

الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين

نجوى عبد الحميد دراوشه *

ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (164) قائدا أكاديميا، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. حيث أظهرت النتائج أن: مستوى كلا من الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي. وأوصت الدراسة ضرورة اهتمام وتطوير وتنمية مفهوم الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ المناسب لغرس قيم ومبادئ التمكين الإداري من خلال عقد الدورات والندوات والمحاضرات الهادفة.

الكلمات الدالة: الصحة التنظيمية، والتمكين الإداري.

المقدمة

تعد الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية في المجتمعات الإنسانية من أهم المؤسسات التي تخدم المجتمع، وتزوده بالعنصر البشري الذي يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المجتمع؛ وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة لديه، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق أهدافها تتوقف على كوادرها المبدعة المتمثل في إدارتها القادرة على إيجاد بيئة تعليمية داخلية وخارجية، وإيجاد نظام فعال لإدارة الجامعة. ولتحقيق نجاحها لا بد من وجود قيادات إدارية فاعلة، لها مواصفات وخصائص تؤهلها للقيام بدورها القيادي القائم على توجيه الإمكانيات والطاقات؛ بهدف تحقيق أهدافها، والوصول إلى جودة مخرجاتها التعليمية والأكاديمية لتتال رضا جميع الجهات المستفيدة منها.

يعد التعليم العالي وسيلة مهمة للتأثير المباشر على أداء المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها التي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معا، فالتعليم العالي بمختلف مؤسساته يؤدي دورا مهما في حياة الأمم والشعوب، فقد يصنع حاضرها ويرسم مستقبلها (السامرائي، 2006). فهو يعد للمجتمع الإستراتيجية الإدارية والفنية والمهنية وغيرها، وهو الذي يعالج قضايا المجتمع ومشكلاته، كما أنه المسؤول عن تطوير المعرفة الإنسانية، لذا أصبحت مؤسساته مركزا أساسية لخدمة المجتمع (التل، 2000).

حيث تواجه مؤسسات التعليم مجموعة من التحديات، أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التقني والتكنولوجيا السريعة في ظل ما يطلق عليه اليوم بالعولمة، الأمر الذي يتطلب قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات، لديها الكفاءة التي تؤهلها لقيادة عملية التغيير؛ فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها أداء أية مؤسسة تعليمية، وعلى امتلاكها أفضل الكفاءات والخبرات يتوقف نجاحها في عملها الإداري وقدرتها على تطويره، كما أن سلوك القائد يعد ترجمة للصفات القيادية وقناعاته بالعمل الذي يقوم به وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة (عيسان والزلامي، 2011) على الرغم من أن المناخ يعد أحد السمات المهمة في فاعلية المنظمة، إلا أن مفهوم المناخ يعد من المفاهيم المحددة في طرق قياسه، وغالبا ما يكون مجرد شعار لتحسين المنظمة، لذا ومن هذا المنطلق تم الاستعاضة عنه بمجاز الصحة التنظيمية لوضع تصورات وقياس جوانب مهمة من المنظمة، خاصة مع تأثير الأبعاد التنظيمية الصحية في زيادة إنتاج العاملين إذا تمت السيطرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي داخل المنظمة (Wayne & John, 1997).

ولزيادة الاهتمام بالمؤسسات والعنصر البشري فيها، تم تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية، والجوانب السلوكية لأفراد المؤسسة،

* الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا. تاريخ استلام البحث 2017/4/26، وتاريخ قبوله 2017/11/7.

وما هو تأثير كل منهما على الآخر، لإضفاء صفة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، بهدف إحداث التغيير في السلوك، ظهر مفهوم الصحة التنظيمية كمفهوم للحالة في المؤسسات الصحية (Wolff, 2003).

تعد الصحة التنظيمية أحد المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويأتي مثل هذا الاهتمام في الوقت التي تعاني أغلب المؤسسات وخاصة الجامعات من عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل، والإبداعية، وانعدام الثقة، وانخفاض المعنويات، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، وما إلى ذلك من أمور لها دلالات سلبية إلى حد كبير على الأداء (ندى، 2008) (الحجار، 2004؛ Linda, et, al. 2007).

ويشير كل من الخرشه والمشيقي (2012) بأن توافر أبعاد الصحة التنظيمية يعد بحد ذاته ذا تأثير حيوي في المنظمات الحديثة وبخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد، بتزايد التغيرات بين الفئات التنظيمية كافة باتجاه العمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين.

فقد أشار الطويل (1999) إلى حاجة المؤسسات الإدارية إلى مناخ تنظيمي يتميز بالصحة والنمو. ومن هذا المنطلق سعت إدارة المؤسسات إلى تبني سياسات وبرامج، تسهم في إيجاد بيئة تنظيمية صحية تدعم مبادئ الإدارة الحديثة، وتساعد في تنمية وتحفيز قدرات العاملين، ورفع مستوى أدائهم من أجل تحقيق أغراض المؤسسة وأهدافها بفعالية وكفاءة (الخاجة، 2006).

كما إن تطوير مستوى أداء العاملين من أهم نتائج التمكين للعامل، ورفع مستوى الرضا لدى العامل من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في العمل الوظيفي، ففكرته تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، وتحسين نوعية الأداء، وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين التي تعد عاملا من عوامل النجاح، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين؛ لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (Bowen and Lawler, 1995).

وفي ضوء ما سبق يلاحظ بأن النظام الصحي المؤسسي هو القدرة الدينامية في مجال التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تعد مدخلا مهما من مداخل العملية التعليمية، ومقياسا مميذا لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع، فالبيئة الصحية تسهم بشكل ايجابي في زيادة الفاعلية، وتحقق مستوى الرضا لدى العاملين، لذا تسعى المؤسسات الجامعية على توفير بيئة تنظيمية صحية تكون أكثر قدرة على المحافظة على توازنها واستمراريتها بكفاءة وفعالية، وتكون أكثر قدرة على تمكين العاملين لديها؛ للإسهام في تطورها وتقديمها وإتمام مهامها على أكمل وجه، وكذلك فإن التمكين الإداري له أهمية كبيرة في تطوير وبناء الجامعة، وفي رفع كفاءة العاملين على اتخاذ وتنفيذ القرارات الصائبة، التي تصب في تحقيق أهداف الجامعة والعاملين بأعلى جودة وأقل وقت وجهد.

ولقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية من أجل إحداث تغيير في أدائها وإبداع في إنجازها، ولم يقتصر هذا التطور على المستوى النظري، بل اهتم الباحثون بمعالجته من خلال دراسات كمية، صمموا لها أدوات لقياس الصحة التنظيمية من المنظمات وفي مراحل تعليمية مختلف (Moses, 2010).

حيث استخدم مصطلح الصحة التنظيمية من قبل العديد من الكتاب والباحثين؛ حيث يعد مايلز (Miles, 1969) أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية (Organizational Health)، وأشار إلى أن المنظمة الصحية الفاعلة ليست فقط المنظمة التي تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها، بل هي المنظمة التي تنمو وتتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى". كما أشار كل من السورت وريكاد (Ellsworth & Rickard, 1978) إلى صعوبة تحديد مدى حيوية المنظمة، لذا ربط بين صحة الإنسان كاستعارة تدل على الصحة التنظيمية. وبين جانس (Janice, 2000) بأن مصطلح الصحة التنظيمية (Organizational Health) كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة، وكيفية تفاعلها مع التغيرات والظروف المختلفة. وتشير شيلدرز (Childers, 1985) تشير بأن المنظمة الصحية تكون أكثر فاعلية من غيرها من المؤسسات العادية. فقد عرفت الصحة التنظيمية من قبل فانسانت (Vansant 2000) بأنها حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، تساهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ايجابيا في زيادة الفاعلية وتحسين بيئة العمل للأفراد في المنظمة. في حين عرفها كوسس (Koscec, 2000:4) على أنها: " حالة المنظمة التي يتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيهما أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من: الغياب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوى". أما هيل (Hill, 2003) فقد عرف الصحة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم والتغلب على المشكلات على نحو كاف ويتغير ونمو من داخل المنظمة.

