

تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة

د.محمد خميس حرب
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الإسكندرية



تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة

د.محمد خميس حرب

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

ملخص البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين لكل من الجامعات وأعضاء هيئة التدريس، ثم تحديد أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ورصد إدراك القيادات بالجامعات السعودية لهذه الأبعاد، وتحديد درجة ممارستهم لها، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة لتعزيز تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

لقد أسفرت الدراسة النظرية التحليلية عن أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وهي: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، تحفيز أعضاء هيئة التدريس، تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، حرية الاختيار والاستقلالية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير.

وكشفت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية:

- ارتفاع إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس وأهميتها.
- على الرغم من إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأهمية أبعاد التمكين، إلا أن هذا الإدراك لم يُترجم إلى الممارسة المطلوبة، فهناك خلل في ممارسة بعض الأبعاد، الأمر الذي يؤثر على تطبيق مفهوم التمكين، حيث توجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين وبعضها البعض.
- عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للأبعاد الثلاثة: تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس وحرية الاختيار والاستقلالية، والتأثير تبعاً لاختلاف الجنسية (سعودي، غير سعودي)، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في الأبعاد الثلاثة: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، ومعنى العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في بعد الفعالية الذاتية لصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لبُعدَي المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وحرية الاختيار والاستقلال من وجهة أعضاء هيئة التدريس تبعاً لدرجاتهم العلمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الأربعة التالية: تحفيز أعضاء هيئة التدريس، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير لصالح فئة الأساتذة. وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس لصالح فئة الأساتذة المساعدين.



مقدمة.

تعد الإدارة هي العنصر الأساسي المتحكم في نجاح أي مؤسسة من المؤسسات، وذلك لما تلعبه من أدوار حيوية في استثمار كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإتباع أساليب إدارية متعددة من أجل تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسات. ولقد صارت الأساليب الإدارية التقليدية والتي تعتمد اعتماداً كلياً على المدير الذي يجمع في يديه كل الصلاحيات، ويصدر التوجيهات والتعليمات للعاملين، غير مجدية لأن نتائجها كانت تقتصر على قيام العاملين بتنفيذ الحد الأدنى من المطلوب منهم، ولكن الإبداع والابتكار وتميز العمل يلزمه أساليب أخرى غير تقليدية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة والضغوط الواقعة على المؤسسات، الأمر الذي "يدفعها إلى تبني أساليب إدارية جديدة استجابة لهذه التغيرات، ورغبة منها في البقاء، واستثمار مواردها البشرية أفضل استثمار" (علوان، وعبد الرحمن، ٢٠١١: ١٠٣). ويعد التمكين من أبرز هذه الأساليب الإدارية.

ومن هنا يبرز مفهوم تمكين العاملين والذي أصبح من أحدث مخرجات الفكر الإداري، وأهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة فكراً وتنظيماً وممارسة، بعد أن "تحول الاهتمام من نموذج التحكم والأوامر، إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة" (أحمد، ٢٠١١: ٤٣٥)، ويظهر جوهر التمكين في إعطاء العاملين كافة الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية في أداء عملهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد المطلوبة وبيئة العمل المناسبة لضمان نجاحهم في إنجاز مهامهم، كما يستلزم أيضاً تنمية العاملين وتأهيلهم، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم. ولذلك يعد التمكين مدخلاً إصلاًحياً في المقام الأول، يسعى إلى تحسين

الأداء بالمؤسسات من خلال مشاركة العاملين بها، ومنحهم المزيد من الاستقلالية والتنمية المهنية.

ويعد التمكين ذا أهمية لكل الأفراد وفي كل المستويات، حيث أفادت نتائج إحدى الدراسات (Wallace, 2011) بأن المديرين الذين يشعرون بالتمكين بصورة أكبر، يديرون مؤسساتهم وينفذون مهامهم بصورة أفضل من المديرين الذين يشعرون بتمكين أقل. كما أن التمكين يقف وراء تحسن أداء العاملين، لأن "المؤسسة التي تحاول تمكين عامليها تحاول أن تمنحهم ثقتهما وسلطتها وصلاحياتها واستقلالية وحرية في التصرف" (ملحم، ٢٠٠٩: ١١٠). حتى الطلاب في جامعاتهم ومدارسهم في حاجة إلى التمكين، وهذا ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات (Delaine & others 2010) حيث توصلت إلى أن تمكين الطلاب يعزز ويدعم كفاءاتهم الذاتية في المجال الأكاديمي.

وإذا كان التمكين يعد من المفاهيم الهامة لأي مؤسسة من المؤسسات، فإنه يعد أكثر أهمية للجامعات، خاصة في ظل حتمية تحولها من النمط التقليدي إلى النمط الديمقراطي المشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة. فالتمكين يرسخ روح المسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويطور مستوى أدائهم لمهامهم، ويحررهم من التعليمات الجامدة والرقابة المتشددة، بالإضافة إلى تعزيزه للرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى تأثيره الواضح في زيادة الثقة والاحترام بينهم وبين قياداتهم، وتشجيعه لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وإعطائهم مسؤولية أكبر، وزيادة الإحساس بالإنجاز في عملهم، مما قد يسهم في تحقيق الولاء والانتماء لجامعاتهم خاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير، الأمر الذي يؤثر إيجاباً في تحسين نتائج الأداء بالجامعات، مما يؤدي إلى تقدمها نحو الجودة وتحقيق الاعتماد، وغيرها من الفوائد التي أجمعت عليها نتائج العديد من

الدراسات(عشبية، ٢٠١٠:٧٠١؛ Messersmith & Schermuly & others, 2011: 252; others, 2011; Aryee & Chen, 2006: 798; Scribner & others, 2001: 48) ولجني هذه الفوائد المتعددة يلزم توفر مجموعة من المتطلبات التي تدعم التمكين وتطبيقه، ويأتي إدراك الإدارة العليا والقيادات الجامعية بأهمية التمكين وأبعاده في مقدمة تلك المتطلبات، لأن التمكين "يبدأ بتغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين، وبدون اقتناعهم الكامل به وبالتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين" (أحمد، ٢٠١١: ٤٤٠). فالجامعة في حاجة إلى قيادة إدارية واعية بأهمية التمكين، وتركز على تطوير العاملين وتفهم حاجاتهم، وتوفير الرؤى لتطوير الأهداف العامة، وتركز على النتائج بشكل أكبر من الالتزام باللوائح والقواعد. ومن هنا انطلقت هذه الدراسة للتعرف على إدراك القيادات الجامعية لأبعاد التمكين، ودرجة ممارستهم لها.

مشكلة الدراسة.

لقد أشارت نتائج العديد من الدراسات (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٥؛ أحمد، ٢٠١١: ٤٤٨؛ شوشة، ٢٠١١: ٢٢؛ ملحم، ٢٠٠٩: ١١٢-١١٣؛ إسكندر، ٢٠٠٨: ٨٦-٨٧؛ Salfi, 2011: 428; Schermuly & others, 2011: 252-262; Messersmith & others, 2011; Ciabattini & Custer, 2008) إلى أهمية تطبيق التمكين بالمؤسسات المختلفة، وإلى الفوائد المترتبة عليه، سواء على هذه المؤسسات أو على الأفراد العاملين بها. وأنه يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الإصلاح، وتحسين الأداء. كما لوحظ في السنوات الأخيرة تزايداً في الاهتمام بمفهوم التمكين سواء من قبل المنظرين أو الممارسين، وقد أرجعت نتائج الدراسات في مجال مهارات القيادة والإدارة إلى أن التمكين يعتبر العامل الرئيس في الكفاءة الإدارية والتنظيمية (Moye &

others, 2005: 272) بما يفسر سبب هذا التزايد، وكذلك الأمر في البحوث التربوية، حيث تبين أن التمكين يلقي هو الآخر اهتماماً متزايداً بين الباحثين التربويين في السنوات الأخيرة (Schermully & others, 2011: 262).

ولقد أفادت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية قوامها (٣٤ عضواً)، لرصد بعض المؤشرات التي قد تعبر عن مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بأن هناك مؤشرات تشير لوجود خلل ما في هذا التمكين، ومن هذه المؤشرات ما يلي: ضعف الفرص المتاحة للمشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعات، وعدم الرضا تجاه نظام الحوافز بالجامعات وضعف ارتباطه بالكفاءة، وأن الأنظمة والتعليمات بالجامعات لا تساعد بشكل كبير على تطوير أدائهم ومهاراتهم في العمل، بالإضافة إلى ضعف الإسهام في وضع أهداف وخطط الجامعات.

ونظراً لتزايد الاهتمام من كافة الأطراف لتطبيق هذا المفهوم للارتقاء بمستوى الأداء بالمؤسسات المختلفة، كان انطلاق هذه الدراسة التي تسعى إلى معرفة مدى توافره وتطبيقه بالجامعات السعودية، وذلك من خلال رصد إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين، ودرجة ممارستهم لها، الأمر الذي قد يسهم في عملية تطوير وتحسين الجامعات التي تتبناه المملكة العربية السعودية في الأعوام الأخيرة.

وعليه يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وما أبرز فوائده؟
٢. ما إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟
٣. ما درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. هل هناك اختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لدرجاتهم العلمية وجنسياتهم تجاه درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟

٥. ما التوصيات المقترحة لتعزيز تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أهمها ما يلي:-

١. أن توضح أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
٢. أن ترصد مدى إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين.
٣. أن تكشف عن درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. أن ترصد الاختلاف في رؤية أعضاء هيئة التدريس تبعاً لدرجاتهم العلمية وجنسياتهم تجاه ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين.
٥. أن تقدم صورها لتعزيز تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

أهمية الدراسة.

تعود أهمية هذه الدراسة إلى العديد من الجوانب التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١. تناولها أحد الموضوعات الهامة والجديدة في مجال الفكر الإداري، خاصة أنه يلقي اهتماماً متزايداً بين الباحثين التربويين على الساحة العالمية والعربية في السنوات الأخيرة.

٢. دراستها لأحد المفاهيم الحديثة التي تعزز الاهتمام بالموارد البشرية بالجامعات، ويأتي أعضاء هيئة التدريس على قمتها، وتدعم الابتكار والإبداع وهما من عوامل التميز بين الجامعات.

٣. تقوم هذه الدراسة بتوجيه نظر القيادات الجامعية إلى أهمية مدخل تمكين العاملين، والفوائد التي تعود على الجامعة نتيجة تطبيقه، وتحقيق الرضا بين أعضاء هيئة التدريس، وبيان نتائج الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تثبت فعاليته، وضرورة الأخذ بهذا المدخل مع مراعاة ظروف البيئة والعوامل المؤثرة على تطبيقه.

٤. تكشف عن الواقع الفعلي لممارسة القيادات الجامعية لتمكين أعضاء هيئة التدريس، ومدى إدراكهم لأبعاده المختلفة.

٥. تعتبر هذه الدراسة مكتملة للدراسات العربية في هذا المجال، نظراً للحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول هذا المفهوم داخل الجامعات، حيث لوحظ قلة الدراسات التي تتناول هذا المفهوم على أعضاء هيئة التدريس.

منهج الدراسة وإجراءاتها.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تركز هذه الدراسة في جملتها إلى منهج البحث الوصفي، ويتبين ذلك من خلال الخطوات التالية:-

١. مسح وتحليل الأدب والدراسات المتعلقة بمفهوم التمكين، لتوضيح المقصود بهذا المفهوم، والتوصل إلى تعريف محدد لمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن ناحية أخرى استقراء أبرز الفوائد التي يمكن أن تجنيها الجامعات من تطبيق هذا المفهوم.

٢. تحليل الأبعاد المختلفة للتمكين، واستخلاص أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٣. بناء أداتي الدراسة وهما عبارة عن استبيانين، الأول: استبيان يقدم للقيادات بالجامعات السعودية، ويكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس، أما الثاني: فيتم توجيهه إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، للتعرف عن درجة ممارسة قياداتهم لأبعاد التمكين من وجهة نظرهم.

٤. التحليل الإحصائي والوصفي للبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداتي الدراسة، بهدف التعرف على إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين، ودرجة ممارستهم لها، وارتباطها بعدد من المتغيرات، وتفسير هذه النتائج.

٥. في ضوء ما تكشف عنه الدراسة من نتائج، تقدم الدراسة رؤيتها لتعزيز تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة.

تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات: تتبنى الدراسة التعريف الإجرائي التالي وهو كما يلي:

”هو بنية متعددة الأبعاد تتضمن منح أعضاء هيئة التدريس سلطات إضافية، وفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل بالجامعة، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني لهم، من أجل تحسين الأداء بالجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية“.

الإطار النظري للدراسة

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول، يتناول الإطار النظري ثلاثة محاور أساسية وهي: مفهوم التمكين، فوائد ومميزات تطبيق التمكين بالجامعات، أبعاد التمكين. وفيما يلي عرض كل محور من هذه المحاور بالتفصيل.

أولاً: مفهوم التمكين.

حظي مفهوم التمكين باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى ظهور نوع من التداخل بينه وبين المفاهيم المتقاربة مثل تفويض السلطة والمشاركة وغيرها من المفاهيم الأخرى، مما أحدث خلطاً لدى البعض، ولكن في الحقيقة أنه لا تداخل أو تعارض بين هذه المفاهيم وبين مفهوم التمكين، إذ يتبين أنه كمفهوم يمكنه أن يحتوي المفاهيم الأخرى التي تعد من الأسس التي يقوم عليها التمكين ومن أهم وسائله.

فيعد تمكين العاملين مدخلاً حديثاً لتحويل المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة في أداء العمل من خلال زيادة الأهمية الاستراتيجية للعاملين بها، وذلك بمنحهم الثقة للتصرف بكفاءة وفاعلية في التكاليف والمهام المسندة إليهم، ومن ثم فإن "التمكين يعتبر تطويراً لنظرية تفويض السلطة بحيث يشتمل على مهام وأنشطة محددة وهذا يتطلب وضع معالم واضحة لتصرفات العاملين ومشاركتهم في المعلومات لتمكينهم من التصرف السريع" (حسين، ٢٠١٢: ١٣)، فالتمكين يعمل على تحرير العاملين بالمؤسسات المختلفة من القيود المفروضة عليهم، وتشجيعهم وتحفيزهم على المبادرة والإبداع، كما أن التمكين يتم من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والانتماء.

ومن هنا تحاول الدراسة توضيح المقصود بمفهوم التمكين من خلال عرض الرؤى المتعددة حوله، والمحاولات المختلفة لتفسيره، وفيما يلي عرض نماذج من هذه التعريفات.

يأتي مفهوم التمكين في اللغة العربية بمعنى "القدرة" (بن منظور، ١٩٦٠). أما المعجم الوسيط (٢٠٠٠) بين أن "مكن له الشيء" أي جعل له عليه سلطاناً، وفي اللغة الإنجليزية فيأتي التمكين (Empowerment) بمعنى اكتساب السلطة أو النفوذ، أي إعطاء الفرد المزيد من السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل (Adam, 1982).

وبعد قيام الدراسة بتحليل هذا المفهوم في الأدبيات والدراسات في هذا المجال تبين عدم وجود اتفاق تام على المقصود به، حيث تعددت الرؤى تجاهه، واختلفت وجهات النظر نحو تحديد تعريف له، فهناك من قصر مفهوم التمكين على أنه مجرد نقل للسلطة، وهذا ما وضحه التعريف التالي "هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين" (صلاح، ٢٠١١: ٣٠٢). وهناك من اتجه لقصده على أنه زيادة في الصلاحيات الممنوحة للعاملين بالمؤسسة، فعرفه على أنه "زيادة صلاحيات العاملين لتمكينهم في أداء عملهم بشكل تام" (سالمة، ٢٠٠٩: ٢٥). أو أنه "إعطاء صلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" (أفندي، ٢٠٠٣: ١٤).

بينما اتجه فريق آخر لوصف التمكين على أنه تطور لمفهوم التفويض من خلال توسيع نطاقه، فرأى التمكين على أنه "منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتنمية السلوك الإبداعي لهم" (المحاسنة، ٢٠٠٧: ١٣٠).

في حين ربطه آخرون بعملية مشاركة العاملين في جوانب عديدة بمؤسساتهم، فكان التمكين من هذه الواجهة هو "العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية" (القحطاني، ٢٠١٢: ٢٠٥).

ثم اتجه الرأي بأن التمكين ما هو إلا منح العاملين قدر من الاستقلالية في ممارساتهم اليومية، وهذا ما عبرت عنه التعريفات التالية "هو عملية منح القادة للعاملين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم". (القاضي، ٢٠٠٩: ٦٣٠)، أو أنه يتمثل في "إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية" (قاسم، ٢٠١١: ٥٧٠).

واتضح لدى فريق آخر أنه لا يمكن أن يعتد بتمكين العاملين دون أن تكون هناك قوة وسلطة حقيقية في أيديهم ومن ثم المسؤولية عن اختياراتهم، لذا كانت رؤيتهم له على أنه "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (Richard, 2001: 501)، أو أنه "الفرصة التي تتاح للعاملين لامتلاك السلطة والاستقلال الذاتي والاختيار والمسئولية" (Scribner & others, 2001: 47).

