

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية

فلاح بن خلف العجرفي*

الملخص_ هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي، وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك تحليل العلاقة بين مكونات التمكين الإداري والرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في جميع رؤساء الأقسام بكليات المحددة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري مرتفع بنسبة 4.07، المتوسط الكلي للرضا الوظيفي مرتفع بنسبة 3.94، هناك ارتباط عال ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، لا توجد فروق دالة في التمكين أو في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما، سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، رؤساء الأقسام ، جامعة شقراء.

*استاذ الإدارة التربوية المساعد _ كلية التربية بالدوادمي_جامعة شقراء.

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات

جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية

1. المقدمة

الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاد ه مثل الراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وغيرهم [8] وليس هذا هو التعريف الوحيد للرضا الوظيفي ولكن هناك تعريفات متعددة ولكن ما يهم في هذا المقام أن الرضا الوظيفي سبب ونتيجة للتمكين الإداري.

2. مشكلة الدراسة

تسعى الجامعات الحديثة إلى أن تثبت أقدامها وذلك بتثبيت أقدام قادتها والعاملين فيها؛ لأن إدارة أي مؤسسة هي إدارة للعنصر البشري الموجود فيها ليساهم في تحقيق أهدافها، وأي نجاح يحدث للجامعة أو للكلية أو للقسم الأكاديمي فإنه يعود لحسن إدارة العنصر البشري فيه، ويعد القسم الأكاديمي بمثابة البناء التنظيمي الذي يعمل فيه عضو هيئة التدريس بكل ما فيه من قوانين ولوائح وأنظمة ويتم وفقاً لمبادئ تحدد سلوكه وتوجه مساره [9] وحسن إدارته تعنى نجاحا للعمل.

ويعد التمكين أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة لتحسين أداء القادة وتحسين علاقتهم بالعاملين معهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات باعتبارهم قادة في مواقعهم يحتاجون مثل غيرهم إلى تحقيق التمكين الإداري، وإذا كانت وزارة التعليم قد أصدرت التعميم رقم (7617168، في 14/4/1437هـ) بإعطاء المزيد من الصلاحيات لقادة المدارس بما يمثل نوعاً من التمكين [10].

وقد حظي موضوع التمكين الإداري للقادة في التعليم عمومًا وفي بعض الجامعات السعودية نصيباً وثيراً من البحث من مثل دراسة الحميدي [11] عن التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، ودراسة المطيري [12] عن درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية - جامعة الملك سعود، ودراسة النعيمي [13] عن أبعاد التمكين الإداري، وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك، ودراسة الشراري [14] عن التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية عمليات الاتصال لدى الموظفين والإداريين في جامعة الجوف، ودراسة العطار [15] عن مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، ودراسة الجعبري [7] عن تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية.

ويلاحظ على هذه الدراسات أنها لم تتناول التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات وخصوصاً جامعة شقراء بالمملكة ولا كليات الجامعة بمحافظة الدوادمي، وهذا يدعو إلى دراسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي لمعرفة واقع التمكين الإداري وأيضاً مدى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في الكليات المذكورة.

أ. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى رؤساء

يعيش العالم الآن مرحلة متقلبة كلها تغيرات في جميع جوانب الحياة وانتقلت بالمجتمع من تطوير إلى تطور وكل مرحلة تسمى باسم فمن عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعارف أو ما يسمى بـ "عصر المعلوماتية" إلى غير ذلك من المسميات وهذه التغيرات أو التحولات تركت آثارها على مختلف أنواع المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال على كافة مستوياتها سواء المحلية أو الإقليمية أو حتى على المستوى الدولي.

والتعليم الجامعي هو وسيلة المجتمعات لتحقيق التنمية الشاملة والتطوير، وكذلك إلى التعامل مع المتغيرات المختلفة في المجتمع من سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، وذلك لأنها مركز إشعاع عملي ومعرفي، وهي موطن آراء المفكرين العلماء والفلاسفة [1].

ويعد إصلاح التعليم هو الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ففي الدول المتقدمة يساعدها في الحفاظ على مستوى التقدم والتفوق، بينما في الدول النامية يمكنها من اللحاق بمسيرة التقدم نتيجة ضغوط أو تطلعات شعبية من أجل تضييق الفجوة التعليمية والتنموية بينها وبين تلك الدول المتقدمة [2].

وإدارة عمومًا والإدارة الجامعية ليست بمعزل عن هذه التغيرات التي تحدث في المجتمعات، وكذلك فقد حدد الإداريون الخصائص الإدارية اللازمة لهذه المجتمعات، والتي منها الالتزام الذاتي والجودة والثقة والتمكين الإداري [3,4] وهذه جميعها لازمة لإعداد الكوادر القيادية للمهام اللازمة لتخطيط برامج التنمية وتنفيذه [5].

ورؤساء الأقسام الجامعية ليسوا بمعزل عن هذه الاتجاهات التطويرية لما لدورهم من جانب إداري وجانب فني، ويأتي التمكين الإداري وهو أحد اتجاهات تطوير الأداء للقيادات الإدارية في عملهم، كما أنه يمثل إحدى الضمانات لاستمرار المؤسسات وإحداث تنمية للموارد البشرية ويعد وسيلة لتطوير مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة [6].

والتمكين الإداري يعتمد بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين كما أنه يعنى منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يضمن أن يعمل القادة عقولهم للتنفيذ والإبداع الإداري على حد سواء.

وكنتيجة طبيعية لتحقيق التمكين الإداري الذي يساعد القيادات الإدارية في الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمتاحة في مؤسساتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها أن يتم تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي يتحقق رضا الموظف عن عمله وعن نفسه أي تحقيق الرضا الوظيفي [7].

والرضا الوظيفي هو الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر

الحالية ودرجة رضاهم عن أعمالهم وعن الصلاحيات الممنوحة لهم حتى يتمكنوا من حسن إدارة أقسامهم التي هي نواة الإدارة الجامعية؛ أي أنه إذا صلحت إدارة الأقسام صلحت معها الإدارة الجامعية.

ب- الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد القائمين على الإدارة الجامعية في جامعة شقراء الحديثة في معرفة مدى واقعية ومناسبة الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في كلياتهم وما تحتاجه من تطوير وتجديد حتى يتحقق الرضا الوظيفي التام.

- من الممكن أن تفيد رؤساء الأقسام حين يتعرفون على مواطن القوة ومواطن الخلل في وظائفهم فيتصرفون على أساس استثمار مواطن القوة في صلاحياتهم ومعالجة مواطن الضعف.

- قد تفيد أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في هذه الأقسام عندما يعرفون مدى التمكين الإداري لرؤساء أقسامهم وبالتالي يكونون عوناً لرؤساء الأقسام في تأدية مهامهم.

- قد تفيد الطلاب، والعملية التعليمية حين يكون رؤساء الأقسام أكثر تمكناً في إدارتهم لأقسامهم فيوفرون لهم بيئة تعليمية جيدة تسهم في تحقيق أفضل لأهداف العملية التعليمية.

د. حدود الدراسة

-الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة مدى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، وكذلك مدى الرضا الوظيفي لهم باعتبار أن التمكين الإداري يؤدي تحقيقه إلى النجاح الوظيفي .

-الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم مسؤولين عن الركن الأكاديمي المهم من أركان الإدارة الجامعية.

-الحدود المكانية: كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.

-الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في منتصف الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1437/1438هـ

3. الإطار النظري

التمكين الإداري:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري واحداً من أحداث المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري عموماً وفي إدارة التربية خصوصاً، حيث تعد الإدارة التربوية جزءاً من الإدارة العامة وبالتالي يحدث فيها ما يحدث في المجالات الأخرى، ويرجع ظهور مفهوم التمكين الإداري إلى نهاية الثمانينات من القرن الماضي ثم بدأ في الانتشار بعد ذلك، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على رأس المال البشري داخل المؤسسات أياً كان نوعها، وترجع زيادة الانتشار والاهتمام بهذا المفهوم لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين [24].

أما بالنسبة لتعريف التمكين الإداري فلا يوجد اتفاق عام على مفهوم التمكين الإداري، فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وفيما يلي بعض من تعريفات التمكين تعريف التمكين الإداري (Empowerment Administrative) : هو زيادة

الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية

1- ما مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء من وجهة عينة الدراسة؟.

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟

3- هل هنالك علاقة دالة إحصائياً بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟

4- أي أبعاد التمكين الإداري أكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

5- هل توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى التمكين الإداري يرجع إلى متغيرات(الدرجة العلمية .نوع الكلية نظري/ علمي .سنوات الخبرة)؟

6- هل توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى الرضا الوظيفي يرجع إلى متغيرات(الدرجة العلمية .نوع الكلية نظري/ علمي .سنوات الخبرة)؟

ب. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء في محافظة الدوادمي، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- معرفة مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء، ثم معرفة أي أبعاد التمكين الإداري أكثر تحقراً.

2- معرفة درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء.

3- معرفة دلالة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء.

4- معرفة أي أبعاد التمكين الإداري أكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء.

5- معرفة الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى التمكين الإداري يرجع إلى متغيرات(الدرجة العلمية .نوع الكلية نظري/ علمي .سنوات الخبرة).

6- معرفة الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى الرضا الوظيفي يرجع إلى متغيرات(الدرجة العلمية .نوع الكلية نظري/ علمي .سنوات الخبرة).

ج. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها فهي تتناول موضوعاً تربوياً وإدارياً مهماً في مجال الإدارة الجامعية، وفي الوقت ذاته فهي تختص بتحديد واقع صلاحيات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء التي يمكن أن تؤدي إلى التمكين الإداري الذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، ولذلك تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين هما:

أ- الأهمية النظرية: إثراء أدبيات الإدارة في مجال الإدارة الجامعية بالوصف والتحليل لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الجامعية وأدوارهم

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي فلاح العجرفي

- 1- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لتغيرات العصر.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية.
- 3- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية.
- 4- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

وتضيف الفايز [30] أنه لا بد من تعديل الأنظمة والتشريعات – وإقرار نظام حوافز جديدة لتكون ميسرة لعمل القيادات وتحول الجامعات الي الإدارة الإلكترونية وتضيف (عبير أحمد على كاعوه) [3] أن التمكين الإداري هو ضرورة لمستقبل يتم التخلي فيه عن الأساليب التقليدية والتخلي بالأساليب المتطورة التي ترى في العاملين أنهم رأس المال الفكري للمؤسسة وينبغي الاهتمام بهم وتنميتهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل.

ولكل مما سبق تبدو الحاجة ماسة في المؤسسات الكبيرة وفي أقسامها ووحداتها للأخذ بأسلوب التمكين الإداري، وما الأقسام الأكاديمية في الجامعات لإمثلة لهذه الوحدات. أبعاد التمكين الإداري:

يعتمد التمكين الإداري على المشاركة بين أفراد المؤسسة قادة وعاملين في صنع القرارات واتخاذها، في تحديد الأهداف وفي تنفيذها مما يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي، ولذلك تباينت الآراء حول أبعاد التمكين الإداري التي تضمن تفاعل القيادات مع الأفراد بما يضمن الاستفادة من جميع الطاقات ولم يتفق العلماء على عدد معين من الأبعاد فهناك دراسات حددت أبعاد التمكين بثلاثة أبعاد [8] وهي: تنمية السلوك الإبداعي - تفويض السلطة - محاكاة الآخرين في سلوكهم. وهناك من رأى أنها أربعة أبعاد مثل دراسة عبد الوهاب [28] وهذه الأبعاد هي: تفويض السلطة - مشاركة العاملين - التحفيز الذاتي - تطوير الشخصية، ولكن (فهد الشراري) [14] اختلف بعض الشيء في سرده لأبعاد التمكين فكانت: اتخاذ القرار- الاستقلالية - الفعالية الذاتية - النمو المهني.

وحدد القاضي [31] وملحم [32] أبعاد التمكين الإداري في خمسة أبعاد هي: تفويض الصلاحيات - التدريب المهني - العمل الجماعي - تنمية السلوك الإبداعي - التقليد والمحاكاة..

وسرد الدوسري [21] الأبعاد السابقة نفسها غير أنه أدخل بعد التحفيز الذاتي بدلاً من التدريب المهني. وهناك من أعتبر أن الأبعاد ستة مثلما جاء في دراسة الرويق [4] كما يلي:

- 1- تفويض الصلاحيات
- 2- التدريب المهني
- 3- العمل الجماعي
- 4- تنمية السلوك الإبداعي
- 5- التقليد والمحاكاة
- 6- التحفيز الذاتي

وبتحليل الأبعاد السابقة للتمكين حددت الدراسة الحالية أبعاد التمكين فيما يلي:

1- تفويض السلطة أو الصلاحيات: ويعنى به أن يعهد بالسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض صلاحياته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات

الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدايمهم [2].

تعريف التمكين: هو استراتيجية تنظيمية تتضمن إعطاء العاملين الصلاحية والمسؤولية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم (درة الصباغ) نقلا عن [25].

التمكين لغة: يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة (لسان العرب) [26].

التمكين في القرآن الكريم: وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم، ولم يحد لها اصطلاحاً خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرت في معاجم اللغة، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يثبت لنا أن التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال – جل ذكره في شأن ذي القرنين: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (سورة الكهف) 84. ومن هذا القبيل قوله – تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (سورة الحج 41).

التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال – تعالى – في شأن يوسف – على نبينا وعليه الصلاة والسلام (وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ) يوسف (54)، وقال تعالى في جبريل عليه السلام (ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ) التكويرالتمكين بمعنى الفوز قال – تعالى: (وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) الانفال (71)، وهناك معان أخرى كثيرة. وعرف بوين ولولر [27] تمكين العاملين بأنه مشاركة العاملين في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس الأداء، وأخيراً القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء واتجاه المنظمة، وأوضح أن غياب أي من العناصر الأربعة السابقة ينفي وجود التمكين.

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - تطوير الشخصية - السلوك الإبداعي).

فوائد التمكين:

يؤدي التمكين الإداري فوائد عديدة لكل من الأفراد والمنظمات لأنه يتعامل مع أفراد يشغلون وظائف، وأيضاً وظائف تمثل مكونات للمنظمات، ولذلك فإن التمكين الإداري له فوائد لكل من الأفراد؛ حيث يشجع حاجات الأفراد من تقدير وإثبات للذات وغيرها، أما للمنظمات فإنه يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات وكذلك الخدمات [28].

