

مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أميرة عبدالجليل الشرايعه، ملك صلاح الناظر*

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (26) فقرة لقياس مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، موزعة على خمسة أبعاد تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة باستثناء بعد "تفويض السلطة والصلاحيات" وكان الفرق لصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير نوع الكلية، باستثناء بعد "التحفيز والتدريب"، ولصالح الكليات العلمية وبعد "تنمية التفكير الإبداعي" ولصالح الكليات الإنسانية، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات). يوصى بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية لتوضيح مفهوم التمكين الإداري وبيان أهميته، واستمرارية تفكير القيادات التربوية في الجامعة بأسلوب التمكين الإداري لزيادة الصلاحيات وتحمل المسؤولية.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الجامعات الأردنية، أعضاء هيئة التدريس، رؤساء الأقسام.

المقدمة

تعد المنظمات التربوية من المؤسسات الحديثة التي تشهد تطورات متلاحقة، أدت إلى أن تصبح كما هي عليه في الوقت الحاضر، فإزداد إهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة، ليتحقق بذلك الارتقاء بمستوى أداء الأفراد، بما فيها الجامعات لكي تحقق أهدافها بكفاءة.

أوضح الزعبي (2005) أن الجامعات مؤسسات إنتاجية، تقوم بإثراء المعرفة وإعداد الكفاءات البشرية، فالهدف الرئيس لها، بناء الإنسان القادر على النهوض برسالته، لذا فهناك حاجة ماسة لدى الجامعات أن تدرك، بأن تحقيق الرخاء والتقدم في أي مجتمع، يتطلب استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية أفضل استخدام.

في حين أشار العقيل والحياري (2014) إلى أن الجامعة تمثل قمة الهرم التعليمي التي تضم بين جنباتها، صفوة أبناء المجتمع الذين تعددهم لتسهم في حركة التنمية، إذ تضع الطلاب على عتبات المستقبل، لذا فإن وظيفة الجامعات في أي مجتمع ستكون للبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى التدريس، وهذه وجدت أساساً للتنمية الإنسانية في المجتمع، لتمده بالموارد البشرية في كافة المجالات.

تعد الجامعات مراكز فكرية يؤمل منها أن تؤدي أهدافها في المجتمع لحل مشكلاته. (اندراس ومعايعه، 2008). في حين رأى الدهشان والسيسي (2005) أن الأقسام الأكاديمية تعد حجر الزاوية في الجامعة. كما أن التمكين الإداري أحد أهم ملامح القيادة في المؤسسات الحديثة، إذ إن بيئة العمل قد شهدت تغيرات جوهرية، تستلزم أن يتعلم المرؤوسون كيف يكونوا مبادرين،

* الجامعة الأردنية؛ والمدرسة الأردنية الدولية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/6/15، وتاريخ قبوله 2018/3/11.

ومتحملين لمسؤولية أفعالهم بمعنى آخر فهم يحتاجون إلى من يمكنهم. (محمد، 2010).
 ذكر الطراونة ((2006 أن التمكين الإداري مبادرة مؤسسية واستراتيجية إدارية، تستطيع الإدارة التربوية من خلالها مواجهة التحديات، والاستمرار في التحسين من أجل تحقيق الكفاءة، والارتقاء بالمؤسسة التربوية.
 إن التمكين الإداري وأهميته لا يقتصر فقط على المؤسسات الإنتاجية، إذ إن موضوع الدراسة الحالية يتمحور حول الخدمة التعليمية، ولا شك أنه لا بد من التركيز على الجامعات، ليكون التمكين الإداري موضع الاهتمام في الوقت الحاضر، وبصفة خاصة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وتمكينهم من ممارسة السلطة والصلاحيات، وتحمل المسؤولية لتحسين الأداء للارتقاء بالعملية التربوية.
 وانطلاقاً من أهمية النهوض بمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، والذي هو أحد الخيارات للوصول إلى أفضل مستويات في الأداء، والمخرجات العملية التربوية، ونظراً للحاجة الملحة لتطوير نظم الإدارة، ومنهجيات العمل المؤسسي لتلبية متطلبات قطاع الجامعات الأردنية، التي تسعى الإدارة الفاعلة التي تحرص على التعرف على التطورات المتلاحقة في نظم الإدارة وأساليبها، والتعرف إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري، الذي يعد من الضرورات المرتبطة بكفاءة الجامعات مما يسهم في الوصول إلى ميزة تنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية، وهذا ينمي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة وبالإضافة للمجتمع المحلي بالإنتماء لهذا الصرح العلمي، مما يجعله يقدم أفضل ما لديه من طاقات، من تحسين في الأداء ومن ثم الارتقاء بالعملية التربوية، من هنا سوغ للباحثة أن تقوم بدراسة للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة

إن تفهم الجامعات الأردنية وإدراكها لتطبيق مفاهيم إدارية حديثة في عصر الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، أولت اهتماماً كبيراً لتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات لتحقيق أهداف الجامعات واستمرارها، التي ترى في العنصر البشري هو الأهم لديها في بيئة العمل، سواء أكانوا موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم الطلبة، فيقع على عاتق الإدارة في الجامعات مسؤولية اتباع أساليب إدارية حديثة، لتطبيقها من أجل النهوض والارتقاء بالعملية التربوية، التي تظهر من خلال استخدامها وتحويلها إلى أداء.

