

تاريخ الإرسال (2019-05-20)، تاريخ قبول النشر (2019-06-30)

د. نسرين علي الزهراني

اسم الباحث:

إدارة وتخطيط كلية التربية - جامعة أم القرى -
المملكة العربية السعودية

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

nalzahrani@uqu.edu.sa

التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى

الملخص:

هدف البحث إلى تحديد مستوى التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، والتعرف على الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على (86) قائداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها، أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطاً، كما أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطاً أيضاً، كما أن هناك فروق ظاهرة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعة التمكين؛ من خلال تطبيق مبادئ لتعزيز الجودة وتضمين الإجراءات المقترحة في الدراسة الحالية لتفعيل التميز التنظيمي من أجل التحسين المستمر.

كلمات مفتاحية: التمكين، التميز التنظيمي، القيادات الأكاديمية، جامعة أم القرى.

Empowerment and its Relationship to Organizational Excellence from the Perspective of Academic Leaders at Umm Al Qura University

Abstract:

The objective of the research is to determine the level of empowerment and organizational excellence and the relationship between them from the perspective of academic leaders at Umm Al Qura University. It also sought to identify the differences between the averages according to the variables of years of experience, academic degree and the position. The study sample considered of (86) leaders. The study was based on a questionnaire to collect data. The study results show that, the level of empowerment in the University was moderate. Also, the level of organizational excellence at the University has also been moderate. There are also differences between the averages of empowerment in Umm Al Qura University from the point of view of their academic leaders refer to their experience, academic degree and position. The study recommended that the University should adopt empowerment by applying their principles to enhance its quality, using the study results to activate organizational excellence.

Keywords: empowerment, career excellence, academic leadership, Umm Al Qura University

المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات هائلة تفاقمت منذ أواخر القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، حيث أحدثت تلك التطورات والتحولات انعكاسات على التربية والتعليم وفرضت تحديات عليها. كان من نتيجتها تغيير أدوار المؤسسات التربوية وسعيها لمواكبة النمو والتطور لمواجهة هذه التحديات (Al-Buhaisi,2014).

وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لا بد لها من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة والتي تعتبر العنصر البشري هو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المنظمة. كما أن كثير من المنظمات تسعى إلى تبني مفهوم التمكين لما له من أثر في إظهار القدرات ولأفكار الإبداعية للموظفين مما يؤدي إلى التطوير والتميز، وعليه فالتمكين الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أحد اللبنة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة تحديات وتطورات العصر المختلفة وهذا ما أشارت إليه دراسة (Alsway,2013).

فأسلوب القيادة بالتمكين أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات؛ ولذلك فهو يعرف بأنه زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وبتتميز القيادة باتباع أساليب تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، ويعد التمكين من المفاهيم الحديثة في مجال تطور الفكر الإداري، حيث ظهر بعد أن تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة كما ويعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية، وأسلوب القيادة هذا قائم على أساس دور القائد في تمكين أتباعه، وبالتالي يهدف إلى تطوير وتنمية مرؤوسيه من خلال العديد من الممارسات والقصد من ذلك هو إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية والأداء العالي والانتماء للعمل (Lokasi,2015).

وهكذا تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين فاعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بعد أن أدركت إدارة المنظمات الرائدة أن العنصر البشري في المنظمة هو السبيل للمنافسة والتطور وتحقيق التميز (Al-Rumaihi,2011).

وقد أصبحت حاجة المنظمات التربوية لتحقيق التميز مطلباً مهماً وضرورياً ونتج عن ذلك كثير من التغيرات الجوهرية من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ووضع الخطط والبرامج التنافسية لمساعدة المنظمات التربوية على تجديد نشاطها وتطوير جهودها للوصول إلى المكانة المنشودة، كما وأكدت بعض الخطط الأكاديمية العالمية على أن التميز وتحقيقه مطلب ضروري لمنظمات التعليم العالي ومن أهم أولوياتها (alsalateen,2014).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد مستوى التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.

مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحالي تحولات سريعة في المفاهيم الإدارية وهذه التحولات تؤثر على المنظمات في سباقها نحو التطور والتميز المؤسسي، وهذا السباق لا يكاد يستثنى أحداً، والمؤسسات التربوية هي الأخرى تتأثر بهذه التحولات، حيث يعتبر التمكين جزء من هذه التحولات باعتباره عنصراً أساسياً للممارسة الديمقراطية في المنظمات، كما يعد عاملاً هاماً وأساسياً للتنمية والتطوير والابداع (Abu Amra, Hisham, Zatma, Nidal, Abou dan and Misra,2017)

وتسعى منظمات التعليم العالي إلى تحقيق التميز التنظيمي، فهو من الأساليب المهمة لدخول المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، فكل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجه وسائلها ومواردها البشرية والمادية نحو التحسين المستمر؛ مما يحقق أهداف الجامعة ككل (Hadi,2013).

وتؤكد الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالقادة الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك؛ لإدراكهم بأن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين وتضافر الجهود بين القيادة والمرؤوسين (Andarus and Ma'aiah,2008). كما وأن هذه التوجهات غدت محل اهتمام الباحثين التربويين من حيث اختبار تأثيرها على خطط وأهداف المنظمات، بحثاً عن الوصول لنتائج تساهم في تحقيق تلك الأهداف وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز (Nuwayqa,2011). لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث وتحدد مستوى كلا من التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهم في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين والتميز التنظيمي والعلاقة بينهم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للتمكين والتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من نظر قياداتها الأكاديمية؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية؟

أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة ومبرراتها بما يلي:

أ. من الناحية العلمية:

1. أهمية التمكين في المنظمات مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها وتلبيتها لمتطلبات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة.
2. بسبب قلة الأدبيات المحلية المتخصصة في هذا الموضوع ستكون الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين في هذا المجال.
3. أهمية التميز التنظيمي أحد الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في زيادة جودة العمل والمخرجات والتي تسعى المنظمات التربوية إلى تحقيقها في ظل التنمية المستدامة.

ب. من الناحية التطبيقية:

1. توافقا مع رؤية 2030 التي تتبناها المملكة العربية السعودية لتحقيق نقلة نوعية على كافة الأصعدة، وذلك في اهتمام الرؤية بالمؤسسات التعليمية وتطوير العمل، والسعي لأن تكون خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل 200 جامعة عالمية بحلول 2030.
2. وبالرغم من تزايد الدراسات النظرية التي تناولت موضوع التمكين ودوره في تحسين وتطوير العمل المنظمي، إلا أنه لم يتم العثور إلا على القليل من الدراسات التي تناولت القيادة بالتمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي في القطاع التربوي لاسيما أن رؤية جامعة أم القرى تنص على تحقيق التميز المحلي والإقليمي في التعليم.
3. ومن خلال هذه الدراسة تستطيع القيادات الأكاديمية تحديد مستوى امتلاك القيادة الجامعية للتمكين وما مستوى التميز التنظيمي في الجامعة كما ستلقت الدراسة أنظار القيادات على أهمية ممارسة التمكين بأبعاده المختلفة لتحقيق التميز في عمادات الجامعة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة العلاقة بين التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) والتميز التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، القيادة).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى (وكلاء الجامعة، عمداء الكليات، وكلاء الكليات).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة أم القرى بمكة المكرمة وفروعها (الجموم، الليث، القنفذة، أضم).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018-2019م.

مصطلحات الدراسة

التمكين: هو منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة (Abu Bakr,2000).

كما تعرف الباحثة التمكين إجرائيا بأنه منح الموظفين في جامعة أم القرى الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال، ومشاركتهم عملية اتخاذ القرار، ودعم العمل الجماعي في جميع إدارات الجامعة لتحقيق التميز التنظيمي.

التميز التنظيمي: هو مقدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (Nuwayqa,2011).

كما تعرف الباحثة التميز التنظيمي إجرائيا بأنه قدرة جامعة أم القرى على تحقيق مستويات عالية في الأداء والتنفيذ والإنتاج تميزها عن باقي المؤسسات الأكاديمية من خلال تميز الهيكل التنظيمي، والخطة الاستراتيجية، والقيادة الأكاديمية فيها.