أسباب الأخذ بالتمكين الإداري:

لما كان التمكين الإداري هو مساعدة القادة الإداريين في تنفيذ الواجبات المسندة إليهم بأفضل درجة ممكنة وتحمل المسؤولية الملقاة على كاهلهم خاصة وأن التمكين قد يعنى إحداث إرباك في منظومة العمل من جراء تداخل الصلاحيات أو غيابها، ولذلك يؤكد خبراء الإدارة على أن التمكين مهم للمؤسسات لعدة أسباب منها: [29]

2- عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي: أشار الجودة [35] إلى أن عوامل الرضا الوظيفي ثلاثة هي العوامل المتعلقة بالشخصية أو الذاتية مثل الجنس والعمر والخبرة والإعداد المهني وغيرها – العوامل المتعلقة بالعمل مثل طبيعة العمل، وظروفه، والعلاقات الوظيفية والظروف المادية واللوائح التنظيمية، العوامل المتعلقة بالبيئة وهي ترتبط بثقافة المجتمع ونظرة الآخرين له، ويضيف عبد الله [36] أن العوامل هي العوامل الوظيفية للعمل والعوامل الخارجية بينما يؤكد الطعاني [22] أن الرضا الوظيفي نتيجة تفاعل عنصرين هما خصائص الفرد وبيئة العمل ويضيف أن محتوى العمل أيضا يعتبر من بين العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي

3- أبعاد الرضا الوظيفي

يصعب على من يتصدى لقياس الرضا الوظيفي أن يغفل عن أبعاد ه لأنها هي التي إذا تحققت جميعها تحقق الرضا الكامل وعلى قدر النقص في بعضها يكون عدم الرضا أقرب. ولقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي منذ القدم، فإيرى موشينسكي Muchinsky [38] أن هذه الأبعاد هي الرضا عن العمل، والرضا عن الإشراف، والرضا عن الرواتب والأجور، والرضا عن الترقية، والرضا عن زملاء المهنة.

أما كوبرلي [37] فقد تناول مفهوم الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي: خصائص العمل، الاستقلالية في العمل، وخصائص المنظمة وحدد الرشدي [39] أبعاد الرضا الوظيفي في الرضا عن الأجر، تنوع مهام العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل، والرضا عن ظروف العمل، واستخدم الطعاني [22] في دراسته عن قياس الرضا الوظيفي أربعة أبعاد هي طبيعة العمل، الراتب والحوافز – العلاقة مع رؤساء العمل – المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع، وطبق سعيد بن مبارك الدوسري في بحثه لقياس الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية استبياناً تضمن أربعة أبعاد هي طبيعة العمل وظروفه – الراتب والحوافز – العلاقة مع رؤساء العمل – المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع، وتوصل الجودة [35] إلى مقياس مطور لقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين في الجامعات الحكومية السعودية إلى خمسة أبعاد هي العوائد والامتيازات المادية- طبيعة وظروف العمل - البحث العلمي والترقيات- العلاقات الأكاديمية مع الرؤساء- العلاقات الأكاديمية مع الزملاء.

وبتحليل الآراء المختلفة حول أبعاد الرضا الوظيفي يمكن تحديدها في:

-بعد طبيعة العمل وظروفه

-بعد الرواتب والحوافز

-بعد العلاقة مع رؤساء العمل

-بعد المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع

بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري:

لا تخفى على أحد العلاقة القوية الظاهرية بين التمكين الإداري بأبعاده وكذلك بين الرضا الوظيفي بأبعاده هو الآخر، حيث أن الموظف أو القائد في موقعه إذا امتلك زمام العمل وامتلك الصلاحيات المطلوبة على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه وإذا لمس تعاوناً بينه وبين

الإدارية التالية له على أن يكون له إصدار قرارات في صالح العمل [33].
2- التحفيز الذاتي: لا يستغنى فرد مهما كان عن الحوافز مهما كان نوعها أو مصدرها، وتحديد الحوافز ونوعها لدى العاملين هو الطريق الذي تتبعه المؤسسات لإشباع حاجات العاملين بها كلما ضمنت زيادة إنتاجية وكفاءة هؤلاء العاملين لأن أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.
3- العمل الجماعي: فرق العمل أو فريق العمل مصطلحات تشير إلى مجموعة من الناس تعمل معاً ولديهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه جميعاً ويبذلون في سبيل ذلك كل غال ورخيص ولذلك يحضن القرآن الكريم فيقول سبحانه في أكثر من موضع "اعملوا..." وهذه إشارة إلى ضرورة تكاتف المجموع من أجل تحقيق الهدف.

4- تطوير الشخصية: المقصود بالشخصية في هذا البعد هو الشخصية الوظيفية حيث إنها المسؤول الأول عن تطوير العمل وزيادة الإنتاجية ولذلك يعد تطوير الشخصية الوظيفية من إكسابها معلومات ومعارف أو مهارات أو تعديل اتجاهات لديها فيما يتعلق بالعمل من أفضل الغايات المنشودة من تطوير الشخصية وما التدريب وورش العمل والندوات والمؤتمرات إلا طرق لإحداث التطوير في الشخصية الوظيفية وبالتالي في تحقيق التمكين الإداري.

5- تنمية السلوك الإبداعي: الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكاراً جديدة [34] أي أن السلوك الإبداعي هو سلوك ليس على مثال سابق؛ أي سلوك في البنية المادية أو التكنولوجية أو البشرية أو ما إلى ذلك، وكلما زادت التغيرات شدة وسرعة كلما زادت الحاجة إلى السلوك الإبداعي، وبعد تنمية السلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين ركنًا أساسيًا من أركان التمكين الإداري.

ثانيا- الرضا الوظيفي:

1- المفهوم:

لم يسلم مصطلح الرضا الوظيفي من الاختلاف فيه فقد اختلفت تعريفاته تبعاً لاختلاف النظرة إليه التي ترجع إلى خلفية وتخصص كل باحث عند محاولته تعريف الرضا الوظيفي إضافة إلى الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات فهناك من الباحثين من يركز على المشاعر والأحاسيس الشخصية، ومن الباحثين من يركز على الموقف البيئي للعمل وآخر يركز على طبيعة العمل نفسه، ومن تعريفات الرضا الوظيفي أنه اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، تعريف بوخلوه [8] أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي"

تعريف الرضا الوظيفي [22] درجة الارتياح والطمأنينة التي يشعر بها المدير في المدرسة التي يعمل فيها نتيجة توفر عدداً من الظروف البيئية والنفسية والوظيفية التي توفر له أكبر قدر من المرونة لتساعده على إنجاز وإنجاح عمله بأفضل صورة ممكنة.

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام في الأبعاد التالية: (طبيعة العمل وظروفه – الرواتب والحوافز – العلاقة مع رؤساء العمل – المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع).

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي فلاح العجرفي

قام العطار [15] بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي الأزهر، والجامعة الإسلامية بغزة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية بإجمالي (266) فرداً، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة، وتوصلت إلى أن درجة توفر التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة توفره لدى موظفي جامعة الأزهر، وأن الإبداع الإداري توفر بنسب متفاوتة في الجامعتين وأن موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة جامعة الأزهر بغزة في محور الإبداع وأوصت الدراسة باهتمام المعنيين بنشر ثقافة التمكين الإداري.

كما وأجرت الجعبري [7] دراسة هدفت إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وكذلك معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (226) مبحوثاً. وتوصلت إلى أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة التمكين النفسي كانت أعلى من التمكين الإداري، وأن هناك تفاوتاً في إجابات العينة حول أبعاد التمكين الإداري، وأكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة، اسم الجامعة).

