

التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها

سليمان محمد الطراونة*

ملخص

هدفت الدراسة تعرف التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، شملت الدراسة عينة عشوائية، بلغت (120) عضو هيئة تدريس، ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) العاملين في الجامعة، ويشكلون ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري، تكوّنت من (24) فقرة، وتم إجراء معاملي الصدق، والثبات لها، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل التباين الأحادي (One way Anova)، واختبار (T-Test).

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، جامعة البلقاء التطبيقية، عضو هيئة التدريس.

المقدمة

المؤسسة، أو ربما يكون النجاح نسبياً (الأغبري، 2003). من المعروف أن للجامعات دوراً أساسياً في بناء المجتمعات، وضمان تقدمها من خلال الوظائف التي تقوم بها، وهي تخريج الكوادر المُدرّبة، وإجراء الأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع، والواقع أن هناك قناعة تتزايد بأن التقدم العلمي لأي دولة، يعتمد في الدرجة الأولى على ما تقدّمه الجامعات، من خبرات، ومعارفٍ للأجيال المستقبلية (بطاح، السعود، 1999)، حيث تؤدي القيادة الإدارية الجامعية دوراً رئيساً في تخطيط أنشطة الجامعات، وفعاليتها التربوية، والعلمية المرسومة لها، وتنفيذها، إذ أن الإدارة تُعدُّ حجر الزاوية في نجاح المنظمات الإدارية في مختلف أنواعها، بما فيها الجامعات، لما تقوم به من دور قيادي، وتنظيمي، في دفع عجلة التقدم بالشكل المطلوب (الطراونه، 1999).

وبمقدار ما أصبح التنظيم مهماً لحياة الفرد، فالقائد الإداري هو الذي يؤثر في العاملين داخل هذا التنظيم، ويزيد فيهم الحماس، وتحمل المسؤولية، وذلك للارتقاء بالعمل الإداري إلى المستوى الذي يجعله مُحققاً للأهداف المُراد الوصول إليها، من خلال بذل الجهد والمال، واختيار العاملين الأكثر كفاءة، والعمل على تمكينهم، ومنحهم مزيداً من الحوافز التي تُسهم في سدِّ احتياجاتهم المختلفة، وتفويضهم المزيد من الصلاحيات التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين، فاعتُبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة، التي تقوم على تطبيق الإدارة، من خلال تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة التنظيم (المعاني،

يتمّ العصر الذي نعيش فيه بالتغيرات السريعة، بفعل انتشار المعرفة العلمية، والتقنية، ونموها المتزايد، ولعل أبرز سمات هذا العصر، التطور الكبير في وسائل الإنتاج، وأساليبه، والتغير السريع في مستوى المهارة لأداء الأعمال المختلفة، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية المؤهلة لأداء هذه الأعمال بالمستوى المطلوب، وحتى تؤدي المؤسسات المهمات المناطة بها بكفاية، وفاعلية تتسجم ومتطلبات العصر؛ فإنه لا بد من تطوير مهارات العاملين فيها، وتمكينها باستمرار (حمد، 1996).

ونتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المنظمات، ولمواكبة هذه التحديات، والمتغيرات، والتعايش معها، تبنّت المنظمات مفاهيم، وأساليب في الإدارة الحديثة، إذ توجهت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية؛ لأن الإنسان المسؤول الأول عن نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة (الطعاني، السويحي، 2013).

إن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية، والاجتماعية، مرتبط بقدرتها إدارتها على أداء أدوارها الإدارية، والتربوية، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية الإدارية والتربوية، بالمستوى الذي يحقق أهداف

* كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
تاريخ استلام البحث 2015/7/29، وتاريخ قبوله 2015/9/20.

واخو رشيدة، 2009).

الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المدبرون، ورجال الأعمال مؤخرًا، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل: الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة والهندرة، والإنتاج اللحظي، والتحسين المستمر، حيث لم يجدوا بدأً من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم، فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد، وعقولهم، لتصميم، وتغيير العمليات، ولكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم (أفندي، 2003).

ويرى الفياض (2005) أن التمكين الإداري قد ساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وعزز من الولاء التنظيمي إلى تحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة، كما يرى العساف (2006) أن التمكين الإداري يُعبر عن ثقافة المنظمة، فالمنظمة التي تتسم بمجال واسع من حرية الممارسات الإدارية، التي تُعطى للأفراد في غير المستويات القيادية، يكون لديها القدرة على حرية التصرف، وتحمل المسؤولية.

ويضمن التمكين الإداري فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة، ومعنى، وأكثر تحفيزاً (ملحم، 2006)، وقد أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن في العمل نفسه بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق؛ ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة.

إن التمكين الإداري للعاملين، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع القرار، واتخاذ، يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ويوجد لديهم شعوراً بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب، والدوران الوظيفي (nedd, 2004).