في حين لم يقتصر البعض تحديد المقصود بالتمكين على منح الأفراد القوة والسلطة فحسب، بل الاتجاه إلى الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم لخدمة العمل وتحسين الأداء بمؤسساتهم، لذا كانت رؤيتهم للتمكين على أنه "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة" (الإبراهيم

وآخرون، ٢٠٠٨: ١٥)، أو أنه "الاستفادة من قدرات وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة" (الفياض، ٢٠٠٥: ٢٣).

وأضاف فريق آخر بعداً جديداً في تعريف التمكين، حيث أشار بعضهم إلى أن التمكين لا يعني منح العاملين القوة فقط بل العمل على إتاحة الفرصة المناسبة لهم لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات وإمكانات من أجل تطوير الأداء والعمل بمؤسساتهم، وهذا ما عبرت عنه التعريفات التالية، "التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ليؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل" (الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨: ١٦)، أو أنه "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية، وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية لتحقيق النمو والتطور والإبداع" (العديلي، ٢٠٠٨: ٣١)، أو أنه "عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال تشجيع الموظفين للمشاركة في وضع الحلول وتحمل المخاطرة وملكية القرار" (القواقنة، ٢٠٠٧: ٧).

ثم أكد مجموعة من الباحثين في تفسيرهم للتمكين على أنه دعم لإمكانات العاملين وتنميتها كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة خلال أدائهم لمهامهم، حيث رأى بعضهم أن التمكين هو "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير والتصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وإسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم" (المسليم، ٢٠١٢: ٥٦)، أو أنه "عملية منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة، وتحفيزهم، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله" (المحاسنة، ٢٠٠٧: ١٣٩).

وأخيراً نظر البعض للتمكين على أنه "إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم" (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٥). حيث نظر هذا التعريف للتمكين على أنه إستراتيجية تحكم العمل داخل المؤسسة وتوجهه، وبذلك لا يُترك تطبيقه لاجتهاد قيادات المؤسسة تأخذ به وتنفذه أو تتركه، ولكنه إطار عام للعمل داخل المؤسسة لا يتغير بتغير قياداتها.

يتضح من العرض السابق للتعريفات المختلفة لمفهوم التمكين أن هناك اختلاطاً في نقاط التركيز والاهتمام بين وجهات النظر، فبعضها ركز على استقلالية العاملين، والآخر أكد على الاستفادة من قدرات وإمكاناتهم ودعمها وتعزيزها، ومجموعة أخرى ركزت على النمو المهني وتطوير الشخصية، بينما اتفقت غالبية الآراء على مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم وممارساتهم اليومية.

كما تبين أيضاً أن التمكين هو محصلة لأسلوب إداري داخل المؤسسات، يتوقف على رغبة وقدرة إدارتها على التخلي عن بعض سلطاتها ومسئولياتها ومنحها حرية التصرف للعاملين، بهدف تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وجودة العمل بها، والاستقرار الوظيفي للعاملين ونموهم المهني، كما أن محور اهتمام هذا الأسلوب هو العاملين لزيادة شعورهم بقيمتهم داخل المؤسسة بهدف استنفار طاقاتهم وقدراتهم لصالح الأداء العام وتحسينه.

ومن خلال تحليل هذه التعريفات ووجهات النظر المتعددة تجاه مفهوم التمكين، يمكن استخلاص خصائصه والتي يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية:

- يعد التمكين مدخلاً إصلاًحياً في المقام الأول، يسعى إلى تحسين الأداء بالمؤسسات من خلال مشاركة العاملين بها ومنحهم المزيد من الاستقلالية والتحفيز والتنمية المهنية.
- يُكسب التمكين العاملين الاستقلالية والمرونة من خلال إسهاماتهم ومشاركتهم والتنمية المستمرة لمهاراتهم ومعارفهم.
- إن التمكين وسيلة وليس غاية في حد ذاته، حيث يبدأ كتغير سلوكي يبدأ من القمة وينتشر فيشمل المنظومة كلها، فهو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى النتائج المرغوبة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.
- يعتمد التمكين اعتماداً كلياً على مشاركة العاملين في صنع القرارات والعمل على دعم هذه المشاركة وتشجيعها.
- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للعاملين بالمؤسسة بإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم.
- يسعى التمكين إلى استثمار الكفاءة والطاقة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يدعم التمكين معنى المسؤولية وذلك بإتاحة الحرية للعاملين في أداء مهامهم مع جعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في تنظيم أنشطتهم، ويعطيهم السلطات الكافية في بعض المجالات.
- يسعى التمكين إلى تعزيز وتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين.
- إن الهدف الأساسي من تمكين العاملين هو تحسين الأداء، حيث لا تعتبر عملية المشاركة هدفاً في حد ذاتها.

لا شك أن عملية التمكين هي عملية تغير في اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة، وبالتالي سلوك المؤسسة ككل في حال تطبيقها بصورة صحيحة، بأن يشارك جميع العاملين مشاركة حقيقية في المعلومات وصنع القرارات، وحينما تنمو الثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم، وعندما يشعر جميع العاملين بأن مهامهم ذات معنى لهم وتلقى تقديراً من الآخر، وأن يعتقد كل فرد بأن له تأثير في إنجاز العمل داخل مؤسسته بما يمتلكه من خبرات وإمكانات.

وفي ضوء الآراء ووجهات النظر المتعددة التي حاولت تفسير المقصود بمفهوم التمكين، يمكن للدراسة الحالية أن تتوصل لتعريف إجرائي لمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات كما يلي:

”التمكين هو بنية متعددة الأبعاد تمنح أعضاء هيئة التدريس سلطات إضافية، وفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل بالجامعة، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني لهم، من أجل تحسين الأداء بالجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية”.

ومما سبق يمكن استنتاج أبرز الأهداف التي يمكن أن يحققها التمكين في حال تطبيقه بالجامعات ويمكن إيجازها في النقاط الثلاثة التالية:

- منح أعضاء هيئة التدريس مسؤولية تحسين وتطوير مهامهم ووظائفهم بأساليب أكثر فاعلية.
- إشراك كافة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المهمة والتي تتعلق بالخطط الإستراتيجية والخطط التنفيذية بالجامعة، وغيرها من الأمور التي ترتبط بمهامهم وممارساتهم.

• توفير المزيد من الموارد التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بغرض تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقهم وتحمل المساءلة والمحاسبة على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الالتزام.

ثانياً: فوائد ومميزات تطبيق التمكين بالجامعات.

من خلال عرض التعريفات المتعددة لمفهوم التمكين وأبرز خصائصه، وفي ظل حتمية تحول الجامعات من النمط التقليدي إلى النمط الديمقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة، يتضح أن مفهوم التمكين أصبح موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسئولية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث إن الهدف الرئيس من تمكينهم هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج منتج تعليمي فائق الجودة ورفع مكانة الجامعة بين كافة الجامعات والمؤسسات الأخرى.

وعليه يمكن إيجاز أبرز الفوائد التي يمكن أن تجنيها الجامعات من تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس في محورين أساسيين هما: الفوائد التي تعود على الجامعات، الفوائد التي تعود على أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض لهذين المحورين.

(١) الفوائد التي تعود على الجامعات:

لقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على أن تطبيق مفهوم التمكين في أي مؤسسة بالمؤسسات يعود عليها بالنفع والفائدة ويمكن إبراز أهم هذه الفوائد فيما يلي:

• **تغيير الثقافة التقليدية للجامعة:** يعمل تطبيق مفهوم التمكين على تغيير الثقافة التقليدية للجامعة التي تقوم على الفصل بين التخطيط والتنفيذ تغييراً جذرياً، بما يدفع العاملون للاستفادة من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، فالتمكين يعد

”أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في صنع القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة وزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم” (إسكندر، ٢٠٠٨: ٨٦-٨٧).

• **تحسين نتائج الأداء:** فإذا قدمت إدارة الجامعة لعضو هيئة التدريس كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدراته وإمكاناته، فمن الطبيعي ”أن يكون لذلك كله مردوده بالمقابل ينعكس على الجامعة ككل بالخير والعمل الجاد، الأمر الذي يحقق لها نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى” (ملحم، ٢٠٠٩: ١١٢). خاصة أن نتائج إحدى الدراسات (Messersmith & others, 2011) أكدت على أن الأداء المرتفع للعمل بالمؤسسات يرتبط بوجود عدة عوامل يأتي التمكين في مقدمتها.

• **زيادة ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة:** أشارت نتائج الدراسات أن ”من يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا يساهم بدوره في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه” (ملحم، ٢٠٠٩: ١١٤). وبالتالي فإن التمكين يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة لعضو هيئة التدريس، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، فضلاً عن زيادة انتمائه للجامعة التي يعمل بها.

• **المساهمة في اكتشاف الموارد البشرية المتاحة ودعمها لخدمة الجامعة:** فتطبيق التمكين بصورته الصحيحة ”يمكن القيادات من تحديد الأفراد الموهوبين والمبدعين ودفعهم لتكريس المزيد من الوقت والجهد لخدمة الشئون المهمة بالمؤسسة” (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٥). وبالتالي تتمكن القيادات الجامعية من زيادة التعرف على إمكانات أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعاتهم، ورصد

الموهوبين منهم ودعمهم من أجل الاستفادة من قدراتهم وتوجيهها في خدمة الجامعة وتحسين الأداء بها. خاصة أن نتائج الدراسات في مجال مهارات القيادة والإدارة أفادت بأن التمكين يعتبر العامل الرئيس في تحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية (Schermyly & others, 2011: 262).

• **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** وذلك نتيجة لحرية التصرف وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على روح المبادرة والتفكير الابتكاري وتقديم أفكار خلاقية، حيث توجد علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي للعاملين وبين التمكين. (أحمد، ٢٠١١: ٤٤٨؛ شوشة، ٢٠١١: ٢٢؛ ملحم، ٢٠٠٩: ١١٣)

• **العمل على تحقيق الجودة بالجامعات:** إذا كانت كل من تنمية العاملين مهنيًا وثقتهم بأنفسهم ومشاركتهم الفعالة في العمل تعد من أهم أبعاد التمكين، فإن "كل هذه الأمور تعد في نفس الوقت من المتطلبات الرئيسة لتحقيق الجودة" (عشبية، ٢٠١٠: ٧٠٣). وبالتالي فإن من ثمار سعي الجامعة لتطبيق التمكين هو اقترابها من تحقيق الجودة بها.

• **تخفيف العبء على القيادات:** حيث أن زيادة العبء والضغط على القيادات تؤثر بشكل كبير على أدائهم الإداري، فقيامهم بتطبيق مفهوم تمكين العاملين بجامعاتهم، من شأنه يقلل الكثير من هذه الأعباء، فمشاركة العاملين لهم في هذه الأعباء ستجعلهم يهتمون أكثر بالنواحي الاستراتيجية وأهداف المؤسسة. (محمد، ٢٠١١: ٧٣-٧٤؛ Ciabattini & Custer, 2008) الأمر الذي يساهم في تحسين درجة أدائهم وجعلها أكثر فعالية. الأمر الذي يصب في نهاية الأمر في مصلحة العمل بالجامعة وتحقيق أهدافها.

كما أفادت نتائج إحدى الدراسات (Salfi, 2011: 428) بأن الغالبية العظمى من القيادات الناجحة هي من قامت بتمكين الآخرين في القيادة، وقامت بتوزيع مسئوليات القيادة عليهم، بل وقامت بإشراك مختلف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار.

- كما أفادت نتائج بعض الدراسات (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٥؛ الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨: ١٦؛ المحاسنة، ٢٠٠٧: ١٤٠؛ Lo & Gu, 2008: 522) بأن تطبيق التمكين في بعض المؤسسات بطريقة جيدة أدى إلى إصلاحها بشكل كبير، حيث أدى تطبيقه إلى سرعة إنجاز المهام بهذه المؤسسات نتيجة غياب البيروقراطية، فضلاً عن المساهمة في انخفاض نسبة الغياب بين العاملين، وزيادة التعاون فيما بينهم لمواجهة المشكلات وتقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بنسبة كبيرة، بالإضافة إلى مساعدة هذه المؤسسات في تحقيق ارتفاع إنتاجيتها بدرجة كبيرة، مما ساهم في زيادة قدرتها التنافسية، الأمر الذي يضمن زيادة فعالية الجامعة وكفاءة الأداء بها في حال تطبيق قياداتها لمفهوم التمكين بأسلوب علمي صحيح.
- من ناحية أخرى فإن عملية التمكين تعد أحد العمليات التي يُعتمد عليها في تحويل الجامعة إلى مجتمع ديمقراطي، فالتمكين يعني توزيع السلطة، أي يتضمن مشاركة العاملين وحرية اختيارهم واستقلاليتهم وتحمل المسؤولية وغيرها من الآليات الأخرى التي تدعم الديمقراطية، "فالتمكين يعد أحد السبل لإقامة مجتمع ديمقراطي" (Hatcher, 2005).

(٢) الفوائد التي تعود على أعضاء هيئة التدريس؛

يعد العنصر البشري هو الأساس في أي جامعة من الجامعات، فهو الذي يفكر ويتعلم وينفذ ويتنافس ويغير، لذا فإن التمكين يضمن حسن استثمار طاقات أعضاء

هيئة التدريس على الوجه الأمثل، كما يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى. فإذا كان أعضاء هيئة التدريس الممكنون يفيدون منظماتهم فإنهم يفيدون أنفسهم في ذات الوقت، فمن خلاله يتكون لديهم إحساس بتحقيق هدف أسمى فيما يتعلق بعملهم وحياتهم، وتترجم مشاركتهم مباشرة إلى تحسين مستمر في قدراتهم وإمكاناتهم، وإلى جلب أفضل أفكارهم ومبادراتهم إلى مكان العمل بإحساس تملأه الإثارة، والشعور بالملكية والاعتزاز، فضلاً عن أنهم يتصرفون بقدر كبير من المسؤولية، ويضعون مصالح مؤسستهم في أول سلم أولوياتهم.

ولقد أشارت بعض الدراسات في نتائجها إلى بعض المزايا والفوائد التي تعود على العاملين في أي مؤسسة تنجح قيادتها في تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن إيجاز بعض هذه الفوائد في النقاط التالية:

- تطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس: وهذا يعد من الأمور الأساسية التي تقف وراء الأصوات التي تنادي بتطبيق مفهوم التمكين في الجامعات وغيرها بالمؤسسات الأخرى. ففكرة تحسين أداء العاملين هي "فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، لذا فعضو هيئة التدريس هو المستفيد الأول من برامج التمكين. لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتهما وسلطتها وصلاحياتها والاستقلالية والحرية في التصرف" (ملحم، ٢٠٠٩: ١١٠). فضلاً عن أن النجاح في بيئات العمل المختلفة في العصر الحالي يتطلب المعرفة، والأفكار، والطاقة، والإبداع لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (المهدي، ٢٠٠٧: ٢٤؛ 65، Chant & others, 2009). وأفضل المؤسسات تحقق ذلك من خلال تمكين العاملين ليأخذوا زمام المبادرة.



والتصرف كما لو كانوا أصحاب العمل، بما ينعكس بالإيجاب على تطوير مستوى أدائهم لمهامهم المختلفة.

• تحرير العاملين من التعليمات الجامدة والرقابة المتشددة في بعض الأحيان، وتشجيعهم على بناء الأحكام المهنية، ومشاركتهم في وضع الأهداف والسياسات، وإعطائهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها، وهذا بدوره يحرر إمكاناتهم ومواهبهم الكامنة. (عشبية، ٢٠١٠: ٧٠١)

• تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، فضلاً عن تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال والقرارات. (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٥) ولقد أشارت العديد من الدراسات (Schermuly & others, 2011: 252; Aryee & Chen, 2006: 798; Carless, 2004: 420; Holdsworth & Cartwright, 1992: 137; Siggins, 2003) في سياقاتها المختلفة إلى العلاقة الارتباطية بين التمكين والرضا الوظيفي، بل أن بعض الدراسات توصلت إلى أن أبعاد التمكين المختلفة يمكن أن تستخدم في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

• ينطوي التمكين في جوهره على شعور نفسي بالملكية من قبل العاملين، ومن ثم تقديم أفضل ما لديهم والسعي إلى التحسين المستمر في العمل. (صلاح، ٢٠١١: ٣١٧)

• للتمكين تأثير واضح في زيادة الثقة والاحترام بين القيادات والعاملين أو بين العاملين بعضهم وبعض (الخشالي، ٢٠١١: ٨٣؛ إسكندر، ٢٠٠٨: ٩١؛ Scribner & others, 2001: 48)، فضلاً عن أنه يعمل على تقليل الصراعات سواء بين العاملين

أنفسهم أو بينهم وبين قياداتهم، بل وينظر العاملون إلى قياداتهم نظرة أكثر إيجابية، فالجميع يسعى إلى تحقيق نفس الهدف لشعورهم بالمسئولية الملقاة على عاتقهم، ولالتزامهم بنجاح العمل لمشاركتهم في صناعته والتخطيط له.