وبناء على ما ورد يمكن تعريف **الصحة التنظيمية الجامعية** بأنها: "قدرة الإدارة الجامعية في على التكيف مع البيئة المحيطة ومع المجتمع المحلي من محولها، واسهامها في توفير سبل الانسجام والتوافق بين القادة والإداريين والعاملين لديها، وتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المشاركة والتناسق بجميع أطرافها، وقدرة على مواجهة المخاطر والازمات والتغلب عليها بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

أهمية الصحة التنظيمية: تتمثل أهمية الصحة التنظيمية للمؤسسة في توفيرها للعاملين إدراكا ووعيا مشتركا نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية، وأن استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين الأعضاء، قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة، وزيادة التوافق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل، وتزويد من تفاعل الأنظمة الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل، لجودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة مستجدات متعددة (سالم، 2007).

والمنظمة المتمتعة بالصحة تستجيب لما يجري حولها لتتناغم مع المطالب الخارجية وتعتمد إلى السعي لإجراءات منطوية، لاستشعار المشكلات وتحديدها، وإيجاد الحلول الممكنة لها، وتقدير الحل المناسب، والبدائل الأنسب، وتنفيذ هذا الحل وتقويمه، وتتغلب على المشكلات التي تواجهها، بدلا من الانسحاب السلبي، أو مقابلة المشكلات بالرفض أو الإنكار (Cemalogu, 2007). فالمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية وملائمة المناخ التنظيمي السائد فيها، تمتلك المقدرة على المحافظة على بقائها، والمقدرة على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وباستمرارية، وبذلك فإن المنظمة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تعيش حالة من عدم الكفاية والفاعلية (الطويل، 2001).

ويشكل المناخ التنظيمي عاملا جوهريا في بناء الصحة التنظيمية، وتحقيق غاياتها، فالمناخ التنظيمي هو بيئة المنظمة الداخلية العامة التي يحددها البناء التنظيمي، والقيادة، والفلسفة، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية (Schein, 1997). والمناخ التنظيمي بهذا المفهوم يسهم في التأثير في صحة المنظمة التي تمثل قدرتها على العمل بفاعلية، وقدرتها على النمو والتطور (Hoy & Tarter, 1997).

أبعاد الصحة التنظيمية: إن المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي منظمة وظيفية، ولكن المنظمة المعتلة هي منظمة مختلفة وظيفيا، وأن هنالك العديد من الأبعاد التي تدل على صحة المنظمة، واستخلصت الدراسة الحالية أبعاد الصحة التنظيمية من خلال الاطلاع على أبعادها التي استخدمت في الدراسات سابقة الذكر، بالإضافة للأبعاد التي قدمها هوي وتارتر وكوتكامب (Wayne, 1997, Hoy, Tarter & Hannum, 1997)، ليتم تصنيفها كآلاتي:

1- **الإنجاز الأكاديمي:** ويعنى هذا البعد بمدى توجيه المنظمة نحو تحقيق التميز أو التفوق الأكاديمي، وذلك من خلال وضع أهداف عالية المستوى، ومن خلال تهيئة البيئة التعليمية المنتظمة التي تحترم التفوق والإبداع.

2- **التكامل المؤسسي:** وهو "مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة".

3- **المبادأة في العمل:** ويقصد بهذا البعد مدى توجه القائد نحو العمل والإنجاز وتحقيق المهمات من خلال توضيح توقعات العمل ومستويات الأداء المطلوب إنجازه، وترسيخ أنماط محددة للأداء والاتصال وصنع القرار.

4- **الروح المعنوية:** والروح المعنوية هي "شعور يخلق في الفرد الرغبة والاستعداد اللذين يدفعانه نحو الإقبال بحماس للقيام بنشاط لزيادة إنتاجيته، ومن مظاهر ارتفاعها: عدم وجود صراع بين الأفراد في المنظمة، وتماسك أفرادها وقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم، وانخفاض معدلات الشكاوى والتظلمات" (Korkmaz, 2006).

مفهوم التمكين: لقد تعددت تعريفات التمكين وتنوعت بشكل كبير، ومن أهم هذه التعريفات: بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل" (حسان والعجمي، 2010). وعرف التمكين بأنه "إعطاء الصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" (أفندي، 2003: 13). وبينما عرفه الشهرني (2014: 9) بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.

وبناء على ذلك يمكننا تعريف **التمكين الوظيفي** على أنه: منح السلطة للقادة والأكاديميين والإداريين باتخاذ القرارات المناسبة في مؤسساتهم الجامعية بالانطلاق من قاعدة مهارة ومعرفية وخبرة واسعة يمتلكها الموظف؛ للقيام بهذه المسؤولية للنهوض

بمستوى العمل والإسهام في تقدمه وتطوره.

مبادئ التمكين: تتمثل مبادئ التمكين بالتدريب المستمر، والدافعية من خلال تشجيع العاملين على العمل، وأن تكون أهداف المنظمة واضحة للعاملين ليتسنى تحقيقها، بالإضافة إلى أهمية التغيير من خلال إقناع العاملين، واحترام العاملين ونكران الذات (اللوذي، 2010).

أبعاد التمكين الوظيفي: من أهم هذه الأبعاد تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وضوح الهدف، والتواصل، واستقلالية المهمة، وتشكيل الاتجاهات، والإدارة الذاتية، والتدريب والتطوير المستمر. (الطويل، 2001)، و(نجم، 2003)، و(العتيبي، 2005)، و(Greasley, 2005).

متطلبات التمكين الوظيفي: لكي يتم تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية التمكين الإداري وهي: الثقة الإدارية، والدعم الاجتماعي الهدف، والرؤية المستقبلية، وفرق العمل الاتصال الفعال، والتدريب المستمر (حسن، 2002).

معوقات التمكين الوظيفي: إن من أهم المعوقات التي تعترض تطبيق التمكين الوظيفي، وهي: البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وخوف المدراء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، وعدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وضعف نظام التحفيز، والسرية في تبادل المعلومات، وضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية، وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، وعدم ملائمة نظام المكافآت (العتيبي، 2005:40).

العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي: وتتمثل أهمية الصحة التنظيمية بأهمية العنصر البشري، باعتباره أحد عناصر الإنتاج الذي يمكن من خلال استثماره بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتعد الصحة التنظيمية التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة (القيوتي، 2009). حيث تعكس الصحة التنظيمية حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة عمل تمكن العاملين للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد (Koscec, 2008).