وفي دراسة المعاني والرشيدي [17] والتي هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري وكذلك اختبار الفروق تبعاً لتصوراتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (295) موظفاً، واقتصرت الدراسة على بعض أبعاد التمكين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب.

وأجرى الأمير وعبد الرسول [18] دراسة هدفت إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة وهم رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، واختبار العلاقة والأثر بين استراتيجيات التمكين وفاعلية فريق العمل في عينة الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات لعينة الدراسة من أجل اتباع الأساليب التي تمكنها في دعم وإنجاح فريق العمل في منظماتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أوصت الدراسة بأنه على قادة الفريق في المنظمة المبحوثة أن يؤمنوا بأن الفكر الإداري التقليدي لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات المحيطة بيئة العمل حيث ظهرت أيديولوجيات واستراتيجيات إدارية حديثة مثل التمكين.

العاملين معه وإلى غير ذلك من أبعاد التمكين الإداري لا شك أن كل هذا سيحقق له الرضا الوظيفي.

4. الدراسات السابقة

وجد الباحث العديد من الدراسات السابقة منها ما كان متصلاً بشكل مباشر بالدراسة الحالية، أي تناول موضوع التمكين الإداري في الجامعة، ومنها ما كان متصلاً بشكل غير مباشر أي يتناول التمكين الإداري في مراحل التعليم المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات، وفيما يلي تفصيل للدراسات المتصلة بالدراسة الحالية بعد أن صنفها الباحث في محورين:

المحور الأول: التمكين الإداري في الجامعات

أجرت الحميدي [11] دراسة هدفت إلى التعرف على رأى أعضاء هيئة التدريس في مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، والعلاقة بينهما، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع بيانات العينة التي شملت كل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الطائف، وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية يتمتعون بمستوى تمكين وظيفي متوسط وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس تجاه أبعاد التمكين كانت متباينة وأن هناك علاقة طردية وقوية دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي وولائهم التنظيمي.

وفي دراسة المطيري، والجارودي [12] والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في القيادات النسائية بكلية التربية وعددهن (14) فرداً، وأشارت النتائج إلى توفر عناصر التمكين بدرجة متوسطة وكان أعلى الأبعاد هو بعد فريق العمل والتدريب ثم الاتصال الفعال وفي الأخير كان التحفيز كأقل الأبعاد

وفي دراسة النعيمي [13] التي هدفت إلى تحليل أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من العينة التي بلغت (200) فرداً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أبعاد التمكين الإداري تحققت بدرجة متوسطة وكذلك أبعاد اتخاذ القرار وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة زيادة التمكين من خلال تفويض السلطة والعمل على رفع فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعة.

وأجرى الشراري [16] دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجوف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة المصممة خصيصاً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً وكذلك مستوى فاعلية الاتصال ولم توجد فروق دالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة - المسى الوظيفي- عدد الدورات التدريبية وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة، دعم اللامركزية، وتفويض السلطات.

التوصيات.

وقام الطعاني [22] بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في المجتمع المحدد وعلى عينة من (350) مديرًا ومديرة من العاملين في المحافظة من خلال الاستبانة المكونة من محورين أحدهما لقياس التمكين الإداري والآخر لقياس الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبالنسبة للمتغيرات كانت الإناث أكثر تمكناً من الرجال بينما لم يكن لمتغير المؤهل العلمي والخبرة أية تأثيرات على العلاقة بين التمكين والرضا وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

وفي دراسة الزالمي [23] التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من محورين الأول لقياس درجة التمكين موزعة على (6) أبعاد ، والمحور الثاني لقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وأيضاً (6) مجالات وبلغت العينة الفعلية (209) مستجيباً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة التمكين الإداري لدى المديرين كانت كبيرة، والذكور أكثر تمكناً من الإناث في بعدى تفويض السلطة والاتصال وتدفق المعلومات كما ظهر أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين كانت كبيرة.

وفي دراسة البلوي [6] التي هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة، وكذلك التعرف على اثر بعض الخصائص الشخصية والوظيفية في إدراك التمكين الإداري، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة وطبقت على جميع المعلمين بمحافظة الوجه وعددهم (372) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين وأن الإناث كن أكثر تمكناً إدارياً من الذكور.

التعقيب على دراسات المحور الثاني:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية التمكين للإدارة والإداريين عموماً وللتعليم على وجه الخصوص وعلى ضرورة دراسته حتى تتحدد أبعاد هـ.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة جميعها في أن هذه الدراسات تناولت التمكين في التعليم العام في المملكة أو حتى خارجها.

- وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي إعداد الاستبانة وفي تأكيد بعض النتائج.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

استخدم البحث الحالي خطوات المنهج الوصفي المسحي لأنه الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف هذا البحث ولما له من مزايا متعددة ولعل أهمها عدم اقتصره على جمع البيانات وجدولتها عن موضوع الدراسة بل يتعدى ذلك إلى تفسير وتحليل هذه البيانات والخروج منها باستنتاجات ذات دلالات ومعاني تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث [40].

وفي دراسة أندراوس، ومعايعة [19] والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وعددهم (468) فرداً، وبينت النتائج أن معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية، وأن المجال الأكاديمي لمفهوم التمكين قد احتل المرتبة الأولى، ثم جاء المجال الإداري لمفهوم التمكين في المرتبة الثانية، ضمن ممارسة عالية لكل منهما.

التعقيب على دراسات المحور الأول:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأهمية التمكين للإدارة والإداريين عموماً وللتعليم على وجه الخصوص وعلى ضرورة دراسته حتى تتحدد أبعاد هـ.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة جميعها في أن أي منها لم يتعرض صراحة للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام عموماً وفي جامعة شقراء على وجه الخصوص ولأعن الرضا الوظيفي لهم.

- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي إعداد الاستبانة وفي مناقشة بعض النتائج.

المحور الثاني: التمكين الإداري في التعليم العام

أجرى الرويقي [4] دراسة هدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بالمحافظة وأيضاً مقترحات تحسين التمكين الإداري لهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن العينة ترى أن التمكين الإداري يحدث بدرجة متوسطة وأن أبعاد التمكين تفاوتت في نسب تحقيقها فكان بعد التقليد والمحاكاة في المرتبة الأولى ثم السلوك الإبداعي وآخرهم بعد النمو المبنى وانتهت الدراسة ببعض المقترحات لتحسين التمكين بعضها يخص إدارة التعليم بضعف وبعضها يخص وزارة التعليم.

كما قامت السبيعي [20] بدراسة هدفت إلى التعرف على تقديرات المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية بالإحساء لواقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وسبل تطويره، وبلغت العينة (73) فرداً واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة ضمت أبعاد التمكين الإداري وكذلك سبل التطوير المقترحة ومن خلال المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن التمكين الإداري لدى المديرات متحقق بدرجة متوسطة وأن أعلى الأبعاد كان بعد التدريب يليه بعد الثقة وفي المنتصف تفويض السلطة والاستقلالية ثم أخيراً الحوافز أما عن سبل التطوير المقترحة لتطوير واقع التمكين فأهمها تحقيق الثقة بين إدارة التربية والتعليم والمديرات.

