

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت

محمد عبود الحراحشة *

مسلم قاسم الشرفات

ملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وتم اختيار عينة بالطريقة التطبيقية العشوائية تكونت من (164) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي (وضوح الهدف، والمكانه، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) على التوالي، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية في ثلاثة مجالات من مجالات التمكين الإداري وهي مجال وضوح الهدف، ومجال المكانه، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين الإداري، وكذلك في مجال جذب المواهب من مجالات إدارة المواهب، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالين من مجالات التمكين الإداري وهما مجال المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال تفويض السلطة، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، إدارة المواهب، رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة آل البيت.

* كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

تاريخ قبول البحث: 2018/ 4/8 م .

تاريخ تقديم البحث: 2017/ 12/ 14 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019م.

Degree of Administrative Empowerment and its Relationship to the Management of Talents among the Heads of Academic Departments from the Point of View of Faculty Members at Al al-Bayt University

Mohammed Abboud Al-Harashsheh

Mosallam Qasem Al-Shorofat

Abstract

The study aimed at defining the degree of administrative empowerment and its relation to talents management among the heads of the academic departments from the point of view of faculty members at al-Bayt University. The researchers used descriptive method to suit the nature of the study. The study revealed a number of results, of which the most prominent are the following: The degree of administrative empowerment exercised by the heads of the academic departments from the viewpoint of faculty members at al-Bayt University is high. The order of areas was as follows (clarity of purpose, position, participation in decision-making, delegation of authority) respectively, and the degree of talents management practice came low in all areas. The results indicated that there is a positive relationship between the areas of administrative empowerment and talents management. The results of the study also indicated that there are no statistically significant differences due to the gender variable in all areas of administrative empowerment. The results also indicated that there are significant statistical differences due to the college variable in three areas of administrative empowerment, namely, clarity of purpose, scope, participation in decision making, as well as in all areas of talent management. The results indicated that there are statistically significant differences due to the academic level variable in all fields of administrative empowerment, as well as in the field of attracting talents from the areas of talent management. The results revealed that there are statistically significant differences due to the variable of years of experience in two fields of administrative empowerment: Decision-making, and delegated authority, as well as in all areas of talents management.

Keywords: Management Empowerment, Talents Management, Heads of Academic Departments, Al al-Bayt University.

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض لأي مؤسسة، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية أو الخدمية وهو العامل، ومن المعلوم أن هذا العامل عبارة عن إنسان يتأثر بما يدور حوله من أحداث قد يكون هذا التأثير إيجابياً فينعكس إيجاباً على سير العملية الإنتاجية أو الخدمية، وقد يكون سلبياً ويؤدي إلى انخفاض في مستوى العمل، وزيادة دوران العاملين، وكثرة الغياب، وانخفاض ولاء العاملين للمؤسسة، وتعتبر كيفية الحصول على العامل الكفؤ، وتنمية مهاراته، ووضعه في المكان المناسب له ولسير العمل من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والإدارة الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج استغلالاً أمثل، وتسخيرها في تحقيق حاجات المؤسسة، ورفع مستوى معيشة الأفراد فيها، ويشمل ذلك وضع العامل في الوظيفة التي تتناسب ومؤهلاته وخبراته وقدراته، وهذا ما يُعبر عنه بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعني آخر فإن الإدارة الكفؤة تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال، والوقت، والجهد (Makhamrah, 2000)، وبما أن المقدرة والكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري فضلاً عن متغيرات إدراك الدور، ومتغيرات الموقف، والدافعية الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات الإدارية والأكاديمية وامتلاكها أمراً ضرورياً للعاملين في جميع مواقعهم الإدارية والأكاديمية (Taweel, 1998).

ويعتبر التمكين الإداري من أهم عوامل نجاح المؤسسات وذلك من خلال تخفيف المهام الرقابية للمسؤولين الإداريين في المؤسسات بمنح الصلاحيات المناسبة للعاملين وحسب احتياجات أعمالهم، وتركيز المسؤولين الإداريين على ما هو أكثر أهمية. وقد عرف أفندي (Affendi, 2003) التمكين الإداري بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، بتشجيعهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. كما ويرى جيسون، ولفنفس، ودونلي، وكونياسك (Gibson et al., 2006) التمكين الإداري بأنه يتمثل في السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم، والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية. ويُعرف الشرفات (Al-Shorfat, 2014) التمكين الإداري بأنه منح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للإدارات الأقل، وبما يُعادل الواجبات المنوطة بهذه الإدارات، بحيث تمكن هذه

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

الصلاحيات من اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارات الأعلى، ودون أن يحدث أي تضارب في تنفيذ هذه القرارات.

خطوات التمكين الإداري: إن عملية تمكين العاملين يجب أن تُنفذ وفق مراحل وعلى خطوات متعددة وقد أشار كل من (Al-Mubaidin & Al-Tarawneh, 2011; Ibrahim, 2001) إلى مجموعة من الخطوات التي تتمثل في:

1. قياس قدرات الآخرين وذلك من أجل جعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح.
2. تقديم النموذج العملي حيث يتم من خلال النموذج توضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات، وتقدم لهم مثلاً عملياً يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين.
3. توقع النجاح وصناعة الأمل بالإيمان الكامل بقدرات الآخرين الذي يزيد من توقعات النجاح لهم، كما إن الإفصاح عن التوقعات والمساعدة في الوصول إلى الأهداف، سوف يزيد من فعالية تمكين العاملين ويطور من مهاراتهم وقدراتهم.
4. تفويض السلطات مع المهام إذا استطاع أحد المساعدين للمسؤول القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة.
5. التغذية العكسية والتي تتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى العاملين، والثناء على نجاحهم.
6. الاستقلالية حيث أن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون الاستقلالية في اتخاذ القرار.

وبما أن العنصر البشري يُعتبر من أهم موارد المؤسسات حيث تتوقف كفاءة المؤسسة وفعاليتها على كفاءة هذا المورد، فإن إدارة هذه المؤسسات تحرص على استثمار هذا المورد، والاستفادة منه بأقصى ما يمكن (Darwish, 2000). ولذلك فإنه على المؤسسات المعاصرة التي تواجه ظروفًا متغيرة ومعقدة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية، بما فيها قطاع التعليم العالي، والذي يُعتبر أداة لتطور وتقدم المجتمع ووسيلة لتحقيق الأهداف واستغلال الموارد وتوجيهها بالإتجاه الصحيح، حيث شهد هذا القطاع في الأردن توسعاً كميّاً ونوعياً متسارعاً، أدى إلى ظهور جملة من التحديات، وبخاصة في مجال الموارد البشرية، ومنها هجرة الكفاءات والمواهب من

تلك المؤسسات، نظراً لوجود مجموعة من العوامل الطارئة لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى هجرة أعداد كبيرة منهم في مختلف التخصصات إلى خارج البلاد، وتفرغ جامعاتنا من مواهبها على جميع المستويات (Aljirah, & Abu Dawla, 2015). ولذلك لابد من الاهتمام بإدارة المواهب والتي تُعتبر من أبرز الاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة، التي تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، بالسعي لتكوين قاعدة وظيفية، طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء والإنجاز المتميز والبحث عن استراتيجيات متكاملة، للتنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين واجتذابهم للعمل فيها أو تعيينهم، وتحفيزهم وإدارة شؤونهم وتنمية مهاراتهم (Hilal, 2010).