• حرص أعضاء هيئة التدريس على تجنب الأخطاء في العمل، فمشاركتهم في المخاطرة وتحمل تبعات المسئولية تؤدي بهم إلى زيادة حرصهم على تجنب الأخطاء، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيئ بالنسبة للجامعة، فمثلاً أنه يكافأ على النتائج الجيدة، سيُسأل عن النتائج السلبية.

• الشعور بمعنى الوظيفة: فالعامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر أنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة مؤسسته، بل ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. (ملحم، ٢٠٠٩: ١١١) أي أن معنى العمل بالنسبة له يتحول من معنى ضيق إلى إطار أوسع وأشمل، الأمر الذي يسهم في تحقيق تميز عضو هيئة التدريس في عمله وإشباع حاجاته العليا بدلاً من العمل على إشباع حاجاته المادية فقط.

• لقد أجمعت بعض الدراسات (الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨: ١٦؛ إسكندر، ٢٠٠٨: ٩١؛ صلاح، ٢٠١١: ٣٠٥) على أن التمكين يعمل على إشباع حاجات من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولاءه للمنظمة، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع دافعيته الذاتية، وتنمية شعوره بالمسئولية، وربط

مصالحه الشخصية مع مصالح المؤسسة، كما أنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، ويساعد في المحافظة على كفاءتها البشرية. ومن هنا تتضح أهمية تطبيق التمكين بالجامعات بما يحققه لأعضاء هيئة التدريس من تشجيع لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وإعطائهم مسئولية أكبر، وإحساسهم بالإنجاز في عملهم، مما قد يسهم في تحقيق الولاء والانتماء لجامعاتهم خاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، الأمر الذي يحتم عليها تبني أسلوب التمكين وتطبيقه بصورة علمية سليمة، حتى تكون أكثر استجابة لمتغيرات العصر.

فالجامعة في حاجة إلى تطبيق التمكين حتى تنجح في الاستثمار الأمثل لجميع مواردها المتاحة، خاصة الموارد البشرية، وإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين بها، ولكي يشعروا بمزيد من الرضا الوظيفي والانتماء إليها، كما أنها في حاجة إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية، بحيث تضمن سرعة اتخاذ القرارات من ناحية، وضمان تنفيذها على الصورة المطلوبة من جهة أخرى .

وإذا كان العرض السابق يوضح المنافع والمكاسب والمزايا المتعددة بالنسبة لعضو هيئة التدريس، ولكنه في نفس الوقت يتضمن مزيداً من الأعباء والمسئوليات التي لا بد أن يتحملها، حيث أن تحمل المسؤولية يصاحبها المحاسبة عليها، فتمكين عضو هيئة التدريس لا يعني حصوله على مجموعة من الفوائد فحسب، بل يتضمن كذلك نتائج مشاركته سواء كانت نتائج إيجابية أم سلبية، فمثلاً أنه سيكافأ على النتائج الإيجابية فلا بد أن يساءل عن النتائج السلبية أيضاً، الأمر الذي يؤدي به إلى بذل جل جهده لتجنب هذه النتائج السلبية، وحصد أغلب النتائج الإيجابية، ويمكن تشبيه تمكين أعضاء هيئة التدريس إلى حد كبير بملاكيتهم لوظيفتهم ولجامعتهم التي يعملون بها، فالمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائجها.

لذلك قد يرى البعض أن عملية التمكين تبدو غير مناسبة لكل العاملين لأن بعضهم يرفض المخاطرة وتحمل نتائجها، وبالتالي ينصرفون عن تحمل المسؤولية تجنباً للمساءلة وعواقبها. لذلك قد تجد "البعض يتهرب من التمكين خوفاً من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية، لذلك تجد لديه رغبة بأن تُحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل، خوفاً من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة منه في الأمان واستقرار النتائج" (ملحم، ٢٠٠٩: ١١٢). ولكن من خلال العرض السابق لفوائد التمكين ومزاياه، يبدو أنها أكبر وأعظم من أعبائه إذا توافرت المتطلبات المناسبة للتمكين وخاصة وجود عضوية التدريس صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.

ثالثاً: أبعاد تمكين اعضاء هيئة التدريس.

لم يعد مفهوم التمكين قاصراً على منح العاملين السلطة والصلاحية لصنع قرارات تتعلق بمهام عملهم، ولكنه أصبح بنية متعددة الأبعاد تتضمن أبعاداً أخرى مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية والنمو المهني وغيرها من الأبعاد الأخرى. وعلى الرغم من أن الكتابات قد اختلفت في تحديد ماهية هذه الأبعاد وعددها، إلا أنها تتفق على اعتبار ظاهرة تمكين العاملين بنية متعددة الأبعاد. لذا تقوم الدراسة بعرض بعض وجهات النظر تجاه أبعاد عملية التمكين.

وقام كل من توماس وفيلثوس (Thomas & Velthouse, 1990: 675-676) بتحديد

أربعة أبعاد للتمكين، وهي كالتالي:

- **حرية الاختيار (الاستقلالية):** وهي درجة الحرية التي يتمتع بها في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله. ولقد وضحها آخرون بأنها "درجة السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في

اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله" (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٧٩). مما ينعكس على زيادة تعلقه بهذا العمل مما يؤدي إلى زيادة ولائه لمؤسسته، التي تلجأ إلى تشجيع العاملين ومنحهم المسؤولية والصلاحيات تجاه العمل وإعطائهم الحرية في تقرير كيفية إنجاز عملهم وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات، ومن هنا جاءت نتائج الدراسات (Pearson & Moomaw, 2005: 41; Broussard, 2007: 34). مؤكدة على الارتباط الوثيق بين الاستقلالية والتمكين، وأن تمكين العاملين يحتاج إلى منحهم المزيد من الحرية في العمل والاستقلالية في أداء مهامهم.

وبالتالي تشير الاستقلالية إلى مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس نتيجة الخبرات والمؤهلات والتدريب ومناخ العمل الملائم في جامعته، التي تمكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام الموكلة إليه بكل دقة. "فتبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل من أهم مقومات الاستقلالية، ومن أهم متطلبات الإدارة المعاصرة لتتمكن من تقديم الخدمات بكفاءة وفي وقت قياسي" (صلاح، ٢٠١١: ٣١١).

• **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً على خبراته ومهاراته ومعرفته أو اعتقاده بأن ثقته في نفسه بشأن قدرته على أداء أنشطة ووظائفه، وكفاءته الشخصية، وتمتعه بالمهارات من الأمور التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء عمله.

• **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للآخرين، وشعوره باحترام الآخرين لمعارفه وخبراته وهذا الإدراك يؤثر على قدرته على العمل.

بمعنى أنه إذا نظر عضو هيئة التدريس إلى عمله على أنه مهم وذو قيمة فهذا يؤدي إلى جعل معنى لعمله الأمر، الذي يعزز التمكين لديه، ويساعد على زيادة الإنتاج، وإنجاز العمل بأقصر وقت، والاستخدام الأمثل للموارد، وأداء العمل كما هو مطلوب على أحسن وجه. ولقد توصلت نتائج إحدى الدراسات (Schermuly & others, 2011: 252) إلى أن هذا البعد يعد من أقوى أبعاد التمكين تأثيراً، ويجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزه. ولعل من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تنمية "معنى العمل" هو "امتلاك القدرة على القيام بالمهام والقدرة هي مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد، لذا يجب أن يتوفر الدافع لأداء هذا العمل، بالإضافة إلى حب العمل وحسن الأداء والإلمام بطبيعته" (صلاح، ٢٠١١: ٣١٠).

• **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله. أي لديه من القناعة والفهم ما يسهم في إنجازه لعمله والمهام المكلف بها. ولقد أشارت إحدى الدراسات (Scribner & others, 2001: 47) إلى أنه لنجاح عملية التمكين لابد أن يشعر العامل بأن مشاركته ذات تأثير على صناعة القرار في مؤسسته.

بينما يرى سبكتور (Spector, 1995) أن للتمكين بعدين رئيسين وهما:

- **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

ولقد حدد كل من لاشيلي وماكجولديك (Lashely & McGoldrick, 1994: 29) خمسة أبعاد للتمكين تتشابه بعضها مع ما توصل إليه غيرهم من الباحثين مع ملاحظة وجود اختلافات في مسمياتها، ويمكن إيجاز هذه الأبعاد في النقاط التالية:

• **المهمة:** ويركز هذا البعد على حرية التصرف التي تسمح للفرد من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة.

• **تحديد المهمة:** ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مدى الاستقلالية المسئول عنها مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى يوجد تضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة لتحقيق الأداء الفعال.

• **القوة:** إن أولى الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

• **الثقافة التنظيمية:** ويبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين. وأشار فريق آخر في دراسته إلى وجود ثمانية أبعاد للتمكين وهي: إدراك العدالة، وضوح أهداف المؤسسة، تحمل المخاطر، القرارات بشأن العمل، تشجيع فرق العمل،

المسئولية عن الجودة، المسئولية عن المؤسسة، المسئولية عن نجاح المؤسسة في أداء مهامها. (Roy& others, 1999)

ولقد أكد صلاح (٢٠١١: ٣٠٩-٣١٦) في دراسته على وجود أبعاد أخرى للتمكين يمكن ذكر بعضها كما يلي:

• **التدريب:** والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها، فالتدريب وسيلة للتعلم وتبادل الخبرات والآراء والتغلب على العقبات. وأكدت على ذلك نتائج إحدى الدراسات (Hagen & Aguilar, 2012) التي توصلت أن تدريب فرق العمل بالمؤسسات من أجل تمكينها لها الأثر الفعال في نواتج العمل.

ولقد اتفق أيضاً كل من المحاسنة (٢٠٠٧: ١٤٠) والطعاني (٢٠١١: ٢١٢) وهولدسورث وكراترايت (Holdsworth & Cartwright, 2003: 47) على اعتبار التدريب والنمو المهني من أبعاد التمكين، مؤكدين على أهمية تطوير الشخصية كبعد من أبعاد التمكين، حيث اعتبروا التدريب أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد، وجعله أكثر إنتاجية، بشرط أن يرتقي التدريب إلى مستوى المهارات ونبذ السلوكيات غير المرغوبة واكتساب السلوكيات المرغوبة. ولقد أكدت على ذلك نتائج إحدى الدراسات لهم (Burks & Reeves, 2009) حيث توصلت إلى أن أقل العاملين مهارة هم أقلهم تعرضاً للتدريب في مؤسساتهم.

وتسعى المؤسسات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية.

ومواكبة التطورات الحديثة على مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية ومهارات وتقنيات متقدمة التي تحتاج إلى أفراد ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتهم. وفي تحليل لنتائج بعض الدراسات (Yeatts & others, 2010) التي أجريت على مجالات التدريب في كثير من المؤسسات المختلفة، تبين أن التدريب المتوفر بأغلب هذه المؤسسات يدور حول المشاركة في صنع القرارات، والتي تعد أحد الأبعاد الأساسية للتمكين، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بتنمية قدرات العاملين بها وإمكاناتهم في هذا المجال كخطوة لنجاح تطبيق عملية التمكين، وأن تمكينهم من خلال التدريب لاتخاذ قرارات تناسبهم هو أحد السبل لضمان تحفيزهم وجعلهم أكثر استفادة من الفرص المختلفة المتاحة لهم (Burks & Reeves, 2009).

ومن هنا يمكن القول بأن تدريب أعضاء هيئة التدريس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتمكينهم، لأنه يطور شخصيتهم وينميها الأمر الذي يرفع معنوياتهم، ويرتقي بثقتهم في أنفسهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وبإيمانهم بأنفسهم والآخرين.

- **الحوافز:** تعد الحوافز من أهم الأساليب التي تستطيع الإدارة بواسطتها أن تحث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة، ونجاح عملية التحفيز يحقق الكثير من النتائج الإيجابية منها ما يلي:
- الزيادة في إنتاجية العاملين.
- إيجاد شعور الولاء لدى العاملين نحو المنظمة.
- تلافي الكثير من مشكلات العمل مثل الغياب والصراع وانخفاض المعنوية.
- تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال عدم هدر العاملين للوقت وموارد الإنتاج.

فالتحفيز يطلق طاقات الفرد الكامنة، ويجعله أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، ويخلق لديه الدافعية لإنجاز العمل بصورة أفضل. ولقد اتفق كل من المحاسنة (٢٠٠٧: ١٣٩) والطعاني (٢٠١١: ٢١٢) على أهمية التحفيز باعتباره أحد أبعاد التمكين، مؤكداً على أن التحفيز يفسر أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس واقتناع، بينما لا يتوفر هذا الحماس لدى آخرين، مما دفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في التحفيز، والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، ففكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على أن الأفراد يميلون إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها.

ومن هنا يبرز دور القيادات الجامعية الواعية التي تستطيع أن توائم بين تحقيق أهداف أعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة، وأن تعمل على أن يكون إرضائهم وبالتالي تحفيزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف الجامعة وفي مقدمتها فعالية الأداء وجودته. لذا تعد الحوافز من العوامل الأساسية لتحسين مناخ التمكين في الجامعات، كما أن التمكين فيه مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية، فلا بد من وجود نظام للحوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن منهم. وبذلك من يستثمر منهم التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة عن أقرانه يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والمزيد من الإبداع والتفكير الخلاق.

• **الاتصال الفعال بين القيادات والعاملين:** يعد الاتصال الفعال في نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة من العوامل المؤثرة لتحقيق التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، فهذا الاتصال له القدرة في التأثير على نجاح السياسات والخطط

والقرارات، وربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، بل وربطها مع المنظمات الأخرى. كما تسهم الاتصالات الجيدة في تحقيق بعض النتائج الإيجابية منها ما يلي:

- المساهمة في اتخاذ القرارات المهمة.
- توجيه الأفراد وممارسة السلطة.
- تجديد عوامل التحفيز وتشجيع العمل الجماعي.
- مراقبة العمليات داخل المنظمة.

ولقد أكد المسيليم (٢٠١٢: ٥٨) في دراسته أن الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية يعد المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل المشكلات بمفردها، لأنها لا تملك كل تفاصيلها وكافة المعلومات عنها، والتي تتوفر لدى الأفراد المنغمسين فيها، لذا يجب إشراكهم في الحل، فبدون التواصل معهم ومشاركتهم لن تتمكن من مواجهة المشكلة، فضلاً عن أنه لا يمكن بدون هذا الاتصال أن تكون هناك مشاركة، وبدون المشاركة لن يكون هناك التزام من الأفراد، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

• **المشاركة** : وتعني تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة من خلال مساهمته في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط في المنظمة، مما يؤثر إيجاباً على التمكين. وتتضمن المشاركة حرية التعبير عن الرأي مما يشعر الأفراد بأهميتهم واحتياج المنظمة لهم، فضلاً عن تيسير المناخ المناسب الذي يشجع على التمكين والثقة المتبادلة. ويمكن إيجاز بعض مزايا المشاركة كما يلي:

- انخفاض نسبة غياب العاملين وتأخرهم عن العمل.
- انخفاض معدل الشكوى من العاملين.
- علاقات أفضل بين المدير والمرؤوسين.

• زيادة الجهود الشخصية من قبل العاملين ممل يقلل الهدر وتحقيق معدلات أعلى من الإنتاج.

• استعداد أكبر لقبول التغيير، وتقليل نسبة الرفض لأي تطوير. فحين تقم التغييرات بشكل تعسفي من الإدارة العليا دون أية تفسيرات فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان بل واتخاذ إجراءات مضادة من شأنها عرقلة هذه التجديدات.

• القرارات المتعلقة بالقضايا التعليمية التي يشارك في صناعتها العاملون تكون قرارات واعية أفضل من القرارات التي ينفرد بها المسئولون، كما أن القرارات التي تصدر من أعلى لأسفل غالباً ما تصاب بالفشل لأنها تفتقر إلى الدعم من أولئك المسئولين عن تنفيذ القرار ونجاحه. (Pearson & Moomaw, 2005: 41)

• أشارت نتائج الدراسات (Cassar& Debono, 2000; Hicks& DeWalt, 2006; Kathleen, 2005:7) إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تجعلها قوية وأكثر فعالية وتجعلهم أكثر التزاماً، فضلاً عن أنها تعد العنصر الأساسي لتحقيق الرضا لديهم. ولقد أكدت نتائج إحدى الدراسات (Bogler& Somech, 2005: 432) على أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار تحث المعلمين على تولى أدواراً جديدة، وتجعل لهم تأثير مباشر على العمل، الأمر الذي يؤدي على زيادة استثمار جهودهم لتحقيق وإنجاز أهداف مؤسستهم.

ولقد أشار كل من المحاسنة (٢٠٠٧: ١٣٩) والمهدي (٢٠٠٧: ٢٣-٢٤) في دراستهما إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة تعد من أهم أبعاد التمكين. كما أن رؤية وأهداف المنظمة كانت توضع بواسطة الإدارة العليا فقط، ولكن مع تطور الأمر أصبحت عملية مشتركة بين الإدارة والعاملين.

مما يمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة، والنظر بطريقة مختلفة لعلاقتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال وليس كمراقبين أو منفذين.