وأجرى الدوسري [21] دراسة هدفت إلى التعرف على إدراك المديرين لدور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في ضوء متغيرات شخصية ووظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وعلى عينة مقدارها (125) مديراً في مدارس مدينة الرياض تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى التمكين الإداري مرتفع بينما درجة الرضا الوظيفي متوسطة وهذه النتيجة العامة أدت إلى التوصل إلى مجموعة من

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي فلاح العجرفي

ب. مجتمع الدراسة

مستجيباً هم كل مجتمع الدراسة.

قام الباحث بالتحقق من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني وذلك بقياس الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وذلك بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة ووضعها في صورتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وطلب منهم التفضل بقراءة العبارات الموجودة تحت المحاور ثم الحكم على مدى وضوح العبارات، انتماء العبارات إلى المحاور الموضوعية تحتها، أخيراً التعديل في صياغة العبارات التي تحتاج إلى تعديل حتى يتم التخلص من الغموض في العبارات والاستبيان ككل.

6. النتائج

وللحكم على نتائج المقياس اعتمد الباحث المتوسط الحسابي كمييار لاستجابة المشمولين بالدراسة كما هي موضحة بالجدول التالي جدول (1):

جدول 1

مستويات التمكين الإداري مرتبطة بالمتوسطات الحسابية

المستوى أو الدلالة اللفظية	مدى المتوسط الحسابي
قليلة جداً	1.80 – 1
قليلة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
كبيرة	4.20 – 3.41
كبيرة جداً	5 - 4.21

ولإجابة السؤال المتعلق بمستوى التمكين الإداري، تم تجميع استجابات عينة الدراسة حول التمكين وتم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 2

المتوسط الحسابي الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات العينة حول مستوى التمكين الإداري

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
تفويض السلطة	1	يتيح لي عملي كرئيس قسم قدر كبير من الصلاحيات.	3.96	1.34	5	كبيرة
	2	أستطيع اختيار الطريقة التي أؤدي بها عملي في حدود النظام.	4.44	1.16	4	كبيرة
	3	يفوضني رؤسائي في الكلية والجامعة صلاحيات إضافية تساعدني في إنجاز أعمالي.	4.44	1.08	3	كبيرة
	4	تفوض لي الصلاحيات مكتوبة حتى لا يحدث خلط أو لبس.	3.56	1.36	7	كبيرة
	5	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام الوظيفية.	4.60	0.82	2	كبيرة جداً
	6	تساعد الأنظمة الجامعية رئيس القسم في أن يفوض بعض صلاحياته لغيره ممن هم دونه حتى يتفرغ هو للأعمال الكبرى.	3.84	1.28	6	كبيرة
	7	يلتزم رؤسائي باحترام تفويضهم الصلاحيات لي ولا ينقضونه.	4.92	0.40	1	كبيرة جداً
		المتوسط الإجمالي لبعده تفويض السلطة	4.25	0.60		كبيرة
التحفيز الذاتي	8	يتطلب عملي كرئيس قسم أكاديمي امتلاك مهارات إدارية عالية.	5.00	0.00	1	كبيرة جداً
	9	تساعدني الأنظمة الجامعية في تطوير مهاراتي الوظيفية.	3.64	1.80	5	كبيرة
	10	يوفر رؤسائي في الكلية والجامعة الفرص الكافية لتطوير مهاراتي المهنية.	3.68	1.60	4	كبيرة
	11	تحفزني إدارة الكلية والجامعة على تحمل المسؤولية وحسن القيام بها.	4.20	1.41	2	كبيرة
	12	تقدر الكلية والجامعة رؤساء الأقسام باعتبارهم عناصر فاعلة في كلياتهم.	3.80	1.41	3	كبيرة
		المتوسط الإجمالي لبعده التحفيز الذاتي	4.06	1.02		كبيرة
العمل الجماعي	13	تحتزم إدارة الكلية رأى اللجان والمجالس العلمية المختلفة.	4.76	0.66	2	كبيرة جداً
	14	تؤمن الكلية والجامعة تبادل المعلومات ونشرها بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.88	1.42	4	كبيرة
	15	تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤسائي في العمل.	5.00	0.00	1	كبيرة جداً

كبيرة جداً	3	0.87	4.52	16	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في الكلية والجامعة.
كبيرة جداً		0.67	4.54		المتوسط الإجمالي لبعدها العمل الجماعي
كبيرة	2	1.38	3.40	17	توفر الكلية والجامعة لرؤساء الأقسام الاستقرار الوظيفي.
قليلة	4	1.52	2.60	18	تهتم الكلية والجامعة بتوفير فرص جيدة للنمو المهني لرؤساء الأقسام .
متوسطة	3	1.52	2.92	19	تتيح الكلية والجامعة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال الوظيفة.
كبيرة جداً	1	1.00	4.40	20	تشجع الكلية والجامعة التعاون بين رئيس القسم والعاملين معه.
متوسطة		1.29	3.33		المتوسط الإجمالي لبعدها تطوير الشخصية
كبيرة	3	1.18	3.64	21	تشجع الكلية والجامعة الأفكار الإبداعية المقدمة من رؤساء الأقسام .
قليلة	4	1.50	2.48	22	توفر الكلية الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.
كبيرة جداً	2	1.00	5.00	23	امتلك مهارات إدارية متميزة تساعد في تسيير أعمال القسم.
كبيرة جداً	1	1.00	5.00	24	أهتم بتنمية سلوكي الإبداعي بالاستفادة من تجارب الآخرين.
كبيرة		0.64	4.03		المتوسط الإجمالي لبعدها السلوك الإبداعي
كبيرة		0.66	4.07		المتوسط الكلي لمحور التمكين الإداري بجميع أبعاد هـ

من الجدول يتبين أن:

1- مستوى التمكين الإداري للأبعاد من الأول إلى الخامس هي (4.25) للبعد الأول (4.06) للبعد الثاني، (4.54) للبعد الثالث، (3.23) للبعد الرابع، (4.03) للبعد الخامس.

2- أعلى الأبعاد متوسطاً هو البعد الثالث الذي عنوانه العمل الجماعي بمتوسط (4.54) يليه البعد الأول بمتوسط (4.25) الذي عنوانه تفويض السلطة بما يعنى أن رؤساء الأقسام تفوض لهم صلاحيات (سلطات) بالقدر الذي يعينهم على تحقيق أهداف الكلية بدرجة مرتفعة وأيضاً رؤساء الأقسام يهتمون بالعمل الجماعي وينفذونه على أرض الواقع وهذه النتيجة تتفق مع دراسة النعيمي [13] في الاهتمام بتفويض السلطة.

3- أقل الأبعاد تحقّقاً كان البعد الرابع وهو بعنوان تطوير الشخصية بمتوسط (3.23) وهي نسبة ليست مرتفعة كسابقتها ولكنها تقع في مستوى متوسط، وهذا يعنى أن رؤساء الأقسام لم يلمسوا أي مظاهر تدل على اهتمام الجامعة بتطوير شخصياتهم المهنية أو الإدارية.

4- المتوسط الكلي للتمكين الإداري بجميع أبعاد هـ هو (4.07) مستوى مرتفع حيث وقع بين (3.4-4.2) وهذا يشير إلى تمتع رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بنسبة مرتفعة إلى حد ما من التمكين الإداري وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة العطار [15]، دراسة الجعبري [7] في الشعور بالتمكين الإداري.