وبالاستناد إلى ما سبق فإنه يبدو جليا بأن الصحة التنظيمية للمؤسسات هي الأساس الذي يقوم عليه نجاح تلك المؤسسات بكل مفرداتها ومكوناتها، ومن ضمنها التمكين الإداري بما فيه من تفويض للصلاحيات وبيان للمسؤوليات والأدوار والمهام التي ينهض بها الموظف في سبيل نجاح مؤسسته في أداء مهامها على أكمل وجه، فالملاحظ من المقومات السابقة للتمكين بأن الصحة التنظيمية للمؤسسة هي التي تهيئ البيئة المناسبة لعملية التمكين بدءا بالثقافة التنظيمية، وتحديد أهداف المؤسسة للمرؤوسين والرؤساء، وتوفير الوسائل التقنية اللازمة، ومنح الثقة بأداء العاملين، وتفويض الصلاحيات؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الصعوبات المحتملة في بيئة العمل.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول الصحة التنظيمية: حيث أجرى سالم (2007) دراسة هدفت إلى بناء نموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، تكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس، وقدمت الدراسة نموذجا للصحة التنظيمية للجامعات الأردنية ضمن إطارين، الإطار الأول مفاهيمي مكون من سبعة أبعاد، وبينت الدراسة أن مستوى التنظيمية في الجامعات الرسمية متوسطا.

وأجرى زاهد وآخرون (Zahed Babelan, Askarian, Behrangi and Naderi, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة أربيل في إيران، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلما، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. أما بالنسبة لدراسة إدواردز (Edwards, 2008) هدفت الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الابتدائية والصحة التنظيمية في هذه المدارس بولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (122) معلما، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية متوسطة بين النمط القيادي التحويلي والصحة التنظيمية، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين نمط القيادة التحويلية وبعد التكامل المؤسسي، في حين وجدت علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين النمط القيادي وأبعاد الصحة التنظيمية الآتية: القيادة الجماعية، دعم الموارد وانتماء المعلم، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي التحويلي وبعد التأكيد الأكاديمي.

أما بالنسبة للخرشه ومشيقح (2012) دراسة هدفت إلى تحليل علاقة أبعاد الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (96) مبحوثاً ، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس للصحة التنظيمية ومعايير الاعتماد الأكاديمي قد جاءت متوسطة. وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير الصحة التنظيمية في معايير الاعتماد الأكاديمي، وأن أبعاد الصحة التنظيمية تسر ما مقداره (4.53%) من التباين في معايير الاعتماد الأكاديمي. وأجرى أبو عيد ودراويش وعيده (2016) دراسة في الضفة الغربية هدفت إلى تقييم جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية باستخدام مقياس (SERVPERF) من وجهة نظر المراجعين والمرضى، تكونت عينة الدراسة من (452) شخصاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، حيث أظهرت النتائج أن: مستوى جودة الخدمات الصحية باستخدام مقياس (SERVPERF) جاءت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لدراسات المتعلقة بالتمكين: حيث أجرت الطراونه (2007) دراسة هدفت للكشف واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة (444) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن: واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة.

وأجرى العساف (2006) دراسة في الأردن هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الطوعي لدى المبحوثين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (541) قائداً أكاديمياً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جا متوسطاً. وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

كما أجرى كل من المعاني وأخو رشيد (2009) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. حيث أظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.

وأجرى سارفيدوف وشتازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في تمكينهم من اتخاذ القرارات المدرسية، وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (134) عضو هيئة تعليمية من مديريات التعليم في المدارس الأساسية اليونانية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلبة ترتبط بعلاقة إيجابية مع أدائهم الوظيفي وبدرجة مرتفعة والذي انعكس إيجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة، ومنخفض فيما يتعلق بالجوانب الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة: لقد تناولت الدراسات السابقة الصحة التنظيمية والتمكين الإداري كمتغيرين منفصلين، وتتنوع بين دراسات عربية وأجنبية، معظمها تناول بأسلوب كمي مسحي، وبعضها الآخر المسحي والنوعي، ومعظمها طبقة في مجال المدارس لعدم توافر دراسات في مجال الجامعات، وبالرغم من التنوع بالأساليب إلا أن هناك تشابهاً في بعض الجوانب واختلافاً في بعضها الآخر. إذا تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضع الصحة التنظيمية في الجامعات، واختلفت معها بعدم اتخاذ الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتغيرين معاً. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، التي لم تشمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في جامعاتنا الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الصحة التنظيمية الجامعية إحدى أهم الركائز التي تبنى عليها المبادئ الجامعية، حيث تعد بمثابة الحافز للاستقرار والثبات والأمن الذي يساهم في تحسين إنتاجية القادة الأكاديميين وزيادة تمكينهم وانتمائهم للجامعات التي يعملون بها. ويعد القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات الأردنية بخاصة، من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير فيها. فقد أوصت دراسة كل من الحجاز (2004)، ودراسة المعاني وأخو رشيد (2009)؛ ودراسة الخرشه والمشيقي (2012) إلى ضرورة العمل على تعزيز أبعاد متغيري الصحة التنظيمية، والتمكين الوظيفي، من أجل انجذاب أعضاء هيئة التدريس نحو أداء أفضل وولاء دائم للجامعة التي يعملون فيها.

وبالرغم من العديد من الدراسات التي بحثت في جانب الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي وما يدور حولها من جوانب عدة، وخاصة في مجال المدارس، إلا أن موضوع الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مجال الجامعات لم ينل الأهمية التي تستحق في البيئة الأردنية، والدراسة الحالية تهدف إلى دراسة الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الإداري. وبالنظر إلى الأدب السابق للصحة التنظيمية والتمكين الإداري، ولما لأهمية الصحة التنظيمية في رفع كفاءة الإنجاز، وأهمية التمكين الإداري في تعزيز منظومة العمل الإداري وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. وتحديدا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟
2. ما مستوى التمكين الوظيفي السائد في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الأوساط الحسابية للصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تعرف عن مستوى أداء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية حول متغيري الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي، وبيان العلاقة بينهما من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة: تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأهمية الموضوع الذي تناولته وهو الصحة التنظيمية التي تفقده الكثير من الدراسات العربية وخاصة في مجال الجامعات، بالإضافة إلى أهمية ارتباطها بمفهوم التمكين الإداري لدورهم الفاعل الذي يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة؛ لتسيير وتنظيم عمل وهيئة البيئة التعليمية الصالحة في ضوء تعريفهم للصحة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العنصر البشري وتوليد القناعة لديهم بأهميتها. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تساعد على توفير بيئة جامعية ملائمة للتطوير وتعزيز من عمل القادة في الجامعات الأردنية، وقد تعرف نتائج الدراسة القائمين على شؤون التعليم العالي في الأردن على مستوى الصحة التنظيمية في تنمية التمكين الوظيفي وتعزيزه لدى العاملين في الجامعات الأردنية، من خلال تطبيق التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة، مما يعكس إيجابيا على مخرجات التعليم العالي في الأردن.

مصطلحات الدراسة: حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

الصحة التنظيمية: فقد عرفها أكابابا (Akbaba, 1997: 5) بأنها: "قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتتمو بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة؛ لتحقيق أهدافها المرغوبة".

وتعرف إجرائيا: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمها الباحث لقياس درجة الصحة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

التمكين الوظيفي: هي إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلكيا (الشباب وأبو حمور، 2011).

القادة الأكاديميين: هم جميع القادة الأكاديميين الذين يحملون لقب (نائب رئيس الجامعة، وعميد كلية، ونائب عميد كلية، ومساعد عميد، ورئيس قسم أكاديمي) في الجامعات الأردنية الآتية: (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت).