ولقد أكد الطعاني (٢٠١١: ٢١٠-٢١١) على بعدين آخرين للتمكين وهما:

• **تنمية السلوك الإبداعي:** حيث أكد أنه من أجل ضمان بقاء المؤسسات الناجحة واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، بل لابد أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد من السمات المميزة لأدائها. وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة للظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة، لذلك فهي تلجأ إليه لسد أو تقليص الفجوة، كما أنه يعمل على تقوية علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها.

• **العمل الجماعي (فرق العمل):** حيث تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية لإحداث التطوير والتحسين الإداري. وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كانت حالة استثنائية في السابق لما لها من دور مهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. ويُنظر لفرق العمل على أنها مجموعات من الأفراد لديهم المهارات والقدرات الكافية لأداء مهماتها بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد.

ولقد أشار المهدي (٢٠٠٧: ٢٣-٢٤) إلى بعد آخر للتمكين وهو:

• **المكانة:** والتي تشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المعلمون من زملائهم، والذي مرده المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المعلمون، والناجحة عن دعم وتأييد أعمالهم من الآخرين.

بعد العرض السابق للآراء المتعددة لأبعاد التمكين يتبين أن هناك مجموعة من الأبعاد اتفقت عليها أغلب الدراسات وإن اختلفت مسمياتها مثل التأثير والفعالية الذاتية ومعنى العمل والاستقلالية في الاختيار وتطوير الشخصية والتحفيز والمشاركة في صنع القرارات، كما تبين وجود بعض الأبعاد الأخرى التي تفردت بذكرها دراسات أخرى مثل القوة والاتصال وفرق العمل والمكانة وتنمية السلوك الإبداعي وغيرها من الأبعاد الأخرى.

وعليه يمكن للدراسة أن تستخلص أهم أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والتي يمكن عرضها في اتجاهين أساسيين كمحاولة لتحديدها وهما كالتالي:

الاتجاه الأول: مدخل العلاقات.

وهذا الاتجاه يتضمن الأبعاد التي تساعد على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال مشاركتهم في سلطة صنع واتخاذ القرار، ووفقاً لهذا الاتجاه يمكن تحديد ثلاثة أبعاد أساسية لتمكين أعضاء هيئة التدريس وهي كما يلي:

- المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.
- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

الاتجاه الثاني: مدخل الدافعية.

والذي يركز على تحسين مدركات أعضاء هيئة التدريس بشأن قدرتهم على أداء مهامهم وتزويدهم بالدعم لتعويضهم عن الضغوط التي تمارس عليهم في بيئة العمل، وبناء على ذلك فإن هذا الاتجاه يتضمن أربعة أبعاد أساسية وهي كما يلي:

- حرية الاختيار والاستقلالية.

- الفعالية الذاتية.
- معنى العمل.
- التأثير.

ونظراً لأهمية هذه الأبعاد ودورها في تحقيق عملية التمكين بالجامعات، تسعى الدراسة من خلال الجانب الميداني للتعرف على مدى إدراك القيادات الجامعية لهذه الأبعاد، ورصد درجة ممارستهم لها من جهة أخرى، وهذا ما توضحه الدراسة الميدانية في الجزء التالي.

الإطار الميداني للدراسة

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :

تسعى الدراسة الميدانية للإجابة عن تساؤلات الدراسة التالية:

١. ما إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟
٢. ما درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل هناك اختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لدرجاتهم العلمية وجنسياتهم تجاه درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟

وفيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية

(١) أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وجمع البيانات المطلوبة لها، أعد الباحث أداتي الدراسة والتي تتمثل في استبيانين، الأول: يكشف عن مدى إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس، والثاني: لقياس درجة ممارسة القيادات

بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تقديمهما إلى عينة الدراسة للإجابة عن مفرداتهما.

أ- بناء الاستبيان

قام الباحث ببناء الاستبيانين وقسم مفرداتهما إلى مجموعة من المحاور تمثل أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي أسفرت عنها الدراسة التحليلية النظرية وهي كالآتي:-

البعد الأول: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.

البعد الثاني: تحفيز أعضاء هيئة التدريس.

البعد الثالث: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

البعد الرابع: حرية الاختيار والاستقلالية.

البعد الخامس: الفعالية الذاتية.

البعد السادس: معنى العمل.

البعد السابع: التأثير.

بحيث يتضمن كل بعد من هذه الأبعاد مجموعة من العبارات التي تعبر عنه. وقد عرض الباحث هذين الاستبيانين بصورتهم الأولى على مجموعة من المحكمين، وتم تعديلهما في ضوء آرائهم، وقد بلغ عدد مفردات كل منهما (٣٥) مفردة موزعة على النحو التالي:-

جدول (١)

يوضح توزيع المفردات على المحاور السبعة للاستبيانين .

الاستبيان	المحاور	المشاركة في عملية صنع القرارات	تحفيز أعضاء هيئة التدريس	التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس	حرية الاختيار والاستقلالية	الفعالية الذاتية	معنى العمل	التأثير	إجمالي عدد المفردات
الاستبيان الأول	أرقام العبارات	٥-١	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١	٢٠-٢٦	٢٥-٣١	٢٥
الاستبيان الثاني	أرقام العبارات	٥-١	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١	٢٠-٢٦	٢٥-٣١	٢٥

ب- حساب الصدق.

قام الباحث بحساب صدق الاستبيانين كما يلي:

* صدق المحكمين

تم عرض الاستبيانين على مجموعة من المحكمين المتخصصين حيث طلب منهم تحكيم الاستبيان وإبداء آرائهم من حيث: المحاور وارتباط المفردات بها، وكفايتها للتعبير عن المحور الذي تقيسه، فضلاً عن مدى وضوح ودقة صياغة المفردات، أو اقتراح مفردات أخرى. وتم تعديل الاستبيانين في ضوء الآراء التي أبداهما المحكمون.

* الاتساق الداخلي.

وتم حساب صدق الاستبيانين عن طريق قياس الارتباط بين كل محور من محاور كل استبيان والاستبيان ككل باستخدام معامل بيرسون، وجاءت نتائج حساب

الصدق الداخلي للاستبيان الأول: إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (٢)

يوضح الارتباط بين كل محور وبين الاستبيان ككل.

المحور	قيمة معامل الارتباط
١- المشاركة في عملية صنع القرارات.	*٠,٨٦١
٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	*٠,٨٥٠
٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	*٠,٨١٨
٤- حرية الاختيار والاستقلالية.	*٠,٨٦٠
٥- الفعالية الذاتية.	*٠,٦٨١
٦- معنى العمل.	*٠,٨٤٥
٧- التأثير.	*٠,٨٥١

* مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين كل محور من محاور الاستبيان السبعة وبين الاستبيان ككل عند مستوى دلالة ٠,٠١. وقام البحث بحساب الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣)

يوضح الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى

المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع
الأول	--						
الثاني	*٠,٥٨٣	--					
الثالث	*٠,٦٢٤	*٠,٨٧٢	--				
الرابع	*٠,٨٨٦	*٠,٥٩٢	*٠,٥٠٧	--			
الخامس	*٠,٦٧١	*٠,٣٩٣	*٠,٦٠١	*٠,٥٢٢	--		
السادس	*٠,٦٠٤	*٠,٧٨٩	*٠,٧٢٧	*٠,٥٩١	*٠,٥٠٧	--	
السابع	*٠,٦٤١	*٠,٦٢٣	*٠,٤٩٤	*٠,٧٨٩	*٠,٤٦٦	*٠,٦٩٥	--

* مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين لنا من هذا الجدول أن هناك ارتباطاً ذا دلالة بين كل محور من محاور الاستبيان والمحاور الأخرى. وعليه فإن هذا الاستبيان يتسم بالصدق وهذا ما أكدته المعاملات الإحصائية فضلاً عن آراء المحكمين تجاهه.

أما نتائج حساب الصدق الداخلي للاستبيان الثاني: قياس درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فجاءت كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (٤)

يوضح الارتباط بين كل محور وبين الاستبيان ككل

المحور	قيمة معامل الارتباط
١- المشاركة في عملية صنع القرارات.	*٠,٧٢٢
٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	*٠,٧٦٨
٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	*٠,٨٢٧
٤- حرية الاختيار والاستقلالية.	*٠,٨٩٢
٥- الفعالية الذاتية.	*٠,٣٦٠
٦- معنى العمل.	*٠,٨٢٠
٧- التأثير.	*٠,٦٩٥

* مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً قوياً بين كل محور من محاور الاستبيان الثمانية وبين الاستبيان ككل عند مستوى دلالة ٠,٠١. وقام البحث بحساب الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥)

يوضح الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى

المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع
الأول	--						
الثاني	*٠,٥٩٠	--					
الثالث	*٠,٤٧٥	*٠,٥٧٦	--				
الرابع	*٠,٦٢٣	*٠,٥٨٩	*٠,٧٧٢	--			
الخامس	*٠,٢٣٣	*٠,٢٢٣	*٠,٢٠٤	*٠,٣٦١	--		
السادس	*٠,٥٨٨	*٠,٦٦٩	*٠,٥٨٤	*٠,٦٥٩	*٠,٤٠٤	--	
السابع	*٠,٤٣٢	*٠,٥٢٧	*٠,٥٦٠	*٠,٥٢٣	*٠,٤٣٢	*٠,٤٦٧	--

* مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من هذا الجدول أن ثمة ارتباط ذو دلالة بين كل محور من محاور الاستبيان والمحاور الأخرى. وعليه فإن هذا الاستبيان يتسم بالصدق وهذا ما أكدته المعاملات الإحصائية فضلاً عن آراء المحكمين.

ج- حساب الثبات.

قام الباحث بحساب معامل الثبات للاستبيانين وذلك باستخدام معادلة ألفا-كرونباخ، حيث جاءت نتائج ثبات الاستبيان الأول الموجه للقيادات بالجامعات السعودية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٦)

يوضح قيم معاملات ثبات محاور وعبارات الاستبيان

محاور الاستبيان													
المحور السابع		المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة
٠,٩٠٨	٢١	٠,٦٩٨	٢٦	٠,٤٨٩	٢١	٠,٧٥٦	١٣	٠,٨٤١	١١	٠,٧٦٢	٦	٠,٧٩١	١
٠,٨٦٥	٢٢	٠,٥٤١	٢٧	٠,٢٩٢	٢٢	٠,٧٢٤	١٧	٠,٨٧١	١٢	٠,٧٣٩	٧	٠,٧٩٤	٢
٠,٩١٤	٢٣	٠,٦٨٨	٢٨	٠,٤٩١	٢٣	٠,٦٤٣	١٨	٠,٨٢٤	١٣	٠,٧٥٤	٨	٠,٧٩٨	٣
٠,٨٨٩	٢٤	٠,٦٢٨	٢٩	٠,٢٦٦	٢٤	٠,٦٢٢	١٩	٠,٨٤٧	١٤	٠,٥٧٤	٩	٠,٨٢٥	٤
٠,٨٥٢	٢٥	٠,٧٩٨	٣٠	٠,٢٧٩	٢٥	٠,٧٨٠	٢٠	٠,٨٩٦	١٥	٠,٦٨٣	١٠	٠,٨٤١	٥
معامل ثبات المحور السابع		معامل ثبات المحور السادس		معامل ثبات المحور الخامس		معامل ثبات المحور الرابع		معامل ثبات المحور الثالث		معامل ثبات المحور الثاني		معامل ثبات المحور الأول	
٠,٩٠٨		٠,٧٢٢		٠,٤٦٥		٠,٧٦٠		٠,٨٨١		٠,٧٥٢		٠,٨٤٨	
معامل ثبات الاستبيان ككل = ٠,٩٥١													

يشير الجدول السابق إلى ثبات هذا الاستبيان، حيث بلغ معامل الثبات لهذا الاستبيان (٠,٩٥١) وهو معامل ثبات مرتفع، بالإضافة إلى ارتفاع معاملات ثبات محاوره، فضلاً عن ارتفاع معامل ثبات كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان. أما ثبات الاستبيان الثاني الموجه لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية فجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧)

يوضح قيم معاملات ثبات محاور وعبارات الاستبيان

محاور الاستبيان													
المحور السابع		المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة
٠,٨١٥	٢٦	٠,٤٠٩	٢٦	٠,٧٦٦	٢١	٠,٧٨٧	١٣	٠,٧٧٩	١١	٠,٥١٣	٦	٠,٨٠١	١
٠,٧٦٠	٢٢	٠,٥٢١	٢٧	٠,٦٢٢	٢٢	٠,٧٧٩	١٧	٠,٨٣٠	١٢	٠,٣٣٨	٧	٠,٦٤٤	٢
٠,٧٦٩	٢٣	٠,٦١٠	٢٨	٠,٥٣٦	٢٣	٠,٧٩٠	١٨	٠,٧٦٥	١٣	٠,٧٢٦	٨	٠,٦٩٦	٣
٠,٨١٠	٢٤	٠,٥٠٥	٢٩	٠,٧٠٨	٢٤	٠,٧٦١	١٩	٠,٧٥٤	١٤	٠,٤٨٣	٩	٠,٦٤٨	٤
٠,٧٤٣	٢٥	٠,٦١٨	٣٠	٠,٥٢٦	٢٥	٠,٧٧٤	٢٠	٠,٧٨٤	١٥	٠,٥٤٠	١٠	٠,٦٩٢	٥
معامل ثبات المحور السابع		معامل ثبات المحور السادس		معامل ثبات المحور الخامس		معامل ثبات المحور الرابع		معامل ثبات المحور الثالث		معامل ثبات المحور الثاني		معامل ثبات المحور الأول	
٠,٨٢٤		٠,٦١٩		٠,٦٨١		٠,٨١٥		٠,٨٢٠		٠,٥٩٦		٠,٨٤٨	
معامل ثبات الاستبيان = ٠,٩١٧													

يشير الجدول السابق إلى ثبات هذا الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث بلغ معامل ثبات الاستبيان (٠,٩٨٧) وهو معامل ثبات مرتفع، بالإضافة إلى معاملات ثبات محاوره، فضلاً عن ارتفاع معامل ثبات كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

(٣) المجتمع الأصل وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأصل للدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية من هذه الجامعات، والتي كانت أربع جامعات وهي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة طيبة، وجامعة الطائف. ولقد طُبِق الاستبيان الأول على عينة عشوائية من القيادات بتلك

الجامعات، وبلغ عددها ٨٦ قائداً، وتم استلام عدد ٤٧ استمارة، واستبعدت عدد ٥ استمارات نظراً لعدم استيفائها الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان، وبذلك يكون العدد النهائي لأفراد العينة هو ٤٢ قيادة من قيادات الجامعات السعودية.

أما الاستبيان الثاني فتم تطبيقه على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأربع، وبلغ عددها ٤٨٦ عضواً، وتم استلام عدد ٣٧٩ استمارة، واستبعدت عدد ٤١ استمارة نظراً لعدم استيفائها الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان، وبذلك يكون العدد النهائي لأفراد العينة هو ٣٣٨ عضواً.

وبعد تطبيق الأداة وتفريغ البيانات وجد أن خصائص العينة تتضح في الجدولين

التاليين:-

جدول (٨)

يوضح بيان الدرجة العلمية لأفراد عينة أعضاء هيئة التدريس

الإجمالي		أمساعد		أمشارك		أستاذ		
العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	
٣٣٨	٦٨٧١	١٩٠	٤٢٣٧	١٠٠	١٧١٥	٤٨	٩١٩	الإجمالي
% ٤,٩٢		% ٤,٤٨		% ٥,٨٢		% ٥,٢٢		النسبة المئوية للعينة

جدول (٩)

يوضح بيان جنسية عينة أعضاء هيئة التدريس

العدد	الجنسية
١٤٣	سعودي
١٩٥	غير سعودي
٣٣٨	الإجمالي

جدول (١٠)

يوضح بيان بالمجتمع الأصلي والعينة المتعلقة بالقيادات الجامعية

النسبة المئوية للعينة	عدد العينة	عدد المجتمع الأصلي	الجامعة
%١٥	١٥	٩٤	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
%٩,١٦	١٢	١٣١	جامعة الملك عبد العزيز
%٦,٥٦	٨	١٢٢	جامعة طيبة
%٧,٧٨	٧	٩٠	جامعة الطائف
%٩,٦٣	٤٢	٤٣٦	الإجمالي

وفيما يلي عرضٌ لمناقشة أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد إجراء الدراسة

الميدانية وتحليل البيانات إحصائياً.