وأوضح المهيرت(2009) أن رؤساء الأقسام يعدون من ركائز العمل الإداري الجامعي من خلال مهماتهم ووظائفهم الإدارية، والإشرافية، وبالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت الميزات الإيجابية التي يحققها التمكين الإداري كدراسة العساف(2006)، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة محاسنة(2007) التي أوصت بضرورة منح الإداريين، والقادة الأكاديميين مزيداً من الصلاحيات الإدارية ودراسة الطراونة(2006) التي أوصت بتشخيص العوائق التنظيمية، التي تحد من نشر ثقافة التمكين وكذلك دراسة الحموري(2009) التي أوصت بضرورة تغيير الهرم التنظيمي التقليدي، وإيجاد قيادة إدارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات، ودراسة الحياي(2010) التي أوصت بضرورة إجراء دراسات بأبعاد أخرى في الجامعات الأردنية، وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري في تلك الجامعات بشكل عام. تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الآتي: ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:
 - ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات: السلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة؟

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة كونها تتطرق إلى التمكين الإداري في الجامعات الأردنية، ويؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:
- 1- المخططون التربويون في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، للإستفادة لإعطاء الصلاحيات وتحمل المسؤولية وروح المبادرة للعاملين لديها.
 - 2- وزارة التربية والتعليم والتعلم الخاص، من خلال تبني أصحاب القرار في الوزارة الأسس المقترحة في هذه الدراسة واتخاذ القرارات المناسبة لتفعيلها.
 - 3- الباحثون التربويون من خلال جعل الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها كمرجع لهم.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة على مصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

التمكين الإداري: ويعرف مفاهيمياً بأنه:

"استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة مناسبة للعمل" (أبو هتلة 27 2008):

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة التمكين الإداري التي تم تطويرها.

رؤساء الأقسام: ويعرف مفاهيمياً:

هم الذين يمثلون القيادة الأكاديمية والإدارية في الجامعات بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة، التي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتميزها. (اليحيوي، 2010:35).

ويعرف إجرائياً: بأنه: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة التمكين الإداري التي تم تطويرها.

الجامعات الأردنية: وتعرف مفاهيمياً:

"مؤسسات تربوية تسهم بشكل كبير في عملية التنمية المستقبلية، ولها أثر كبير في المسار الفكري والاجتماعي للفرد وخدمة المجتمع باعتبارها أداة للتغيير، وإعداد الفرد الصالح". (العقيل والحياري، 2014:518).

وتعرف إجرائياً: بأنه: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة التمكين الإداري التي تم تطويرها.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان للفصل الدراسي الأول 2015/2014.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع، ونتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

الإطار النظري:**التمكين الإداري (Administrative Empowerment):**

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، لأن مشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال هذا المفهوم، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة. (الفاعوري والكساسبة، 2010).

وعرفه كوندالكار (2007, Kondalkar) بأنه عمليات تعزز عملا جوهريا (حقيقيا) يحفز بتأثير نفوذ ايجابي بكفاءة عالية. التمكين الإداري يعني "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والعمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تنمية السلوك الإبداعي". (العبيدين، 89:2004).
وذكر أفندي (2003) أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين منها الحاجة الى تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية، وإطلاق مقدرات الأفراد الإبداعية، وتوفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء والإنجاز.

أساليب التمكين الإداري:

تطرقت الكتابات المعاصرة إلى أساليب التمكين كما أشار إليها عبد الوهاب (2014) كما يأتي:

1. أسلوب القيادة: إذ يعد التمكين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة.
2. أسلوب تمكين الافراد: من خلال التوجه نحو المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرار.
3. أسلوب تمكين الفريق: يقوم التمكين في بناء القوة من خلال العمل الجماعي، لتعزيز الأداء المؤسسي، وهذا ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات من خلال توسيع نطاق الإشراف.

فالتمكين الإداري يكسب الجامعات مرونة ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع، بغية اللحاق بالمنافسة وتحسين الخدمة التعليمية لطلابها، كما أن سياسة التمكين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يسهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات.

أبعاد التمكين:

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري كما ذكرها راضي (2010) تتضمن الآتي:

- أ. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية، في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.
- ب. فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة.
- ج. التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية.
- د. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.
- هـ. التحفيز: ان برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف عن العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ إنه عندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة.

وأوضح السكارنة (2010) أن هناك عدة أبعاد أيضا للتمكين الإداري في المنظمات ومنها:

1. المهمة (Task) ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه لأداء المهمات، والى أي مدى يسمح له بتفسير الجوانب في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
2. توزيع المهمة وتحديدتها (Task Allocation) ويأخذ بعين الاعتبار الاستقلالية للقيام بالمهام.
3. القوة (Power) أول الخطوات في التبصر في مفهوم التمكين يرتكز على القوة وكيفية تأثيرها في عملية التمكين، ويأخذ بعد الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم.
4. الالتزام (Commitment) يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد لأسلوب محدد للتمكين، وزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد.
5. الثقافة (Culture) يبحث هذا البعد في مدى مقدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، والى أي مدى يمكن وصف

الثقافة ككيروقرراطية موجبة للمهمة.

خطوات تحقيق التمكين الإداري:

- إن المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري، يتطلب منها توفير الظروف البيئية الملائمة، والقناعة بأهمية تطبيقه، ويمكن تحديد الخطوات الآتية كما ذكرتها جواد (2012):
1. إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، وإجراء التغييرات في التنظيم، وأسلوب القيادة ونظام الحوافز والمحتوى الوظيفي.
 2. رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: اقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع قيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم، ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
 3. إدراك العاملين للتمكين: الخطوات السابقة ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
 4. الأداء: إقناع الأفراد العاملين بأن يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لإتخاذ القرارات، وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

مراحل التمكين الإداري:

- عندما تنوي أية منظمة تطبيق عملية تمكين العاملين فمن المتوقع أن تمر بعدة مراحل أوجزها البلوي (2008) كالآتي:
- المرحلة الأولى: وهي مرحلة الرفض أي رفض فكرة التمكين، إذ لا بد من التثقيف وتوفير المعلومات والبحث عن اهتماماتهم.
- المرحلة الثانية: وهي مرحلة الإختبار ولا بد للمنظمات من تحديد فترة للممارسات العملية، وضمان فهم للمسؤوليات.
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة المشاركة إذ لا بد من توفير الدعم للإدارة عن طريق التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيف القلق.
- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة إظهار المسؤولية وتعزيزها في المنظمة لفتح آفاق جديدة وجعل فريق العمل يتصورون الاحتمالات.
- المرحلة الخامسة: وهي مرحلة بأن يصبح فريق العمل متمكنون من خلال تقديمهم لأفضل الممارسات ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق جديدة.