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية، وتربوية، لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة، وهو التمكين الإداري، الذي يُعتبر من الضروريات المرتبطة بإنتاجية، وكفاءة تلك المؤسسات، وأن القصور من قبل القيادات الإدارية، قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية الإدارية بشكل عام، ومخرجاتها بشكل خاص، لذا فإن هذه الدراسة جاءت لتعرف التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها.

مشكلة الدراسة

بالرغم من وجود دراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين الإداري، وعلاقته ببعض المتغيرات، كدراسة (راضي، 2010) و(المعاني، وأخو رشيدة، 2009) و(العتيبي،

إن التمكين من أهم ضمانات استمرار المنظمات، فهو يساعد على إرضاء العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم، من خلال إتاحة الفرص لإظهار قدراتهم، فالتقدير والثقة من قبل الإدارة عامل أساسي، وفعال لنجاح التنظيم، وتحقيق أهدافه (الطراونة، 2007)، باعتبار أن جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين، هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد، والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم، إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهياكل الإدارية، التي تُشجع على ممارسات الاندماج العالي، من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة، والمعلومة، والمكافآت (Speitler, 2007)، لأن الممارسات القيادية القائمة على تعزيز الثقة في العاملين، وحفزهم، ومشاركتهم في صناعة القرارات؛ يجعلهم أكثر مقدرة على مواجهة الصعوبات، وقبول التحديات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، ومقدرتهم على المبادرة، ورفع مستوى توقعاتهم (Suzanne, 2000).

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، باعتباره فلسفة إدارية، تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من عدّ التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى (المبيضين، والطراونة، 2011).

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات، والتحويلات الحاصلة في مجال العنصر البشري داخل التنظيمات، أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير، والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس للنجاح، وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (العبيديين، 2004).

عرّف مورهد، وجريفين (Moorhead & Griffin, 2001) التمكين الإداري على أنه تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحلّ المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف، ويرى أبو بكر، (2000) بأن التمكين الإداري هو: منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم، مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة.

تبين بما لا يدع مجالاً للشك في أن العنصر البشري، هو

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة كما يتضح من مشكلة البحث، التعرف على التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث يلقي موضوع التمكين اهتماماً كبيراً في المنظمات التعليمية، من حيث الدور الذي يلعبه في المحافظة عليها، ونجاحها، وزيادة فعاليتها، وبتّ روح التعاون بين العاملين فيها، وتوحيد جهودهم، والعمل الجاد عن رغبة، واقتناع، من خلال ما يمتلكه القائد من قدرات قيادية، تتمثل في الاتصال الفعال، حفز العاملين، تدريب العاملين، فرق العمل، وتفويض السلطة، واختبار الفروق في أثر التمكين الإداري على بعض المتغيرات، مثل: النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية، العمر، وتقديم اقتراحات، وتوصيات لأصحاب القرار في جامعة البلقاء التطبيقية، بهدف توضيح مفهوم التمكين الإداري، وأهميته، ومعالجة معوقات تطبيقه في المؤسسات التعليمية الأردنية.

أهمية الدراسة

يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في:

1. الكشف عن أهمية موضوع التمكين الإداري، وعلاقته ببعض المتغيرات في جامعة البلقاء التطبيقية، وآثاره الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها بفاعلية، وتميز.
2. إفادة عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، ودعوتهم لاستخدام أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وهو التمكين الإداري، للرقى بالمؤسسة التعليمية التي يقودونها.
3. دعوة المسؤولين، وأصحاب صناعة القرار في جامعة البلقاء التطبيقية، لتولي العاملين من أعضاء هيئة التدريس جُلّ عنايتهم، من حيث تدريبهم، وتحفيزهم، وصقل قدراتهم، وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازها، وحلّ المشكلات التي تعوق تحقيقها.
4. يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للتربويين، والدارسين، وأن تُسهم في توفير قاعدة بيانات تساعد في ترسيخ مفهوم التمكين الإداري.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التمكين الإداري: يُعرّف بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرار (أفندي، 2003)، ويُعرّفه الباحث إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها

(2007) و(العساف، 2006) و(الطراونه، 2006)، إلا أن بعض القادة الإداريين والتربويين، لا يؤمنون بأهمية التغيير، والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة التربوية، حيث إنهم يعتقدون أن ذلك يُعدُّ مصدرًا من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم، ونفوذهم (الطراونه، 2006).

ويرتبط تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية على مدى قدرة إدارتها في أداء دورها الإداري، والتربوي، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى المطلوب، حيث تشهد المنظمات التي تسعى نحو التميز في العصر الحالي تحولاً من نموذج "منظمة التحكم والأوامر"، إلى نموذج "المنظمة المتمكنة"، حيث أتجه العديد منها إلى اعتبار التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية، هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات، والمسؤوليات، ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم، من غير تدخل الإدارة المباشر، وتوفير الموارد كافة، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا، ومسلكيًا للقيام بمسؤولياتهم بثقة، واقتدار، إلا أن بعض التنظيمات - وبخاصة في الدول النامية - لا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحدّ من سلطة الإدارة فيها، ويُقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تنتج نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر سلباً في أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفاعلية، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن هذا المنطلق، فإن مشكلة الدراسة الحالية، جاءت لتعرف التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها.

أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري، لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية، العمر)؟

استعراض هذه الدراسات، وفقاً لتسلسلها الزمني على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الطعاني، والسويحي، 2013) هدفت الدراسة تعرّف التمكين الإداري، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكوّن مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي (2010/2009)، تم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري، تكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي، تكونت من (30) فقرة أيضاً، أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التمكين الإداري، ومستوى الرضا الوظيفي، تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث، في حين لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، بين درجة التمكين الإداري، ودرجة الرضا الوظيفي، وفي ضوء نتائج الدراسة، توصل الباحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها، أن الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام، وأولويات وزارة التربية والتعليم، وإعطائهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (راضي، 2010) هدفت الدراسة تعرّف العلاقة ما بين التمكين الإداري، وإبداع العاملين المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، والتحفيز الذي يشتمل على روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير، وحلّ المشكلات، تكوّن مجتمع الدراسة من (50) موظفاً، وُرعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري، وإبداع العاملين، على عينة عشوائية بلغت (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، أظهرت النتائج وجود علاقة بين التمكين الإداري، والعاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين، في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

دراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009): هدفت الدراسة تعرّف التمكين الإداري، وآثاره، في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: "دراسة ميدانية تحليلية" لمعرفة تصورات العاملين في الجامعة الأردنية، نحو مفهوم التمكين الإداري، وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، والوظيفية، تكوّن مجتمع

المستجيب على فقرات أداة الدراسة.

جامعة البلقاء التطبيقية: جامعة رسمية أنشئت بقانون رقم (13) لسنة 1997 مادة (2) ص (76).

عضو هيئة التدريس: كل شخص يحمل درجة الدكتوراه وبرتية أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد (قانون جامعة البلقاء التطبيقية رقم (13) لسنة 1997 مادة (3) ص (76).

تفويض السلطة: هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض إختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه إختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع الى الرئيس (المعاني، وأخو رشيدة، 2009، ص240).

تدريب العاملين: هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو إستعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل (Speitler, 2007, p5).

فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة (المبويضين، والطراونة، 2011، ص482).

الإتصال الفعال: درجة مقدرة القائد على نقل الأفكار إلى الآخرين عن طريق إختيار الكلمات والوسائل المناسبة (حورية، 2013، ص414).

حفز العاملين: وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (المعاني، وأخو رشيدة، 2009، ص236).

حدود الدراسة:

تتخصر حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، ممن يشغلون إحدى الرتب الأكاديمية الثلاث: أستاذ، أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد.

2. **الحدود الزمنية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بزمن إجرائها، وهو الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014/2015).

وتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، ودقّتها.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية، والأجنبية، التي تطرقت إلى التمكين الإداري، وعلاقته ببعض المتغيرات، وقد تم

قام بتطويرها، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، إذ بلغ (3.26) درجة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مُرتفعاً، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مُرتفعاً أيضاً إذ بلغ (3.46) درجة.

دراسة (الطراونه، 2006) هدفت تعرّف "العلاقة بين التمكين الإداري، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، ومن أجل تحقيق أهدافها، تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (343) استبانة، أُعيد منها، وكان صالحاً للتحليل (286) استبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري، كان متوسطاً، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية اتخاذ القرار، كان متوسطاً أيضاً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ودلّت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

الدراسات الأجنبية

دراسة هنج (Hung, 2005) هدفت إلى معرفة أثر تمكين مدرّسي المدرسة الابتدائية، على الرضا الوظيفي في تايوان، وأثر المتغيرات المعدلة (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة)، تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً في المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلّصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، والرضا الوظيفي، في حين أشارت الدراسة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأمن من (أبعاد الرضا الوظيفي)، والتمكين الإداري، كما أشارت الدراسة بأنه ليس هناك أثر للمتغيرات المعدلة على التمكين الإداري.

دراسة جانسين (Janseen, 2004) هدفت إلى البحث في الصراع بين الموظفين، والمشرفين، وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري، والولاء التنظيمي، وقد افترض الباحث أن الصراع بين المشرفين، والموظفين، يُشكّل عائقاً للعلاقة بين

الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (960) موظفاً وموظفة، أُخذت عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (One way Anova)، واختبار T-Test، أظهرت النتائج 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 لخصائصهم الديمغرافية، والوظيفية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومُدّة الخدمة، والعمر، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب، والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة، وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