الإطار النظري:

مفهوم التمكين:

تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة،

ويمكن تعريفه على أنه القدرة على إنجاز الأداء الذي يساعد على إقصاء القيود غير الضرورية أمام العاملين لإنجاز مهامهم وأعمالهم (Al-Luzi&Hamoud,2008).

كما أشار أبو المجد (2008) إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار.

أهداف التمكين:

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدراً لدعم الابتكار، وكذلك يتيح للعمالة الممكنة؛ لتصبح أكثر قدرة على تبني الأفكار المبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما إنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة (Andarus,2008). وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة؛ لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (Zakaria,2009).

أبعاد التمكين:

تعددت أبعاد التمكين وسيتم الإكتفاء بالأبعاد موضوع الدراسة والتي تتضمن ما يلي:

1. **العمل الجماعي:** هو مجموعة من العاملين الذين يسلكون نظام متكامل ومتربط ولديهم هدف مشترك، ويتصف العمل الجماعي بشكل عام بالتالي: تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، والمشاركة والدفاع عن أعضاء الجماعة، واتجاهات فريق العمل الإيجابية نحو المنظمة والعمل، ويتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء، والقيام بالرقابة الذاتية والتطوير (Alsirafi,2003).
2. **المشاركة:** تعني إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات عن طريق التشاور وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم ومناقشتها فيما بينهم، وتقديم الاقتراحات بشأنها واختيار البديل الأفضل (Al-Hawamdah& Al Ma'aitah,2005).
3. **تفويض الصلاحيات:** يعرف بأنه العملية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج (Al-Mutairi,2007).

مستويات التمكين:

يتضمن التمكين خمسة مستويات حددها Pastor فيما يلي:

المستوى الاول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثاني: بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل، وتتشكل من مجموعة الاقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير، أو لا يأخذ بها ثم يقرر، ويعلم الفريق بقرارته النهائية.

المستوى الرابع: بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات، ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق، ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار (Alobaidain,2004).

مفهوم التميز التنظيمي:

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز (Alhossawi,2009).

يعرف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (Alnusoor,2010).

وهو كذلك يرمز على تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، كما ترتبط مع عملاتها بعلاقات التأكيد والتفاعل (Almajali,2009).

أبعاد التميز التنظيمي:

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي؛ ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز تقديم الخدمة، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية (Abdel Wahab,2016).

وفيما يلي تم عرض الأبعاد موضوع الدراسة:

1. الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (Abdel Wahab,2016).

2. الإستراتيجية: بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة (Hassouni,2010).

3. القيادة: وهي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة (Alnusoor,2010).

مبادئ التميز التنظيمي:

يستند التميز التنظيمي الى عدة مبادئ حددتها السيد (2004) فيما يلي:

- التأكيد على ثبات الهدف.
- العمل على تحديد احتياجات المستفيدين.
- التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين.
- تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز.
- التعلم المستمر والإبداع والتحسين.
- دعم الشراكات التي تحقق التميز في المؤسسات المماثلة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

معوقات التميز التنظيمي:

يعزز التميز التنظيمي من خلال العمل المؤسسي الجماعي إلا أن هناك مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق ذلك منها: عجز القوانين والتشريعات عن وصف الآلية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز، والتميز في الأداء لا يمثل أولوية من أولويات المؤسسات، غلبة الطابع الروتيني على الأداء المهني للعاملين، ضعف التحفيز وعدم اعتماده على أسس موضوعية، تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى المؤسسات نظاماً تسودها الأعمال الروتينية فقط، والتي تقف عائقاً لروح المبادرة والإبداع بالإضافة إلى ضعف توافر الإمكانيات اللازمة للعمل (Alsaydm,2004).

الدراسات السابقة:

أجرى الربضي (2008) دراسة بعنوان "تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. حيث تكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في (12) مؤسسة عامة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة عالية من تمكين العاملين، وهناك أثر دال إحصائياً لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أما دراسة (Prawit, 2008) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين تمكين المعلمين وإصلاح التعليم في تايلند وبينت الدراسة أثر دعم التمكين في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن التحسن كان ملحوظاً في أداء عينة الدراسة وتطوير قدراتهم الإدارية بعد دعم مفهوم التمكين.