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

يعرض الباحث نتائج الدراسة الميدانية بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية-١٧ (SPSS -17)، كما هو موضح فيما يلي:

النتائج المتعلقة بالتساؤل التالي:

ما إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث أسلوب المتوسط الحسابي الموزون

لترتيب أبعاد التمكين كما تدركها القيادات بالجامعات السعودية، وكشفت الدراسة

عن النتائج التي يبينها الجدول التالي:

جدول (١١)

يوضح المتوسط الحسابي الموزون لاستجابات عينة القيادات الجامعية السعودية

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي الموزون	الترتيب	درجة الشيع
١- المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.	٣,٧٥٧	٦	مهمة
٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	٤,١٢٨	٣	مهمة
٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	٤,٠٢٨	٤	مهمة
٤- حرية الاختيار والاستقلالية.	٣,٨١٤	٥	مهمة
٥- الفعالية الذاتية.	٤,٣٧١	١	مهمة بدرجة كبيرة
٦- معنى العمل.	٤,٣٤٢	٢	مهمة بدرجة كبيرة
٧- التأثير.	٣,٥٢٨	٧	مهمة

يتبين من الجدول السابق ارتفاع متوسطات استجابات القيادات بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم بأهمية أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعاتهم، بما يعني أن هناك ارتفاعاً في إدراكهم لهذه الأبعاد بصورة إجمالية، كما يأتي كل من أبعاد الفعالية الذاتية، ومعنى العمل، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس على الترتيب في مقدمة الأبعاد التي تدرکها هذه القيادات. بمعنى أن هذه القيادات على وعي بأهمية أن تتاح لأعضاء هيئة التدريس الحرية في تحديد كيفية التعامل مع المواقف والمشكلات التي تقابلهم، وامتلاك المهارات والمعلومات التي تمكنهم مع مسؤوليات وأعباء وظيفتهم، وأهمية توزيع المهام عليهم لإتاحة فرصة أفضل لاستخدام قدراتهم، فضلاً عن أهمية وعيهم برسالة الجامعة وأهدافها، الأمر الذي يضمن تحقيق الفعالية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس. كما تعني هذه النتائج أيضاً أن القيادات بالجامعات السعودية مدركة لأهمية بعد معنى العمل والذي يظهر من خلال إدراكهم لأهمية شعور أعضاء هيئة التدريس بأن

أنشطة وظيفته ذات قيمة شخصية بالنسبة لهم، وأن مهام عمله لها معنى وقيمة لدى رؤسائه، فضلاً عن ضرورة شعورهم بأنهم عنصر فاعل في جامعاتهم.

وتتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه الدراسات ذات الصلة (شوشة، ٢٠١١؛ أحمد، ٢٠١١؛ حسين، ٢٠٠٩) والتي أكدت على أن كل من بُعد الفعالية الذاتية ومعنى العمل من أكثر الأبعاد تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين.

كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن هناك إدراكاً لهذه القيادات لبعدي التحفيز وتطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، حيث أنها تعطي لهذين البعدين أهمية، وتدرك ضرورتهما، فهذه القيادات مدركة لأهمية تقدير الجامعة لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم لتحمل المسؤولية، ومن أجل إحساسهم بالأمن والاستقرار، وضرورة أن تكون كفاءة أعضاء هيئة التدريس من المعايير الأساسية لتوزيع الحوافز، كما تؤكد القيادات بالجامعات السعودية على أهمية قيام الجامعات بتوفير الأنظمة لتجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم في العمل المكلفين به، مع توفير نظام للمكافآت والفرص المناسبة التي تشجعهم على تطوير ذواتهم.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات (القاضي، ٢٠٠٩؛ الإبراهيم، ٢٠٠٨؛ المحاسنة، ٢٠٠٧) والتي أكدت على أهمية التركيز على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين لما لهم من أثر فعال على العاملين وإنتاجهم، فتطبيق التمكين يتطلب توفير الفرص المناسبة لأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم الفردية، واكتسابهم القدرة على تحليل المهارات المطلوبة في العملية الإدارية وتطبيق معايير الجودة.

ولكن الملاحظ من الجدول السابق أن هناك ثلاثة أبعاد لم تكن على نفس الدرجة من الأهمية من وجهة نظر القيادات بالجامعات السعودية، وهي: التأثير، والمشاركة في

عملية صنع القرارات بالجامعة، وحرية الاختيار والاستقلالية، والتي جاءت في مؤخرة الأبعاد التي تدركها هذه القيادات. وجاءت هذه النتائج على عكس ما أسفرت عنه بعض الدراسات (حسين، ٢٠٠٩؛ شوشة، ٢٠١١) بأن حرية الاختيار والتأثير يعدا من أهم أبعاد عملية تمكين العاملين.

وقد يعود ذلك إلى الطبيعة المركزية التي يتسم بها العمل بالجامعات السعودية، وبذلك قد تكون رؤية القيادات بأن التخطيط وعملية صنع القرارات تكون مهمة المستوى الأعلى بالجامعات، وبالتالي لا يوجد ما يبرر مشاركة أعضاء هيئة التدريس في هذه العمليات لأنها ليست من اختصاصاتهم الأساسية، وبالتالي لا يكون لهم تأثير في السياسات والأهداف التي تصنعها الجامعة.

فروية القيادات لهذه الأبعاد الثلاثة ليست في درجة أهمية الأبعاد الأخرى، فالقيادات بالجامعات السعودية في حاجة لإدراك أهميتها مثل بقية الأبعاد، فلا بد من زيادة إدراكهم بأهمية أن يكون لأعضاء هيئة التدريس تأثير فيما يتم داخل الجامعة من أعمال، وأن يكون لديهم إسهام في وضع أهداف وخطط الجامعة، ومنحهم السلطة اللازمة لإتمام عملهم، خاصة أن الدراسات (Scribner & others, 2001:47) أشارت إلى أن نجاح عملية التمكين يعتمد على شعور العامل بأن مشاركته ذات تأثير على صناعة القرار في مؤسسته.

بالإضافة إلى ضرورة اقتناعهم بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتوفير أنظمة فاعلة وفرص متنوعة لتدعيم هذه المشاركة، وإتاحة الفرصة لهم للتواصل مع أصحاب القرار بالجامعة، مع السماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية. فضلاً عن أهمية إتاحة الحرية لهم في اختيار الأسلوب المناسب لأداء عملهم، وتمكينهم لتخطي الإجراءات الروتينية لإنجاز عملهم، مع المرونة في تطبيق

التعليمات والتكليفات، خاصة أن نتائج الدراسات (Cassar& Debono, 2000; Hicks& DeWalt, 2006; Kathleen,2005:7) أشارت إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تجعلها قوية وأكثر فعالية وتجعلهم أكثر التزاماً. فضلاً عن أنها تعد العنصر الأساسي لتمتعهم بالرضا.

ومن هنا كان التأكيد على أن أبعاد التمكين جميعها على درجة من الأهمية بحيث لا يمكن الاستغناء عن بعضها، أو الاهتمام ببعضها على حساب البعض الآخر، وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات (أحمد، ٢٠١١) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين وبعضها البعض، وأهمية كل بعد بحيث لا يمكن الاستغناء عن أي منها، لأنها ذات تأثير على الأبعاد الأخرى. ومن هنا يلزم قيادات الجامعات السعودية أن يكونوا على وعي بأهمية أبعاد التمكين جميعها، وطبيعة الترابط بينها، وتأثير كل منها على الآخر، حتى تنجح عملية التمكين بالجامعات السعودية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل التالي:

ما درجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث أسلوب المتوسط الحسابي الموزون لترتيب ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (١٢)

يوضح المتوسط الحسابي الموزون لاستجابات عينة أعضاء هيئة التدريس

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي الموزون	الترتيب	درجة الشيعوع
١- المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.	٢,٨٢٣	٣	أحياناً
٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	٢,٦٨٦	٤	أحياناً
٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	٢,٣٩٢	٦	قليلاً
٤- حرية الاختيار والاستقلالية.	٢,٤٥٦	٥	قليلاً
٥- الفعالية الذاتية.	٤,١٠٥	١	غالباً
٦- معنى العمل.	٣,٢٩٨	٢	غالباً
٧- التأثير.	١,٩٤٥	٧	قليلاً

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع بعدي الفعالية الذاتية، ومعنى العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، حيث كانت متوسطاتهما ٤,١٠٥، ٣,٢٩٨ على الترتيب، بمعنى أنهم يشعرون بقدرتهم على إنجاز مهام عملهم استناداً إلى خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، بل واعتقادهم بأن ثقتهم في أنفسهم وكفاءتهم الشخصية، وتمتعهم بالمهارات من الأمور التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء عملهم. كما أنهم يشعرون أن المهام التي يؤدونها ذات معنى وقيمة بالنسبة للآخرين، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم وهذا الإدراك يؤثر على قدرتهم على العمل، وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما أسفرت عنه نتائج إحدى الدراسات (Schermuly & others, 2011: 252) بأن هذا البعد يعد من أقوى أبعاد التمكين. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع ما أسفرت عنه النتائج المتعلقة بإدراك القيادات الجامعية لأبعاد التمكين، حيث جاء هذان البعدان في مقدمة الأبعاد التي تدرك القيادات بالجامعات السعودية أهميتها، فإدراكها لأهمية هذه الأبعاد، انعكست على شعور الأعضاء بممارسة هذه القيادات لها.

بينما جاء بُعد التأثير في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التمكين بمتوسط ١,٩٤٥، بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية يعتقدون بأن تأثيرهم ضعيف على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الجامعة خاصة المتعلقة بعملهم. وتُعد هذه النتيجة منطقية طبقاً لما أسفرت عنه نتائج تطبيق استبيان القيادات، والتي بينت ضعف اهتمامهم بهذا البُعد وعدم إدراكهم لأهميته. ويعد ضعف ممارسة القيادات لهذا البعد أحد المعوقات التي تقف أمام تطبيق عملية التمكين، فلا يمكن أن تنجح عملية التمكين إلا إذا شعر العاملون بأن مشاركتهم ذات تأثير على صناعة القرار في مؤسستهم، طبقاً لما أسفرت عنه نتائج إحدى الدراسات (Scribner & others, 2001:47).

نفس الأمر بخصوص بُعد حرية الاختيار والاستقلالية الذي حصل على متوسط قيمته ٢,٤٥٦، وفي نفس الوقت لا ترى القيادات الجامعية لهذا البعد أهمية، الأمر الذي انعكس على ممارستهم له، فلم يشعر الأعضاء بحرص قياداتهم على معرفة آرائهم قبل قيامهم باتخاذ القرارات، ولم تتح لهم قدرًا من الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لأداء عملهم، فضلاً عن عدم السماح لهم باتخاذ قرارات تضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤديه، فضلاً عن عدم وجود المرونة عند تطبيق التعليمات الرسمية الصادرة لهم.

كما أوضحت النتائج بالجدول السابق ضعف ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لبُعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، حيث كان متوسطه ٢,٣٩٢، على الرغم من أن الجدول (١٠) بيّن أن هذه القيادات تدرك أهمية هذا البعد ودوره في تحقيق تمكين أعضاء هيئة التدريس، فلم يكن لهذا الاهتمام صدى على ممارستهم لهذا البعد. فلم يشعر الأعضاء بأن الأنظمة والتعليمات بالجامعة تساعدهم على تطوير مهاراتهم في

العمل، فضلاً عن أن نظام المكافآت والحوافز لا يشجعهم على تطوير شخصياتهم، بالإضافة إلى ضعف الفرص التي يوفرها لهم رؤسائهم لتطوير مهاراتهم في العمل، وأخيراً لم يشعروا بوجود خطة واضحة تتبناها الجامعة لتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وجاءت هذه النتائج على خلاف ما أوصت به الدراسات (الطعاني، ٢٠١١: ٢١٢؛ Holdsworth & Cartwright, 2003: 47) بضرورة الاهتمام ببعدها التنموية المهنية على اعتباره من أهم أبعاد التمكين، وبذلك يكون يمثل الضعف الذي يعاني منه هذا البعد أحد المعوقات الرئيسية أمام تطبيق عملية التمكين بالجامعات السعودية بالصورة المطلوبة. مما سبق يتضح أنه على الرغم من إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأهمية أبعاد التمكين، إلا أن هذا الاهتمام لم يُترجم إلى الممارسة المطلوبة، فهناك خلل في ممارسة بعض الأبعاد، الأمر الذي يؤثر على تطبيق مفهوم التمكين، حيث توجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين وبعضها البعض، فضعف أحد الأبعاد يؤثر سلباً على بقية الأبعاد، مما ينعكس على تنفيذ عملية التمكين بالجامعات السعودية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل التالي:

هل هناك اختلاف بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين لدرجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث أسلوب المتوسط الحسابي الموزون لترتيب ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين بتلك الجامعات، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (١٣)

يوضح المتوسط الحسابي الموزون لاستجابات عينة أعضاء هيئة التدريس

السعوديين وغير السعوديين

عينة الأعضاء غير السعوديين			عينة الأعضاء السعوديين			أبعاد التمكين
درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	
أحياناً	٣	٣,٠٢٩	قليلاً	٤	٢,٥٤١	١- المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.
أحياناً	٤	٢,٧٦٧	قليلاً	٣	٢,٥٧٦	٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.
قليلاً	٦	٢,٣٧٢	قليلاً	٦	٢,٣٩٥	٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
قليلاً	٥	٢,٥٠٠	قليلاً	٥	٢,٤١٩	٤- حرية الاختيار والاستقلالية.
غالباً	١	٣,٩٦٤	دائماً	١	٤,٢٩٩	٥- الفعالية الذاتية.
غالباً	٢	٣,٤٥٨	أحياناً	٢	٣,٠٧٩	٦- معنى العمل.
قليلاً	٧	١,٨٣٩	قليلاً	٧	٢,٠٨٩	٧- التأثير.

يتضح من خلال استعراض نتائج الجدول السابق أن هناك اتفاقاً بين عينتي أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في ترتيب أغلب أبعاد التمكين، فجاء بعداً الفعالية الذاتية، ومعنى العمل في مقدمة أبعاد التمكين بالنسبة للعينتين، بمعنى أن جميع أعضاء هيئة التدريس باختلاف جنسياتهم يشعرون بأن قياداتهم تُشعرهم بقدرتهم على التعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل، وأنهم يمتلكون من المهارات والمعلومات ما يمكنهم من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتهم، أي أن قياداتهم الجامعية يثقون فيهم بما يجعلهم قادرين على التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب مواجهة عاجلة. ومن ناحية أخرى يؤكد أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين على أن قياداتهم يُشعرونهم

بأهميتهم في الجامعة عند ممارسة وظيفتهم، وأن مهام عملهم لها معنى وقيمة بالنسبة لرؤسائهم، وأنهم عنصر فاعل في الجامعة.

وعلى الجانب الآخر نجد أن الأبعاد الثلاثة : التأثير، وتطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، وحرية الاختيار والاستقلالية قد احتلت مؤخرة أبعاد التمكين التي تمارسها القيادات الجامعية من وجهة نظر العينتين، فلقد أجمعت العينتين على أن ممارسات قياداتهم لا تسمح لهم بأن يكون لهم تأثير فيما يحدث داخل أقسامهم العلمية، أو أن يكون لهم إسهام في وضع خطط وأهداف جامعاتهم، مما جعلهم يشعرون بضعف تأثيرهم على نواتج العمل. فما زال هناك قدر كبير من المركزية في إدارة العمل بالجامعات السعودية، يشعر معه الأعضاء بضعف تأثيرهم في القرارات وإدارة العمل، مما أدى إلى تضيق قدر الحرية المتاحة لهم في اختيار الأسلوب المناسب لأداء عملهم، وصعوبة تخطي الإجراءات الروتينية الطويلة لإنجاز العمل، الأمر الذي يقف عقبة في تطبيق التعليمات الرسمية الصادرة لهم بمرونة. وقد يعود تأخر بُعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس في كل من العينتين إلى عدم وجود الأنظمة والتعليمات بالجامعة التي تساعدهم على تطوير مهاراتهم في العمل، وضعف الفرص المتنوعة لتطوير أدائهم، فضلاً عن عدم تبنى الجامعة خطة واضحة لتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

وقد يعود اشتراك أعضاء هيئة التدريس في ترتيب هذه الأبعاد الثلاثة والتي جاءت في مؤخرة أبعاد التمكين إلى أن نمط الإدارة الذي يتسم بقدر كبير من المركزية سائد على كافة العاملين سواء أكانوا سعوديين أو غير سعوديين، وأن النظم والخطط التي تعمل على تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس موحدة على كافة الأعضاء على اختلاف جنسياتهم، وبالتالي اتفقوا في رؤيتهم لضعف هذه الأبعاد الثلاثة.