وقد أشار حسين (Hussein, 2012) إلى إن إدارة المواهب جزءاً من العملية الإدارية في الجامعة التي لا يمكن الاستغناء عنها، سواءً أكانت كنظام مستقل يتفاعل مع الأنظمة الأخرى، أو كمجموعة من العمليات ضمن أقسام إدارة الموارد البشرية، باعتبار العاملين والكفاءات داخل الجامعة هم مصدر المعرفة والإبداع، وهم من يتوقف عليهم نجاح الجامعة وتطورها. وقد عرفت الشيخ (Alshaykh, 2013) إدارة المواهب بأنها عبارة عن عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمانات أفضل للاستقطاب وجذب العناصر البشرية التي تملك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل مؤسسة ما، والتأثير من خلالها على الآخرين. وأما الموهبة فقد عرفها تانسلي (Tansley, 2011) على أنها مقدرة غير عادية، فطرية أو مكتسبة، لعمل نشاط مبدع وبارز. وكذلك عرفها العنزي، والعطيوي، والعايدي (Al-Anzi et al., 2011) بأنها مجموعة القدرات التي يملكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يقدمها من أجل الإسهام في تطوير العمل وجعل الأداء فيه عالياً ويصب في صالح المؤسسة، فالموهبة تساوي الكفاءة من حيث امتلاك المهارات والمعرفة اللازمة للحاضر والمستقبل، والتزام الأفراد، وسعيهم للنجاح والتميز، والمساهمة التي تكون من خلال تقديمهم لإسهام حقيقي من خلال عملهم ومعرفتهم لعملهم.

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

وقد اشارت عدد من الدراسات السابقة إلى التمكين الإداري وبعض منها إلى إدارة المواهب ومن

هذه الدراسات:

دراسة العساف (Alassaf, 2006) هدفت الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وعلاقتة بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى اعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (541) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة القاضي (Alqadi, 2009) التعرف إلى تقدير القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمستويات التمكين الإداري وأبعادة والتعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب وأبعاد التمكين الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (340) قائداً أكاديمياً موزعين على ستة جامعات في إقليم الشمال، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين افراد عينة الدراسة كان متوسطاً في جميع مجالات التمكين الإداري، وأشارت النتائج إلى وجود المركزية في العمل الإداري.

وأما سارفيدوف وشتازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013) فقد أجريا دراسة هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تمكينهم من اتخاذ القرارات المدرسية، وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (143) عضو هيئة تدريسية من مديريات التعليم في المدارس الأساسية اليونانية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلبة ترتبط بعلاقة إيجابية مع أدائهم الوظيفي وبدرجة مرتفعة والذي انعكس إيجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة، ومنخفض فيما يتعلق بالجوانب الإدارية.

وأجرى الحراشة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس للفصل الدراسي الثاني 2013/2012 والبالغ عددهم (325) عضو هيئة تدريس،

وتكونت عينة الدراسة من (187) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مجال المكانة بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين باستثناء مجال المكانة وكانت الفروق لصالح فئة الذكور، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال المكانة وكانت الفروق لصالح فئة الكليات العلمية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين باستثناء مجال النمو المهني.

وأجرى الشرفات (Al-Shorfat, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين للفصل الدراسي الثاني 2013/2014 والبالغ عددهم (1282) عاملاً، وتكونت عينة الدراسة من (343) عاملاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات وهي (مجال وضوح الهدف، و مجال تفويض السلطة، و مجال المشاركة في اتخاذ القرارات)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات التمكين.

وأجرى الجراح وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الطب، والهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والأعمال، والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (1282) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة لمجال استقطاب المواهب، ومجال تنمية المواهب، وجاءت بدرجة منخفضة لمجال الاحتفاظ بالمواهب، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى (للجنس،

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي طردي بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد دوائر تُعنى بالموهوبين داخل الجامعات، وتحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجونها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية تنمية المواهب الأكاديمية وتطوير الأداء بما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

وأما الصالحي (2017) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر إدارة المواهب بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودور إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتقديم إستراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة المواهب، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم والبالغ عددهم (2084) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة على (420) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تتوافر بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال الإحتفاظ بالمواهب في جامعة القصيم جاءت بدرجة متوسطة، وأن مجال تنمية المواهب (المتابعة) في جامعة القصيم جاءت بدرجة ضعيفة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى (للجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في إدارة المواهب، كما بينت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وإدارة المواهب، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لإدارة المواهب في الجامعة، ومن أهم محاورها أن تسعى الجامعة إلى إنشاء إدارة أو هيئة تتبنى مشروع إدارة المواهب تسعى إلى نشر ثقافة المنافسة بين العاملين والعمل على تطوير الذات، ووضع خطط إستراتيجية لتدريب وتطوير المواهب حسب احتياجاتهم، وكذلك وضع البرامج والمرجعيات اللازمة للمواهب ورعايتها، ومحافظة الجامعة على الملكية الفكرية لأصحاب المواهب والسعي لتشجيعهم وتسجيلها في المراكز والمرجعيات المختصة، وأن تضع الجامعة احتفالية دورية سنوية احتفاءً بالمواهب والإبتكارات.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يُلاحظ أن أغلبية الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على التمكين الإداري وحدة كدراسة العساف (2006)، ودراسة القاضي (2009)، ودراسة سارفيدوف وشتازيودنس (2013)، وبعض الدراسات السابقة قد ركزت على إدارة المواهب وحدها كدراسة الجراح، وأبو دولة

(Aljirah & Abu Dawla, 2015)، ودراسة الصالحي (Alsaalihi, 2017). ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية أختلفت عن الدراسات السابقة، بأنها حاولت الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واشتملت عينتها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وبشكل عام يمكن القول بأن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها: استخدامها منهجية علمية تتشابه مع المنهجيات التي أتبعتها بعض الدراسات السابقة في التوصل إلى البيانات وتحليلها، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وعرض مشكلاتها، وتحديد مصطلحاتها، وإجراءات التطبيق، والوصول إلى المراجع المتعلقة بالدراسة.

وبناءً على ما تقدم فقد حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت.

مُشكلة الدراسة:

يُعتبر عضو هيئة التدريس الركيزة الأساسية لتنفيذ وظائف الجامعة المتمثلة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولذلك فإنه لا بد من الاهتمام بتنمية وبناء مواهب أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تفويض مجموعة من الصلاحيات الإدارية والأكاديمية التي تساعدهم على القيام بمهامهم الوظيفية بسهولة ويسر، حيث إن تفويض الصلاحيات يُعتبر ركيزة رئيسة لتنفيذ مهام وواجبات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وإن تقليص حجم الصلاحيات إلى الحد الذي لا يتناسب مع حاجات مهام أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى حالة من القلق، والتوتر مما يؤثر في كفاءة أدائهم لعملهم، وانحسار مواهبهم على الواجبات الموكلة لهم فقط وهكذا قد ينتقل اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأعمالهم للاهتمام بكيفية تنفيذ هذه الأعمال لتلقى القبول من أصحاب الصلاحيات الأعلى، وهذا قد يؤدي إلى كبح مواهب أعضاء هيئة التدريس وعدم الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة لديهم، ويؤدي أيضاً إلى زيادة دورانهم لعدم رضاهم عن كيفية تنفيذ أعمالهم مما قد ينعكس على إنخفاض قدرة الجامعة على تنفيذ وظائفها بالشكل الأمثل، وقد ظهر

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ...