دراسة (العتيبي، 2007) هدفت تعرّف "العلاقة بين الأنماط القيادية، والتمكين الإداري، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، لمعرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، والوقوف على معوقات تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، أما عينة الدراسة فتكونت من (491) مديراً ومساعداً، دلّت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية، والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، بينما لا توجد فروق في العلاقة بين الأنماط القيادية، والتمكين الإداري، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، موضع الدراسة: (الجنس، الخبرة التعليمية، المؤهل العلمي)، أوصت الدراسة بتعزيز الأنماط القيادية المشاركة في اتخاذ القرارات، والتفويض، والاستقلالية في إنجاز المهام، وعقد ورش عمل حول التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

دراسة (العساف، 2006) هدفت تعرّف "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث أداة

لمعرفة نشاطات التطوير التي هيأت العمداء لاستلام مناصبهم في جامعة ميتشجان، أظهرت النتائج أن هذه النشاطات كانت بشكل أساسي غير رسمية، مثل: التدريب من خلال العمل، كما دلّت أن النشاطات الرسمية الخارجية ذات قيمة من قبل القليلين الذين شاركوا في هذه النشاطات، وقد أبدت النتائج فشل مؤسسات التعليم العالي لإدراك أهمية التطوير الإداري كمهمة مؤسسية، أما بالنسبة لأنماط المهنة، فإن طريق وصول العمداء إلى وظائفهم الحالية كانت عن طريق عدة عوامل، وأن عامل الخبرة في الكلية، كان هو العامل المهيمن من بينها، كما أظهرت مسارات مهنة العمداء الذكور والإناث، بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، بالنسبة للحالة الاجتماعية، ونوعية العميد، والرتبة الأكاديمية لصالح الإناث.

دراسة ماك كارتني، ورايز (Mccarty & Ryes, 1987) هدفت تعرّف أنماط الإدارة المُدرّكة، والأدوار القيادية للعمداء الأكاديميين، لفحص أنماط الإدارة المُدرّكة، وعلاقة ذلك بالأدوار القيادية للعمداء الأكاديميين، تكونت الدراسة من (55) رئيس قسم أكاديمي من معاهد البحث العلمي الكبرى في أميركا، حيث قُدّم في هذه الدراسة أربعة نماذج من التنظيم الإداري للجامعة وهي: نموذج الفوضوية المنظمة النموذج البيروقراطي، النموذج السياسي، والنموذج الرفاعي (Collegial Model)، حيث أظهرت الدراسة أن العمداء يمارسون بالفعل الرقابة على الموازنات، وسلطة حق النقض في التعيينات، وسلطة تحديد الوظائف الشاغرة، والموافقة على الاقتراحات المقدمة إليهم، وهم الشاغلون للوظائف في الهرم الوظيفي، ولم يبدوا عليهم أنهم مارسوا دوراً شخصياً، أو دوراً استبدادياً على أعضاء هيئة التدريس، حيث إن سلطتهم مقيدة فيما يتعلق بقضايا المنهاج والموظفين، وإنما المبادرة تأتي من هيئة التدريس.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) في جامعة البلقاء التطبيقية، والبالغ عددهم (803) أعضاء، حسب إحصائيات جامعة البلقاء التطبيقية في العام الدراسي (2014-2015).

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس

التمكين، والولاء التنظيمي، شملت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين عددها (206) معلماً، ممن يعملون في (91) مدرسة ثانوية في هولندا، خلّصت الدراسة إلى أن المشرفين في الإدارة العليا، عادة ما يتابعون تنفيذ أهداف التنظيم، والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الصراع بين هذين المستويين الإداريين، يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين، ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

أجرى بسونس، وسمثسون (Psoinos & Smithson, 2002) دراسة هدفت إلى تحليل التمكين الإداري لدى الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال تأثير العوامل الآتية: اللامركزية في اتخاذ القرار، نظم المعلومات، بيئة العمل، وفرق العمل، شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (500) موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية، جمع الباحث معلومات الدراسة من خلال الاستبانة، ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في (17) شركة مختارة، خلّصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجها، وخفض نفقاتها، وأن هذه التغييرات تتطلب اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حلّ مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

كما أجرى جرار، وزائري (jarrar & zairi , 2002) دراسة هدفت إلى "تمكين العاملين: مسح أفضل التطبيقات العملية في بريطانيا"، لتحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مسحية مكونة من (75) شركة بريطانية، توصلت الدراسة إلى أن أكثر، وأفضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري، هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لازال في مرحلة البداية، مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتقويض السلطات، والمسؤوليات، للعاملين من أجل تمكينهم.

دراسة منن (Menon, 2001) هدفت الدراسة إلى تعرّف اتجاهات التمكين المُدرّكة في الجامعات الكندية، وقد صمّم الباحث استبانة خاصة بدراسته، شملت عينة عشوائية عددها (355) موظفاً ممن يعملون بنظام الدوام الجزئي في أربع جامعات كندية، ضمّت مقاطعتين: إحداهما يتحدث سكانها اللغة الفرنسية، والأخرى اللغة الإنجليزية، وخلّصت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى المبحوثين نحو التمكين.