كما أجرى الطعاني (2011) دراسة بعنوان درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة مدرسة حكومية في محافظة الكرك ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس عن موضوع التمكين لنشر ثقافة التمكين في المدارس الحكومية.

وقام العطار (2012) بإجراء دراسة بعنوان مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين حيث تكون مجتمع الدراسة من (266) موظف في كلا من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفر التمكين الإداري في الجامعتين بنسب متفاوتة.

أما دراسة النويقة (2014) هدفت إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثره في تحقيق التميز التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من 120 موظف في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير عينة الدراسة، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

في حين هدفت دراسة البحيصي (2014) إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت أفراد العينة من (205) موظفا أكاديميا وإداريا، وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة التميز المؤسسي بأبعاده المدروسة (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، وكذلك أظهرت النتائج أنه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي تعزى (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر).

كما أجرت السيد (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بالتميز التنظيمي بالجامعات المصرية وأهم التحديات التي تواجهها، والتوجهات الاستراتيجية لتطوير أدائها في سبيل تحقيق التميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ضرورة توافر قيادة جامعية متميزة لديها القدرة اللازمة لإحداث التغيير ونشر ثقافة التميز في المجتمع الجامعي.

أما دراسة (Hanaysha,2016) فهذهت إلى تحديد تأثير التمكين وفرق العمل والتدريب على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي في ماليزيا. وطبقت الدراسة على (242) من العاملين في الجامعات العامة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيا للتمكين على إنتاجية العاملين.

وهدف دراسة العلي (2016) إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر القيادات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (108) قائدا، وأظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد التميز التنظيمي جاء تنازليا على النحو التالي (الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، والهيكلي التنظيمي) جميعها بدرجة أهمية عالية جدا.

يلحظ على الدراسات السابقة أن البعض منها ركز على موضوع التمكين الإداري في حد ذاته كمفهوم إداري معاصر كدراسة الطعاني (2011) ومنها ما ربط التمكين بالإبداع كدراسة العطار (2012)، ومنها ما ركز على أسس التميز التنظيمي ومتطلباته كدراستي السيد (2014) والعلي (2016). كما أن الدراسات التي ربطت بين بعد فرق العمل المرتبط بالتمكين وبين التميز التنظيمي كدراسة النويقة (2014) تعتبر محدودة.

ما يميز الدراسة الحالية أنها من أولى الدراسات المطبقة على جامعة أم القرى والتي طبقت لمعرفة علاقة القيادة بالتمكين وأبعاده الأساسية بالتميز التنظيمي وبأبعاده من وجهة نظر قيادات الجامعة في الوقت الذي تسعى فيه الجامعة إلى تطبيق إستراتيجية جديده تتوافق مع رؤية المملكة 2030.

الطريقة والإجراءات:

تتناول الطريقة والإجراءات وصفاً لمنهج البحث ومجتمع وعينته، والمقياسين اللذين تم استخدامهما ودلالات صدقهما وثباتهما وتحديد متغيرات البحث وإجراءاته والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن مستوى كلٍّ من (التمكين، التميز التنظيمي) في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وللكشف عن العلاقة بينهما، وللكشف عن أثر خصائص القيادات الأكاديمية في كلٍّ منهما، وذلك لمناسبته وطبيعة هذا البحث وأهدافه.

متغيرات البحث

اشتمل البحث على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة؛ وهي:

1. المسمى الوظيفي، وله مستويان (عميد كلية، وكيل كلية).
2. الخبرة، وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. الدرجة العلمية، وله مستويان (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك).

ب. المتغيرات التابعة؛ وهي:

1. مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
2. مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى البالغ عددهم (294) قائدًا أكاديميًا موزعين إلى (81) أستاذ مشارك و(213) أستاذ مساعد، وإلى (51) عميد كلية و(243) وكيل كلية؛ وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1440/1439هـ.