محمد عبود الحراحشة، مسلم قاسم الشرفات

ذلك جلياً من خلال نتائج دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014)، ونتائج دراسة الجراح وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015)، ونتائج دراسة الحراحشة والمقابلة (Alsaalihi, 2017). ولذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت.

أسئلة الدراسة: إجابات الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟
3. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته بتناولها موضوع من المواضيع الحديثة في الإدارة وهي درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت في التعرف إلى احتياجات الوظائف الأكاديمية لمستويات التمكين، ومتطلبات إدارة المواهب، وكيفية استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين، والمحافظة على الأكفاء الموجودين في الجامعة.
3. ويؤمل في التعرف على كيفية الكشف عن مواهب أعضاء الهيئة التدريسية، وتنميتها بناءً على التطورات التي تطرأ على المهمات الأكاديمية، وإمكانية توفير البيئة المناسبة للكشف عن المواهب في جامعة آل البيت.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقتها بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأثر كل من الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، على درجة ممارسة التمكين الإداري، وإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت.

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية.

حدود زمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الصيفي من العام الدراسي 2016/2017م.

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

المحددات: يتحدد تعميم النتائج في ضوء الخصائص السيكومترية وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية الإجرائية: تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

التمكين الإداري: يُعرف بأنه إعطاء العاملين الحُرية، والمسؤولية، والصلاحية الكاملة في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم (Durrah & Al-Sabbagh, 2010).

ويُعرف التمكين الإداري إجرائياً: بالدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت والمحددة بالمجالات الآتية: (وضوح الهدف، والمكانه، والمشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة).

إدارة المواهب: وهي عبارة عن فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة (Siam, 2013).

وتُعرف إدارة المواهب إجرائياً: بالدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس درجة ممارسة إدارة المواهب من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت والمحددة بالمجالات الآتية: (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب).

منهجية الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. حيث تم تصميم أداة الدراسة مُقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي: (الجزء الأول للبيانات الشخصية، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري، والجزء الثالث لقياس درجة ممارسة إدارة المواهب).

مجتمع:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت للفصل الدراسي الصيفي (2016 / 2017 م)، والبالغ عددهم (383) عضو هيئة تدريس، وقد تم الحصول على هذه البيانات من دائرة شؤون العاملين في جامعة آل البيت.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغت (164) عضو هيئة تدريس والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والكلية والرتبة والخبرة.

المتغير	العدد		النسبة المئوية من إجمالي العينة
الجنس	ذكور	127	77%
	إناث	37	23%
	الكلي	164	
الكلية	علمية	48	29%
	انسانية	116	71%
	الكلي	164	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	22	13%
	أستاذ مشارك	67	41%
	استاذ مساعد	49	30%
	مدرس.	26	16%
سنوات الخبرة	الكلي	164	
	أقل من (5) سنوات	45	27%
	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	47	29%
	(10) سنوات فأكثر	72	44%
	الكلي	164	

لقد بلغت نسبة العينة 43% من مجتمع الدراسة، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الرجال زادة على ثلاثة أضعاف نسبة النساء، وأن نسبة الكليات الإنسانية أكثر من ضعفي الكليات العلمية، وأن نسبة الأستاذ هي الأعلى ونسبة المدرس هي الأقل.

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشنة، مسلم قاسم الشرفات

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء حيث تكون الجزء الأول من البيانات الشخصية، وأما الجزء الثاني من الأداة فقد تكون من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري موزعة على أربع مجالات وهي (وضوح الهدف، المكانة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة)، وتكون الجزء الثالث من (17) فقرة لقياس درجة ممارسة إدارة المواهب موزعة على ثلاثة مجالات وهي (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة منها دراسة (Al-Shorfat, 2014؛ Al-Harhasheh, & Almuqabila, 2014؛ Aljirah & Abu Dawla, 2015).

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) من أساتذة الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، وأصول التربية، من أساتذة الجامعات الأردنية وقد طُلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الأداة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتماء الفقرات للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الأداة حيث جُمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك تم إعادة صياغتها، وفق ما توافق عليه (80%) من المحكمين، حيث كان الجزء الثاني من الأداة متكون من (23) فقرة لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري وتم تعديله ليصبح (20) فقرة بناءً على آراء المحكمين. وكان الجزء الثالث مكون من (19) فقرة لقياس درجة ممارسة إدارة المواهب وقد تم حذف فقرتين ليصبح مكون من (17) فقرة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة وذلك من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

معامل الثبات	المجال	الأداة
0.87	وضوح الهدف	درجة ممارسة التمكين الإداري
0.77	المكانة	
0.84	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0.77	تفويض السلطة	
0.87	جذب المواهب	درجة ممارسة إدارة المواهب
0.87	تنمية المواهب	
0.90	الاحتفاظ بالمواهب	

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين المتعدد، واستخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لمعرفة دلالة الفروق.
 - للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- وللتعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقتها بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، أعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالإعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالإعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح:

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشنة، مسلم قاسم الشرفات

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

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.
2. أكبر من أو يساوي (2.34) وأقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.
3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وحسب تسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن مجالات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	وضوح الهدف	3.88	0.64	مرتفعة
2	2	المكانة	3.75	0.61	مرتفعة
3	3	المشاركة في اتخاذ القرار	3.70	0.71	مرتفعة
4	4	تفويض السلطة	3.60	0.62	متوسطة
		التمكين الإداري ككل	3.73	0.56	مرتفعة

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.56) وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.88-3.60)، حيث جاء مجال وضوح الهدف في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري مقدارة (0.64) وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال المكانة وبتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري مقدارة (0.61) وبدرجة مرتفعة، تلاه في الرتبة الثالثة مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري مقدارة (0.71) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال تفويض السلطة في الرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري مقدارة (0.62) وبدرجة متوسطة.