وتعرف إجرائيا: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمها الباحث لقياس درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، التي شملت في هذه الدراسة (جامعة

اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت) للعام الدراسي (2016/2017). حيث حددت الأداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة القادة الأكاديميين على فقرات استبانة كل من الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي المكونة من (43) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (نائب رئيس الجامعة، وعميد كلية، ونائب عميد كلية، ومساعد عميد، ورئيس قسم أكاديمي) في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت)، للعام الدراسي (2016/2017)، والبالغ عددهم (211) قائدا أكاديميا تقريبا.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (211) قائدا أكاديميا ممن هم: برتبة نائب رئيس الجامعة، وعميد كلية، ونائب عميد كلية، ومساعد عميد، ورئيس قسم أكاديمي، تم أخذ المجتمع كاملا من الجامعات الأتية: جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت؛ بعد استثناء العينة الاستطلاع البالغة (15) قائدا أكاديميا، وقد إسترجع (164) استبانة صالحة للتحليل من الإستبانات التي قامت الباحثة بتوزيعهما، كما هو مبين في الجدول الآتي: و جدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	28	17.08%
	أكثر من 10 سنوات	136	82.92%
المجموع		164	100%
الجامعة	اليرموك	63	38.41%
	العلوم والتكنولوجيا	56	34.14%
	آل البيت	45	27.43%
المجموع		164	100%
الكلية	علمية	70	42.68%
	إنسانية	94	57.31%
المجموع		164	100%

أداتا الدراسة: تم بناء وتطوير أدتي الدراسة المتمثلة بالإستبانة: حيث شمل (البناء في جانب الصحة التنظيمية، أما التطوير في مجال التمكين الوظيفي، وقد استفادة الباحثة في بناء أداة الدراسة من الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة: كدراسة العساف (2006)، وراضي (2010)، حيث تكونت الاستبانة من جزأين الأول تعلق بمستوى ممارسة القادة الأكاديميين للصحة التنظيمية تكونت الأداة من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الإنجاز الأكاديمي، والتكامل المؤسسي، والمبادأة في العمل، والروح المعنوية) لكل مجال خمس فقرات، أما الجزء الثاني: والذي تعلق بمستوى ممارسة المعلمين للتمكين الوظيفي حيث تكونت من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات (وضوح الهدف، وتقويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) لكل مجال خمس فقرات.

معيار تصحيح أداتين: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

الجدول (2): المعيار الإحصائي ولتحديد مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي لأفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) وكذلك لكل مجال من مجالات الأداة

المتوسط الحسابي	مستوى الصحة التنظيمية والتمكين
من 00.1 - أقل من 80.1	متدني جدا
من 81.1 - أقل من 60.2	متدني
من 61.2 - أقل من 40.3	متوسط
من 41.3 - أقل من 20.4	عالي
من 21.4 - 00.5	عالي جدا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (5)}} = 80.0 = 15-5$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.

صدق الأداتين وثباتها: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب إليهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وبيان مدى انتماء الفقرات إلى المجال الذي تندرج تحته، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حول كل من الأداتين، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية البالغة (43) فقرة. ولحساب ثبات الإستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الإستبانة ولقياس مستوى الصحة التنظيمية، ومستوى التمكين الإداري، للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cranach's Alpha). وذلك عن طريق تطبيقها على (15) فردا من خارج عينة البحث، وكان معامل الاتساق الداخلي كما يبينه الجدول (3,2):

الجدول (3): معاملات ثبات الإعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الصحة التنظيمية وفقرات أداة الصحة التنظيمية ككل

رقم المجال	عدد الفقرات	المجال	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	6	الإنجاز الأكاديمي	0.82	0.85
2	4	التكامل المؤسسي	0.79	0.86
3	5	المبادأة في العمل	0.77	0.80
4	5	الروح المعنوية	0.83	0.89
	20	الصحة التنظيمية ككل	0.88	0.91

الجدول (4): معاملات ثبات الإعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات التمكين الإداري وفقرات أداة التمكين الإداري ككل

رقم المجال	عدد الفقرات	المجال	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	6	وضوح الهدف	0.84	0.89
2	6	تفويض السلطة	0.74	0.81
3	6	المشاركة في اتخاذ القرار	0.73	0.85
3	5	التدريب والتطوير	0.80	0.86
	23	التمكين الإداري ككل	0.84	0.90

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، أما السؤال الثالث استخدم معامل الارتباط بيرسون.

عرض النتائج ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل، وكل مجال من الصحة التنظيمية (الإنجاز الأكاديمي، والتكامل المؤسسي، والمبادأة في العمل، والروح المعنوية)، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل، وكل مجال من الصحة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	الروح المعنوية	48.3	91.0	عالي
2	1	الإنجاز الأكاديمي	37.3	78.0	متوسط
3	2	التكامل المؤسسي	06.3	92.00	متوسط
4	3	المبادأة في العمل	07.3	87.0	متوسط
		مجالات الصحة التنظيمية ككل	25.3	79.0	متوسط

يبين الجدول (5) أن درجة تطبيق الصحة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة "متوسطة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25)، وانحراف معياري (0.79)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.06-48.3)، حيث جاء مجال "الروح المعنوية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة تطبيق عالي، بينما جاء مجال "المبادأة في العمل" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

وقد تعزو الباحثة النتيجة المتوسطة إلى ضرورة وضع إدارة الجامعة المتمثلة بالقادة الأكاديميين خطة واضحة ومحددة لمستوى الإنجاز الأكاديمي المنشود، للحصول على مستوى تحصيل أكاديمي متميز في الجامعة.

وقد تعود هذه النتيجة المتوسطة إلى ضرورة تعزيز دور الإدارة في تعزيز قم الانتماء لدى العاملين وشعور المعلمين بحس المسؤولية والرغبة في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تعزز وتدفع بالمعلمين نحو التطور والإنجاز. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما ورد عن الطويل (1999) بأن الصحة التنظيمية أحد الاتجاهات الإدارية التي تركز على العاملين، إذ تشبه هذه الاتجاهات المنظمة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، فالمحافظة على وجود مناخ تنظيمي صحي في المنظمة وتلبية حاجات النماء العاملين تأتي في قمة سلم الأولويات. بالإضافة إلى ما ورد عن مصطفى (2000) حيث تعبر الصحة التنظيمية عن شخصية المؤسسة، وتشير إلى جميع الظروف المحيطة بالموظف، التي تشكل اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، وتحدد جودة نتاجاتهم وتعكس مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي.

كما قد تعزى النتيجة إلى أهمية دور الموارد البشرية في أي منظمة أكثر أهمية من العناصر الأخرى، وهي التي تقوم بتهيئة وتسخير الموارد المادية وتنميتها؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وهي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على العناصر المادية كلها، ولذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية. وقد تعزى أيضاً إلى أهمية ثقافة الصحة الجامعية التي تتمثل بالدور الديناميكي الحيوي في التأثير على القادة الأكاديميين في

المؤسسة، فهي بمثابة دافع لبناء للعاملين للمضي قدما في التفكير بطريقة صحية سليمة تنسجم وتتناسب مع الثقافة الصحية السائدة للمؤسسة، وبالتالي يتحقق قدر من الالتزام والتعاون بين العاملين، فالصحة التنظيمية تعمل على تعزيز استقرار المؤسسة وتعزيز السلوك الإيجابي الملائم لأعضاء المؤسسة، وتشكل الإطار المرجعي الديناميكي الحيوي للحكم على سلوك الأعضاء في المؤسسة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سالم (2007)، ودراسة (Edwards, C. B. (2008) ، ودراسة (Zahed. et. al, 2008) ، ودراسة الصرايره والطيط (2011) التي جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمه (2011)، ودراسة الشريفي (2013) التي جاءت بدرجة مرتفعة؛
وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بفقرات كل مجال على حدة:
المجال الأول: (الروح المعنوية)