ولمعرفة الفروق بين وجهة نظر عينة الأعضاء السعوديين وغير السعوديين تجاه ممارسة قيادتهم لأبعاد التمكين، استخدم الباحث اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات، وتوضح هذه الفروق من خلال استعراض الجدول التالي:

جدول (١٤)

يوضح قيم الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لجنسية أعضاء هيئة

التدريس (سعوديون - غير سعوديين) باستخدام اختبار "ت"

الأبعاد	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١- المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.	سعودي	١٤٣	١٢,٧٠٦٣	٣,٨١٩,٥٨	٦,٦٣٣	٠,٠١ دال
	غير سعودي	١٩٥	١٥,١٤٨٧	٢,٩٤٨,٦٠		
٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	سعودي	١٤٣	١٢,٨٨١١	٣,٨٠٢,٣١	٢,٩٠٠	٠,٠١ دال
	غير سعودي	١٩٥	١٣,٨٣٥٩	٢,٢١٣,٧٧		
٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	سعودي	١٤٣	١٢,٠٩٧٩	٤,٢٨٢,٨١	٠,٥٩٣	٠,٥٥٤ غير دال
	غير سعودي	١٩٥	١١,٨٦١٥	٣,٠٤٧١١		
٤- حرية الاختيار والاستقلالية.	سعودي	١٤٣	١١,٩٧٩٠	٤,٢٣٦,٧٧	١,٢٢٥	٠,٢٢١ غير دال
	غير سعودي	١٩٥	١٢,٥٠٢٦	٣,٦٠٠,٣٦		
٥- الفعالية الذاتية.	سعودي	١٤٣	٢١,٤٩٦٥	٢,٢٢٣,٠٤	٥,١٣٠	٠,٠١ دال
	غير سعودي	١٩٥	١٩,٨٢٠٥	٣,٤١٩,٧١		
٦- معنى العمل.	سعودي	١٤٣	١٥,٣٩٨٦	٣,١٧٣,٧٠	٥,١٦٩	٠,٠١ دال
	غير سعودي	١٩٥	١٧,٢٩٢٣	٣,٤٣٥,٩٧		
٧- التأثير.	سعودي	١٤٣	١١,٩٧٩٠	٤,٢٣٦,٧٧	١,٢٢٥	٠,٢٢١ غير دال
	غير سعودي	١٩٥	١٢,٥٠٢٦	٣,٦٠٠,٣٦		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات استجابات العينة بالنسبة للأبعاد الثلاثة: تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس وحرية الاختيار والاستقلالية، والتأثير، وقد يعود ذلك إلى ما أشار إليه الباحث في تعليقه على الجدول (١٢)، حيث أن أسلوب إدارة الجامعات يتسم بقدر كبير من المركزية، ولا يعطي الحرية الكافية للأعضاء هيئة التدريس لاختيار ما يناسبهم من قرارات وأفعال خلال أداء عملهم، وهذا الأسلوب يطبق على كافة أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا سعوديين أو

غير سعوديين، مما يشعرهم بضعف تأثيرهم على مجريات الأمور. أما عدم وجود دلالة للفروق بين العينتين في بعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس فقد يعود إلى أن البرامج والخطط التي تقدمها الجامعات السعودية موجهة لكافة أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات العينة في الأبعاد الثلاثة: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، ومعنى العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين. وقد تعود هذه الفروق إلى أن الجامعات السعودية تحرص على استقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءات والخبرات من مختلف الدول من أجل الارتقاء بالجامعات وتحسين الأداء بها ونقل خبراتهم إلى زملائهم من السعوديين. ولذلك فهي تسعى للاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم بقدر الإمكان، ومن هنا جاءت مشاركتهم في عملية صنع بعض القرارات بالجامعة. ومن ناحية أخرى فالجامعات تسعى إلى تحفيزهم لدفعهم إلى مزيد من المشاركة والأداء ولضمان استمرارهم في العمل بها. أما بالنسبة لبعدها معنى العمل فإن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين المتعاقدين مع هذه الجامعات يسعون بصورة أكبر لإثبات قدراتهم وذواتهم لرؤسائهم، ومن ناحية أخرى فإن الأمكانات المادية المتاحة بهذه الجامعات تمثل فرصة لهم لإثبات وجودهم.

ويتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات العينة في بعد الفعالية الذاتية لصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين. وقد تعود هذه الفروق إلى أن الأعضاء غير السعوديين قد يتجنبون إلى حد كبير التعامل مع المواقف والمشكلات التي تطرأ في عملهم، والتي تتطلب مواجهة عاجلة. وذلك تجنباً

لمشكلات قد تطرأ نتيجة لتدخلهم، ومن ثم يلجأون لرؤسائهم للتعامل معها، ومن هنا كان شعورهم بالفعالية الذاتية جاء أقل من أقرانهم السعوديين.

النتائج المتعلقة بالتساؤل التالي:

هل هناك اختلاف بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس طبقاً لدرجتهم العلمية لدرجة ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث أسلوب المتوسط الحسابي الموزون لترتيب ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (أساتذة / أساتذة مشاركون / أساتذة مساعدون) بتلك الجامعات، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (١٥)

يوضح المتوسط الحسابي الموزون لاستجابات عينة (الأساتذة / الأساتذة

المشاركين / الأساتذة المساعدين)

عينة الأساتذة المساعدين			عينة الأساتذة المشاركين			عينة الأساتذة			أبعاد التمكين
درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	
أحياناً	٣	٢,٨١٠	أحياناً	٣	٢,٩٠٦	أحياناً	٤	٢,٧٠٠	١- المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة.
قليلاً	٤	٢,٥٨٨	أحياناً	٤	٢,٧٧٤	أحياناً	٣	٢,٨٩١	٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس.
قليلاً	٥	٢,٤٦٩	قليلاً	٦	٢,٢١٨	قليلاً	٦	٢,٤٥٠	٣- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
قليلاً	٦	٢,٤٤٣	قليلاً	٥	٢,٤٦٤	قليلاً	٥	٢,٤٩١	٤- حرية

عينة الأساتذة المساعدين			عينة الأساتذة المشاركين			عينة الأساتذة			أبعاد التمكين
درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	درجة الشبوع	الترتيب	المتوسط الحسابي الموزون	
									الاختيار والاستقلالية.
غالباً	١	٤,١٤١	غالباً	١	٣,٩٥٨	دائماً	١	٤,٢٧٥	٥- الفعالية الذاتية.
غالباً	٢	٣,٢٦٩	أحياناً	٢	٣,٢٢٨	غالباً	٢	٣,٥٥٨	٦- معنى العمل.
قليلاً	٧	١,٨٤٣	قليلاً	٧	٢,١١٤	قليلاً	٧	١,٩٩٥	٧- التأثير.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن هناك تقارباً بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية (الأساتذة / الأساتذة المشاركين / الأساتذة المساعدين) تجاه ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين، فاحتل بُعداً الفعالية الذاتية، ومعنى العمل قمة أبعاد التمكين على الترتيب، وكذلك جاء بُعد التأثير في مؤخرة أبعاد التمكين التي تمارسها هذه القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية. وجاء ترتيب الأبعاد الأخرى متقارباً إلى حد كبير، مما يوحي بأن هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس على واقع ممارسة قياداتهم لأبعاد التمكين.

ولمعرفة الفروق بين ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف درجاتهم العلمية، استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٦)

يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية (أستاذ / أستاذ مشارك / أستاذ مساعد) لممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة	بين المجموعات	٣٦,١١٦	٢	١٨,٠٥٨	١,٤٣٥	٠,٢٣٩ غير دال
	داخل المجموعات	٤٢١٤,٣٨٤	٣٣٥	١٢,٥٨٠		
	الكل	٤٢٥٠,٥٠٠	٣٣٧			
تحفيز أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	١١٥,٣٤٥	٢	٥٧,٦٧٣	٦,٥١٩	٠,٠١ دال
	داخل المجموعات	٢٩٦٣,٥٩٠	٣٣٥	٨,٨٤٧		
	الكل	٣٠٧٨,٩٣٥	٣٣٧			
تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	١٠٨,٢٣٦	٢	٥٤,١١٨	٤,٢١٤	٠,٠١ دال
	داخل المجموعات	٤٣٠٢,٢٦٤	٣٣٥	١٢,٨٤٣		
	الكل	٤٤١٠,٥٠٠	٣٣٧			
حرية الاختيار والاستقلالية	بين المجموعات	٢,٤٧٠	٢	١,٢٣٥	٠,٨١	٠,٩٢٢ غير دال
	داخل المجموعات	٥٠٨٣,٨٢٩	٣٣٥	١٥,١٧٦		
	الكل	٥٠٨٦,٢٩٩	٣٣٧			
الفعالية الذاتية	بين المجموعات	٩٤,٨٦٩	٢	٤٧,٤٣٥	٥,١١٤	٠,٠١ دال
	داخل المجموعات	٣١٠٧,٣٣٥	٣٣٥	٩,٢٧٦		
	الكل	٣٢٠٢,٢٠٤	٣٣٧			
معنى العمل	بين المجموعات	٩٧,٤٤٣	٢	٤٨,٧٢٢	٤,١٦٥	٠,٠١ دال
	داخل المجموعات	٣٩١٩,٤٧٣	٣٣٥	١١,٦٩٩		
	الكل	٤٠١٦,٤٧٣	٣٣٧			
التأثير	بين المجموعات	١٢٣,٧٦٩	٢	٦١,٨٨٥	٦,١٠٩	٠,٠١ دال
	داخل المجموعات	٣٣٩٣,٦٤٢	٣٣٥	١٠,١٣٠		
	الكل	٣٥١٧,٤١١	٣٣٧			

يتبين من نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لبُعدي المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وحرية الاختيار والاستقلال من وجهة أعضاء هيئة التدريس تبعاً لدرجاتهم العلمية، وهذا يؤكد ما ذكره الباحث من قبل خلال تفسيره للنتائج التي وردت في الجدولين (١٠)، (١٢)، فطبيعة الإدارة بالجامعات السعودية تتسم بالمركزية مما أدى إلى أن تكون الفرصة المتاحة أمام أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية للمشاركة في صنع القرارات ضعيفة، بالإضافة إلى عدم توفر قدر من الحرية الذي يسمح لهم بالاستقلالية في عملهم وتحديد الطريقة المناسبة لأداء عملهم وإنجازه.

أما بقية الأبعاد فأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية، مما دفع الباحث لاستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي درجة علمية بالنسبة للدلالة، وجاءت النتائج كما هي موضحة كما يلي:

جدول (١٧)

يوضح قيمة (ف) للفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية (أستاذ / أستاذ مشارك / أستاذ مساعد) لممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد

التمكين

الأبعاد	أستاذ ن=٤٨	أستاذ مشارك ن=١٠٠	أستاذ مساعد ن=١٩٠	اتجاه الفروق بطريقة شيفيه	
	م	م	م	(١)،(٢)	(٢)،(٣)
تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	١٤,٤٥٨	١٣,٨٧٠	١٢,٩٧٢	**	
تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس	١٢,٢٥٠	١١,٠٩٠	١٢,٣٤٧	**	
الفعالية الذاتية.	٢١,٣٧٥	٢٠,٧٠٥	١٩,٧٩٠	**	
معنى العمل.	١٧,٧٩١	١٦,٣٤٧	١٦,١٤٠	**	
التأثير.	١٠,٥٧٠	٩,٩٧٩	٩,٢١٥	**	

** دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من خلال نتائج اختبار شيفيه الموضحة بالجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين المجموعات (أساتذة وأساتذة مشاركون، أساتذة وأساتذة مساعدون، أساتذة مشاركون وأساتذة مساعدون) في الأبعاد الأربعة التالية: تحفيز أعضاء هيئة التدريس، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير لصالح فئة الأساتذة. وقد يرجع ذلك إلى حرص الجامعات السعودية على الاستفادة من خبرات الأساتذة وإمكاناتهم، الأمر الذي يدفع بقيادتها لتحفيزهم وتوفير الموارد والمناخ الملائم لهم لتحمل المزيد من المسؤوليات والتي تتاح بصورة أكبر لفئة الأساتذة، ومن هنا يكون شعور الأساتذة بأن قيادات الجامعات يقدرون جهدهم أكبر من شعور الفئات الأخرى بهذا التقدير، وبالتالي يزداد شعور الأساتذة بفعاليتهم وقدرتهم على التعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل، كما يزداد أيضاً شعورهم بمعنى العمل الذي يقومون به بالنسبة لهم وبالنسبة لرؤسائهم، وبالتالي يكون لفئة الأساتذة التأثير الأكبر على العمل داخل الأقسام، وعلى نواتج العمل.

كما تبين نتائج اختبار شيفيه الموضحة بالجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين المجموعات (أساتذة وأساتذة مشاركون، أساتذة وأساتذة مساعدون، أساتذة مشاركون وأساتذة مساعدون) في بعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس لصالح فئة الأساتذة المساعدين. وقد تبدو هذه النتائج منطقية إلى حد كبير، خاصة أن فئة الأساتذة المساعدين بالجامعات السعودية هي الفئة الأحدث والأقل خبرة، مما يجعلها أكثر إحساساً باهتمام قياداتها بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم في العمل بعكس الفئات الأخرى التي تمتلك قدراً أكبر من الخبرة والكفاءة مما لا يجعلها تشعر بالدور الذي تبذله هذه القيادات في هذا الجانب، أو أن ما تقدمه من خدمات وفرص لا تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم العميقة.

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج

لعل من أهمها ما يلي:

- لا يعد التمكين هدفاً في حد ذاته ولكنه أحد الأساليب الإدارية لتحسين نتائج الأداء بالجامعات.
- لا يعتبر التمكين مجرد توزيع اختصاصات والمهام، بل يعد فلسفة جديدة تقوم على مبدأ المشاركة بين القيادات والعاملين.
- يعد التمكين أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة الجامعية، وتغيير الثقافة التقليدية بالجامعة التي تقوم على الفصل بين التخطيط والتنفيذ تغييراً جذرياً. فتمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يعد مدخلاً هاماً لإصلاحها وتطويرها وتحسين الأداء بها.
- تطبيق التمكين بصورته الصحيحة بالجامعات يُمكن قياداتها من تحديد الأفراد الموهوبين والمبدعين ودفعهم لتكريس المزيد من الوقت والجهد لخدمة الجامعة.
- يعد تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير مستوى أدائهم من الأمور الأساسية التي تقف وراء الأصوات المنادية بتطبيق مفهوم التمكين في الجامعات.
- يدرك عضوهيئة التدريس الممكن قيمة العمل بشكل أكبر، خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر أنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة جامعته.
- ثقة الإدارة العليا بالجامعة في أعضاء هيئة التدريس، وتأييدها ودعمها لعملية التمكين تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيقها، فإذا توفرت الإرادة يسهل التنفيذ.

- تتطلب عملية التمكين تغييرات ضرورية في اتجاهات وقيم كل من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وتتطلب كذلك تغيير ثقافة المنظمة ذاتها، وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، لذلك فالتمكين يتسم بأنها عملية بطيئة ومترتبة، ومن ثم يجب عدم الاستعجال والتسرع في تطبيقه.
- تعد المعلومات وتوفرها من العوامل الهامة لنجاح تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس، فهم يحتاجون إلى معرفة الكثير عن أهداف العمل، واستراتيجيات تنفيذه، فضلاً عن الأكاديمية والمهنية والخبرة الفنية، فامتلاك المعلومة تمنحهم الثقة للتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفهم قد يكون خطأ، وبالتالي تشكل قوة المعلومات جزءاً من الثقة التي يكتسبونها.
- تعددت الآراء حول أبعاد مفهوم التمكين، وتمكنت الدراسة من استخلاص أهم أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والتي يمكن دمجها في اتجاهين أساسيين وهما: **مدخل العلاقات**، والذي يتضمن الأبعاد التي تساعد على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتشمل الأبعاد التالية: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس. و**مدخل الدافعية**، والذي يركز على تحسين مدركات أعضاء هيئة التدريس بشأن قدرتهم على أداء مهامهم وتزويدهم بالدعم لتعويضهم عن الضغوط التي تمارس عليهم في بيئة العمل، وتشمل الأبعاد التالية: حرية الاختيار والاستقلالية، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير.
- أبعاد التمكين جميعها على درجة من الأهمية بحيث لا يمكن الاستغناء عن بعضها، أو الاهتمام ببعضها على حساب البعض الآخر، فهناك علاقة طردية بين

أبعاد التمكين وبعضها البعض، بحيث لا يمكن الاستغناء عن أي بعد منها، نظراً للتأثير المتبادل بين الأبعاد.

• تدرك القيادات بالجامعات السعودية أهمية أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعاتهم بصورة إجمالية، ولكن نظرهم لهذه الأبعاد لم تكن على نفس القدر من الأهمية، ففي حين يرون أن الأبعاد الأربعة: الفعالية الذاتية، ومعنى العمل، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس على درجة كبيرة من الأهمية، فإن رؤيتهم للأبعاد الثلاثة: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وحرية الاختيار والاستقلالية، والتأثير لم تكن على نفس القدر من الأهمية على الرغم من أن هذه الأبعاد في غاية الأهمية ولا يمكن أن يُطبق التمكين بدونها.

• جاء ترتيب أبعاد التمكين بناء على درجة أهميتها من وجهة نظر القيادات بالجامعات السعودية كما يلي: الفعالية الذاتية، معنى العمل، تحفيز أعضاء هيئة التدريس، تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، حرية الاختيار والاستقلالية، المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، التأثير.

• ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت وفقاً للترتيب التالي: الفعالية الذاتية، معنى العمل، المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، تحفيز أعضاء هيئة التدريس، حرية الاختيار والاستقلالية، تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، التأثير.

• كان هناك اتفاق بين عيني أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في ترتيبهم لأغلب ممارسات قيادتهم لأبعاد التمكين.

• كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عيني أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في ممارسة القيادات لأبعاد: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل. بينما كانت هناك فروق غير دالة إحصائياً لأبعاد: تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، وحرية الاختيار والاستقلالية، والتأثير.

• وجود تقارب بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية (الأستاذة / الأساتذة المشاركون / الأساتذة المساعدون) تجاه ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد التمكين.

• كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية (الأستاذة / الأساتذة المشاركون / الأساتذة المساعدون) تجاه ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد: تحفيز أعضاء هيئة التدريس، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير لصالح فئة الأساتذة. وبعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس جاء لصالح فئة الأساتذة المساعدين. بينما كانت هناك فروق غير دالة إحصائياً لأبعاد: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وحرية الاختيار والاستقلالية.