وقد تفسر هذه النتيجة إلى أهمية التمكين الإداري لعضو هيئة التدريس في جامعة آل البيت ليتمكن من تنفيذ مهامه الوظيفية بنجاح حيث تزايدت المطالبات برفع مستوى التمكين للمدرس ليتمكن من الاستجابة لمتطلبات العصر المتزايدة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشنة والمقابلية (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014)؛ ودراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014)؛ ودراسة العساف (Alassaf, 2006) حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال وضوح الهدف: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال وضوح الهدف والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال وضوح الهدف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.	4.27	0.91	مرتفعة
2	1	تتنسّم أهداف القسم بالوضوح.	3.90	0.70	مرتفعة
3	3	لدي إمام كامل بالأهداف العامة للكلية.	3.83	0.75	مرتفعة

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.81	3.80	تقوم عمادة الكلية بتحديد مهام ومسؤوليات كل قسم بدقة ووضوح.	4	4
متوسطة	0.75	3.61	أشعر بإرتباط وثيق بين أهدافي وأهداف القسم.	5	5
مرتفعة	0.64	3.88	مجال وضوح الهدف ككل		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.61 - 4.27) حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري مقدارة (0.91) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "أشعر بإرتباط وثيق بين أهدافي وأهداف القسم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري مقدارة (0.75) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال وضوح الهدف ككل (3.88) وانحراف معياري مقدارة (0.64) وبدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس ينفذ مهامه الوظيفية بشكل دقيق وذلك كونها مكتوبه ومعلنه بشكل صريح وواضح، وأما أهداف القسم فإنه لا يتم بناؤها بشكل تشاركي مع أعضاء القسم لذلك قد يكون هناك بعض التضارب في الأهداف. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014)؛ ونتيجة دراسة القاضي (Alqadi, 2009) حيث جاءت نتائجها لمجال وضوح الهدف بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المكانة: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال المكانة، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن مجال المكانة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	اشعر بالاحترام المتبادل بيني وبين زملائي.	4.23	0.98	مرتفعة
2	7	امتلك المقدرة والمعرفة الجيدة في مجال تخصصي.	3.82	0.76	مرتفعة
3	6	افتخر كوني أحد منتسبي هذه الجامعة.	3.80	0.95	مرتفعة
4	9	امتلك القدرة الكافية للعمل في القسم من خلال تقييم زملائي لي.	3.71	0.72	مرتفعة
5	8	تنتهج إدارة القسم سلوك إداري يشعرنني بأني عضو فعال في القسم.	3.20	0.76	متوسطة
		مجال المكانة ككل	3.75	0.61	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20-4.23) حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "اشعر بالاحترام المتبادل بيني وبين زملائي." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري مقدارة (0.98) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تنتهج إدارة القسم سلوك إداري يشعرنني بأني عضو فعال في القسم." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري مقدارة (0.76) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المكانة ككل (3.75) وانحراف معياري مقدارة (0.61) وبدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود علاقات اجتماعية وعلمية متبادله بين أعضاء هيئة التدريس للتشارك في تنفيذ المهام التعليمية خاصة في المواد المشتركة، وأما عن عدم ارتفاع شعور أعضاء الهيئة التدريسية للسلوك الإداري في القسم قد يكون ناجماً عن عدم توفر الوقت الكافي لرؤساء الأقسام حيث أنه هناك أعباء إدارية بالإضافة إلى التعليمية تقع على عاتقهم مما يؤدي إلى قلة اوقات الفراغ لديهم للتواصل مع أعضاء القسم مما يتسبب بوجود فجوة بينهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشنة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014) والتي جاءت بدرجة مرتفعة لمجال

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

المكانة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القاضي (Alqadi, 2009) حيث جاءت نتائجها لمجال المكانة بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن مجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يقوم رئيس القسم بالأخذ بمقترحاتي البناءة.	3.93	0.81	مرتفعة
2	14	يقوم رئيس القسم بمشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في القسم.	3.68	0.93	مرتفعة
3	13	يقوم رئيس القسم بأتاحة الفرصة لي للمشاركة في اختيار المناهج الدراسية.	3.66	0.85	متوسطة
4	15	يقوم رئيس القسم بتشجيعي للتشارك مع الآخرين في صناعة القرارات والأفكار المبدعة.	3.65	1.06	متوسطة
5	12	يقوم رئيس القسم بأشراكي في صنع القرارات المتعلقة بمهامي الوظيفية.	3.58	0.88	متوسطة
		مجال المشاركة في اتخاذ القرار ككل	3.70	0.71	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.58 - 3.93) حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يقوم رئيس القسم بالأخذ بمقترحاتي البناءة." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.81) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يقوم رئيس القسم بأشراكي في صنع القرارات المتعلقة بمهامي الوظيفية." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.88) وبدرجة متوسطة، وبلغ

المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار ككل (3.70) وبتأخراف معياري مقدار (0.71) وبتدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى كونه هناك اجتماعات للقسم ويتم طرح الأفكار من أعضاء القسم لتطوير أعمال القسم خاصة عندما يكون هناك عمل يتعلق بالقسم، وأما فيما يتعلق بالمهام الوظيفية لعضو هيئة التدريس فإنها غالباً ما تكون مكتوبة لذلك يصعب تغييرها بناءً على رغبات عضو هيئة التدريس. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014)؛ ونتيجة دراسة القاضي (Alqadi, 2009) حيث جاءت نتائجها لمجال المشاركة في اتخاذ القرار بتدرجة متوسطة.

المجال الرابع : مجال تفويض السلطة: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والتأخرافات المعيارية، والرتبة، والتدرجة، لفقرات مجال تفويض السلطة والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والتأخرافات المعيارية

والرتبة والتدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن مجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	التأخراف المعيارية	التدرجة
1	16	يقوم رئيس القسم بتفويض الصلاحيات الكافية لأداء مهامه الوظيفية.	3.82	0.97	مرتفعة
2	18	يقوم رئيس القسم بتوفير المعلومات التي احتاجها لإنجاز أعماله.	3.71	0.98	مرتفعة
3	17	يقوم رئيس القسم بمنح المرونة الكافية لأداء مهامه الوظيفية.	3.50	0.92	متوسطة
4	19	يقوم رئيس القسم بالثقة بي ويحملني المسؤولية.	3.48	0.75	متوسطة
5	20	يقوم رئيس القسم بتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار.	3.47	0.67	متوسطة
		مجال تفويض السلطة ككل	3.60	0.62	متوسطة

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.47- 3.82) حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يقوم رئيس القسم بتفويض الصلاحيات الكافية لأداء مهامه الوظيفية." في الرتبة الأولى ويمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف معياري مقدارة (0.97) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يقوم رئيس القسم بتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار." بالرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبانحراف معياري مقدارة (0.67) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة ككل (3.60) وبانحراف معياري مقدارة (0.62) وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى كون الصلاحيات الممنوحة لعضو هيئة التدريس مكتوبة وواضحة ولذلك يسهل على رئيس القسم التعامل معها بالتفويض لتسهيل سير العملية التدريسية، بينما يقل تداول النصح والإرشاد بين رئيس القسم والمدرسين لعدم توافر الوقت الكافي حيث أنه يُطلب من رئيس القسم اشغال نصابه من التدريس بالإضافة إلى أعمال إدارة القسم لذلك لا تجد لدية الوقت الكافي لتقديم النصح والمشورة للمدرسين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014)؛ ونتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014) والتي اظهرت نتيجتهما أن مجال تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) على جميع مجالات التمكين الإداري والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات		وضوح الهدف	المكانة	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض السلطة	درجة ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ككل
	س	ع					
الجنس	ذكر	س	3.93	3.44	3.75	3.63	3.77
		ع	0.58	0.59	0.67	0.60	0.52
	أنثى	س	3.73	3.69	3.55	3.49	3.61
		ع	0.81	0.67	0.83	0.67	0.67
الكلية	علمية	س	4.19	4.01	4.10	3.58	3.97
		ع	0.41	0.28	0.56	0.33	0.35
	انسانية	س	3.76	3.64	3.54	3.61	3.64
		ع	0.68	0.67	0.70	0.71	0.60
الرتبة الأكاديمية	مدرس	س	3.10	2.93	2.85	2.84	2.93
		ع	0.89	0.79	0.71	0.92	0.72
	استاذ مساعد	س	4.18	3.94	3.89	3.70	3.93
		ع	0.22	0.31	0.58	0.45	0.24
	استاذ مشارك	س	3.86	3.81	3.69	3.74	3.78
		ع	0.55	0.51	0.53	0.46	0.43
	استاذ	س	4.22	4.12	4.35	3.83	4.13
		ع	0.28	0.18	0.45	0.13	0.22
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.50	3.36	3.40	3.36	3.40
		ع	0.85	0.79	0.95	0.97	0.79
	من 5 - أقل من 10 سنوات	س	4.15	3.90	3.82	3.63	3.87
		ع	0.27	0.30	0.36	0.25	0.19
	10 سنوات فأكثر	س	3.94	3.91	3.82	3.74	3.85
		ع	0.55	0.51	0.65	0.46	0.46