فوائد التمكين الإداري:

- للمتمكين فوائد عديدة على الفرد والمنظمة كما ذكرها الوادي (2012) ومنها كالآتي:
1. تحقيق الإنتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء للموظف، وللمهام التي تقوم بها المؤسسة، فهي محصلة لرغبته في العمل وتحسن في مستوى الإنتاجية.
 2. المشاركة الفاعلة: إن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الموظف، وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة.
 3. تحقيق الرضا الوظيفي: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة دوره.
- من هنا تأتي أهمية استخدام التمكين الإداري كأسلوب إداري يدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والصلاحيات، وتعزيز الشعور بالانتماء، إذ يعزى تميز المؤسسات في الوقت الحاضر إلى درجة التكيف مع الممارسات الإدارية الحديثة، في ظل التغييرات التي فرضتها البيئة المحيطة خاصة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

- جاءت دراسة مينون (Menon,2001) للتعرف إلى اتجاهات التمكين المدركة لدى العاملين في الجامعات الكندية. وقد استخدمت استبانة شملت عينة عشوائية عددها (355) موظفا ممن يعملون بنظام الدوام الجزئي في أربع جامعات كندية، ضمن مقاطعتين إحدهما يتحدث سكانها اللغة الفرنسية والأخرى اللغة الإنجليزية. وخلصت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية قوية لدى الباحثين نحو التمكين.

أما دراسة العساف (2006) هدفت التعرف إلى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (541) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، ووجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وهدفت دراسة أندراوس (2006) إلى تعرف درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين، من العام الجامعي 2005/2006 والبالغ عددهم (468) قائداً، وبعد تطبيق اداة الدراسة على مجتمع الدراسة فقد تم استرجاع (391) استبانة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بينت النتائج شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة وبدرجة عالية، فضلاً عن شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بدرجة عالية.

وفي دراسة أجراها ماكسفيلد وفلورمفيلد (Maxfeld & Flumerfelt, 2009) هدفت الكشف عن مفهوم التمكين الإداري، وقد أجريت الدراسة على (400) إداري في المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة الأسلوب المسحي عن طريق بناء استطلاع للرأي مكون من (35) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم الاستراتيجي لتمكين المعلم يترجم من خلال التدريب والتوجيه والقيادة فضلاً عن إيجاد مناخ من الثقة في قيادة الآخرين، وتحديد القادة وإشراكهم في العملية الإدارية، وتعزيز الحوار الجماعي وبناء الثقة للاستماع للإقتراحات التي يمتلكها المعلمون.

وهدف دراسة الحموري (2009) التعرف إلى درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمستوى الدافعية، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والبالغ عددهم (717) قائداً أكاديمياً، وقد تكونت عينة الدراسة من (116) قائداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، وأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى الدافعية.

وجاءت دراسة لآو (Lau, 2010) للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الإبداع الإداري والتمكين الإداري في جامعة ميدوسترن في شيكاغو، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع أداة البحث بواسطة البريد الإلكتروني، والبالغ عددهم (558) فرداً، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (255) استبانة، بمعدل استجابة يقدر بـ (45.7%)، وأشارت نتائج الدراسة إلى تأثير ايجابي مباشر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، وبالتالي وجود أثر غير مباشر لها على التمكين الإداري، وأن المسؤوليات الإدارية كان لها أثر ايجابي للإبداع وأثر ايجابي غير مباشر على التمكين الإداري.

وأجرى راضي (2010) دراسة اخصت بالثبوت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية مقراها (37) موظفاً يعملون في كلية الإقتصاد / جامعة القادسية، وأظهرت النتائج وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

وهدف دراسة جالي وهساني (Ghale & Hasani, 2012) إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية، وتم جمع معلومات وصفية باستخدام أسلوب دلقي للمسح وشملت المديرين والمساعدين والمعلمين العاملين في المؤسسة التعليمية في مقاطعة شمالي خراسان وشملت (150) مديراً، و(260) معلماً على مستوى المدارس الثانوية، وقد تم إختيار (199) فرداً بشكل عشوائي كعينة، وبينت النتائج أن إعطاء الأولوية للأمر المتعلقة بإدارة المعرفة بناء على رتبته.

وقام كل من الطعاني والسويجي (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة، وتم تطوير الأداة لقياس التمكين الإداري التي تكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة، و وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

أما دراسة الحربي (2013) فقد هدفت التعرف الى وضع تصور لتفعيل عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة (الملك خالد، والامام محمد بن سعود

الاسلامية، وطيبة والملك سعود، والملك عبدالعزيز) بوصفهم جامعات عريقة، وجامعات (جازان، وحائل، ونجران) بوصفهم جامعات ناشئة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى التمكين ولصالح الجامعات العريقة.