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين)
على فقرات المجالات ككل، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تشعر الإدارة القائد بالأمان والاستقرار	3.97	0.93	عالي
2	6	تعزز الإدارة الانتماء الوظيفي للقادة.	3.77	1.14	عالي
3	3	تعمل الإدارة على تحسين معنويات القادة للقيام بأعمالهم بكفاءة	3.36	1.05	متوسط
4	2	تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع القادة	3.34	1.08	متوسط
5	5	تقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين القادة	2.98	1.09	متوسط
مجال الروح المعنوية ككل					
			3.48	0.87	عالي

يلاحظ من الجدول (6) أن تطبيق "مجال الروح المعنوية" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.87)، وبمستوى "عالي"، وحصل على المرتبة الأولى ضمن مجالات الدراسة، قد تعزو الباحثة النتيجة إلى دور الإدارة في توفير الأمن والاستقرار لدى القائد، مما يعزز انتمائه الوظيفي لمؤسسته. على الرغم من النتيجة المرتفعة في هذا المجال لا تزال تفنقر العمل تحسين معنويات القادة للقيام بأعمالهم بكفاءة، ولا يزال القادة يشعروا بضعف الإدارة في توزيع الفرص والمكافآت بين القادة. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمه (2011)، ودراسة الشريفي (2013) التي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سالم (2007)، ودراسة (Edwards, C. B. (2008) ، ودراسة (Zahed. et. al, 2008) ، ودراسة الصرايره والطيط (2011) التي جاءت بدرجة متوسطة.
المجال الثاني: الإنجاز الأكاديمي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين)
على فقرات المجالات ككل، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تحقق الإدارة مبدأ الاستقرار الوظيفي لقادتها	3.97	1.02	عالي
2	2	تضع الإدارة خطة واضحة ومحددة لمستوى الإنجاز الأكاديمي	3.47	0.97	عالي
3	6	توفر الإدارة للقائد الفرصة للحصول على مستوى متميز من الإنجاز والتقدم	3.37	1.07	متوسط
4	1	توفر الإدارة القدرات القيادية المتميز لتحقيق الإنجاز والتطور المهني للجامعة	3.35	1.09	متوسط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الترتبة
متوسط	1.10	3.30	تهيئ الإدارة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين ماديا ومعنويا	4	5
متوسط	1.15	2.98	تعزز الإدارة مقدره القادة على الإنجاز والإبداع.	3	6
متوسط	0.87	337	مجال الإنجاز الأكاديمي ككل		

يلاحظ من الجدول (7) أن تطبيق "مجال الإنجاز الأكاديمي" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعود السبب إلى ضعف الإدارة تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لاحتياجات العاملين، على الرغم من أنها توفر لدى العاملين مبدأ الإستقرار الوظيفي، إلا أن القائد لا يزال يشعر بضعف الإدارة في توفير الفرصة للقائد للحصول على مستوى متميز من الإنجاز والتقدم، لتحقق الإنجاز والتطور المهني للجامعة وهذا ما دللت عليه الفقرة " توفر الإدارة للقائد الفرصة للحصول على مستوى متميز من الإنجاز والتقدم".

كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الإدارة تحفيز القادة على الإبداع والإنجاز من خلال دعم ابداعتهم العلمية معنويا أو ماديا وهذا ما دللت عليه الفقرتين الآخريتين: " تهيئ الإدارة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين ماديا ومعنويا"، و" تعزز الإدارة مقدره القادة على الإنجاز والإبداع"، التي جاءتا بدرجة متوسطة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سالم (2007)، ودراسة (Edwards, C. B. (2008) ، ودراسة (Zahed. et. al, 2008) ، ودراسة الصرايره والطيط (2011) التي جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمة (2011)، ودراسة الشريفي (2013) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: التكامل المؤسسي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات المجالات (ككل)، مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الترتبة
عالي	1.02	3.79	تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية للقادة	2	1
متوسط	1.14	3.17	تستفيد الإدارة من اقتراحات القادة المتميزين أكاديميا	1	2
متوسط	1.15	3.10	تأخذ الإدارة بآراء أصحاب القرار من المجتمع المحلي بما ينسجم مع برامج الجامعة وسياستها	4	3
متوسط	1.15	3.07	تتيح الإدارة الفرصة للمجتمع المحلي للمساهمة والاستثمار في نشاطات الجامعة	3	4
متوسط	0.92	3.06	مجال التكامل المؤسسي ككل		

يلاحظ من الجدول (8) أن تطبيق "مجال التكامل المؤسسي" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف استقادة الإدارة من اقتراحات القادة المتميزين أكاديميا، وأصحاب القرار من المجتمع المحلي. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الإدارة في إتاحة المجال للمجتمع المحلي في الاستثمار في نشاطات الجامعة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سالم (2007)، ودراسة (Edwards, C. B. (2008) ، ودراسة (Zahed. et. al, 2008) ، ودراسة الصرايره والطيط (2011) التي جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمة (2011)، ودراسة الشريفي (2013) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: المبادأة في العمل

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات المجالات (ككل)، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تسعى الإدارة للوصول إلى معايير متميزة لأداء للقادة	3.79	1.02	عالي
2	5	توضح الإدارة للقادة مستوى الأداء المتوقع منهم تحقيقه وانجازه	3.37	0.97	متوسط
3	1	تتوقع الإدارة من القادة بذل مزيد من الجهود لإحداث التغيير	3.36	1.07	متوسط
4	2	تعزز الإدارة مقدره القادة على الإنجاز والإبداع	3.19	1.15	متوسط
5	3	تتيح الإدارة للقادة فرص المبادأة في العمل.	2.98	1.09	متوسط
مجال المبادأة في العمل ككل					
			3.07	0.87	متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن تطبيق " مجال مجال المبادأة " جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة أنه على الرغم من أنها تسعى إلى للوصول إلى معايير متميزة في الأداء للقادة، إلا أنها لا تهيئ لهم الفرص الإبداع والإنجاز، مما يحد جهود القائد نحو التطور والتغيير، لأنها لا تراعي مجالات التطور والإنجاز والتميز لدى القادة، التي تحفز القادة إلى مزيد من الإنجازات والطموح. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سالم (2007)، ودراسة (Edwards, C. B. (2008)، ودراسة (Zahed. et. al, 2008)، ودراسة الصرايره والطبيب (2011) التي جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمة (2011)، ودراسة الشريفي (2013) التي جاءت بدرجة مرتفعة. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: " ما مستوى التمكين الوظيفي السائد في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة التمكين الوظيفي القادة الأكاديميين ككل، وكل مجال من مجالات تفويض السلطة (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وضوح الهدف، والتدريب والتطوير)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين ككل، وكل مجال من مجالات مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	وضوح الهدف	3.63	0.87	عالي
2	1	تفويض السلطة	3.53	0.89	عالي
3	2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.48	1.02	عالي
4	4	التدريب والتطوير	3.10	1.08	متوسطة
مجالات التمكين الإداري ككل					
			3.43	0.85	عالي

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63-3.01)، حيث جاء مجال وضوح الهدف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري مقداره (0.87) وبتقدير (عالي)، بينما جاء مجال التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبانحراف معياري مقداره (1.08) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط

الحسابي لمجالات التمكين الوظيفي ككل (3.43) وبانحراف معياري مقداره (0.85) وبمستوى عالي. وتعرزو الباحثة النتيجة المرتفعة إلى وضع إدارة الجامعة المتمثلة بوضوح أهدافها، وشعور القائد الأكاديمي بالإستقرار والأمن الوظيفي المشجع على التمكين والانتماء وحب الاستمرار بالعمل. وقد يعزى ذلك إلى تركيز السلطة في يد القادة الأكاديميين، وتقويضها بالشكل المطلوب للعاملين معهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم، ويؤدي الى استمرارية العمل والتسريع في تنفيذ متطلبات العمل، لان العاملين تكون لديهم الرغبة الكافية في تنفيذ القرارات التي يشتركوا في صناعتها، وبالتالي ينعكس ذلك على إيجابيا على أداء العاملين وجودة الإنتاج.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة مع دراسة المعاني وأخو رشيد (2009)، ودراسة سارفيدوف وشنازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013) حيث جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة عساف (2007)؛ حيث جاءت بدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفردا، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: وضوح الهدف

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات المجالات ككل، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يدرك القائد العمل المتوقع منه القيام به.	3.97	0.93	عالي
2	4	تشعر الإدارة القائد بأنه جزء لا يتجزأ من الجامعة.	3.77	1.14	عالي
3	6	تشعر الإدارة القائد بارتباط وثيق بين أهدافها وأهدافه	3.66	1.05	عالي
4	2	تتسم أهداف القائد المتمثلة بأهداف الجامعة بالوضوح	3.51	1.08	عالي
5	1	لدى القائد إدراك كامل بالخطة العامة للجامعة	3.46	1.14	عالي
6	3	تقوم الإدارة بتحديد مهام ومسؤوليات كل قائد بدقة ووضوح.	3.26	1.15	عالي
مجال وضوح الهدف ككل			3.63	0.87	عالي

يلاحظ من الجدول (11) أن تطبيق "مجال وضوح الهدف" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.93)، وحصل على المرتبة الأولى ضمن مجالات الدراسة، وبمستوى "عالي" وأشارت النتائج أن مجال (وضوح الهدف) حصل على أعلى تقدير وبدرجة (عالي)، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على "يدرك القائد العمل المتوقع منه القيام به" على أعلى تقدير وبدرجة متوسط، وقد يعزى ذلك إلى سهولة الوصول إلى الوصف الوظيفي والذي يشتمل على المهام والواجبات لكل مسمى وظيفي، وكذلك انتشار التخصص الدقيق بين الوظائف المختلفة في الجامعة، أما الفقرة التي تنص على "تقوم الإدارة في الجامعة بتحديد مهام ومسؤوليات كل قائد بدقة ووضوح"، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى مركزية القرارات، وقلة إشراك القيادات المتعددة في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم ومسؤولياتهم بشكل مباشر.

المجال الثاني: تفويض السلطة

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات المجالات ككل، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تفوض الإدارة السلطة للقادة بناء على القوانين والأنظمة المتبعة فيها.	3.74	1.11	عالي
2	1	تعزز الإدارة قدرات القادة على أداء المهام الموكلة إليهم	3.63	1.14	عالي
4	3	تتابع الإدارة أداء القادة وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة باستمرار.	3.56	1.15	عالي
3	2	تمنح الإدارة القادة المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم.	3.53	1.07	عالي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	6	توفر الإدارة للقائد الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.40	1.19	متوسط
6	4	تغيير الإدارة في مقدار الصلاحيات الممنوحة للقائد من وقت لآخر، حسب حاجة العمل.	3.34	1.06	متوسط
مجال تفويض السلطة ككل					
			3.53	0.89	عالي

يلاحظ من الجدول (12) أن تطبيق " مجال تفويض السلطة " جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري (0.89)، وبمستوى عالي، وقد تعزى هذه النتيجة العالية، أما مجال (تفويض السلطة) فقد حصل على تقدير (عالي) وجاء في المرتبة الثانية، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على " تفوض الإدارة السلطة للقادة بناء على القوانين والأنظمة المتبعة فيها. " على أعلى تقدير وبدرجة (عالي)، وقد يعزى ذلك إلى الارتباط المباشر بين القادة والإدارة واعتماد الإدارة على القادة في تأدية الأعمال بكفاءة عالية، وثبات القادة في وظائفهم لمدد زمنية طويلة نسبياً، مما يؤدي إلى تمركز السلطة وتمركز الصلاحيات، على الرغم من أن ذلك قد تؤدي إلى الجمود والروتين، أما الفقرة التي تنص على " تغيير الإدارة في مقدار الصلاحيات الممنوحة للقائد من وقت لآخر، حسب حاجة العمل"، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى جمود بعض الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة، وقد تعزى إلى تمركز السلطة بيد أفراد معينين مما يجعل عملية التغيير متدنية.

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات المجالات ككل، مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تتيح الإدارة للقادة الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب.	3.60	1.10	عالي
2	6	تتخذ الإدارة بمقترحات القادة البناءة	3.54	1.17	عالي
3	1	تشارك الإدارة القادة في صناعة القرارات التي تتعلق بعملهم.	3.49	1.16	عالي
4	3	تتيح الإدارة للقائد الفرصة للمشاركة بأراء ومقترحات تؤثر على عمل.	3.48	1.19	عالي
5	2	يتلقى القائد التشجيع من الإدارة على تطوير أفكارا إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل.	3.43	1.25	عالي
6	5	تستمع الإدارة لرأي القادة باهتمام من اجل الاستفادة من خبراتهم.	3.32	1.13	متوسط
مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ككل					
			3.48	1.02	عالي

يلاحظ من الجدول (13) أن تطبيق " مجال المشاركة في اتخاذ القرارات " جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (1.02)، وبمستوى عالي، فقد حصلت الفقرة التي تنص على "تتيح الإدارة للقادة الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب"، على أعلى تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى المصالح المشتركة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ الأعمال بالشكل المناسب، وكذلك سهولة الحصول على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب، أما الفقرة التي تنص على " تستمع الإدارة لرأي القادة باهتمام من اجل الاستفادة من خبراتهم. "، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفير الوقت اللازم للاستماع للعاملين ومناقشتهم والأخذ بأرائهم.

المجال الرابع: التدريب والتطوير

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) على فقرات المجالات (ككل)، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تعتقد الإدارة بأن البرامج التدريبية التي يتلقاها القائد تؤدي إلى تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية	3.17	1.20	متوسط
2	2	تسهم الإدارة في توجيه البرامج التدريبية المناسبة للقائد وبدعم مشاركتهم بها.	3.14	1.24	متوسط
3	5	تقوم الإدارة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للقادة.	3.12	1.23	متوسط
4	3	تقدم الإدارة برامج التدريب والتطوير على جميع القادة كل حسب اختصاصه.	3.05	1.26	متوسط
5	1	تقوم الإدارة بتوفير الفرص الهادفة لتدريب وتطوير مهارات القادة وخبراتهم.	3.02	1.20	متوسط
مجال التدريب والتطوير ككل					
			3.01	1.08	متوسط

يلاحظ من الجدول (13) أن تطبيق "مجال المشاركة في اتخاذ القرارات" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى إهمال هذا الجانب الهام لتدريب وتطوير أداء العاملين، وكذلك ضعف المتطلبات المادية والمعنوية اللازمة لهذا المجال، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على "تعتقد الإدارة بأن البرامج التدريبية التي يتلقاها القائد تؤدي إلى تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية"، على أعلى تقدير ودرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة هذه البرامج التي تقدم، وحاجة القادة الشديدة لمثل هذه البرامج، أما الفقرة التي تنص على "تقوم الإدارة بتوفير الفرص الهادفة لتدريب وتطوير مهارات القادة وخبراتهم"، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة أيضا إلى دور مدير المدرسة في تفويض السلطة للمعلمين بناء على قوانين وزارة التربية والتعليم. كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد عن كل من باون ولور (Bowen and Lawler, 1995). إن تطوير مستوى أداء العاملين من أهم نتائج التمكين الإداري للموظف، ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، وتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين التي تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين؛ لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافأته، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة مع دراسة المعاني وأخو رشيد (2009)، ودراسة سارفيدوف وشتازيدونس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013) حيث جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة عساف (2007)؛ حيث جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الأوساط الحسابية للصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الصحة التنظيمية ومجالات التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