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والكلية (علمية، إنسانية)، والرتبة الأكاديمية (مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 - أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على مجالات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = 0.032 $\alpha = 0.298$	وضوح الهدف	0.77	1	0.77	3.08	0.08
	المكانة	0.02	1	0.02	0.07	0.78
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.37	1	0.37	1.36	0.25
	تفويض السلطة	0.15	1	0.15	0.55	0.46
الكلية						
الكلية هوتلنج = 0.523 $\alpha = 0.000$	وضوح الهدف	2.44	1	2.44	9.73	*0.00
	المكانة	2.49	1	2.49	10.93	*0.00
	المشاركة في اتخاذ القرار	6.69	1	6.69	24.95	*0.00
	تفويض السلطة	0.13	1	0.13	0.49	0.49
الكلية						
الرتبة الأكاديمية ويلكس = 0.487 $\alpha = 0.000$	وضوح الهدف	13.34	3	4.45	17.74	*0.00
	المكانة	12.74	3	4.25	18.65	*0.00
	المشاركة في اتخاذ القرار	24.33	3	8.11	30.27	*0.00
	تفويض السلطة	17.00	3	5.67	21.61	*0.00
الكلية						
سنوات الخبرة	وضوح الهدف	0.21	2	0.11	0.42	0.66

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.46	0.79	0.18	2	0.36	المكانة	ويلكس = 0.828
*0.00	7.86	2.11	2	4.21	المشاركة في اتخاذ القرار	0.000 = α
*0.01	5.50	1.44	2	2.88	تفويض السلطة	
*0.05	3.08	0.52	2	1.04	الكلي	
		0.25	156	39.10	وضوح الهدف	الخطأ
		0.23	156	35.52	المكانة	
		0.27	156	41.80	المشاركة في اتخاذ القرار	
		0.26	156	40.91	تفويض السلطة	
		0.17	156	26.21	الكلي	
			164	2539.3	وضوح الهدف	الكلي
			164	2371.4	المكانة	
			164	2331.6	المشاركة في اتخاذ القرار	
			164	2188.2	تفويض السلطة	
			164	2339.3		

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري، وربما تفسر هذه النتيجة لأن متطلبات وواجبات أعضاء هيئة التدريس وما يرتبط بها غير مرتبطة بجنس عضو هيئة التدريس فهي واحدة للجميع دون استثناء. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشنة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة.

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر الكلية في جميع مجالات التمكين الإداري باستثناء مجال تفويض السلطة، وكانت الفروق لصالح الكليات العلمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات التمكين الإداري وأهميتها قد يعبر عنها في مجال عملهم لأن ذلك يتضمن المشاريع البحثية والتي يتطلب بعضها تفويض الصلاحيات لتسريع القرارات المتعلقة بذلك. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الكلية في مجال اتخاذ القرار ومجال المكانة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين الإداري، ولمعرفة الفروق الزوجية بين فئات المتغير تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (10) يبين ذلك.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في مجالي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والنتائج الكلي، ولمعرفة الفروق الزوجية بين فئات المتغير تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (10) اختبار (LSD) لبيان دلالة الفروق الزوجية

لأثر الرتبة الأكاديمية على جميع مجالات التمكين الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	مدرس	أستاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
وضوح الهدف	مدرس	3.10	-	*0.00	*0.00
	أستاذ مساعد	4.18	*0.00	-	*0.01
	أستاذ مشارك	3.86	*0.00	*0.01	-
	أستاذ	4.22	*0.00	0.99	*0.04
المكانة	مدرس	2.93	-	*0.00	*0.00
	أستاذ مساعد	3.94	*0.00	-	0.57
	أستاذ مشارك	3.81	*0.00	0.57	-
	أستاذ	4.12	*0.00	0.56	0.09

المتغير	المتوسط الحسابي	مدرس	أستاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ		
المشاركة في اتخاذ القرار	مدرس	2.85	-	*0.00	*0.00	*0.00	
	أستاذ مساعد	3.89	*0.00	-	0.27	*0.01	
	أستاذ مشارك	3.69	*0.00	0.27	-	*0.00	
	أستاذ	4.35	*0.00	*0.01	*0.00	-	
تفويض السلطة	مدرس	2.84	-	*0.00	*0.00	*0.00	
	أستاذ مساعد	3.70	*0.00	-	0.99	0.84	
	أستاذ مشارك	3.74	*0.00	0.99	-	0.93	
	أستاذ	3.83	*0.00	0.84	0.93	-	
الكلية	مدرس	2.93	-	*0.00	*0.00	*0.00	
	أستاذ مساعد	3.93	*0.00	-	0.27	0.32	
	أستاذ مشارك	3.78	*0.00	0.27	-	*0.01	
	استاذ	4.13	*0.00	0.32	*0.01	-	

* دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال وضوح الهدف عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مشارك، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مساعد، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ ولجميعها لصالح رتبة أستاذ، وكذلك بين رتبة إستاذ مساعد من جهة ورتبة أستاذ مشارك ولصالح رتبة أستاذ، وبين رتبة أستاذ مشارك من جهة ورتبة أستاذ ولصالح رتبة أستاذ.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المكانة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مشارك، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مساعد، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ ولجميعها لصالح رتبة أستاذ.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مشارك، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مساعد، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ ولجميعها لصالح رتبة أستاذ،

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ...

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

وكذلك بين رتبة أستاذ مساعد من جهة ورتبة أستاذ ولصالح رتبة أستاذ، وبين رتبة أستاذ مشارك من جهة ورتبة أستاذ ولصالح رتبة أستاذ. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Shorfat, 2014) والتي اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في مجال المشاركة في اتخاذ القرار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تفويض السلطة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مساعد، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مشارك، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ وجميعها لصالح رتبة أستاذ.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي للتمكين الإداري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مساعد، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مشارك، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ وجميعها لصالح رتبة أستاذ، وبين رتبة أستاذ مشارك من جهة ورتبة أستاذ ولصالح رتبة أستاذ.