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث البالغ حجمها (90) قائدًا أكاديميًا بالطريقة العشوائية؛ وذلك بنسبة (30%) تقريبًا من مجتمع البحث؛ لكون حجم مجتمع البحث صغير نسبيًا، وقد تم إسقاط أربعة استبانات لعدم استيفائها المعلومات الشخصية للمستجيبين، وبهذا أضحت حجم العينة (86) قائدًا أكاديميًا ممن تصلح استجاباتهم للمعالجات الإحصائية، وذلك كما هو مبين في جدول (1).

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث وفقًا لخصائصها (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية).

النسبة المئوية	التكرار	خصائص عينة البحث ومستوياتها
المسمى الوظيفي		
31.40	27	عميد كلية
68.60	59	وكيل كلية
100.00	86	الكلي
سنوات الخدمة		
39.53	34	أقل من 5 سنوات
36.05	31	من 5 وحتى 10 سنوات
24.42	21	أكثر من 10 سنوات
100.00	86	الكلي
الرتبة العلمية		
72.09	62	أستاذ مساعد

أستاذ مشارك	24	27.91
الكلية	86	100.00

أدوات البحث:

لأغراض تحقيق أهداف البحث؛ فقد تم بناء مقياسين؛ هما:

أولاً. مقياس مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

بهدف الكشف عن مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، فقد تم بناء مقياس خاص بهذا البحث، استناداً إلى مجموعة من الخطوات التي حددها هيولينج ودراسجو وبيرسونس (Huling, Drasgow & Parsons, 1983)، التي تتلخص بما يلي: الخطوة الأولى؛ تحديد أبعاد المقياس، الخطوة الثانية؛ كتابة فقرات المقياس اعتماداً على خبرة المتخصصين والأدب النظري، كما تم تبني بعض مضامين الفقرات الواردة في صورة مقياس البحث الأولى من بعض الدراسات السابقة نوات الصلة بموضوع البحث بعد الرجوع إليها؛ منها (حسنيين، 2015؛ البحصي، 2014؛ المفلوح، 2016)؛ حيث تكوّن المقياس في صورته الأولى من عشرين فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي: تفويض الصلاحيات وله سبع فقرات نوات الأرقام من (1) وحتى (7)، المشاركة في اتخاذ القرار وله سبع فقرات نوات الأرقام من (8) وحتى (14)، العمل الجماعي وله ست فقرات نوات الأرقام من (15) وحتى (20). (ملحق أ)

دلالات صدق وثبات مقياس التمكين:

أ. صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لمقياس مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ بعرضه على مجموعة من المُحكِّمين مؤلفة من خمس أعضاء هيئة تدريس ذوي الرتب العلمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ومن ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات (مناهج وطرق تدريس، إدارة تربوية وتخطيط) في جامعة أم القرى (ملحق ب)، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى المقياس من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للبعد الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين (ملحق ج)؛ حيث تم القيام بتعديل الصياغة اللغوية لثمانية فقرات نوات الأرقام [1، 3، 4، 7] من بعد تفويض الصلاحيات، (8، 9، 12) من بعد المشاركة في اتخاذ القرار، (16) من بعد العمل الجماعي [كما هي في صورة مقياس البحث الأولى. والإبقاء على اثنتي عشرة فقرة دونما تعديل نوات الأرقام [2، 5، 6] من بعد تفويض الصلاحيات، (10، 11، 13، 14) من بعد المشاركة في اتخاذ القرار، (15، 17، 18، 19، 20) من بعد العمل الجماعي] كما هي في صورة مقياس البحث الأولى. وبهذا بقي عدد فقرات المقياس في صورته النهائية بعد التحكيم مكوّناً من عشرين فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي: تفويض الصلاحيات وله سبع فقرات نوات الأرقام من (1) وحتى (7)، المشاركة في اتخاذ القرار وله سبع فقرات نوات الأرقام من (8) وحتى (14)، العمل الجماعي وله ست فقرات نوات الأرقام من (15) وحتى (20). (ملحق د)

ب. صدق البناء للمقياس:

تم تطبيق مقياس البحث على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) قائد أكاديمي من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى من خارج عينة البحث المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بمقياس البحث وبأبعاده؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد تفويض الصلاحيات ببعدها من (0.49) وحتى (0.78) وبمقياس البحث من (0.40) وحتى (0.68)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار ببعدها من (0.33) وحتى (0.72) وبمقياس البحث من (0.31) وحتى (0.64)، وأخيراً؛ تراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد العمل الجماعي ببعدها من (0.55) وحتى (0.71) وبمقياس البحث من (0.51) وحتى (0.70)، وذلك كما هي مُبيّنة

في ملحق هـ. ويلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بالمقياس وبأبعاده لم تقلّ دون معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات مقياس البحث. (عودة، 2010)

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مقياس البحث بالأبعاد التابعة له؛ حيث تراوحت قيمها من (0.87) وحتى (0.92)، علاوة على حساب معاملات الارتباط البينية (Intra-correlation) بيرسون لعلاقة الأبعاد ببعضها البعض؛ حيث تراوحت قيمها من (0.67) وحتى (0.79)، وذلك كما هو مُبيّن في ملحق و.

ج. ثبات مقياس البحث:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس البحث ولأبعاد التابعة له؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية؛ حيث بلغت قيمته للمقياس (0.92) وتراوحت قيمه لأبعاد المقياس من (0.72) وحتى (0.87)، ولأغراض حساب ثبات الإعادة بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) لمقياس البحث ولأبعاد التابعة له بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني؛ فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، حيث بلغت قيمته للمقياس (0.80) وتراوحت قيمه لأبعاد المقياس من (0.82) وحتى (0.84)، وذلك كما هو مُبيّن في ملحق ز.

د. معيار الإستجابة على المقياس:

اشتمل مقياس مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية بصورته النهائية على عشرين فقرّة، يُجاب عليها بتدريج وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا) وبذلك تتراوح درجات المقياس ككل من (20) وحتى (100) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والعكس صحيح.

ثانيًا. مقياس مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

بهدف الكشف عن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، فقد تم بناء مقياس خاص بهذا البحث، استنادًا إلى مجموعة من الخطوات التي حدّدها هوبلينج ودراسجو وبيرسونس (Huling, Drasgow & Parsons, 1983)، التي تتلخص بما يلي: الخطوة الأولى؛ تحديد أبعاد المقياس، الخطوة الثانية؛ كتابة فقرات المقياس اعتمادًا على خبرة المتخصصين والأدب النظري، كما تم تبني بعض مضامين الفقرات الواردة في صورة مقياس البحث الأولى من بعض الدراسات السابقة نوات الصلة بموضوع البحث بعد الرجوع إليها؛ منها (النويقة، 2014؛ العلي، 2016)؛ حيث تكوّن المقياس في صورته الأولى من ست عشرة فقرّة مؤزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي: الهيكل التنظيمي وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (1) وحتى (5)، الإستراتيجية وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (6) وحتى (10)، وأخيرًا؛ القيادة وله ست فقراتٍ نوات الأرقام من (11) وحتى (16). (ملحق ح)

دلالات صدق وثبات مقياس التميز التنظيمي:

أ. صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لمقياس مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ بعرضه على مجموعة من المُحكّمين مؤلفة من خمس أعضاء هيئة تدريس ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ومن ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات (مناهج وطرق تدريس، إدارة تربوية وتخطيط) في جامعة أم القرى (ملحق ب)، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى المقياس من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للبعد الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسبًا على الفقرات.

تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين (ملحق ط)؛ حيث تم القيام: بحذف الفقرة ذات الرقم (16) من بعد القيادة كما هي في صورة مقياس البحث الأولى، ثم بتعديل الصياغة اللغوية لخمس فقراتٍ نوات الأرقام [(5) من بعد الهيكل التنظيمي، (8، 9، 10) من بعد

الإستراتيجية، (14) من بعد القيادة] كما هي في صورة مقياس البحث الأولية، ثم بالإبقاء على عشرة فقراتٍ دونما تعديل نوات الأرقام [1)،
2، 3، 4) من بعد الهيكل التنظيمي، (6، 7، 11) من بعد الإستراتيجية، (12، 13، 15) من بعد القيادة] كما هي في صورة مقياس البحث
الأولية.