المتغير	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرارات	وضوح الأدوار	التدريب والتطوير	الكلية
معامل الارتباط	**0.50	**0.58	**0.57	**0.61	**0.63
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
العدد	164	164	164	164	164

المتغير	تفويض	المشاركة في اتخاذ	وضوح	التدريب والتطوير	الكلية
التكامل المؤسسي	معامل الارتباط	**0.55	**0.55	**0.61	**0.63
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	164	164	164	164
المبادأة في العمل	معامل الارتباط	**0.55	**0.60	**0.54	**0.63
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	164	164	164	164
الروح المعنوية	معامل الارتباط	**0.59	**0.60	**0.68	**0.68
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	164	164	164	164
الكلية	معامل الارتباط	**0.63	**0.63	**0.68	**0.71
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	164	164	164	164

يتبين من الجدول (14) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين مجالات الصحة التنظيمية ومجالات التمكين الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق الصحة التنظيمية زادت درجة ممارسة التمكين الإداري، وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة الفاعلة بكافة متطلباتها تحتاج إلى أن يكون هناك تمكين وظيفي موازياً لها يمكن العاملين من استخدام هذه المعرفة كما ينبغي أن تستخدم.

وأن المؤسسة الصحية لديها قدرة عالية على الاستجابة للمتغيرات، وقادرة على التكيف مع المشكلات والمستجدات، وإيجاد الحلول الممكنة بأقل وقت وجهد، بدون أن تحدث أي تأثير قد ينعكس على المؤسسة ويحد من تطورها ونموها.

وقد تعزو الباحثة النتيجة إلى أن الصحة التنظيمية تعنى بتوفير وتهيئة البيئة المساندة لفعالية تمكين القادة الأكاديميين، وتكسب الصحة التنظيمية للجامعة أهميتها من تأثيراتها في جميع أنشطة الجامعة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالقادة الأكاديميين، وكذلك التأثير الواضح لها في مختلف أعمال الجامعة سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها، أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، إذ يمكن تسخير الصحة التنظيمية التي تسود الجامعة من أجل بناء بيئة ملائمة للإبداع وتحقيق الأهداف، كما تعزز الصحة التنظيمية الملائمة للإبداع داخل المؤسسة الجامعية من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى. حيث أكد الباحثون أن هناك تشابهاً بين المنظمات والعاملين، وأوضحوا أن أي منظمة يمكن أن تكون مريضة أو متمتعة بالصحة مثل الإنسان تماماً، فتكون المنظمة المتمتعة بالصحة فعالة لأنها تعمل بانتظام وتستطيع أن تقدم المنتجات والخدمات بفاعلية، ويرتبط مستوى الصحة التنظيمية بمقدرتها على تحقيق الأهداف (Cemalogu,2007).

وقد تعزى النتيجة بأن جوهر التمكين هو الذي يهدف إلى خلق القدرة الإبداعية لدى القادة؛ لمواجهة كل الصعوبات والمشكلات في مجال عمله بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف الجامعة. وقد تعزى العلاقة إلى طبيعة إستراتيجية الجامعة التي تهدف المحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية وتحسين إنتاجهم، وذلك من خلال الاهتمام بتحفيزهم من قبل الإدارة، في استخدامها الحلول المتكاملة للتغلب على عدم مقدرتهم على الأداء، والسيطرة على ظاهرة التغيب عن العمل بمعرفة جذورها ومسبباتها ومعالجتها لمساعدة العاملين على البقاء في أعمالهم، وزيادة قدرتهم وتمكنهم من الاستمراري في العمل والإنجاز في مؤسستهم.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد عن الفيروتي(2009) بأن أهمية الصحة التنظيمية تنبع من أهمية العنصر البشري، باعتباره أحد عناصر الإنتاج الذي يمكن من خلال استثماره بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتعد الصحة التنظيمية التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة. وتتفق مع ما ورد عن كوسيز(Koscec,2008) بأن الصحة التنظيمية تعكس حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة عمل تمكن العاملين للوصول إلى

مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد.

ويرتبط تحسين الصحة التنظيمية والارتقاء بمستواها بعملية تطوير جميع مدخلات المنظمة وعناصرها التي تؤدي إلى تغيير ثقافتها، ولا يحدث هذا التطوير بشكل مفاجئ بل يتطلب وقتاً طويلاً تحدث فيه تغييرات في الهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت، والأجور، وتكنولوجيا المعلومات، وتوزيع المهام (Datnom, Hubbarel & Meha, 2002).

كما قد يعزو ذلك أيضاً، بأن الصحة التنظيمية للمؤسسات هي الأساس الذي يقوم عليه نجاح تلك المؤسسات بكل مفرداتها ومكوناتها، ومن ضمنها التمكين الإداري بما فيه من تفويض للصلاحيات وبيان للمسؤوليات والأدوار والمهام التي ينهض بها الموظف في سبيل نجاح مؤسسته في أداء مهامها على أكمل وجه، فالملاحظ من المقومات السابقة للتمكين بأن الصحة التنظيمية للمؤسسة هي التي تهيئ البيئة المناسبة لعملية التمكين بدءاً بالثقافة التنظيمية، وتحديد أهداف المؤسسة للمرؤوسين والرؤساء، وتوفير الوسائل التقنية اللازمة، ومنح الثقة بأداء الموظفين، وتفويض الصلاحيات؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الصعوبات المحتملة في بيئة العمل. اتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة العساف (2007)، ودراسة العتيبي (2007)، ودراسة المعاني وأخو رشيد (2009)؛ ودراسة سارفيدوف وشتازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013)، وتختلف مع نتيجة دراسة (Edwards, 2008) حيث جاءت متوسطة إلى ضعيفة. ودراسة (Zahed. et. al, 2008) جاءت متوسطة.

التوصيات

بناء على البيانات والنتائج التي أسفرت عنها الدراسات النظرية والميدانية، فإن الباحثة تقدم مجموعة مقترحات قد تسهم في معرفة مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والمتمثلة في الآتي:

- العمل على تنمية ثقافة صحة تنظيمية الايجابية داخل الجامعات، من خلال تحسين نظام البيئة الجامعية، وتوفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقات طيبة مع الزملاء، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز والتميز.
- تأخذ الإدارة بأراء أصحاب القرار من المجتمع المحلي، بما ينسجم مع برامج الجامعة وسياساتها، واثاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمساهمة والاستثمار في نشاطات الجامعة.
- أن تهيئ الإدارة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين، وتعزز من مقدرتهم على الإنجاز والإبداع.
- أن توفر للقادة فرصة إتخاذ قراراته بشكل مستقل، في مقدار الصلاحيات الممنوحة له.
- الاستفادة من خبرات القادة المتميزين لتطوير المؤسسة والنهوض بها.
- أن تقوم الإدارة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للقادة، وتوفير فرص هادفة لتدريب وتطوير مهارات القادة وخبراتهم كل حسب اختصاصه
- عقد دورات وبرامج تدريبية في الجامعات التعزيز مفاهيم الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي لديهم.
- توعية القادة الأكاديميين بأهمية الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من خلال نشر كتيبات تعريفية عن كل ما يتعلق بموضوع الصحة التنظيمية وانعكاسات التمكين سلباً، أو إيجابياً على الفرد والجامعة.