دراسة نيكس (Nix, 1989) هدفت تعرّف "مسؤولية العمداء في تطوير رؤساء الأقسام الأكاديمية في معاهدهم التقنية"،

يشكلون ما نسبته (15%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة تبعاً للنوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية، والعمر والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية.

الجدول (1)
وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	84	70.0
	أنثى	36	30.0
	المجموع	120	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	32	26.6
	أستاذ مشارك	41	34.2
	أستاذ مساعد	47	39.2
	المجموع	120	100.00
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	25	20.8
	من 5-10 سنوات	45	37.5
	أكثر من 10 سنوات	50	41.7
	المجموع	120	100.0
العمر	من 30-أقل من 35 سنة	30	25.0
	من 35-أقل من 40 سنة	42	35.0
	من 40-أقل من 50 سنة	20	16.7
	50 سنة فأكثر	28	23.3
المجموع		120	100

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة لخدمة أغراض الدراسة لقياس التمكين الإداري، تكوّنت من (24) فقرة، من خلال الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة، مثل: دراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009)، ودراسة (العساف، 2006)، ودراسة (راضي، 2010).

صدق الأداة

صدق المحتوى (المضمون) Content Validity تم التأكد من صدق المحتوى، وذلك عن طريق معرفة هل المقياس فعلاً يتضمن الأبعاد التي تم وضعها من قبل الباحث، ومدى تمثيل الفقرات لكل بعد من أبعاد المقياس (Clapper & Harris, 2008)، وذلك بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القياس والتقويم، والإدارة التربوية، واللغة العربية، وطُلب من كل محكم إبداء رأيه في فقرات المقياس وفق معايير منها: درجة انتماء الفقرة للبعد، ووضوح صياغة الفقرة لغوياً، ومناسبة صياغة الفقرات للبيئة الأردنية، ولخصائص عينة الدراسة، إضافة إلى مناسبة فقرات المقياس فنياً، وتم الاعتماد على بعدين أساسيين لأراء المحكمين وهما:

البعد الأول مناسبة الفقرة أو عدم مناسبتها، وانتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، والبعد الثاني هو التعديلات اللغوية المقترحة من قبل المحكمين، وقد اقترح عدد من المحكمين بضرورة إجراء بعض التعديلات اللغوية لبعض الفقرات؛ بحيث تم إجراء التعديلات التي أتفق عليها المحكمين على جميع فقرات المقياس؛ ليصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (24) فقرة.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات للاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ - الفا Cronbach - Alpha حيث تراوح معامل الثبات للمجالات الفرعية، ما بين (0.83 , 0.90)، على حين بلغ معامل الثبات ككل (0.93)، وقد عدّ هذا المقدار مرتفعاً، ودالاً على الثبات والجدول (2) يبين ذلك:

إجراءات الدراسة

بعد أن قام الباحث بالتحقق من صدق، وثبات أداة الدراسة، تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية وذات الاختصاص في جامعة البلقاء التطبيقية، قام الباحث بتوزيع

إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض) اعتماداً على المعيار:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

وبذلك تكون المستويات الثلاث على النحو الآتي:

المدى المنخفض من: (1-2.33)، والمدى المتوسط من: (2.34-3.67)، والمدى المرتفع من (3.68-5).

الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وطلب منهم تعبئتها بدقة، وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة، للإجابة على الفقرات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likart Scal) لإعطاء وزن متدرج للبدائل، حيث تم تحديد (5) درجات للإجابة بدرجة كبيرة جداً، و(4) درجات للإجابة بدرجة كبيرة، و(3) درجات للإجابة بدرجة متوسطة، و(درجتين) للإجابة بدرجة قليلة، و(درجة واحدة) للإجابة بدرجة قليلة جداً كما تم تقسيم مدى الموافقة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة

الجدول (2)

معامل الثبات للأداء ككل، ومجالاتها الخمس

المعامل الثبات	المجالات
0.83	الاتصال الفعال
0.88	حفز العاملين
0.88	تدريب العاملين
0.91	فرق العمل
0.90	تفويض السلطة
0.93	الكلية

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات التمكين الإداري، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية. والجدول (3) يبين نتائج ذلك:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات التمكين

المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاتصال الفعال	1	3.68	1.11	مرتفع
حفز العاملين	2	3.44	1.14	متوسط
تدريب العاملين	3	3.38	1.12	متوسط
فرق العمل	4	3.30	1.24	متوسط
تفويض السلطة	5	3.19	1.16	متوسط
المجموع الكلي		3.39	1.15	متوسط

بلغ متوسط إجابة المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.39)، مما يوجب على إدارة الجامعة إيلاء مفهوم التمكين اهتماماً أكبر، وخاصة في مجال تفويض السلطة الذي جاء في المرتبة الأخيرة، مقارنة بالمجالات الأخرى موضع الدراسة. وفيما يلي عرض تفصيلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري، وعلى كل مجال من مجالاته:

أولاً: الاتصال الفعال

يظهر من الجدول (4) إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمستوى الاتصال الفعال، كمجال من مجالات التمكين الإداري، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.68)، وبانحراف معياري (1.08)، حيث جاءت الفقرة (18) والتي تنص على: "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة، ومتطورة"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.02)، وبانحراف معياري (0.92)، وهي تظهر درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بوضوح"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.48)، وبانحراف معياري (1.08)، وتظهر درجة موافقة متوسطة.