- وتفسر هذه النتيجة إلى أن في الغالب يتم الاهتمام بالتفويض للرتب الأكاديمية من استاذ مشارك وأستاذ نظراً لارتباط هذه الرتبة بدرجة النضج الوظيفي والخبرة في الثقافة التنظيمية للجامعة فضلاً عن موقعهم من الوظائف ما يسمى مثبت في الخدمة على غيرهم من الرتب الأكاديمية كأستاذ مساعد أو محاضر فهو يخضع لنظام العقود وكثير من مجالات التمكين تتطلب ضمن تعليمات الجامعة شرط التثبيت في الخدمة الدائمة وكذلك الرتبة الأكاديمية مما يدل على ذلك إظهار فئة هذه الرتبة بدرجة تقدير أعلى من غيرها لمجالات التمكين الإداري. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والمقابلية (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014) والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات باستثناء النمو المهني.

الجدول (11) اختبار (LSD) لبيان دلالة الفروق الزوجية

لأثر سنوات الخبرة على مجالات التمكين الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المشاركة في اتخاذ القرار	3.40	-	*0.00	*0.00
	3.82	*0.00	-	1.00
	3.82	*0.00	1.00	-
تفويض السلطة	3.36	-	*0.04	*0.00
	3.63	*0.04	-	0.52
	3.74	*0.00	0.52	-
الكلي	3.40	-	*0.00	*0.00
	3.87	*0.00	-	0.96
	3.85	*0.00	0.96	-

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات، وكذلك بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر. وجميعها لصالح فئتي الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات، وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تفويض السلطة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات، وكذلك بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر. وتُعزى هذه النتيجة إلى مستوى المهارات الإدارية والمعرفية يرتبط بسنوات الخبرة وكذلك له ارتباط بدرجة النضج الوظيفي، لذلك يرتبط بمشاركته في اتخاذ القرارات

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

وتفويض السلطة من قبل صاحب القرار. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في مجال تفويض السلطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي للتمكين الإداري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات، وكذلك بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في المجال الكلي للتمكين الإداري.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ارتباط التمكين الإداري بدرجة الثقة التنظيمية التي تمنح من صاحب السلطة المفوض إلى المفوض إليه وذلك وفقاً لإتقانه الواجبات المرتبطة بالمهام المفوض بها وعند وصوله لدرجة الإتقان المطلوبة يرتفع سقف التفويض ويمنح السلطة والمسؤولية معاً وهذا ما يتضمنه التمكين الإداري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن مجالات إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	جذب المواهب	2.30	0.70	منخفضة
2	3	الاحتفاظ بالمواهب	2.20	0.78	منخفضة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
منخفضة	0.68	2.02	تنمية المواهب	2	3
منخفضة	0.67	2.18	إدارة المواهب ككل		

يبين الجدول (12) أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري (0.67). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.02 - 2.30) وجميعها جاءت بدرجة منخفضة، حيث جاء مجال جذب المواهب بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري مقداره (0.70) و بدرجة منخفضة، تلاه بالرتبة الثانية مجال الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري مقداره (0.78) و بدرجة منخفضة بينما جاء مجال تنمية المواهب بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وانحراف معياري مقداره (0.68) و بدرجة منخفضة. وجاءت ممارسة إدارة المواهب ككل بدرجة منخفضة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وابو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015)؛ ودراسة الصالحي (Alsaalihi, 2017) حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وقد تفسر هذه النتيجة إلى عدم توافر إدارة تهتم بإدارة المواهب في جامعة آل البيت بشكل مستقل وإنما يتبنى كل قسم الأهتمام بمواهب أعضاء هيئة التدريس بشكل ضعيف وهذا واضح في نتائج هذه الدراسة

المجال الأول: مجال جذب المواهب للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال جذب المواهب والجدول (13) يو ضح ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة

الدراسة عن فقرات مجال جذب المواهب مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الرقم	الرتبة
متوسطة	0.90	2.66	تقوم إدارة القسم بالتركيز في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس بناءً	1	1

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

الرتبة	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
				على معيار الكفاءة.
2	6	2.37	0.71	متوسطة
3	4	2.24	0.88	منخفضة
4	3	2.21	1.04	منخفضة
5	5	2.20	0.90	منخفضة
6	2	2.15	0.83	منخفضة
			0.67	منخفضة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.15 - 2.66) حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تقوم إدارة القسم بالتركيز في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس بناءً على معيار الكفاءة." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.66) وبانحراف معياري مقداره (0.90) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تقوم إدارة القسم بالسعي للبحث عن الموهوبين والمؤهلين من أعضاء هيئة التدريس." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.15) وبانحراف معياري مقداره (0.83) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال جذب المواهب ككل (2.18) وبانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة منخفضة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) حيث

جاءت نتيجتها بدرجة متوسطة في مجال استقطاب المواهب. وقد يُعزى ذلك إلى أنه يكون هناك شروط ومتطلبات عند طلب تعيين عضو هيئة التدريس جديد لتسهيل عملية اختياره بشكل سهل ونمطي مما يؤدي بالقسم إلى اختيار اصحاب الكفاءات الأعلى، واما البحث عن الموهوبين في القسم فإن ذلك نادراً ما يحدث حيث لا يتم الإهتمام بالبحث عن الموهوبين في الأقسام بشكل دوري وإنما يهتم كل عضو بتنمية مهاراته ومواهبه بشكل فردي وكثيراً ما يتم تبني هذه المواهب من جهات خارجية.

المجال الثاني: مجال تنمية المواهب للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال تنمية المواهب والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال تنمية المواهب مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تقوم إدارة القسم بوضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم وفقاً لاحتياجاتهم	2.34	0.84	متوسطة
2	10	تقوم إدارة القسم بوضع نظام لتحفيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس معنوياً.	2.15	0.87	منخفضة
3	11	تقوم إدارة القسم بوضع الكفاءات المتميزة في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لمقدراتهم.	1.97	0.94	منخفضة
4	9	تقوم إدارة القسم بوضع معايير موضوعية لقياس أداء الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	1.84	0.68	منخفضة
5	8	تقوم إدارة القسم بتطوير وصقل مهارات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس عن	1.79	0.82	منخفضة

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		طريق برامج متخصصة عالية الكفاءة.			
		مجال تنمية المواهب ككل	2.02	0.68	منخفضة

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.79 - 2.34) حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تقوم إدارة القسم بوضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم وفقاً لاحتياجاتهم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري مقداره (0.84) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تقوم إدارة القسم بتطوير وصقل مهارات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس عن طريق برامج متخصصة عالية الكفاءة." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.79) وانحراف معياري مقداره (0.82) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تنمية المواهب ككل (2.02) وانحراف معياري مقداره (0.68) وبدرجة منخفضة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) حيث جاءت نتيجتها بدرجة منخفضة في مجال تنمية المواهب (المتابعة). وقد يُعزى ذلك إلى أنه يكون هناك شروط ومتطلبات عند طلب تعيين عضو هيئة التدريس جديد لتسهيل عملية اختياره بشكل سهل ونمطي مما يؤدي بالقسم إلى اختيار أصحاب الكفاءات الأعلى، وأما البحث عن الموهوبين في القسم فإن ذلك نادراً ما يحدث حيث لا يتم الاهتمام بالبحث عن الموهوبين في الأقسام بشكل دوري وإنما يهتم كل عضو بتنمية مهاراته ومواهبه بشكل فردي وكثيراً ما يتم تبني هذه المواهب من جهات خارجية.