من الجدول يتبين أن البعد الثاني الذي عنوانه " العمل الجماعي " هو أعلى الأبعاد بمتوسط 4.54 وانحراف معياري 0.67. وبقراءة متوسط تحقق عباراته وترتيبها من حيث التحقق يتبين:

- أن عبارة (تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤسائي في العمل) بمتوسط 5.00 وانحراف معياري 0.00 أي بالإجماع وهذا شرط رئيس لنجاح رئيس القسم في عمله حيث إن المنظومة كلها تتطلب تضافر جميع الجهود وعدم الخروج على القوانين الجامعية.

- أن عبارة (تحتزم إدارة الكلية رأى اللجان والمجالس العلمية المختلفة) بمتوسط 4.76 وانحراف معياري 0.66. وهي في الترتيب الثاني بمستوى مرتفع وهذا يعنى حدوث توافق كبير واحترام مهني من إدارة الكلية لرأي وقرارات المجالس العلمية على كل المستويات وكذلك نتائج دراسات اللجان الإدارية وقراراتها مما يكسب رؤساء الأقسام الثقة في أنفسهم والاطمئنان إلى قراراتهم.

وهذا يتبين أن مستوى التمكين مرتفع وأن البعد الأعلى تحقّقاً هو بعد "العمل الجماعي وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة المعاني والرشيديا [17] في ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي لصالح العمل. وللإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟

تم تجميع استجابات العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3

المتوسط الحسابي الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات العينة حول مستوى الرضا الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى الرضا
1	أحب عملي في رئاسة القسم رغم الأعباء الإضافية.	4.92	0.40	1	كبيرة جداً
2	يمتاز عملي في رئاسة القسم بوضوح الاجراءات.	4.52	0.87	2	كبيرة جداً
3	توفر بيئة الكلية الراحة والطمأنينة.	4.12	1.01	2	كبيرة جداً
4	أشعر بالرضا عن عملية تقييم العاملين في القسم.	3.76	1.16	2	كبيرة
5	تتوافر الراحة في مبنى الكلية الذي أعمل به.	3.84	1.50	6	كبيرة
6	أشعر بالرضا عن التجهيزات المتوفرة بالكلية.	3.72	1.56	5	كبيرة
	المتوسط الإجمالي لبعدها طبيعة العمل وظروفه	4.08	0.80		كبيرة

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي فلاح العجرفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى الرضا
7	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية والأسرية.	3.48	1.50	4	كبيرة
8	يتناسب الراتب مع الجهد المبذول في رئاسة القسم.	3.72	1.40	2	كبيرة
9	يوفر الراتب قسطاً من الرفاه الاجتماعي.	3.64	1.55	3	كبيرة
10	يوفر عملي في رئاسة القسم فرص الحصول على الحوافز المعنوية.	3.16	1.34	6	متوسطة
11	أتقاضى مكافأة شهرية مناسبة على راتي.	3.40	1.50	5	متوسطة
12	الإجازة التي أحصل عليها من عملي مناسبة لي.	3.80	1.41	1	كبيرة
	المتوسط الإجمالي لبعده الرواتب والحوافز	3.53	1.16		كبيرة
13	أرى أن علاقتي مع الزملاء والرؤساء في القسم والكلية يسودها الود والمحبة.	4.76	0.66	1	كبيرة جداً
14	يراعى رؤسائي في الكلية ظروفه الخاصة.	4.36	0.95	4	كبيرة جداً
15	يحرص رؤسائي في الكلية والجامعة على التزامي باللوائح والأنظمة.	4.44	0.92	2	كبيرة جداً
16	يساعدني رؤسائي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.44	0.92	3	كبيرة جداً
17	يتقبل رؤسائي مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي.	4.12	1.42	5	متوسطة
	المتوسط الإجمالي لبعده العلاقة مع رؤساء العمل	4.42	0.76		كبيرة جداً
18	أرى أن عملي في رئاسة القسم يتناسب مع رغباتي واهتماماتي.	4.76	0.66	1	كبيرة جداً
19	يقدر أفراد أسرتي عملي كرئيس لقسم علمي في الكلية.	4.68	0.75	2	كبيرة جداً
20	تقوم الجهات المعنية في الجامعة بدعوتي للمشاركة في الاحتفالات الرسمية.	3.48	1.26	6	كبيرة
21	يقدر المجتمع الخارجي ما أقوم به في العمل التربوي.	3.48	1.33	5	كبيرة
22	تسهل وظيفتي في رئاسة القسم في الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها.	3.52	1.29	3	كبيرة
23	تهتم وسائل الإعلام بأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وقضاياهم المختلفة.	3.24	1.39	7	متوسطة
24	يتعاون أفراد المجتمع المحلي معي للقيام بواجباتي التربوية.	3.48	1.33	4	كبيرة
	المتوسط الإجمالي لبعده تطوير الشخصية	3.80	0.97		كبيرة
	المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي بجميع أبعاده	3.94	0.81		كبيرة

قدر من الشعور بالغبين لدى رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالرواتب والحوافز، وأن أقل العبارات تحققاً هي العبارة (10) وهي تشير إلى الحوافز المعنوية حيث إنهم يشعرون أنهم يعملون أكثر ولا يجدون التقدير المناسب من الجهات المختلفة.

4- أما عن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة فقد كان متحققاً بنسبة (3.94) وهي نسبة بمستوى في حد ذاتها تقع بين 3.4 و 4.2 بمستوى مرتفع وهي تشير إلى تمتع رؤساء الأقسام بمستوى من الرضا الوظيفي يجعلهم أكثر استقراراً وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الحميدي [11]، ونتائج دراسة الأمير وعبد الرسول [18].

وللإجابة عن السؤال الثالث هل هنالك علاقة دالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟ تم استخراج معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي كما هو

يتضح من الجدول أن:

1- جاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد المكونة لمحور الرضا الوظيفي كما يلي البعد الأول بمتوسط تحقق (4.08)، البعد الثاني بمتوسط تحقق (3.53)، البعد الثالث بمتوسط قدره (4.42)، ثم البعد الرابع بمتوسط (3.80).

2- وبترتيب الأبعاد يكون أعلاها البعد الثالث بعنوان العلاقة مع رؤساء العمل بمتوسط قدره (4.42) وبانحراف معياري 0.76. وهو مستوى يقع في مستوى كبير جداً وهذا يعني أن رؤساء الأقسام لا يجدون حرجاً في التواصل مع رؤساء العمل وهذا من شأنه يعد تقديراً لذاتهم وحلاً لمشكلات لديهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أندراوس، ومعاينة [19].

3- أقل الأبعاد هو البعد الثاني بمتوسط (3.53) وبانحراف معياري 1.16 هو بمستوى كبيرة وبمعنوية الرواتب والحوافز، وهو يعني أن هناك

جدول 4

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي ودلالة الارتباط

الرضا الوظيفي		الرضا الوظيفي ككل			
التمكين الإداري	طبيعة العمل وظروفه	الرواتب والحوافز	العلاقة مع رؤساء العمل	المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	الرضا الوظيفي ككل
تفويض السلطة	0.336*	0.609**	0.453**	0.764**	0.645**
التحفيز الذاتي	0.680**	0.954**	0.844**	0.823**	0.949**
العمل الجماعي	0.720**	0.817**	0.909**	0.755**	0.900**
تطوير الشخصية	0.912**	0.699**	0.454*	0.420*	0.693**
السلوك الإبداعي	0.973**	0.697**	0.696**	0.573**	0.808**
التمكين الإداري ككل	0.866**	0.929**	0.801**	0.820**	0.977**

من الجدول يتبين أن معامل الارتباط بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي ككل بلغت (0.977) وهو معامل ارتباط عال يكاد يصل إلى حد التطابق وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أنه كلما زادت مستويات تمكين رؤساء الأقسام كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديهم لأن في ذلك نجاح للأفراد في تأدية واجباتهم الوظيفية المنوطة بهم.