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن للباحث أن يقدم تصوره لمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تنفذها الجامعات السعودية لتطبيق مفهوم التمكين.

لقد كشفت الدراسة أن القيادات بالجامعات السعودية تتمتع بإدراك مرتفع لأهمية التمكين بأبعاده المختلفة، ويعد ذلك خطوة جيدة وموفرة للوقت والجهد اللازمين لتغيير قناعات هذه القيادات، لذلك فعملية تمكين أعضاء هيئة التدريس تستلزم

وضوحاً لرؤية تطبيقه، وكيفية تنفيذه، وتشجيعاً من إدارة الجامعة، وجعله من الاستراتيجيات الأساسية بالجامعة. وعليه تقترح الدراسة الحالية بعض الإجراءات لتدعيم التمكين بالجامعات السعودية وتعزيز تطبيقه، والتي تتضح في مجموعة من الخطوات التالية:

١. تحديد جوانب القصور في تطبيق التمكين بالجامعات السعودية.

لابد في البداية تحديد جوانب القصور الداخلية بالجامعة والتي تسبب شعور أعضاء هيئة التدريس بفقدان القوة والثقة، فالتعرف عليها يمكن الجامعة من معالجتها وتصحيح أوضاعها، ولقد كشفت الدراسة الحالية بعض هذه النقاط منها على سبيل المثال: ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار بالجامعات السعودية، وشعورهم بضعف تأثيرهم في على المواقف والأحداث التي تتم على مستوى الأقسام والجامعات ككل، وعلى نواتج العمل الإدارية والتشغيلية، كما أن بعض أبعاد التمكين لم تكن في بؤرة اهتمام قيادات هذه الجامعات، وذلك بخلاف العوامل السلبية الأخرى مثل العوامل التنظيمية كالخوف من مشاركة العاملين في السلطة، والمناخ البيروقراطي وزيادة الروتين، والمركزية في اتخاذ القرارات، التفاعل المحدود مع الإدارة العليا. وهناك العوامل التحفيزية كضعف المكافآت، والشعور بضعف نوعية وقيمة الحوافز والمكافآت المقدمة من الجامعة. فأول خطوة لتطبيق وتبني استراتيجية للتمكين بالجامعات تكمن في التعرف على الأسباب المؤدية لجوانب القصور لتصحيحها.

٢. تحسين المناخ وبيئة العمل بالجامعة.

إن لترسيخ ثقافة الديمقراطية خاصة في عملية صنع القرارات الجامعية دور هام في نجاح عملية التمكين، حيث أن المناخ السائد يعد آلية فاعلة في هذه العملية، فهذا المناخ

يضمن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الجامعة المختلفة، ويمنحهم الفرص المتعددة لاكتساب الخبرات اللازمة لتمكينهم. وهذه الخطوة تمثل إحدى التحديات التي يجب أن يتغلب عليها القيادات الجامعية، فإيجاد بيئة عمل ممكنة تتوقف إلى حد كبير على وجود رغبة لدى القيادات للتخلي عن بعض السلطات للعاملين، وهذه تعد خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

٣. وضع استراتيجية شاملة ومتكاملة لتطبيق التمكين بالجامعات.

عملية تحسين الأداء بالجامعة عن طريق تمكين أعضاء هيئة التدريس بها، يجب ألا تعتمد على العشوائية، ولكن لابد أن تتسم بالمنهجية العلمية والموضوعية، فنجاحها مرهون بوجود خطة واستراتيجية شاملة ومتكاملة تلتزم بها الجامعة قيادة وعاملين. لذا يجب أن تتبنى الجامعات مبدأ التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الخطط التنفيذية بأهداف ومؤشرات محددة.

وتتضمن هذه الاستراتيجية تحديداً للقرارات التي يمكن أن يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. فتحديد نوعية القرارات التي سيتخلى عنها القيادات لهم، يشكل أحد الوسائل للقيادات والعاملين للتعرف على متطلبات الغير في سلوكهم، ويتم تحديد هذه القرارات بشكل تدريجي.

وتشمل هذه الاستراتيجية استخدام مجموعة من الأساليب الإدارية التي تدعم عملية التمكين مثل الإدارة بالمشاركة وغيرها من الأساليب الأخرى التي تمنح العاملين الذين لديهم الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسئولية إنجازها. كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً تكوين فرق العمل، وجعله أسلوباً لتنفيذ الأعمال بالجامعة، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

٤. توفير المعلومات والشفافية.

وفي هذه الخطوة يتم العمل على مواجهة أوجه القصور التي ترصدها الجامعة - كما جاء في المرحلة الأولى- بالإضافة إلى توفير المعلومات التي كانت مقتصرة على القيادات بالجامعة فقط. فيجب إمداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالمعلومات المطلوبة في مجالات شتى، فتوفير هذه المعلومات لهم، وتيسير طريقة الوصول إليها، تساعدهم على تفهم وظيفتهم ومهامهم وطبيعة العمل بالجامعة، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل للجامعة.

٥. التدريب والتنمية المهنية.

ضرورة العمل على صنع سياسة واضحة ومحددة لتطوير شخصية وأداء أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة أن ترتبط هذه السياسة بالخطط التنفيذية بالجامعة. فضلاً عن وجود خطة تدريب موازية للقيادات الجامعية تهدف إلى تغيير الفكر الإداري السائد وتطويره، وكيفية تطبيق التمكين وتنفيذه على الصورة المثلى، من أجل تحقيق أعلى درجة من الأداء المؤسسي. فالتدريب يعد من المكونات الأساسية لتمكين أعضاء هيئة التدريس لأنه يرفع من قدراتهم ويطور إمكاناتهم مهارية والفنية.

٦. شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين ونتائجه.

ويأتي شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين في هذه المرحلة، عن طريق تفويض السلطات، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، لتدعيم الاستقلالية والذاتية في اتخاذ القرارات وفي المشاركة في كل ما يتعلق بالعمل، ويعد ذلك تحفيزاً ذاتياً لهم، فالتمكين يعد العملية التي يعتقد الفرد أن فعاليته الذاتية قد تم تعزيزها، فإن قيام الفرد بمضاعفة أدائه في المهام المكلف به يعتمد على توقعه بأن مجهوده سيؤدي إلى مستوى الأداء المطلوب، وأن هذا الأداء سيحقق النتائج والأهداف الموضوعة.

ولكن لا بد أن نضع نصب أعيننا أن التمكين ليس علاجاً سريع الأثر، ولا حلاً فورياً للمشكلات القائمة بالجامعات، ولكنه يعد برنامجاً للتغيير والتجديد لا بد أن يسبق تطبيقه برامج لتهيئة المناخ المناسب له بالجامعة، ولكن إن تم تطبيقه بنجاح أدى إلى نتائج نهائية إيجابية على مستوى كل من أعضاء هيئة التدريس والجامعة ككل كما بينت الدراسة من قبل.

فلقد أكدت نتائج بعض الدراسات على ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق التمكين الناجح للعاملين، ويمكن إلقاء الضوء على بعض هذه المتطلبات كما يلي:

● **الثقة الإدارية:** حيث تعد أساس عملية التمكين، والتي تعني ثقة القيادات الجامعية في أعضاء هيئة التدريس بجامعاتهم، بحيث يكون لدى هذه القيادات الاستعداد للتعامل معهم معتقدين بكفاءاتهم وأمانتهم، والاعتماد عليهم بما لديهم من معرفة وخبرات ومهارات، لذا كلما توفرت هذه الثقة كلما قامت القيادات بمنحهم مزيداً من المعلومات وحرية الاختيار والاستقلالية، ومن هنا كانت الثقة مقوماً جوهرياً من مقومات التمكين.

وبناء هذه الثقة يحتاج إلى معايير وقيم يتمثلها وينشرها القادة ويرون صداها في سلوك المرؤوسين، وهنا يحتاج القائد إلى بذل جهد خاص في تعزيز تلك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مع الآخرين وتشجيع كل صاحب قرار في المؤسسة بأن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في مرؤوسيه.

ولقد جاءت نتائج العديد من الدراسات مؤكدة على أهمية الثقة ودورها كمتطلب رئيس لتحقيق التمكين، وتعرض الدراسة جوانب من نتائج هذه الدراسات في هذا الجانب كما يلي:



– التمكين يرتبط بالثقة ارتباطاً وثيقاً. حيث أن الثقة تعزز وتحقق التمكين. كما أن الثقة المتبادلة تعزز شعور العاملين بالمسئولية الشخصية عن عملهم ونتائج أدائهم. (Moye & Henkin, 2006)

– تعد الثقة أولى خطوات تمكين الأفراد. (المسيليم، ٢٠١٢: ٥٨، الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨: ٢٠)

– تلعب ثقة المديرين بالعاملين معهم دوراً هاماً في التغلب على المخاطر التي قد تظهر خلال تطبيق التمكين. (صلاح، ٢٠١١: ٣٠٨)

– يُعد ضعف ثقة المديرين بقدرة مرؤوسيههم من أبرز العوامل الرئيسة والمباشرة التي تمنع المديرين من تبني أسلوب التمكين أو تطبيقه. (حلواني، ٢٠٠١: ٤٥٧)

– المعلمون المدركون أنهم متمكنون في بيئتهم، هم من لديهم مستويات عالية من الثقة المتبادلة مع قياداتهم. (Moye & others, 2005: 272)

● **تأييد ودعم الإدارة العليا؛** يجب أن تفتتح الإدارة العليا بالجامعة بعملية التمكين أولاً، حتى يمكن تطبيقه، لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين، وبدون اقتناعهم الكامل به وبالتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين في المنظمة. (أحمد، ٢٠١١: ٤٤٠)

● **القوانين والتشريعات؛** بعد اعتراف الإدارة العليا للجامعة بعملية التمكين، والعمل على دعمها وتأييدها، لابد أن تسعى إلى وضع اللوائح والقرارات الخاصة بها والداعمة لتطبيقها، والتي ستضيف بعداً هاماً إلى المهام التي يقوم بها القائد داخل جامعته وهي تكوين الكوادر الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بحيث تكون ملزمة له بالعمل على هذا الشأن، وأيضاً ستكون محفزة للعاملين لبذل كل ما عندهم من جهد حتى يثبتوا كفاءة في العمل.

• **وجود رؤية مشتركة بين القادة والعاملين في المؤسسة:** حيث يسعى كلا الطرفين إلى بلوغ ذات الهدف، وإذا كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد أن تكون جاذبة للعاملين وليس للإدارة فقط، ومن هنا يمكن للجامعة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك أعضاء هيئة التدريس بها أهداف ورؤية وإستراتيجية الإدارة العليا، الأمر الذي يترتب على ذلك شعورهم بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات والمشكلات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

• **تدفق المعلومات:** تعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه عضو هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، كما "تعد المعرفة من العناصر الرئيسة لتطبيق التمكين، حيث يحتاج العاملون إلى معرفة الكثير عن أهداف العمل، واستراتيجيات تنفيذه، كما يحتاجون إلى امتلاك المعرفة الأكاديمية والمهنية والخبرة الفنية والمعايير الأخلاقية" (حسين، ٢٠١٢: ١٥). فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة، لا يمكن لعضو هيئة التدريس التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ، وبالتالي تشكل قوة المعلومات جزءاً من الثقة التي يكتسبها، فضلاً عن أن "امتلاك المعرفة يعزز السلوكيات المرتبطة بالإبداع والابتكار" (Chant & others, 2009: 64). وهذا ما تؤكدته نتائج إحدى الدراسات (Weldy & Gillis, 2010: 468) بأن تحسين الأداء بالمؤسسات يعتمد اعتماداً كبيراً على توفير المعلومات ومشاركتها مع المستويات الدنيا بها.

• **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع إقامة فرق عمل تشارك في صناعة القرارات، لذا على الإدارة العليا

احترام أفكار فرق العمل ومقترحاتها، ومنحها سلطة كافية لتنفيذ قراراتها، وتطبيق تصوراتها التي تقترحها. (المسليم، ٢٠١٢: ٥٨) ولقد أشارت نتائج إحدى الدراسات (Donnelly, 2009) إلى العلاقة القوية بين فرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم تمكينهم.

لذا لا بد أن يشعر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة أن باستطاعتهم العمل معاً لحل المشكلات، وأن أفكارهم لها تقديرها عند الإدارة العليا، كما تؤخذ بجدية في ذات الوقت. ولقد أشارت إحدى الدراسات (القحطاني، ٢٠١٢: ٢١١) إلى أن فريق العمل يكون أكثر فاعية من العمل الفردي لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، فضلاً عن إمكانيات أفضل للحصول على المعلومات، لذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة سريعاً.

- **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:** يعد التمكين عملية بطيئة ومرتجة لأنها تتطلب تغييرات ضرورية في اتجاهات كل من المديرين والعاملين، بل وتغيير ثقافة المنظمة ذاتها، وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً. (أحمد، ٢٠١١: ٤٤٠) لذا يتعين على القيادات الجامعية ألا تستعجل في تطبيقه وأن تستغرق الوقت المناسب في تنفيذه من أجل ضمان الحصول على أفضل النتائج وتحسن ملموس في أداء أعضاء هيئة التدريس.
- **ثقافة تنظيمية داعمة:** ضرورة أن يفهم عضو هيئة التدريس بأي جامعة الحاجة إلى التغيير، وتشجيعه على استيعاب أبعاد التمكين وأهميته له وللمنظمة، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة للتغيير والمخاطرة والتجديد، تدعم تمكينهم وتتميز بالابتكار والإقدام، وأن يتوفر مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والمكاشفة

والمصارحة مع العاملين والشفافية وعدم حجب المعلومات ودعم مشاركتهم في وضع الأهداف وصنع القرارات.(حسين، ٢٠١٢: ١٦؛ صلاح، ٢٠١١: ٣٠٨؛ حسين، ٢٠٠٩: ٧٤)

● **لامركزية الإدارة:** الذي يسهل تحقيق التوازن، ويوفر المرونة بحيث يسمح بالتطور في جميع الأوقات، ويزيل كافة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.(الخشالي، ٢٠١١: ٦٨؛ حسين، ٢٠٠٩: ٧٤) ومن هنا كانت المطالبة بتطبيق مدخل جديد للإدارة من خلال ما يطلق عليه الهيكل التنظيمي الأفقي Flatter organisational structures الذي يضمن المزيد من فرق العمل، وأقل درجة من البيروقراطية، واتصالات أفضل بين القيادات والعاملين، وإتاحة فرص أفضل للنمو المهني، وتؤدي إلى المزيد من الرضا الوظيفي.

يتضح من خلال عرض هذه المتطلبات أنه لا يمكن البدء في مشروع التمكين دون ضمان تحقيق أغلب هذه المتطلبات بصورة فاعلة، حيث أنها تمثل البيئة الصالحة التي سينشأ فيها التمكين وينمو. كما يتوقع بعد تطبيق هذه الإجراءات وتوفير تلك المتطلبات أن يتم حصد نتائج تمكين أعضاء هيئة التدريس، من خلال زيادة الثقة في إمكانياتهم وقدراتهم، فتتحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وزيادة في الالتزام والانضباط في العمل، مع الحصول على نتائج مرتفعة في أدائهم، والإصرار على التميز والإبداع حتى في ظل وجود بعض المعوقات التنظيمية، بما يحقق أهداف الجامعة، وتطوير الأداء المؤسسي بها.

* * *

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية.

- الإبراهيم، عدنان، العضال، عدنان عبد السلام، العمري، جمال (٢٠٠٨). "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك". **دراسات تربوية واجتماعية**، مج ١٤، ع ٣، ص ١١-٣٩.
- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٦٠)، **لسان العرب المحيط : معجم لغوي علمي**، بيروت، دار صادر.
- أحمد، علي يونس إبراهيم سيد (٢٠١١). "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية". **مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق**، مج ٣٣، ع ١، ص ٤٢٣-٤٦٠.
- إسكندر، سوزي رؤوف (٢٠٠٨). "أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة". **مجلة البحوث الإدارية**، مج ٢٦، ع ١، ص ٧٤-١١١.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أنيس، إبراهيم؛ منتصر، عبد الحليم؛ الصوالحي، عطية؛ أحمد، محمد خلف الله (١٩٦٠). **المعجم الوسيط**، ط ٢، القاهرة، دن.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٢). **التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٣٦، ص ١٣-١٧.
- _____ (٢٠٠٩). "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية". **مستقبل التربية العربية**، مج ١٥، ع ٥٥، ص ٣٩-١٤٥.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠١). "أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة". **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، ع ٤، ص ٤٢٤-٤٧٠.