المجال الثالث: مجال الاحتفاظ بالمواهب للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.84	2.71	تقوم إدارة القسم بالاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكيف الوظيفي.	14	1
منخفضة	0.88	2.20	تقوم إدارة القسم بتوفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة لربط مخرجاته بحاجات المجتمع.	12	2
منخفضة	0.97	2.15	تقوم إدارة القسم ببحث روح المنافسة بين اعضاء هيئة التدريس بهدف العمل على تطوير الذات.	13	3
منخفضة	1.02	2.12	تقوم إدارة القسم بتوفير مُناخ مناسب لعمل الموهوبين يسمح بتطبيق افكارهم وتحقيق مبادراتهم.	15	4
منخفضة	1.00	2.09	تقوم إدارة القسم بالاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين من اعضاء هيئة التدريس كوسيلة لتحسين أدائهم.	16	5
منخفضة	0.95	1.95	تقوم إدارة القسم بالسعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	17	6
منخفضة	0.78	2.20	مجال الاحتفاظ بالمواهب ككل		

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.95-2.71) حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تقوم إدارة القسم بالاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكيف الوظيفي". في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري مقدارة (0.84) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها "تقوم إدارة القسم بالسعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها". بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.95) وانحراف معياري مقدارة (0.95) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاحتفاظ بالمواهب ككل (2.20) وانحراف معياري مقدارة (0.78) وبدرجة منخفضة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) إذ

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

جاءت نتائجها بدرجة متوسطة في مجال الاحتفاظ بالمواهب. وقد يُعزى ذلك إلى وجود مركز للجودة يطلب من الكليات وضع الخطط الإستراتيجية ومن هنا فإن الأقسام تقوم بوضع الخطط لتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس بشكل مكتوب غالباً ودون متابعة للتنفيذ، وأما عن تطوير وصقل مهارات المهوبين من أعضاء هيئة التدريس فإنه لا يوجد اهتمام حقيقي ومباشر من قبل الأقسام لتطوير وصقل مهارات أعضائها خاصة المتميزين منهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) على مجالات إدارة المواهب والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	جذب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	درجة ممارسة إدارة المواهب لرؤساء الأقسام الأكاديمية ككل
الجنس	ذكر	س	2.34	2.06	2.22
		ع	0.70	0.67	0.67
	أنثى	س	2.19	1.84	2.05
		ع	0.66	0.67	0.80
الكلية	علمية	س	1.84	1.71	1.77
		ع	0.40	0.58	0.44

المتغير	الفئات		جذب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	درجة ممارسة إدارة المواهب لرؤساء الأقسام الأكاديمية ككل	
	س	ع					
الرتبة الأكاديمية	انسانية	س	2.50	2.14	2.39	2.36	
		ع	0.70	0.68	0.80	0.68	
	مدرس	س	1.93	1.82	2.03	1.93	
		ع	0.65	0.37	0.63	0.50	
	استاذ مساعد	س	2.50	2.03	2.12	2.23	
		ع	0.78	0.78	0.95	0.82	
	استاذ مشارك	س	2.37	2.00	2.25	2.22	
		ع	0.66	0.70	0.79	0.68	
	استاذ	س	2.13	2.25	2.45	2.28	
		ع	0.42	0.59	0.08	0.35	
	سنوات الخبرة	من 5 سنوات	س	2.22	1.90	2.06	2.07
			ع	0.65	0.47	0.65	0.52
من 5 - أقل		س	1.98	1.60	1.76	1.79	
		ع	0.54	0.47	0.69	0.55	
من 10 سنوات		س	2.58	2.36	2.58	2.52	
		ع	0.71	0.73	0.73	0.67	

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والكلية (علمية، وإنسانية)، و الرتبة الأكاديمية (مدرس، واستاذ مساعد، واستاذ مشارك، واستاذ)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 - أقل من 10 سنوات، و10سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشنة، مسلم قاسم الشرفات

الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على مجالات إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17) تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة المواهب في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.98	0.00		1	0.00	جذب المواهب	الجنس
0.52	0.41	0.14	1	0.14	تنمية المواهب	هوتلنج = 0.012
0.90	0.02	0.01	1	10.0	الاحتفاظ بالمواهب	$\alpha = 0.620$
0.89	0.02	0.00	1	0.00	الكلية	
*0.00	16.22	5.13	1	5.13	جذب المواهب	الكلية
*0.04	4.16	1.42	1	1.42	تنمية المواهب	هوتلنج = 0.181
*0.00	16.69	7.40	1	7.40	الاحتفاظ بالمواهب	$\alpha = 0.000$
*0.00	14.15	4.45	1	4.45	الكلية	
*0.00	8.77	2.77	3	8.31	جذب المواهب	الرتبة الأكاديمية ويلكس = 0.675 $\alpha = 0.000$
0.20	1.58	0.54	3	1.61	تنمية المواهب	
0.94	0.13		3	0.17	الاحتفاظ بالمواهب	
0.12	2.00		3	1.89	الكلية	
*0.00	11.76		2	7.43	جذب المواهب	سنوات الخبرة ويلكس = 0.807
*0.00	15.45		2	10.55	تنمية المواهب	
*0.00	9.64		2	8.54	الاحتفاظ بالمواهب	

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
						$0.000 = \alpha$
*0.00	13.57		2	8.53	الكلية	
			156	49.29	جذب المواهب	الخطأ
			156	53.29	تنمية المواهب	
			156	69.13	الاحتفاظ بالمواهب	
			156	49.05	الكلية	
			164	952.47	جذب المواهب	الكلية
			164	741.32	تنمية المواهب	
			164	894.22	الاحتفاظ بالمواهب	
			164	856.67		

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات إدارة المواهب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وابو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) حيث جاءت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات إدارة المواهب. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المواهب وجوانب الإبداع ترتبط بالمقدرات العقلية وجوانب شخصية الإنسان بصرف النظر عن جنسه لذلك من المنطق بمكان هذه النتيجة التي جاءت متماثلة بين الجنسين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تُعزى لأثر الكلية في جميع مجالات إدارة المواهب، وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التخصصات الإنسانية ترتبط بجوانب سلوكية لها علاقة بالإنسان وبعض أصحاب هذه

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

محمد عبود الحراشة، مسلم قاسم الشرفات

التخصصات لديهم المعرفة النظرية والتطبيقية في إدارة المواهب والإبداعات بحكم تخصصاتهم التي يتم من خلالها اكتشاف الموهبين من خلال المقاييس المقننة والتي تقيس المقدرات العقلية والبدنية والاجتماعية والنفسية وهذا يرتبط بالدراسات ذات العلاقة بالإنسان وهذا من شأن الكليات الانسانية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في مجال جذب المواهب، ولمعرفة الفروق الزوجية بين فئات المتغير تم استخدام اختبار (شيفيه) والجدول (18) يبين ذلك. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) حيث جاءت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في مجال استقطاب المواهب.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات إدارة المواهب، ولمعرفة الفروق الزوجية بين فئات المتغير تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (19) يبين ذلك. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراح، وأبو دولة (Aljirah & Abu Dawla, 2015) حيث جاءت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات إدارة المواهب. وقد يعزى ذلك إلى اكتساب المواهب مع التقدم في الخبرة.