أجرى ماين وآخرون (Min, et al. 2016) دراسة بعنوان التيار الإبداعي للمتضررين من القيادة التنظيمية وموظف التمكين- تحليل ميداني من الموظفين الاتحاديين الولايات المتحدة، وتم فحص تمكين الموظف على الميل الإبداعي تجريبيا باستخدام المسح من وجهة نظر عينة التي بلغت (2013) موظف الاتحادية البيانات (FEVS)، وتشير النتائج إلى أن القيادة التنظيمية لها تأثيرات مختلفة على الميل الإبداعي، من المرجح أن يكون مستوى الإبداع للموظفين عندما تتاح لهم الفرصة في الحصول على المعلومات عن أداء مؤسساتهم، التي يتم توفيرها مع التدريب والتطوير، والحصول على مكافآت على أساس الأداء، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لصياغة واضحة لسياسة التمكين، كونها تتعامل مع البعد الإنساني للموظف وأحاسيسه، وشعوره، ودوافعه وقيمه، والترفع عن الأنانية والتحكم عند المدراء.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، أن بعضها سعت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، وفعالية اتخاذ القرار، والولاء التنظيمي، مثل دراسة الحموري(2009) ودراسة لاو (Lau,2010) ودراسة الحربي(2013) ودراسة جالي وهساني (Hasani & Ghale, 2012) وتراوحت أحجام العينات بين (541) مثل دراسة العساف (2006) و(116) مثل دراسة الحموري(2009)، وأستخدمت الاستبانة كأداة، مثل دراسة لاو (Lau,2010) ودراسة الطعاني والسويعي (2013) ودراسة أندراوس (2006) ودراسة مينون (Menon,2001) لقد تمت الإقادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، وإن ما يميز الدراسة الحالية هو أنها بحثت في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة معا.

الطريقة والإجراءات:

أولاً: نهج البحث المستخدم:

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، من خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس عن الأداة المستخدمة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان والبالغ عددهم (3124) عضو هيئة تدريس وفق إحصائية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2012/ 2013) والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
الجامعة الأردنية	1455
جامعة الزيتونة	325
جامعة العلوم التطبيقية	280
جامعة البترا	255
جامعة عمان الأهلية	240
جامعة الإسراء	197
جامعة الشرق الأوسط	145
جامعة الاميرة سمية	96
جامعة عمان العربية	89
الجامعة العربية المفتوحة	42
المجموع	3124

ثم استخدام طريقتين لإختيار مجتمع الدراسة، فتم اختيار عينة عنقودية عشوائية أولاً من الجامعة الأردنية الحكومية وجامعة البترا الخاصة والجدول (2) يبين توزيع أفراد مجتمع والبالغ عددهم (1269).

الجدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا وفقاً للسلطة المشرفة ونوع الكلية

المجموع	الجامعة		المجموع
	البترا خاصة	الأردنية حكومية	
163	36	127	الكلية الإنسانية
205	105	100	العلوم التربوية
477	50	427	العلوم الإدارية
177	18	159	العلوم الإنسانية
136	38	98	الهندسة
111	37	74	الصيدلة
			الحاسوب
1269	284	985	المجموع

ثالثاً: عينة الدراسة:

بعد أن اختيرت عينة عنقودية عشوائية تمثلت في الجامعة الأردنية وجامعة البترا، اختيرت عينة طبقية عشوائية من هاتين الجامعتين، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم مجتمع الدراسة، الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات متماثلة، واختيرت ثلاث كليات علمية وثلاث كليات إنسانية، من تلك الجامعتين، إذ تكونت العينة من (297) عضو هيئة تدريس كما في الجدول (3).

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا

المجموع	الجامعة		المجموع
	البترا خاصة	الأردنية حكومية	
38	8	30	الكلية الإنسانية
48	25	23	العلوم التربوية
112	12	100	العلوم الإدارية
41	4	37	العلوم الإنسانية
32	9	23	الهندسة
26	9	17	الصيدلة
			الحاسوب
297	67	230	المجموع

وبعد توزيع الأداة تم إسترجاع (269) استبانة، بنسبة إسترجاع تقدر بـ (90%) ليصبح توزيع أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا وفق السلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة كما في الجدول (4).

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة التمكين الإداري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل: دراسة الحموري (2010) ودراسة الطراونة (2006) وقد تكونت الاستبانة من (26) فقرة، وتضمنت الأبعاد الآتية: تفويض السلطة والصلاحيات، والتحفيز والتدريب، وتطوير الشخصية، والاتصال، وتنمية السلوك الإبداعي، وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً،

أحيانا نادرا، أبدا، وقد أعطي البديل دائما خمس درجات، والبديل غالبا أربع درجات، والبديل أحيانا ثلاث درجات، والبديل نادرا درجتين، والبديل أبدا درجة واحدة.

الجدول (4)

توزع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا وفق السلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
205	حكومية	السلطة المشرفة
64	خاصة	
269		المجموع
111	انسانية	الكلية
158	علمية	
269		المجموع
63	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
120	10 سنوات فأكثر	
269		المجموع

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على (10) محكمين من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات، للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى ملاءمة الفقرات للأبعاد، ومدى صلاحية الفقرات، ووضوحها والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات هذه الأداة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-re-test)، إذ طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (40) عضو هيئة تدريس من خارج العينة، وأعيد تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى بعد أسبوعين، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة في المرتين على أداة الدراسة ككل، وتم إيجاد قيمة معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha). والجدول (5) يبين معاملات ثبات الاستبانة.

الجدول (5)

قيم معاملات ثبات استبانة التمكين الإداري وأبعاده بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي.

الرقم	البعد	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ الفا
1	تقويض السلطة والصلاحيات	0.80	0.82
2	التحفيز والتدريب	0.89	0.81
3	تطوير الشخصية	0.91	0.79
4	الاتصال	0.83	0.83
5	تنمية السلوك الإبداعي	0.80	0.92
	الدرجة الكلية	0.93	

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جاءت بنتيجة مقبولة لغايات الدراسة الحالية مقارنة بمعاملات الثبات للدراسات السابقة، إذ كان معامل ارتباط بيرسون (0.93)، للدرجة الكلية، وتراوحت قيم معامل الإتساق الداخلي ما بين (0.93) لبعد تطوير الشخصية و(0.92) لبعد تنمية السلوك الإبداعي. متغيرات الدراسة: المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- السلطة المشرفة (حكومية وخاصة).
 - نوع الكلية (علمية وإنسانية).
 - سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر).
- المتغير التابع: التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

إجراءات الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها من أعضاء هيئة التدريس، تم تطبيق الاستبانة بتوزيع (297) استبانة، أسترجم منها (269) استبانة، وقد استغرقت فترة التطبيق (35) يوماً، وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وقد تم تحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية إلى ثلاثة مستويات؛ منخفض، متوسط، مرتفع، اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{3} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33 = 1.33 + 1 = 2.33$$

عدد المستويات

وفي ضوء هذه النتيجة تكون درجة التطبيق على النحو الآتي:

المستوى المنخفض من 1- 2.33

المستوى المتوسط من 2.34- 3.67

المستوى المرتفع من 3.68- 5

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية ووفقاً لأسئلة الدراسة:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) فيما يتعلق بمتغير الخبرة، واستخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test) لتعرف عائدية الفروق، واستخدام الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغيري السلطة المشرفة ونوع الكلية.