- الخاجة، فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦). "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.
- الخشالي، شاكر جاد الله، الزعبي، حسن علي، القطب، محيي الدين (٢٠١١). "أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية"، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مؤتمة للبحوث والدراسات، مج ٢٦، ع ٥، ص ٦١-١٠٠.
- شوشة، أمير علي المرسي (٢٠١١). "أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة" المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٥، ع ١، ص ١-٢٨.
- صلاح، عطا الله (٢٠١١). "دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ص ٢٩٩-٣٢٩.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٥). الإدارة الرائدة، عمان، دار الصفا للنشر.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠١١). "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية بالكويت، مج ٢٥، ع ٢، مارس، ص ٥٦٦-٥٩٤.
- العديلي، ناصر حمود (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- عشبية، فتحى درويش محمد (٢٠١٠). "تمكن المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية بجامعة الجرش: تربية المعلم العربي وتأهيله: رؤى معاصرة، الأردن، ص ٦٧٧-٧٢٦.
- علوان، شذى أحمد؛ عبد الرحمن، عبد الرحمن عبد الله (٢٠١١). "التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، مج ٧، ع ٢٧، ص ١٠٢-١٣٨.
- الفياض، محمد أحمد عبد الله (٢٠٠٥). "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- قاسم، مرفت إبراهيم راشد (٢٠١١). "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية". **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، ع ٢٤، ص ٥٦٦-٥٩٤.
- القاضي، نجاح (٢٠٠٩). "التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم". **مجلة كلية التربية، عين شمس**، ع ٢٣، ج ٢، ص ٦٢٥-٦٥٤.
- القحطاني، مصلح بن سعيد بن مبارك (٢٠١٢). "الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة". **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، ع ٤٤، ص ١٩٨-٢٣٧.
- الفواقنة، عمر (٢٠٠٧). "إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين: دراسة ميدانية بجامعة البلقاء التطبيقية". دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠٠٧). "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة". **مجلة النهضة**، مج ٨، ع ٢١، ص ١٤٣-١٦٩.
- المحتسب، أحمد علي (٢٠١١). "التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال". **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، مج ٣، ع ٢، ص ١٤٣-١٦٩.
- محمد، مي خميس شفيق (٢٠١١). "تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي". رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الإسكندرية.
- المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٢). "صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية". **المجلة التربوية، الكويت**، مج ٢٦، ع ١٠٣، ص ٥٣-٨٦.
- ملحمر، يحيى سليم (٢٠٠٩). "التمكين: مفهوم إداري معاصر. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٧). "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية". **مجلة كلية التربية جامعة عين شمس**، ج ٢، ع ٣١، ص ٩-٥٦.

ثانياً : المراجع الأجنبية.


- , Longman Dictionary of Business, Longman, New York Press.) Adam, J.H.(1982
- Aryee, S. and Chen, Z.X. (2006), “Leader-member Exchange in a Chinese Context: Antecedents the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes”, Journal of Business Research, Vol.59, No.7, P.P.793-801.
- Bogler, Ronit; Somech, Anit (2005), “Organizational Citizenship Behavior in School: How Does It Relate to Participation in Decision Making?”, Journal of Educational Administration, V.43, No.5, P.P.420-438.
- Broussard, Lisa(2007), "Empowerment in School Nursing Practice: A Grounded Theory Approach", The Journal of School Nursing, V. 23, No.6, Dec, P.P.322-328
- Burks, Beatrice Karol; Reeves, Richard(2009), “The Skills Paradox”, Adults Learning, V.20, No.5, January, P.P.12-14.
- Carless, S.A. (2004), “Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?”, Journal of Business and Psychology, Vol.18, No.4, P.P.405-425.
- Cassar, Vincent; Debono, Emanuel(2000), “Influences of Empowerment Dimensions in an Educational Context: An Empirical Investigation amongst Maltese Teachers”, Mediterranean Journal of Educational Studies, V.5. No.1, P.P.177-189.
- Chant, Richard H.; Moes, Rachele; Ross, Melissa(2009), “Curriculum Construction and Teacher Empowerment: Supporting Invitational Education with a Creative Problem Solving Model”, Journal of Invitational Theory and Practice, V.15, P.P.55-67.
- Ciabattini, David; Custer, Timothy J.(2008), “Get the Monkey off Your Back”, Principal Leadership, V.8, No.7, March, P.P.32-35.

- Delaine, David A; Seif-Naraghi, Sonya B.; Al-Haque, Shahed; Wojewoda, Nicolo; Meninato, Yvonne(2010), “Student Involvement as a Vehicle for Empowerment: A Case Study of the Student Platform for Engineering Education Development” European Journal of Engineering Education, V.35, No.4, August, P.P. 367-378.
- Donnelly, Ned(2009), “National Survey of Academic-Advisor Job Satisfaction”, NACADA Journal, V.29. No.1, P.P.5-21.
- Hagen, Marcia; Aguilar, Mariya Gavrilova(2012), “The Impact of Managerial Coaching on Learning Outcomes within the Team Context: An Analysis”, Human Resource Development Quarterly, V.23, No.3, P.P.363-388.
- Hatcher, Richard(2005), “The Distribution of Leadership and Power in Schools”, British Journal of Sociology of Education, V.26, No.2, April, P.P. 253- 267.
- Hicks, George E.; DeWalt, Cassandra Sligh(2006), “Teacher Empowerment in the Decision Making Process”, ERIC, ED493568.
- Holdsworth, L. and Cartwright, S. (2003), “Empowerment, stress, and satisfaction: an exploratory study of a call centre”, Leadership & Organization Development Journal, Vol 24, No.3, P.P.131-140.
- Kathleen, Vail(2005),“Create Great School Climate”, The Education Digest, Dec, V.71, No.4, P.P.4-11.
- Lashely,C.&McGoldrick,J.(1994), “The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations”, Empowerment in Organization, Vol.2, No.12, P.P.47-56.
- Lo, William Yat Wai; Gu, Ja Oek(2008), “Reforming School Governance in Taiwan and South Korea: Empowerment and Autonomization in School-Based Management”, International Journal of Educational Management, V.22, No.6, P.P.506-526.

- Messersmith, Jake G; Patel, Pankaj C; Lepak, David P(2011), “Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance”, Journal of Applied Psychology, V.96, No. 6, November, P.P.1105-1118.
- Moye, Melina J.; Henkin, Alan B.(2006), “Faculty-Department Chair Relationships: Examining the Nexus of Empowerment and Interpersonal Trust in Community Colleges in the Context of Change”, International Journal of Educational Reform, V.15, No.2, P.P.266-288.
- Moye, Melinda J; Henkin, Alan B; Egley, Robert J(2005), “Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust”, Journal of Educational Administration, V.43, No. 2/3, P.P. 260- 277.
- Pearson, Carolyn L.; Moomaw, William(2005), “The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism”, Educational Research Quarterly, V.29, No.1, P.P. 38-54.
- Powell, Loraine(2002), “Shedding a Tier: Flattening Organisational Structures and Employee Empowerment”, The International Journal of Educational Management, V.16, No.1, P.P.54-59.
- Richard, Daft (2001), Organization Theory and Design,11Ed., South-Western, Erin Joyner.
- Roy C. Herrenkohl; G. Thomas Judson; Judith A. Heffner(1999), “Defining and Measuring Employee Empowerment”, Journal of Applied Behavioral Science, Vol35, No.3, PP373-389
[.۳۷۳/۳/۳۵/ content/com.sagepub.jab//:http](http://content.com.sagepub.jab/)
- Salfi, Naseer Ahmad(2011), “Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidence from Pakistan”, Journal of Educational Administration, V.49, No.4, P.P.414-432.

- Schermuly, Carsten C.; Schermuly, Rene A.; Meyer, Bertolt(2011), “Effects of Vice- Principals' Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout”, International Journal of Educational Management, V.25, No.3, P.P.252-264.
- Scribner, Jay Paredes; Truell, Allen D.; Hager, Douglas R.; Srichai, Sothana(2001), “An Exploratory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment: Implications for School Leaders”, Journal of Career and Technical Education, V.18, No.1, P.P.46-57.
- Siggins, Jack A(1992), “Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment”, Library Trends, V.41, No.2, P.P.299-315.
- Spector, Burt(1995), Taking Charge and Letting Go: A Breakthrough Strategy for Creating and Management, New York, The Free Press.
- Thomas,K.W.& Velthouse,B.A.(1990), “Cognitive Elements of Empowerment: An nterpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, P.P.666-681.
- Wallace, Craig J(2011), “Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: AManagerial Perspective”, Journal of Applied Psychology, V.96, No.4, July, P.P.840-850.
- Weldy, Teresa G.; Gillis, William E. (2010), “The Learning Organization: Variations at Different Organizational Levels”, Learning Organization, V.17, No.5, P.P.455-470.
- Yeatts, Dale E; Cready, Cynthia; Swan, James; Shen, Yuying(2010), “The Perception of "Training Availability" among Certified Nurse Aides: Relationship to CNA Performance, Turnover, Attitudes, Burnout, and Empowerment”, Gerontology & Geriatrics Education, V.31, No.2, P.P.115-132.

* * *

- 
20. Qasim, Mervat Ibrahim Rashid. (2011). "The Impact of the Empowerment of Employees in Organizational Citizenship Behaviors: An Empirical Study". The scientific journal of economy and trade, ed. 2, pp. 566-594 .
 21. Alkady, Nagah (2009). " Administrative Empowerment of Academic Leaders in Jordanian universities in the territory of the North from their perspective," Journal of the Faculty of Education, Ain Shams, GS 33, Ed. 2, pp. 625-654 .
 22. Al-Qahtani, Mosleh Ibn Said bin Mubarak. (2012). "Management of Empowerment among Educational Leaders in Public Schools between the Realization of the Concept and the Degree of Practice," Journal of Educational Society for Social Studies, No. 44, pp. 198-237 .
 23. Alqawaqna, Omar. (2007). "The Realization of the Faculty members of the Concept of Empowerment: a Field Study at the Applied University of Balqa," Master study, the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University .
 24. Almahasna, Mohammed Abdul Rahim. (2007). "The Impact of Empowerment in the Development of Administrative Features of the Work Teams: An Empirical Study on the city of Aqaba Special Economic Zone," Journal of the Renaissance, vol. 8.21, pp. 143-169 .
 25. Almohtasseb, Ahmed Ali. (2011). "Empowerment and Administrative Impact on Productivity among workers at the University of Al-Hussein Ibn Talal," Egyptian Journal of Commercial Studies, vol. 35, Ed. 2, pp 143-169 .
 26. Muhammad, Mai Khamis Shafiq. (2011). "Empowering Workers and the Possibility of its Application in Pre-University Education Institutions", Master Thesis, Faculty of Education, University of Alexandria .
 27. Almsilam, Mohammad Yousuf.(2012). "Difficulties Enable school Principals from the Viewpoint of the Leaders of School Districts," Educational Journal, Kuwait, Vol. 26, No. 103, pp. 53-86 .
 28. Melhem, Yahya Salim. (2009). Empowerment: Administrative Contemporary Concept , the Arab League, the Arab Organization for Administrative Development .
 29. Almahdi, Yasser Fathi al-Hindawi. (2007). "Empowering Teachers of Basic Education Schools in Egypt: An Empirical Study," Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, Vol. 2, No. 31, pp. 9-56.

* * *



11. Alkhshali, Shaker Jad Allah; Zoubi, Hassan Ali; Alkotb, Mohiuddin. (2011). "The Impact of the Administrative Empowerment to Enhance Trust between Workers: a Field Study in the Companies of Electrical Industries and Engineering of Jordan," series of humanities and social studies, Muta for Research and Studies, vol. 26, Ed. 5, pp. 61-100 .
12. Shousha, Amir Ali Morsi. (2011). "The Impact of Empowering Employees to Conduct Creativity: An Empirical Study on the Information Technology Sector, Workers at Mansoura University," Egyptian Journal of Commercial Studies, vol. 35, Ed 1, pp. 1-28 .
13. Salah, Atallah. (2011). "The Role of the Administrative Empowerment in the Development of Human Resources Management in Contemporary Organizations," Conference Distinct Organizations in a Renewed Environment, the Arab Organization for Administrative Development, Jordan, pp. 299-329 .
14. Alsirefi, Mohamed Abdel Fattah. (2005). The lead Department, Oman, Al Safa Publishing
15. Ta'ani, Hassan Ahmed (2011). "The Degree of Administrative Empowerment of Managers at Government Schools in Karak, Jordan." Kuwait Educational Journal, vol. 25, Ed 2, March, pp. 566-594 .
16. Aladeli, Nasser Hammoud. (2008). Organizational Behavior, Riyadh, Institute of Public Administration
17. Osheba, Fathi DarwishMohammed. (2010). "The Empowerment of the Teacher in the Light of the Arab experience of Some Countries," Third Scientific Conference of the Faculty of Educational Sciences at the University of Jarash: Arab teacher education and rehabilitation: Contemporary Visions, Jordan, pp. 677-726
18. Alwan, Shatha Ahmed; Abdul Rahman, Abdul Rahman Abdullah. (2011). "Empowerment in the Administrative Service Organizations: An Empirical and Comparative Study between the Public and Private Sectors in the Province of Basra," Journal of Economic Sciences, vol. 7, ed. 27, pp. 102-138 .
19. Fayyad, Mohamed Ahmed Abdullah. (2005). "The Empowerment of Workers as an Administrative Approach and its Impact on Competitiveness", Ph.D. thesis, Amman Arab University for Graduate Studies .

List of References:

1. AL- Ibrahim, AL- Adnan; Adayleh, Adnan Abdul Salam; AL- Omari, Jamal (2008). "The Degree of Empowerment among the Administrative Staff at the University of Yarmouk," Educational and Social Studies, vol. 14, p 3, pp. 11-39 .
2. Ibn Manthor, Jamal al-Din Mohammed Ibn Makram. (1960). San Arabs Ocean: Glossary of linguistic science, Beirut, Sader Publishing .
3. Ahmed, Ali Younes Ibrahim Sayed. (2011). "The Impact of Empowerment on Job Innovation Regulatory Application on the Administrative Staff of Taibah University in Saudi Arabia," Journal of Business Research, Faculty of Commerce, Zagazig University, vol. 33, Ed. 1, pp. 423-460 .
4. Alexander, Suzie Rauf. (2008). "The Impact of the Dimensions Enable Employees to the Innovative Work Environment: a Field Study on the Hotel Sector in Cairo," Journal of Management Research, vol. 26, Ed. 1, pp. 74-121 .
5. Effendi, Atiya Hussain. (2003). Empowering Workers: Introduction to the Continuous Improvement and Development, Cairo, the Arab Organization for Administrative Development .
6. Anis, Ibrahim; Montaser, Abdel-Halim; Sawalhi, Attia; Ahmed, Mohammed Khalaf Allah. (1960). the intermediary dictionary, 2nd Floor, Cairo, D.n .
7. Hussein, Slama Abdel Azim. (2012). Empowerment and its Role in the Development of Administrative Leadership, "Journal of Business Administration, Business Management Association of Arab, GS 136, pp. 13-17 .
8. Hussein, Slama Abdel Azim. (2009). "The Managers' Empowerment Dimensions as Input for School Reform: a Field Study on Public Secondary Schools Qalubia", the Future of Arab Education, Vol.15, 55, pp. 39-145 .
9. Halawany, Ibtisam Abdul Rahman. (2001). "The Style of Empowerment and the Willingness of Managers to Apply: a Field Study on a Random Sample of Managers of Government Departments in Jeddah," the scientific journal of Research and Studies Alltjarah, p 4, pp. 424-470 .
10. AL- Khaja, Fatma Abdel-Hamid. (2006). "The Impact of Organizational Climate to Enable Workers with Devices. Empirical Study on the Federal Government, United Arab Emirates", Ph.D. thesis, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University .

Faculty Empowerment in Saudi Universities:
between the realization of Leadership and Practice

Dr. Mohamed Khamis Harb

Lecturer, Department of Educational Administration and Educational Policies
Faculty of Education, Alexandria University

Abstract:

This study aims to reveal the benefits resulting from applying empowerment of both universities and the teaching staff, identify the dimensions of empowering the teaching staff in Saudi universities, observe the extent of awareness of these dimensions by leaderships in Saudi universities, identify the degree of practicing them, and present a proposed view to enhance teaching staff empowerment in Saudi universities. The analytic theoretical study has revealed the dimensions of empowering the teaching staff in Saudi universities: participation in the process of decision-making in university, motivating the teaching staff, developing the personality of the teaching staff, free choice and independence, self-efficiency, the meaning of work, and effectiveness.

The field study has also revealed the following conclusions:

- Saudi universities leaderships have high awareness about the dimensions of faculty members empowerment and its importance.
- Although leaderships in Saudi universities are aware of the importance of the empowerment dimensions, this awareness has not been translated into the required practice. There is a defect in practicing some dimensions, which affects the application of the concept of empowerment. There is a direct relationship between empowerment dimensions and among themselves.
- There are no statistic differences between the average responses of the faculty members regarding three dimensions: developing the personality of the teaching staff, free choice and independence, and effect according to the difference in nationality (Saudi, non-Saudi). However, There are statistic differences in the three dimensions: participation in the process of decision-making in university, motivating the teaching staff, and the meaning of work in favor of non-Saudi teaching staff; while the statistic differences in the self-efficiency dimension are in favor of Saudi teaching staff.
- There are no statistic differences in the practices of leaderships in Saudi universities of the two dimensions of participation in the process of decision-making in university and free choice and independence from the faculty members' view point according to their educational qualification. However, there are statistic differences in the four dimensions: motivating the teaching staff, self-efficiency, the meaning of work, and effectiveness in favor of professors category. There are also statistic differences in the dimension of developing the personality of the teaching staff in favor of assistant professors category.