أشارت معطيات الجدول (3) أن مستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.15)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات التمكين الإداري، يتبين أن مجال الاتصال الفعال احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.68)، وبانحراف معياري (1.11)، وهو يظهر درجة موافقة مرتفعة، وجاء مجال حفز العاملين في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.44)، وبانحراف معياري (1.14)، ويظهر درجة موافقة متوسطة، في حين أن مجال تدريب العاملين جاء في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.38)، وبانحراف معياري (1.12)، ويظهر درجة موافقة متوسطة، واحتل مجال فرق العمل المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.30)، وبانحراف معياري (1.24)، ويظهر درجة موافقة متوسطة، بينما احتل مجال تفويض السلطة المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.19)، وبانحراف معياري (1.16)، ويظهر درجة موافقة متوسطة، مما تقدم نجد أن مستوى التمكين الإداري في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال الاتصال الفعال

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	18	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة، ومتطورة.	4.02	0.92	مرتفع
2	19	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.68	1.12	مرتفع
3	17	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار، وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	3.54	1.11	متوسط
4	16	تتميز التعليمات، والإجراءات في المنظمة بالوضوح.	3.48	1.17	متوسط
		المجموع الكلي	3.68	1.08	مرتفع

ثانياً: حفز العاملين

المتبع في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.27)، وبانحراف معياري (1.05)، وتظهر درجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: تدريب العاملين

ويظهر من الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة لمستوى تدريب العاملين كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38)، وبانحراف معياري (1.12)، حيث جاءت الفقرة (13) والتي تنص على "تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات

يظهر من الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة لمستوى حفز العاملين كمجال من مجالات التمكين الإداري، جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.47)، وبانحراف معياري (1.11)، حيث جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "تقدر المنظمة جهودهم في العمل"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.97)، وهي تظهر درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يسمح لي نظام العمل

فيما بينهم"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.78)، وبانحراف معياري (1.05)، وهي تظهر درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "يتاح للعاملين فرص التعلم، واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.91)، وبانحراف معياري (1.44) وتظهر درجة موافقة متوسطة.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال حفز العاملين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	20	تقدر المنظمة جهودي في العمل.	3.59	0.97	متوسط
2	22	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.56	1.07	متوسط
3	23	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة.	3.48	1.33	متوسط
4	24	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	3.45	1.12	متوسط
5	21	يسمح لي نظام العمل المتبع في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.27	1.05	متوسط
		المجموع الكلي	3.47	1.11	متوسط

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والرتبة، والدرجة لفقرات مجال تدريب العاملين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	13	تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.78	1.05	مرتفع
2	15	تسعى المنظمة إلى تطوير العاملين فيها.	3.43	1.14	متوسط
3	11	تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب.	3.42	0.97	متوسط
4	12	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	3.37	1.03	متوسط
5	14	يتاح للعاملين فرص التعلم، واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	2.91	1.44	متوسط
		المجموع الكلي	3.38	1.12	متوسط

رابعاً: فرق العمل

ويظهر من الجدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة لمستوى فرق العمل كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.30)، وبانحراف معياري (1.25)، حيث جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "فرق العمل في المنظمة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (0.92)، وهي تظهر درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.83)، وبانحراف معياري (1.37)، وتظهر درجة

موافقة متوسطة.

خامساً: تفويض السلطة

ويظهر من الجدول (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة لمستوى تفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.19)، وبانحراف معياري (1.16)، حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.56)، وبانحراف معياري (1.02)، وهي تظهر درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "تتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي"، بالمرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (1.37)، وتظهر درجة موافقة متوسطة.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والرتبة، والدرجة لفقرات مجال فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	9	فرق العمل في المنظمة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.88	0.92	مرتفع
2	10	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.	3.61	1.10	متوسط
3	8	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة.	3.18	1.40	متوسط
4	7	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	2.99	1.45	متوسط
5	6	تتوافر أجواء من التعاون، والمساعدة بين زملاء العمل.	2.83	1.37	متوسط
		المجموع الكلي	3.30	1.25	متوسط

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال تفويض السلطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.56	1.02	متوسط
2	3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.	3.41	0.99	متوسط
3	5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.17	1.04	متوسط
4	1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3	1.40	متوسط
5	2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي.	2.81	1.37	متوسط
		المجموع الكلي	3.19	1.16	متوسط

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (9) يبين النتائج. تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ بلغت (0.078)، وبمستوى دلالة (0.548)، حيث تُعدّ هذه القيم غير دالة إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05).