- تم استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وعلى النحو الآتي: السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42-3.63)، وجاء في الرتبة الأولى بعد "التحفيز والتدريب"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.90) وفي الرتبة الثانية جاء بعد "تنمية السلوك الإبداعي" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69)

وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء بعد "الاتصال" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07) وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "تفويض السلطة والصلاحيات" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفق الأبعاد مرتبة تنازليا

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	التحفيز والتدريب	3.63	0.90	1	متوسط
5	تنمية السلوك الإبداعي	3.62	0.69	2	متوسط
3	تطوير الشخصية	3.61	0.59	3	متوسط
4	الاتصال	3.49	1.07	4	متوسط
1	تفويض السلطة والصلاحيات	3.42	0.99	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.62		متوسط

وقد تعزى هذه النتيجة الى تبني مفهوم التمكين في الجامعات الأردنية، بسبب الإدارة المركزية، وبحكم طبيعة العمل الإداري جنباً إلى جنب مع العمل الأكاديمي، مما يفرض ممارسة مبدأ تفويض السلطة فضلاً عن تصورات رؤساء الأقسام التي تتركز على التحفيز، ومثل هذه النتيجة تبدو ملموسة لدى العاملين، والتدريب، وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحموري (2009) التي أشارت إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، ودراسة العساف (2006) التي أظهرت أن مستوى التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات العامة جاء متوسطاً، واختلفت مع نتائج دراسة السويعي والطعاني (2013) التي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة ودراسة اندراوس (2005) التي أشارت إلى شيوع مفاهيم التمكين بدرجة عالية. أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد التحفيز والتدريب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات بعد التحفيز والتدريب، والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد التحفيز والتدريب مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤولية أعمالهم.	3.72	1.15	1	مرتفع
12	يشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أن الأنظمة تساعدهم في تطوير مهاراتهم في العمل.	3.66	1.52	2	متوسط
8	يعمل رئيس القسم على تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	3.64	1.07	3	متوسط
9	يقدر رئيس القسم جهود أعضاء هيئة التدريس في عملهم.	3.64	1.19	3	متوسط
10	يوفر رئيس القسم فرصاً جيدة للنمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس.	3.58	1.27	5	متوسط
11	يقدر رئيس القسم الإنجازات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	3.52	1.46	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.63	0.90		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في بعد التحفيز والتدريب كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط باستثناء فقرة

واحدة جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72- 3.52)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤولية أعمالهم"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.15) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أن الأنظمة تساعدهم في تطوير مهاراتهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.52) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يوفر رئيس القسم فرصا جيدة للنمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.27)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يقدر رئيس القسم الإنجازات المهنية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.46) وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تبني رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، لنظام المكافآت والحوافز في الأقسام الأكاديمية، بحيث يكرم المتفوقون منهم ويتبعثون لحضور المؤتمرات، كما أن بيئة العمل في الجامعات شهدت تغييرات جوهرية إذ يتعلم المرؤوسون كيف يكونوا مبادرين، مما تعطيهم شعورا بالانتماء والاستقلالية لكي تستطيع المؤسسة التربوية مواجهة التحديات، وتعزز معنوياتهم ومبادراتهم، فضلا عن الأنظمة والتشريعات، وقد انققت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) والتي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالتحفيز جاءت متوسطة، ودراسة الحموري (2009) التي أشارت إلى درجة تمكين متوسطة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

2. بعد تنمية السلوك الابداعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، لفقرات بعد تنمية السلوك الإبداعي والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تنمية السلوك الإبداعي مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري.	3.89	1.07	1	مرتفع
24	يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية.	3.80	1.27	2	مرتفع
22	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أفكار جديدة.	3.70	0.90	3	مرتفع
25	يشجع رئيس القسم على تجربة الأفكار الجديدة في قسمه.	3.52	1.21	4	متوسط
23	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إثراء مهاراتهم في أداء عملهم.	3.21	1.31	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.69		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تنمية السلوك الإبداعي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت فقرات البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-3.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري"، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على "يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.27) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يشجع رئيس القسم على تجربة الأفكار الجديدة في قسمه". بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.21)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إثراء مهاراتهم في أداء عملهم" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى

متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة الى توفر الدعم المالي اللازم للبحوث العلمية، فضلا عن التدريب المستمر، وقد انتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) والتي أشارت إلى أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالتحفيز جاءت متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسة الطعاني والسويحي (2013) التي أشارت إلى أن مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة.