الجدول (18) اختبار شيفيه لبيان دلالة الفروق الزوجية

لأثر الرتبة الأكاديمية على مجال جذب المواهب

المتغير	المتوسط الحسابي	مدرس	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
جذب المواهب	مدرس	1.93	*0.01	*0.05	0.77
	أستاذ مساعد	2.50	-	0.76	0.22
	أستاذ مشارك	2.37	*0.05	0.76	0.58
	أستاذ	2.13	0.77	0.22	-

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (18) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال جذب المواهب عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مساعد، وبين رتبة مدرس من جهة ورتبة أستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك. وقد يعزى ذلك إلى حاجة الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك للترقية والتنشيط في الخدمة الدائمة مما يجعلهما أكثر حرصاً على اظهار مواهبهما واكتساب المهارات التي تمكنهما من الوصول إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من إدارة المواهب.

الجدول (19) اختبار (LSD) لبيان دلالة الفروق الزوجية

لأثر سنوات الخبرة على مجالات إدارة المواهب

المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثراً
جذب المواهب	2.22	-	0.112	*0.005
	1.98	0.112	-	*0.000
	2.58	*0.005	*0.00	-
تنمية المواهب	1.90	-	*0.045	*0.000
	1.60	*0.045	-	*0.000
	2.36	*0.000	*0.000	-
الاحتفاظ بالمواهب	2.06	-	0.100	*0.000
	1.76	0.100	-	*0.000
	2.58	*0.000	*0.000	-
الكلية	2.07	-	0.056	*0.000
	1.079	0.056	-	*0.000
	2.52	*0.000	*0.000	-

* دالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ...

محمد عبود الحراشنة، مسلم قاسم الشرفات

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال جذب المواهب عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وكذلك بين فئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تنمية المواهب عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وبين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وكذلك بين فئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وكذلك بين فئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي لإدارة المواهب عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وكذلك بين فئة الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات من جهة وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التمكين الإداري وإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة

آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل إرتباط بيرسون بين التمكين الإداري وإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المتغير	جذب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	الكلية
وضوح الهدف	**0.32	**0.33	*0.19	**0.29
المكانة	**0.40	**0.41	**0.40	**0.43
المشاركة في اتخاذ القرارات	*0.18	0.12	0.03	0.11
تفويض السلطة	**0.38	0.15	*0.17	**0.26
الكلية	**0.36	**0.29	**0.22	**0.31

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (20) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$ و 0.05) بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات مع مجالي تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وكذلك مجال تفويض السلطة مع مجال تنمية المواهب، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة التمكين الإداري زادت درجة ممارسة إدارة المواهب، وهذا يفسر على أن التمكين الإداري يعطي فرصة لزيادة مستوى الحرية الأكاديمية وبالتالي يتيح ذلك المجال لممارسة إدارة المواهب وتحقيق النتائج الملموسة من خلال إبراز المواهب واستثمارها في وظائف الجامعة المختلفة.

درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
محمد عبود الحراشنة، مسلم قاسم الشرفات

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- زيادة الاهتمام بإدارة المواهب وإيجاد دائرة تعنى بإدارة المواهب في جامعة آل البيت
- توفير بعض المتطلبات الأساسية للكشف عن المواهب وتنميتها من خلال وجود بيئة جامعية داعمة ومشجعة على اجتذاب المواهب، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.
- إجراء مزيد من الدراسات حول إمكانية تحقيق إدارة المواهب في الجامعات الأردنية.

Reference:

- Al-Anzi, S., Al-Atewi, A, & Al-Abedi, A (2011). High Performance Performance Systems as a Tool to Enhance the Talent Management Strategy in Organizations, *Journal of Management and Economics*, 34 (89), 90-105.
- Al-assaf, H. (2006). "Career Empowerment among Academic Leaders in Jordanian Public Universities and Relation to Organizational Commitment and Voluntary Career Stability in the Members of Their Teaching Bodies". Dissertation unpublished thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Al-Harhasheh, M, & Almuqabila, M. (2014). "The degree of delegation authority and its relationship with innovative behavior among the heads of departments from faculty members point of view at Al-Bayt University". *Al-Manarah Journal for Research and Studies*, 22 (2), 439- 486.
- Aljirah, S, & Abu Dawla, J. (2015). The impact of the application of talent management strategies in enhancing organizational affiliation among faculty members in the official Jordanian universities. *Jordanian Journal of Business Administration*, 11 (2), 283 -312.
- Al-Mubaidin, M, & Al-Tarawneh, M. (2011). "The Effect of Administrative Empowerment on Creative Behavior among Employees of Jordanian Commercial Banks". *Journal of Administrative Sciences*, University of Jordan, 38 (2), 166-204.
- Alqadi, N. (2009). "Administrative Empowerment of Academic Leaders in Jordanian Public Universities in the Northern Region and their Relationship to Administrative Training from their Point of View". Dissertation thesis unpublished, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Alsaalihi, K. (2017). Talent management and its role in enhancing the organizational affiliation among the faculty members of Qassim University (proposed strategy). *The First International Conference on the Development of Scientific Research*, Amman Arab University, Jordan, 1 (4), 431-476.
- Alshaykh, R. (2013). *Management of talent and human competencies*, Amman: Dar Zamzam publishers and distributors.

- Al-Shorfat, M. (2014). "Practice degree of knowledge management and its relationship with administrative Empowerment of academic and administrative leaders at Al-Bayt University". Unpublished MA, Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Darwish, Y. (2000). 'Employee Awareness of the Performance Appraisal System and its Relation to Some Personal and Applied Factors', *Journal of Public Administration*, 40 (3), 575-608.
- Durrah, A, & Al-Sabbagh, Z. (2010). *Human Resource Management*. Amman: Wael Publishing House.
- Gibson, L., Ivancevich, M., Donnelly, H., & Konopaske, R. (2006). *Organization Behavior, Structure Process* (12th ed.), New York: McGraw Hill.
- Hilal, M. (2010). *Talent Management: Talent and Investment in Human Resources*, Cairo: Performance Development Center for Publishing and Distribution
- Hussein, J. (2012). *Talent Management: Assessment of Lebanese Staff Knowledge*. *Journal of Administration and Social Sciences*, Beirut, Lebanon, 2 (9), 277-308.
- Ibrahim, Y. (2001). *Administrative Challenges and Preparing Future Leaders*, Cairo: Islamic Publishing and Publishing House.
- Affendi, A. (2003). *Empowerment of workers for continuous improvement and improvement*, Cairo: Arab Organization for Administrative Development.
- Makhamrah, M. (2000). *Modern Management Concepts*. Amman: Jordan Book Center.
- Sarafidof, J. & Chatziioanidis, G. (2013). Teachers participation in decisia – making and its impact on school and teachers. *International Jornal of Educationl Mangement*, 27 (2) : 170 – 183.
- Siam, A. (2013). "The reality of the application of human talent management system from the perspective of middle and upper management." Unpublished MA, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Tansley, C., (2011). "What do we mean by the term "talent" talent management?", *Industrial Commercial Training*, 43, (5): 266-274.