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية، العمر)؟

قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير النوع الاجتماعي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الجدول (9)

نتائج اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية	ذكر	84	3.392	0.239	0.078	0.548
	أنثى	36	3.388	0.215		

2. متغير الرتبة الأكاديمية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (10) يبين النتائج:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	32	3.398	0.231
	أستاذ مشارك	41	3.381	0.244
	أستاذ مساعد	47	3.395	0.224

ويُلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية	بين المجموعات	0.007	2	0.003	0.061	0.941
	داخل المجموعات	6.376	117	0.054		
	الكلية	6.383	119			

دالة إحصائية؛ لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05) .

3. متغير الخبرة العملية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة

تُشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.061) ، وبمستوى دلالة (0.941) ، حيث تُعدّ هذه القيم غير

التدريس فيها، تبعاً لمتغير الخبرة العملية، والجدول (12) يبين النتائج:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الخبرة العملية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.261	3.426	25	1-5 سنوات	مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية
0.220	3.389	45	6-10 سنوات	
0.228	3.375	50	أكثر من 11 سنة	

يُلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.412	0.663	0.022	2	0.045	بين المجموعات	مستوى التمكين الإداري
		0.054	117	6.338	داخل المجموعات	لعمداء الكليات في
			119	6.383	الكلية	جامعة البلقاء التطبيقية

(0.05) .

4. متغير العمر

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير العمر، والجدول (14) يبين النتائج:

تُشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وذلك استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (0.663) ، وبمستوى دلالة (0.412) ، حيث تُعدّ هذه القيم غير دالة إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.232	3.388	30	30-35 سنة	مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية
0.257	3.390	42	36-40 سنة	
0.207	3.395	20	41-50 سنة	
0.217	3.391	28	51 سنة فأكثر	

لمتغير العمر، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، والجدول (15) يبين ذلك:

ويُلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية	بين المجموعات	0.001	3	0.000	0.004	1.00
	داخل المجموعات	6.382	116	0.055		
	الكلية	6.383	119			

لإستجابات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: الإتصال الفعال، حفز العاملين، تدريب العاملين، فرق العمل، وتفويض السلطة. وتختلف هذه النتيجة في مجال الاتصال الفعال مع ما توصلت إليه دراسة كل من (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) ودراسة (راضي، 2010) وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية وصول العاملين إلى أصحاب صناعة القرار في الجامعة وشرح مواقفهم من غير صعوبة مما يدل على إنفتاح الإدارة وعدم وجود فواصل بينها وبين أعضاء هيئة التدريس. وفي مجال حفز العاملين تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (راضي، 2010)، ودراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) وهذا يشير إلى مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى وجود نظام ترقيات عادل في الجامعة بعيداً عن الوساطة والمحسوبية، ووضع نظام حوافز خاص بأعضاء هيئة التدريس، أما في مجال تدريب العاملين تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (راضي، 2010) ودراسة (المبيضين، والطراونة، 2011)، ودراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) حيث يرى الباحثين أن الجامعة لا تتبنى خطة عمل واضحة للتدريب مما يوجب على الإدارة الإهتمام بهذا المجال، أما في مجال فرق العمل تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (راضي، 2010)، ودراسة (المبيضين، والطراونة، 2011) ودراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة مما يحتم على الإدارة بذل جهد أكبر في تعزيز الثقة بين جماعات العمل. وفي مجال تفويض السلطة تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (راضي، 2010)، ودراسة (المبيضين، والطراونة، 2011) وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني، وأخو رشيدة،

وتشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تبعاً لمتغير العمر، وذلك استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (0.004)، وبمستوى دلالة (1.00)، حيث تُعدّ هذه القيم غير دالة إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05).

مناقشة النتائج وتفسيرها

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها؟
بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس للتمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.39) درجة، وبانحراف معياري (1.15). وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمتمثلة في: ضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، بالإضافة إلى عدم تبني خطط واضحة للتدريب، وأن كفاءة أعضاء هيئة التدريس لم تعد معياراً مهماً في نظام الترقيات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العساف، 2006) و(الطراونة، 2006) و(المعاني، وأخو رشيدة، 2009) و(راضي، 2010) و(العتيبي، 2007) ودراسة (jarrar & zairi, 2002) و(Psoinos & Smithson, 2002).

كما أظهرت الدراسة أن جامعة البلقاء التطبيقية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقاً

لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر. حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) ودراسة (Hung, 2005) ودراسة (العتيبي، 2007) واختلفت مع نتيجة دراسة (الطراونه، 2006) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير العمر.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري، لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين أعضاء هيئة التدريس، وما يلزم من تفويض للسلطة، وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية، ومهارات الاتصال، فضلاً عن التركيز على الأداء الفرقي، وابتهاج سياسة تحفيز فاعلة لزيادة مستوى الأداء.
2. العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، من خلال تعزيز القيم، والنقائيد التي تحض على ذلك، ومنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية.
3. التوسع في تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في رسم السياسات، وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، سواء من خلال فرق العمل، أو اللجان، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويدعم أجواء الثقة، والتعاون فيما بينهم، ويحفز قدراتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم.
4. وضع برامج ترقية واضحة، وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية والتحيز، تساهم في تحسين معنويات العاملين، من أجل رفعة الجامعة، وتحقيق أهدافها المنشودة.
5. استمرارية إنجاز المزيد من البحوث، والدراسات، بخصوص العلاقة بين التمكين الإداري، ومتغيرات أخرى، يمكن أن يسهم في إغناء المعرفة التنظيمية، وسيعطي ذلك قدراً من التنوع.