3. بعد تطوير الشخصية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، لفقرات بعد تطوير الشخصية جدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تطوير الشخصية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يحاكي رئيس القسم سلوك رؤسائه المميزين لتطوير مهاراته في العمل.	4.01	1.19	1	مرتفع
14	تساعد محاكاة سلوك الرؤساء المميزين لرئيس القسم على تطوير مهاراته اللازمة لأداء عمله.	3.95	1.20	2	مرتفع
15	يهتم رئيس القسم بعمله لحرصه على مستقبل الطلبة	3.65	1.15	3	متوسط
16	يهيئ رئيس القسم فرصا مناسبة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في قسمه.	3.07	1.17	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.61	0.59	متوسط	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تطوير الشخصية كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01 - 3.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يحاكي رئيس القسم سلوك رؤسائه المميزين لتطوير مهاراته في العمل"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) التي تنص على "تساعد محاكاة سلوك الرؤساء المميزين لرئيس القسم على تطوير مهاراته اللازمة لأداء عمله" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "يهتم رئيس القسم بعمله لحرصه على مستقبل الطلبة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "يهيئ رئيس القسم فرصا مناسبة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في قسمه" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة الى التدريب المستمر لرؤساء الأقسام، كذلك تقلدهم العديد من المراكز الإدارية في الجامعات، إذ انتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) التي أشارت إلى درجة تمكين متوسطة فيما يتعلق ببعد تطوير الشخصية.

4. بعد الاتصال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات بعد الاتصال، والجدول (10) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد الاتصال كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07) وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على "يتواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس،" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.38) وبمستوى مرتفع

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص "يعطي رئيس القسم الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تقديم الافكار والمعلومات في ميدان تخصصهم. "بمتوسط حسابي(3.68) وانحراف معياري(1.19) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (20) التي تنص على "يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم" بمتوسط حسابي(3.36) وانحراف معياري(1.41)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة(18) التي تنص على "يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس إبداء آرائهم في أمور العمل الخاصة بهم" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد الاتصال مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يتواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس.	3.70	1.38	1	مرتفع
17	يعطي رئيس القسم الحرية لأعضاء هيئة التدريس في (تقديم الافكار والمعلومات في ميدان تخصصهم).	3.68	1.19	2	مرتفع
21	يسهل رئيس القسم حصول أعضاء هيئة التدريس على المعلومات التي يحتاجونها.	3.41	1.41	3	متوسط
20	يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم.	3.36	1.41	4	متوسط
18	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس إبداء آرائهم في أمور العمل الخاصة بهم.	3.31	1.04	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.49	1.07		متوسط

وقد تعزى هذه النتيجة الى الاتصال المفتوح بين رؤساء الأقسام وهيئة التدريس، واحترام الرأي الآخر، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك المطالبات المستمرة من قبل رؤساء الأقسام بتوفير وسائل الاتصال الحديثة مثل: شبكة الاتصالات، وزيادة الاتصالات المستمرة، تكون من خلال الاجتماعات المتكررة لإبداء الآراء الخاصة بالعمل. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحموري (2009) التي أشارت إلى درجة تمكين كبيرة في بعد الاتصال من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة اندراوس (2006) التي أشارت إلى درجة تمكين كبيرة للقادة الأكاديميين.

5. بعد تفويض السلطة والصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ل فقرات تفويض السلطة والصلاحيات، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تفويض السلطة والصلاحيات مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يوفر تفويض(السلطة والصلاحيات) فرصا للنمو المهني.	3.53	1.32	1	متوسط
2	تحدد الأعمال التي تفوض لرئيس القسم كتابيا.	3.47	1.26	2	متوسط
1	يفوض رئيس القسم السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعه في الجامعة.	3.46	1.18	3	متوسط
3	يتم متابعة المهمات المفوضة لرئيس القسم دوريا.	3.41	1.34	4	متوسط
6	يوفر رئيس القسم المرونة المناسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المكلفين بها.	3.34	1.25	5	متوسط
4	يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لأداء المهمات.	3.33	1.43	6	متوسط

الدرجة الكلية	3.42	0.99	متوسط
---------------	------	------	-------

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تفويض السلطة والصلاحيات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53-3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "يوفر تفويض (السلطة والصلاحيات) فرصاً للنمو المهني"، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.32) بمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تحدد الأعمال التي تفوض لرئيس القسم كتابياً" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.26) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يوفر رئيس القسم المرونة المناسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المكلفين بها" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لأداء المهام" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.43).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتباع أساليب تشجع على تفويض السلطة من خلال تغيير الأدوار التقليدية إذ إن التمكين الإداري لا يمكن حدوثه بدون العمل الجماعي، فضلاً عن الأعباء الأكاديمية والإدارية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) التي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية فيما يتعلق بتفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة الحموري (2009) التي أظهرت أن تفويض السلطة كانت بدرجة تمكين مرتفعة. السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (السلطة المشرفة، ونوع الكلية، والخبرة)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير السلطة المشرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين تبعا لمتغير السلطة المشرفة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار "ت" (t-test)، تبعا لمتغير السلطة المشرفة

العدد	السلطة المشرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	البعد
205	حكومية	3.34	1.05	2.493	0.013	تفويض السلطة
64	خاصة	3.68	0.73			والصلاحيات
205	حكومية	3.61	0.96	0.510	0.610	التحفيز
64	خاصة	3.68	0.69			والتدريب
205	حكومية	3.61	0.63	0.176	0.860	تطوير الشخصية
64	خاصة	3.62	0.41			
205	حكومية	3.49	1.11	0.023	0.982	الاتصال
64	خاصة	3.49	0.95			
205	حكومية	3.70	0.68	3.305	0.001	تنمية السلوك
64	خاصة	3.39	0.67			الإبداعي
205	حكومية	3.58	0.67	0.124	0.902	الدرجة الكلية
64	خاصة	3.60	0.43			

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التمكين

الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير السلطة المشرفة، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.124) وبمستوى دلالة (0.902) للدرجة الكلية وايضا في جميع الأبعاد باستثناء بعد تفويض السلطة والصلاحيات، إذ كان الفرق لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، وايضا في بعد تنمية السلوك الابداعي إذ كان الفرق لصالح الجامعات الحكومية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يعملون وفق الأنظمة والقوانين الصادرة عن وزارة التعليم العالي، فضلا عن توفر بيئة ملائمة للأفكار الابداعية والتشجيع المستمر لهذه الافكار، والإستفادة من الخبرات العالمية واستثمارها في الجامعات الأردنية، واستقطاب هذه الخبرات، وكذلك تخصيص أموال لدعم البحث العلمي في الجامعات الأردنية، واتباع الانظمة في الجامعات الخاصة يفرض عليهم تفويضا للصلاحيات للحفاظ على المستوى المتميز بين الجامعات، فهي تركز على المردود المادي أكثر. وقد اتفقت مع دراسة الحربي (2013) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الجامعات العريقة.