المراجع

- أفندي، ع. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أبو عيد، ر، و دراويش، ع ، وعيده، ف (2016). تقييم جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية باستخدام مقياس (SERVPERF) من وجهة نظر المراجعين والمرضى. مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 43(2): 719-737
- التل، شادية (2000). التعليم العالي بين الواقع والطموح، مؤتمر جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن: 11-13.
- حسان، ح ؛ والعجمي، م. (2010). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة
- الحجار، ر. (2004). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية ، بحث مقدم إلى مؤتمر التربوي الأول، "التربية في فلسطين وتغيرات العصر" المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية، في الفترة من 23-24/11/2004.
- حسن، س. (2002). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- الحراشنة، م، والهيبي، ص (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراة العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، 33(2): 240-258

- الخاجة، ف. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الخرشه، ي، المشيقح، ع. (2012). الصحة التنظيمية البوابة الرئيسة لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي دراسة تطبيقية في جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة. السعودية
- السامرائي، ب. (2006). تقويم أداء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- السوالمه، غ. (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- سالم، م. (2007). أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات الشيايب، أ، وأبو حمور، ع (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الشريف، ع. (2013). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 190-145: (109)28.
- الصرايره، أ، الطيبي، أ (2010). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 6(1): 97-118 . الطويل، ه. (1999). الإدارة التعليمية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، ه. (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، ص. (2001). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عيسان، ص، والزامل، ع. (2011). السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة سلطان قابوس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(2)، 171-150.
- العتيبي، س. (2005). جواهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1-43.
- العساف، ح. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- راضي، ج. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1): 62-84.
- القريوتي، م. (2009). "مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف. عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكمالي، ع. (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المعاني، أ، أخو ارشيد، ع. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2): 234-259 .
- نجم، ع. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ندي، ي. (2008). واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 3(2): 46-75 .
- اللوذي، م. (2010). التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- Akbaba, S. (1997). Organizational Health of Secondary Schools in Turkey and Changes Needed. Unpublished Doctoral Dissertation. Ankara University, Ankara, Turkey.
- Asghar , B. & Fereshteh, M. (2014). The Relationship between Organizational Health and Teachers' Perception of Performance of Elementary School Managers of District 2 of Isfahan City in 2012-2013 Academic Year. Magnt Research Report. 2 (4), 4195-4204
- Bowen, D. E. and Lawler, E. (1995). Empowering service employees. Sloan management review. Summer. 73-83.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan management review. Spring. 31-40.
- Babayi, S. (2009). Investigation of the relationship between perception of leadership styles of managers and organizational health in secondary schools of Lenjan city. MS thesis, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University of Isfahan, Khorasgan Branch
- Cemalogu, N. (2007). "The relation between organizational health and bullying that teachers experience in

- primary schools in Turkey", Educational research quarterly, 31(2), 3-30.
- Childers, J. H. (1985). Organizational Health: How to Measure a School's Level of Health and Take Remedial Action, Journal of Educational Public Relations, 8(2): 4-7.
- Schein, E. (1997). Organization Development and the Organization Future, Organization Development Journal, 15: 11-19.
- Datnow, A. , Hubbard, L. & Mehan, H. (2002). Extending educational reform: From one school to many. New York: Routledge.
- Edwards, C. B. (2008). An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Health. DAI-A,69/06.
- Ellsworth, R. A. & Rickard, C. (1978). Taking your School's Pulse. Nassp Bulletin, 62: 1-4.
- Hoy, W. K. ; Tarter, C. J. , & Kottkamp, R. B. (1991). Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate. Newbury Park, CA: Sage.
- Hoy, W. K. , & Hannum, J. W. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement, Educational Administration Quarterly, 33(3), 290-311.
- Hill , Gerald (2003) organizational health , school administrator, journal Arlington , U. S. A. , 60 (5) , pp 26 -31
- Greasley, K. (2005). Employee perception of empowerment. Employee Relation 27(4), 354-368.
- Janice, T. S. (2000). Managing organizational health and performance in junior colleges. International Journal of Educational Management. 14 (2), 62 – 73.
- Koscec, M. (2000). Thriving Workplace: Reversing Work Related Stress. Canada: Entec Corporation, Toronto University.
- Koscec, M. (2008). Stress Related Illness at Work Can No Longer be Ignored by Organizations Striving to be Competitive: Why does Health Matter?. Austin, Texas: Entec Corporation.
- Korkmaz, M. ,(2006). The Relationship between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools, Educational Research Quarterly; Vol. 30 Issue 1, p14-36.
- Roney, K. Coleman, H. and Schlichting, K. A. (2007.)Linking the organizational health of middle grades schools to student achievement", NASSP Bulletin, 19(4), 289-321.
- Onne, J. , (2004). The Barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitments. Work and Stress, An International of Work, Health & Organizations, 18 (1), 56-65.
- Murray CJ, Anderson B, Burstein R, Leach-Kemon K, Schneider M & Tardif A, et al. (2011). Development assistance for health: trends and prospects. Lancet. 378(9785):8–10.
- Mayler w. s. (2010). Assessment of influential factors on employees organizational commitment in different departments. Journal of Safety Research,25, 42-59.
- Miles, M. B. (1969). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. In F. D. Carver and T. J. Sergiovanni (Eds.) Organization and Human Behavior. McGraw-Hill. New York. 375-91.
- Moses, N. A. E. (2010). Organizational Health teacher efficacy: A qualitative analysis of two measures in elementary schools. DAL-A. 71/02. Proquest umi. com..
- Sarafidof, J. & Chatziioanidis, G. (2013). Teachers participation in decisia – making and its impact on school and teachers. International Journal of Educational Management, 27 (2), 170 – 183.
- Linda L. Barrett, Ronald C. Plotnikoff, Kim Raine (2007) Organizational leadership and its relationship to regional health authority actions to promote health, Journal of Health Organization and Management, 21 (3), 259 – 282
- Vansant, Dona (2000). organizational health , health ventures in publication, Columbia university U. S. A
- Wayne, H. John, H. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and

Students Achievements. Educational Administration Quarterly. (33) 3, 290-311.
Zahed Babelan, ZM. Askarian, ZM. Behrangi and ZE. Naderi (2008) A Survey of the Organizational Health Status of Male High Schools in Ardabil Province, The Social Sciences: 3 (6),454-448

Organizational Health in Jordanian Universities and its Relationship to Job Empowerment from the Viewpoint of Academic Leaders

*Najwa Abed Al-Hameed Darawsheh **

ABSTRACT

The study aimed to reveal the organizational health prevailing in Jordanian universities from the viewpoint of academics leaders and its relationship to enabling them to ajob empowerment. The study followed the correlative descriptive method and a questionnaire was designed as a study tool. The study sample consisted of (164) academic leaders. Among the most important findings of the study: The level of job empowerment and organizational health was moderate. The study results showed the a positive and statistically significant relationship between job empowerment and organizational health. The researcher recommended to develop of the concept of organizational health in the Jordanian universities by creating an appropriate environment to instill values and principles of job empowerment through holding courses, seminars and lectures.

Keywords: Organizational health, job empowerment.

* Lecturer / Jordanian College of Science and Technology. Received on 26/4/2017 and Accepted for Publication on 7/11/2017.