لدى رؤساء الأقسام سواء في الأبعاد المرتفعة التحقق كما جاءت في إجابة السؤال الأول مثل العمل الجماعي حيث إن التركيز على مزيد من تفعيل هذا البعد المرتفع يمكنه أن يزيد من الرضا الوظيفي وأيضاً بالاهتمام بأبعاد التمكين المنخفضة التحقق كما جاءت في إجابة السؤال الأول وهو بعد تطوير الشخصية حيث إنه يمكن أن يؤدي هذا إلى مزيد من التمكين الإداري وبالتالي الرضا الوظيفي.

وللإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: أي أبعاد التمكين الإداري أكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟ تم حساب معاملات الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي ككل على المقياس وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

أعلى أبعاد الرضا الوظيفي تأثيراً في التمكين الإداري هو بعد "الرواتب والحوافز" فكلما كانت الرواتب والحوافز كافية كان ذلك سبباً في محاولة الفرد النجاح في الإدارة مستعينا في ذلك بكل السبل المتاحة. وهذا يدعو إدارة الجامعة إلى ضرورة مراعاة تحقيق التمكين الإداري

جدول 5

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.446	0.106	0.446	3.548**	0.001
التحفيز الذاتي	-0.021	0.118	-0.023	-0.179	0.859
العمل الجماعي	0.353	0.106	0.036	3.348**	0.002
تطوير الشخصية	0.260	0.124	0.208	2.092*	0.042
السلوك الإبداعي	0.063	0.168	0.056	0.375	0.709

يتضح من الجدول السابق أن الأبعاد (تفويض السلطة، العمل الجماعي، تطوير الشخصية) لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.548، 3.348، 2.092)، وأن

الأبعاد (التحفيز الذاتي، السلوك الإبداعي) ليس لهما تأثير على الرضا الوظيفي.

جدول 6

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.64	9.7*	0.000
العمل الجماعي	0.69	4.3*	0.000
تطوير الشخصية	0.77	2.6*	0.001

يتضح من الجدول أن متغير تفويض السلطة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (64%) من التباين في المتغير التابع يليه متغير العمل الجماعي ثم متغير تطوير الشخصية. وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة "هل توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى التمكين الإداري يرجع إلى متغيرات (الدرجة العلمية - نوع الكلية نظري أم علمي - سنوات الخبرة)؟ أولاً- بالنسبة للفروق بين أصحاب الدرجات العلمية: تم حساب المتوسط والانحراف المعياري والنسبة التائية للفرق بين أصحاب الدرجات العلمية الشاغلين لوظيفة رئيس قسم بجامعة شقراء من خلال استجاباتهم وكانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول أن متغير تفويض السلطة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (64%) من التباين في المتغير التابع يليه متغير العمل الجماعي ثم متغير تطوير الشخصية. وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة "هل توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى التمكين الإداري يرجع إلى متغيرات (الدرجة العلمية - نوع الكلية نظري أم علمي - سنوات الخبرة)؟ أولاً- بالنسبة للفروق بين أصحاب الدرجات العلمية: تم حساب المتوسط والانحراف المعياري والنسبة التائية للفرق بين أصحاب الدرجات العلمية الشاغلين لوظيفة رئيس قسم بجامعة شقراء من خلال استجاباتهم وكانت النتائج كما يلي:

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي فلاح العجرفي

جدول 7

اختبارات لاستجابات رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في التمكين الإداري

الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد	23	4.03	0.67	-0.959	0.348
أستاذ مشارك	2	4.50	0.53		

من الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم بدرجة أستاذ مشارك (4.50) بينما المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم بدرجة أستاذ مساعد (4.03) والانحرافات المعيارية على الترتيب (0.53، 0.67) وأن قيمة "ت" المحسوبة هي (-0.959) وهذه النتيجة تعني

جدول 8

اختبار (ت) لاستجابات رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير نوع الكلية في محور التمكين الإداري

نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
نظري	10	3.96	0.76	-0.657	0.518
عملي	15	4.14	0.60		

من الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم في الكليات النظرية (3.9) بينما المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم في الكليات العلمية (4.14) والانحرافات المعيارية على الترتيب (0.60، 0.76) وأن قيمة "ت" المحسوبة هي (-0.657) مع مستوى دلالة

جدول 9

تحليل التباين وفقاً لسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.14	3	1.71	6.76	0.002
داخل المجموعات	5.32	21	0.253		
الكلية	10.46	24			

حيث إن مستوى الدلالة أقل من 0.05، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بتطبيق تحليل التباين وحساب قيمة (ف) يتبين أن قيمة (ف) المحسوبة هي (6.76) وهي دالة عند مستوى (0.002) وهي تشير إلى دلالة عالية تؤكد الفروق بين أصحاب الخبرة في مستوى التمكين الإداري. ولمعرفة أي الفئات كانت أكثر إحساساً بالتمكين الإداري مع ملاحظة أن فئات سنوات الخبرة هي 5-10، 10-15، 15-20، أكثر من 20 سنة، ولمعرفة لصالح من، تم عمل اختبار شيفيه لمعرفة الفروق البعدية بين مجموعات الفرق الثلاث لصالح المجموعة الثالثة (سنوات الخبرة من 15 إلى 20 سنة) صاحبة المتوسط الأعلى وفقاً للجدول التالي لكونهم الأكثر شباباً مع النضج والممارسة الإدارية. وللإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة وهو "هل توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء لمستوى الرضا الوظيفي يرجع إلى متغيرات (الدرجة العلمية . نوع الكلية نظري أم عملي . سنوات الخبرة)؟ أولاً- بالنسبة للفروق التي ترجع إلى متغير الدرجة العلمية: تم حساب المتوسط والانحراف المعياري والنسبة التائية للفرق بين أصحاب الدرجات العلمية الشاغلين لوظيفة رئيس قسم بجامعة شقراء من خلال استجاباتهم وكانت النتائج كما يلي:

جدول 10

اختبار "ت" لاستجابات رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير الدرجة العلمية على محور الرضا الوظيفي

الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد	23	3.90	0.836	-0.675	0.507
أستاذ مشارك	2	4.31	0.383		

لا توجد فروق حيث إن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومن الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم بدرجة أستاذ مشارك (4.31) بينما المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم بدرجة أستاذ مساعد (3.90) والانحرافات المعيارية على الترتيب (0.383، 0.836) وأن قيمة "ت" المحسوبة هي (-0.675) وهذه النتيجة تعني أنه لا فارق في الرضا الوظيفي يعتد به بين الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك عند قيام أي منهما بأعمال إدارة القسم. ثانياً: بالنسبة للفروق التي ترجع إلى متغير نوع الكلية:

نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
نظري	10	3.83	1.02	-0.419	0.628
عملي	15	4.00	0.66		

من الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم في الكليات النظرية (3.83) بينما المتوسط الحسابي لاستجابات رئيس القسم في الكليات العلمية (4.00) والانحرافات المعيارية على الترتيب (1.02، 0.66) وأن قيمة "ت" المحسوبة هي (-0.419) مع مستوى دلالة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.06	3	2.02		
داخل المجموعات	9.77	21	0.465	4.342	0.016
الكلية	15.83	24			

حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة لصالح من، تم عمل اختبار شيفيه لمعرفة الفروق البعدية بين المجموعات الثلاث.