2. متغير نوع الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاختبار الثاني (t-test) لعينتين مستقلتين، تبعا لمتغير نوع الكلية، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار "ت" (t-test)، تبعا لمتغير نوع الكلية

البعد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة والصلاحيات	انسانية	111	3.32	0.82	1.451	0.148
	علمية	158	3.49	1.10		
التحفيز والتدريب	انسانية	111	3.36	0.85	4.230	0.000
	علمية	158	3.81	0.90		
تطوير الشخصية	انسانية	111	3.56	0.60	1.125	0.261
	علمية	158	3.64	0.57		
الاتصال	انسانية	111	3.60	1.04	1.443	0.150
	علمية	158	3.41	1.09		
تنمية السلوك الابداعي	انسانية	111	3.74	0.66	2.368	0.019
	علمية	158	3.54	0.70		
الدرجة الكلية	انسانية	111	3.55	0.62	0.952	0.342
	علمية	158	3.62	0.62		

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير نوع الكلية، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.952) وبمستوى دلالة (0.342) للدرجة الكلية وايضا في معظم الأبعاد باستثناء بعد التحفيز والتدريب إذ كان الفرق لصالح الكليات العلمية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، وايضا في بعد تنمية السلوك الابداعي إذ كان الفرق لصالح الكليات الانسانية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية. وقد تعزى هذه النتيجة الى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يعملون وفق الأنظمة والقوانين التي عادة ما تكون متشابهة نوعا ما بين هذه الجامعات، فضلا عن وجود برامج الحوافز والاتحاق بالبرامج التدريبية في الكليات العلمية لمواكبة التطور وتوافر البيئة الملائمة لإطلاق أفكار جديدة في الكليات الإنسانية من خلال المشاركة في نشاطات ثقافية وتحفيز رؤساء الأقسام للأفكار الجديدة للنهوض بالمؤسسة التعليمية، فهي بحاجة إلى إعادة النظر بزيادة

البرامج التدريبية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحموري (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الكلية.
3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة والصلاحيات	أقل من 5 سنوات	63	3.67	0.97
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	3.44	1.10
	10 سنوات فأكثر	120	3.28	0.90
	المجموع	269	3.42	0.99
التحفيز والتدريب	أقل من 5 سنوات	63	4.14	0.68
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	3.66	0.86
	10 سنوات فأكثر	120	3.34	0.92
	المجموع	269	3.63	0.90
تطوير الشخصية	أقل من 5 سنوات	63	3.95	0.46
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	3.44	0.54
	10 سنوات فأكثر	120	3.56	0.61
	المجموع	269	3.61	0.59
الاتصال	أقل من 5 سنوات	63	4.02	0.97
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	2.99	0.95
	10 سنوات فأكثر	120	3.58	1.06
	المجموع	269	3.49	1.07
تنمية السلوك الإبداعي	أقل من 5 سنوات	63	3.77	0.66
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	3.19	0.70
	10 سنوات فأكثر	120	3.86	0.54
	المجموع	269	3.62	0.69
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	63	3.95	0.46
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	3.36	0.62
	10 سنوات فأكثر	120	3.56	0.61
	المجموع	269	3.59	0.62

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالترتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). وجاءت النتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15).

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (18.544)، وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في جميع الأبعاد، ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم

استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.041	3.112	3.149	2	6.297	بين المجموعات	تفويض السلطة والصلاحيات
		1.012	266	269.082	داخل المجموعات	
			268	275.379	المجموع	
0.000	18.158	13.691	2	27.383	بين المجموعات	التحفيز والتدريب
		0.754	266	200.685	داخل المجموعات	
			268	228.068	المجموع	
0.000	16.199	5.200	2	10.399	بين المجموعات	تطوير الشخصية
		0.321	266	85.384	داخل المجموعات	
			268	95.783	المجموع	
0.000	19.991	20.891	2	41.782	بين المجموعات	الاتصال
		1.045	266	278.041	داخل المجموعات	
			268	319.823	المجموع	
0.000	30.686	12.489	2	24.978	بين المجموعات	تتمية السلوك الابداعي
		0.407	266	108.296	داخل المجموعات	
			268	133.275	المجموع	
0.000	18.544	6.583	2	13.167	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.355	266	94.325	داخل المجموعات	
			268	107.492	المجموع	

الجدول (16)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

10 سنوات فأكثر	من 5 الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	البعد
3.28	3.44	3.67			
0.39*	0.23*	-	3.67	أقل من 5 سنوات	تفويض السلطة والصلاحيات
0.16	-		3.44	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
-			3.28	10 سنوات فأكثر	
10 سنوات فأكثر	من 5 الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	التحفيز والتدريب
3.34	3.66	4.14			
078*	0.48*	-	4.14	أقل من 5 سنوات	
0.32*	-		3.66	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
-			3.34	10 سنوات فأكثر	
من 5 الى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	تطوير الشخصية
3.44	3.56	3.95			
0.51*	0.39*	-	3.95	أقل من 5 سنوات	
0.12	-		3.56	10 سنوات فأكثر	