الأغبري، ع. (2003) الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 109، ص169-197، الكويت، الكويت.

(2009) مما يدل على أن الإدارة لا تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين أعضاء هيئة التدريس.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية، العمر)؟

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. حيث جاءت هذه النتيجة منقفة مع دراسة (العتيبي، 2007) واختلفت مع دراسة كل من (الطعاني، والسويبي، 2013) ودراسة (الطراونه، 2006)، ودراسة (Nix, 1989) ودراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Nix, 1989) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح الإناث.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الطعاني، والسويبي، 2013) ودراسة (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) ودراسة (العتيبي، 2007)، واختلفت مع دراسة (الطراونه، 2006) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير الخبرة التعليمية.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري

المصادر والمراجع

أبو بكر، ف. (2000)، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.

- أفندي، ع. (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بطاح، أ. السعود، ر. (1999)، تقييم الفعالية التدريسية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظر طلبتهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 26، العدد الثاني، ص472-482.
- حمد، محمد حرب (1996)، الإدارة الجامعية، الجمعية العلمية الملكية، عمان.
- راضي، ج. (2010)، العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، ص62-84، العراق.
- الطراونة، ن. (2007)، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطراونة، س. (1999)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، دراسة غير منشورة، جامعة بغداد.
- الطعاني، ح. السويدي، ع. (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 40 ملحق 1، ص305-327، السعودية.
- العبيدين، ب. (2004)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة مؤتة، الأردن.
- العنبي، ه. (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العساف، ح. (2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عقيلي، ع. (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
- الفياض، م. (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- قانون جامعة البلقاء التطبيقية، رقم (13)، لسنة 1997، مادة 2+3، ص76.
- المبعضين، م. الطراونة، م. (2011)، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، ص480-505.
- المعاني، أ. وأخو رشيد، ع. (2009)، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص234-259، الأردن.
- ملحم، ي. (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معقدة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- C, DC, Harris LL. 2008. Reliability and validity of an instrument to describe burnout among collegiate athletic trainers. J Athl Train, 43(1):62-69.
- H, Cheng, 2005. A Correlation study between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan, university of in Carnate word, ATT.
- J, O., 2004. The barrier, the bar effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment work and stress, 18(1): 56-55.
- J.F., Yaser and M, Zairi. 2002. Employee Empowerment. An survey of trends and best practices, Managerial Auditing Journal, 17(5) : 266-271.
- K, A. Williams, B.2006. Management: A practical instruction, MC Grew Hill, Irwin.
- M , Donald J1987. Organizational models of covernance, academic deans decision making styles , Journal of teacher education , vol. 38, no 5, p2-8.
- M, Gregory and G, Ricky, w. 2001 organizational behavior: Managing people and organization, U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company.
- M, Sanjay. 2001. Employee Empowerment: An integrative psychological Approach, an International review, 50 (1): 153-180.
- N, Kristie S .1989.. Cultivating leadership, administration development strategies for academic deans in colleges and universities, university micro films inc, Michigan.
- N, Nichole. 2004. Employee perceptions of work place empowerment in relation self-reported intent to stay on the job, Florida International University, U.S.A.
- P, A., and S, s. 2002. Employee Empowerment in manufacturing: a study of organizations in the UK, work and Employment, 17(2): 133-148.
- S, I. Caterpillar, clowns and curry 2000, school leaders and the ingredients for self efficacy, paper presented at the annual meeting of the American association of colleges for teacher education, Chicago, UAS.

The Managerial Empowerment for the Deans in Al Balqa' Applied University

*Suleiman Mohammed Al Tarawneh**

ABSTRACT

This study aimed to identify the managerial empowerment for the deans in Al Balqa' applied university as their faculty staff see. The study sample included (120) member consisted of these positions "professor, associate professor, assistant professor" in AlBalqa' Applied University, who form (15%) of this study. We developed the managerial empowerment instrument which consists of (24) paragraph in addition to activate both stability and honor. And their data analyzed on the descriptive statistic measure, one way Anova and (T.test).

the results of this study showed that the managerial empowerment was medium, therefore there wasn't any significant differences in level indication ($0.05 \geq a$) according to the social variety, academic position, experience, and age.

Keywords: Managerial Empowerment, Al-Balqa' Applied University, Faculty Staff.

* Salt Faculty of of Human Sciences, Al-Balqa Applied University, Jordan. Received on 29/7/2015 and Accepted for Publication on 20/9/2015.