بتطبيق تحليل التباين وحساب قيمة (ف) يتبين أن قيمة (ف) المحسوبة هي (4.342) وهي دالة عند مستوى (0.016) وهي تشير إلى دلالة عالية تؤكد الاختلاف بين اصحاب الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي.

ولمعرفة أي الفئات كانت أكثر احساساً بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن فئات سنوات الخبرة هي 5-10، 10-15، 15-20، أكثر من 20 سنة، ولمعرفة لصالح من، تم عمل اختبار شيفيه لمعرفة الفروق البعدية بين المجموعات الثلاث وتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة بالتوصل إلى: لا فارق في الرضا الوظيفي يعتد به بين الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك عند قيام أي منهما بأعمال إدارة القسم.

لا فارق في الرضا الوظيفي يعتد به بين رؤساء الأقسام في الكليات النظرية والكليات العملية عند قيام أي منهما بأعمال إدارة القسم. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

7. التوصيات

1- أن تهتم القيادات الإدارية العليا في الجامعة بتحقيق المزيد من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في كلياتهم لما لذلك من دور في نجاح للعمل وفي تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

2- الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري المتدنية كما قاستها الدراسة الحالية والتي تشير إلى الاهتمام بتفويض السلطة لإتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام لتنفيذ الواجبات بمرونة ونجاح.

3- الاهتمام بتنمية قدرات رؤساء الأقسام الإدارية حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد.

4- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لرؤساء الأقسام لما لذلك من دور في تحمل مشاق العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

5- توفير فرص متساعدة لاهتمام الجامعة والمجتمع برؤساء الأقسام حتى يتحقق لهم الجو المساعد في تحمل ضغوط العمل وإبراز الإنجازات.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] أبو الوفا، جمال محمد (2014): "معوقات إصلاح التعليم الجامعي"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 25، ع 99، مصر، ص 147-162.
- [2] الكبيسي، عامر خضير (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- [3] كاعوه، عيبر احمد على (2013): "التمكين الإداري لمعلم المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء الاتجاه نحو اللامركزية"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- [4] الرويق، مطلق بن مقعد بن مطلق (2016): "التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 8، أغسطس (أب)، ص 230-258.
- [5] الرشيد، أحمد عبد الله (2011): "التعليم الجامعي وسوق العمل"، مجلة العلوم الإدارية، مج 2، ع 3، اليمن، ص 53-67.
- [6] البلوي، محمد سليمان (2008): "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، متطلب رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- [7] الجعبري، دعاء (2010): واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي فلاح العجرفي

- [8] بوخلوه، باديس (2015): أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت - ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 7، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص ص 103-119
- [9] السالم، وفاء عبد الله محمد (2017): "واقع التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلاب والطالبات"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 1، كانون الثاني.
- [10] وزارة التعليم (1437هـ): التعميم رقم 7617168، في 1437/4/1هـ.
- [11] الحميدي، منال (2016): "التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 4، نيسان، ص ص 236-266.
- [12] المطيري، نوف، ماجدة الجارودي (2016): "درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 10، تشرين أول، ص ص 67-90.
- [13] النعيمي، أمل عيد عليان (2015): "أبعاد التمكين الإداري وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك، بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- [14] الشراري، فهد بن محمد (2013): "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- [15] العطار، هيثم محمد (2012): "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [16] الشراري، مهدي بن محمد بن مقبول (2013): "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك
- [17] المعاني، أيمن عودة، وعبد الحكيم أرشيدة (2009): "التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 5، ع 2، ص ص 236-240، الجامعة الأردنية.
- [18] عبد الرسول، حسين، أيمن عبد الأمير (2008): استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3.
- [19] أندراوس، رامي، وعادل معاينة (2008): درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، نقلا عن كتاب، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد - الأردن.
- [20] السبيعي، دينا بنت محمد (2014): "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء: الواقع وسبل التطوير"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك فيصل.
- [21] الدوسري، سعيد بن مبارك (2014): "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 25، ع 98، مصر، ص ص 53-99.
- [22] الطعاني، حسن أحمد (2013): "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات - العلوم التربوية، مج 40 ملحق، الأردن، ص ص 305-327.
- [23] الزامل، يوسف اسماعيل (2013): "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [24] الوادي، محمود حسين (2011): "التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر، عمان
- [25] الماضي، نائبة عدنان (2011): "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية": دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 7، ع 4، الأردن، ص ص 527-556.
- [26] بن منظور (1994): لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار صفاء، بيروت، باب النون.
- [27] عبد الوهاب، ياسر (2012): "أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي: دراسة حالة بنك مصر المركز الرئيس"، مجلة البحوث والدراسات العربية، ع 56، مصر، ص ص 175-222.
- [28] عبد العظيم، سلامه (2012): "التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية"، مجلة إدارة الأعمال، ع 136، مصر، ص ص 13-17.
- [29] الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان (2017): "سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحويل للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 2، فبراير، ص ص 141-154.
- [30] القاضي، نجاح (2008): "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- [31] ملحم، يحيى سليم (2009): "التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2، القاهرة.
- [32] مصطفى، صلاح عبد الحميد (2013): "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.
- [33] جاد الرب، سيد محمد (2006): "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، مطبعة العشري.
- [34] الجودة، ماجد محمود (2015): "تطوير مقياس للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين في الجامعات الحكومية السعودية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 4، العدد 11، تشرين الثاني، ص ص 29-44.

ب. المراجع الاجنبية

- [41] Bowen, D. & Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, spring Available at: <http://www.sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/>
- [42] Coberly, B. (2004). Faculty satisfaction and Organization Commitment with Industry University Research cent. PhD Dissertation- North Carolina State University
- [43] Muchinsky, P. (1993). *Psychology Applied to work, 4th ed.* Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Co
- [36] عبد العال، حمدي عبد الله (2015): "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا التعليمية". مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 53، مصر، ص ص 127-184.
- [39] الرشيدى، طلال مفرح (2011): الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية: دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، مجلة البحوث الإدارية، مج 29، ع 1، مصر، ص ص 71-115.
- [40] عبد الحميد، جابر، كاظم، أحمد خيرى (2011): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.

THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB SATISFACTION AMONG THE HEAD DEPARTMENTS OF SHAQRA UNIVERSITY COLLEGES AT DAWADMAY GOVERNORATE IN K.S.A

FALAH BIN KHALAF AL AJRAFI
Assistant Professor. Of Educational Administration
Collage of Education
Shaqra University

***ABSTRACT_** The study aimed to identify the administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among the head departments of Shaqra university colleges in Dawadmey governorate in K.S.A. The study aimed to analyze the relationship among the component of administrative empowerment and job satisfaction. The study depended on the descriptive study approach , and used questionnaire as a tool for gathering data from the sample. The sample was all the head departments of Shaqra university colleges in Dawadmey governorate. Some major results were: the study sample responses on the total areas of the administrative empowerment were highly and with a mean of (4.07), the study sample responses on the total areas of the to job satisfaction were highly and with a mean of (3.94), and there were high signet. correlation between administrative empowerment and job satisfaction*

***KEY WORDS:** administrative empowerment, job satisfaction, head departments, Shaqra university.*