-			3.44	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
من 5 الى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	الاتصال
2.99	3.58	4.02			
1.03*	0.44*	-	4.02	اقل من 5 سنوات	
0.59*	-		3.58	10 سنوات فاكثر	
-			2.99	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	10 سنوات فاكثر	المتوسط الحسابي	الخبرة	تتمية السلوك الابداعي
3.19	3.77	3.86			
0.67*	0.09	-	3.86	10 سنوات فاكثر	
0.58*	-		3.77	اقل من 5 سنوات	
-			3.19	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
من 5 الى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	الدرجة الكلية
3.36	3.56	3.95			
0.59*	0.39*	-	3.95	اقل من 5 سنوات	
0.20*	-		3.56	10 سنوات فاكثر	
-			3.36	من 5 الى اقل من 10 سنوات	

* الفرق دال احصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول (16) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) وفئة (10 سنوات فاكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية وفي بعد تفويض السلطة والصلاحيات وفي بعد تطوير الشخصية.
 - ولصالح فئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فاكثر) في الدرجة الكلية وفي بعد تتمية السلوك الإبداعي وبعد الاتصال.
 - ولصالح فئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فاكثر) في جميع الأبعاد باستثناء بعد السلوك الإبداعي.
 - ولصالح فئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فاكثر) في بعد التحفيز والتدريب.
- وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأنظمة المتبعة، والمعرفة خلال سنوات عملهم خارج بلادهم، ونقل تجاربهم إلى الجامعات الأردنية، مما يزيد الرغبة لديهم في تقلد مناصب إدارية والحصول على الترقيه، أيضا تعد الجامعات بيئات ملائمة للتمكين، فضلا عن إقامة العديد من الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات لتطوير المهارات الشخصية، وتقبل كل فكرة جديدة لتميز المؤسسة التربوية، وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحموري (2009) التي أشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى للخبرة.

التوصيات:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان متوسطا، وبناء عليه يوصى بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية لتوضيح مفهوم التمكين الإداري وبيان أهميته، واستمرارية تفكير القيادات التربوية في الجامعة بأسلوب التمكين الإداري لزيادة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري.

المراجع

- أبوها، خ. (2008) أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- أفندي، ع. (2003) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أندراوس، ر. (2006) درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أندراوس، ر، ومعاينة، ع. (2008) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط 1، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- البلوي، م. (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الحربي، ق. (2013) التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة، المجلة التربوية، (10) 27، 217-272.
- الحموري، أ. (2009) درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحياي، م. (2010) تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة تحليلية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الدشان، ج، والسيبي، ج. (2005) أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر.
- راضي، ج. (2010) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1) 12، الزبيبي، د. (2005) التصورات المستقبلية للعوامل الدافعة في بيئة العمل، المجلة التربوية - مصر، 2، 247-283.
- السكرانة، ب. (2010) دراسات إدارية معاصرة، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الطراونة، إ. (2006) العلاقة بين "التمكين الإداري" وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطعاني، ح، والسويبي، ع. (2013) لتمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، (1) 4، 305-327.
- عبدالوهاب، ح. (2014) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان: دار الأيام للنشر.
- العبيدين، ب. (2004) العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية -دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العساف، ح. (2006) التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وأثره على الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العقيل، ع، والحياي، ح. (2014) دور الجامعات الأردنية في تدعيم قيم المواطنة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (4) 10، 517-529.
- الفاعوري، ع، والكساسبة، م. (2010) قضايا معاصرة في الإدارة، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد، م. (2010) أساليب القيادة وصنع القرار، القاهرة: دار ابتكار للطباعة والنشر.
- المغربي، ع. (2006) الإدارة-الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.
- المهيرات، م. (2009) أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الوادي، م. (2012) التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2005) إحصائية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قسم الإحصاء، عمان، الأردن.
- الحيوي، ص. (2010) معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأسايب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (2) 7، 35-58.

Ghale, H and Hasani, F.(2012). Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment Advances in Environmental Biology. 6 (7) 1969-1978.

Kondalkar, V. (2007).Organizational behavior, New Delhi: Age International Publishers.

Krejcie, R and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, Educational and Psychological

- Measurement, 30 (3) 607-610.
- Lau, W.(2010). Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa.
- Maxfield, C and Flumerfelt, S. (2009). The empowering principal: Leadership behaviors needed by effective principals as Identified by Emerging Leaders and Principals, *International Journal of Teacher Leadership*, 2(2) 39-52.
- Menon, S. (2001) Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *an International Review*, 50 (1) 153 – 180.
- Min, k. Ugaddan, G. And Park, S.(2016). Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees, *Public Performance & Management Review*, 40,(2), 382–408. Published online: 02 Dec 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/15309576.2016.1230503>

The Level of Administrative Empowerment of Academic Department Heads in Jordanian Universities from Faculty Staff Members' Point of View

*Ameera Abed AL jaleel AL Sharaya'a, Malak Salah AL-Nazer**

ABSTRACT

This study aims at identifying the level of administrative empowerment of academic department heads in Jordanian universities from faculty staff members' point of view. The study sample consists of (297) faculty staff members at Jordanian universities in Amman.

The questionnaire consists of (26) items to measure the level of the administrative empowerment. It is distributed on five dimensions and validity and reliability of instrument are assured. Findings of the study demonstrate that the level of the administrative empowerment of academic department heads in Jordanian universities, from faculty staff members' point of view is medium. There have been no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative empowerment, of academic department heads in Jordanian universities. This is attributed to supervisory authority, except "authority and powers" dimension. The difference is in favor of the private universities. There have been no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative empowerment of academic department heads in Jordanian universities. This is attributed to faculty specialization, except "stimulating and training "dimension, in favor of scientific faculties, and "creative thinking "dimension ,in favor of humanitarian faculties. There are significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative empowerment of academic department heads in Jordanian universities, attributed to experience variable, in favor of less than five years category.

Keywords: Administrative Empowerment; Jordanian Universities; Faculty Staff Members; Department Heads.

* University of Jordan; and Jordanian International School, Jordan. Received on 15/6/2016 and Accepted for Publication on 11/3/2018.