وبهذا أصبح عدد فقرات المقياس في صورته النهائية بعد التحكيم مكوّنًا من خمس عشرة فقرةٍ موزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي: الهيكل
التنظيمي وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (1) وحتى (5)، الإستراتيجية وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (6) وحتى (10)، وأخيرًا؛
القيادة وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (11) وحتى (15). (ملحق ي)
ب. صدق البناء للمقياس:

تم تطبيق مقياس البحث على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) قائدٍ أكاديمي من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى من
خارج عينة البحث المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بمقياس البحث وبأبعاده؛ حيث تراوحت قيم
معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد الهيكل التنظيمي ببعدها من (0.63) وحتى (0.90) وبمقياس البحث من (0.56)
وحتى (0.78)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد الإستراتيجية ببعدها من (0.68) وحتى (0.83)
وبمقياس البحث من (0.63) وحتى (0.76)، وأخيرًا؛ تراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد القيادة ببعدها من
(0.42) وحتى (0.68) وبمقياس البحث من (0.31) وحتى (0.61)، وذلك كما هي مُبيّنة في ملحق ك. ويلاحظ من القيم سالفة
الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بالمقياس وبأبعاده لم تقلّ دون معيار (0.20)؛
مما يشير إلى جودة بناء فقرات مقياس البحث. (عودة، 2010)

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مقياس البحث بالأبعاد التابعة له؛ حيث تراوحت قيمها من (0.79) وحتى
(0.88)، علاوة على حساب معاملات الارتباط البينية (Intra-correlation) بيرسون لعلاقة الأبعاد ببعضها البعض؛ حيث
تراوحت قيمها من (0.49) وحتى (0.66)، وذلك كما هو مُبيّن في ملحق ل.
ج. ثبات مقياس البحث:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس البحث وللأبعاد التابعة له؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا
(Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية؛ حيث بلغت قيمته للمقياس (0.91) وتراوحت قيمه
للأبعاد المقياس من (0.72) وحتى (0.91)، ولأغراض حساب ثبات الإعادة بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) لمقياس
البحث وللأبعاد التابعة له بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني؛ فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة
التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، حيث بلغت قيمته للمقياس (0.82) وتراوحت قيمه للأبعاد المقياس من (0.87)
وحتى (0.89)، وذلك كما هو مُبيّن في ملحق م.

د. معيار الإستجابة على المقياس

اشتمل مقياس مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية بصورته النهائية على خمسة
عشر فقرة، يُجاب عليها بتدرّج وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي (عالي جدًا، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جدًا)
وبذلك تتراوح درجات المقياس ككل من (15) وحتى (75) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد
مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والعكس صحيح.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

معيار الحكم على النتائج:

قد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على مقياس التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له والفقرات التابعة للأبعاد من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية إلى ثلاثة مستويات تمكين على النحو الآتي: مرتفع وتُعطى للحاصلين على درجة أكبر من (3.66)، متوسط وتُعطى للحاصلين على درجة تتراوح من (2.34) وحتى (3.66)، ومنخفض وتُعطى للحاصلين على درجة أقل من (2.34).

كما وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على مقياس التميز التنظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له والفقرات التابعة للأبعاد من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية إلى ثلاثة مستويات تميز تنظيمي على النحو الآتي: مرتفع وتُعطى للحاصلين على درجة أكبر من (3.66)، متوسط وتُعطى للحاصلين على درجة تتراوح من (2.34) وحتى (3.66)، ومنخفض وتُعطى للحاصلين على درجة أقل من (2.34).

عرض النتائج ومناقشتها:

هدف البحث الكشف عن مستوى التمكين والتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والكشف عن العلاقة بينهما، والكشف عن أثر خصائص عينة البحث فيهما، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة البحث الآتية: **أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: "ما مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟".**

للإجابة عن سؤال البحث الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين في جامعة أم القرى وللأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، مع مراعاة ترتيب أبعاده تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في جدول (2).

جدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين في جامعة أم القرى وللأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	رقم البعد	التمكين وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	العمل الجماعي	3.29	0.73	متوسط
2	2	المشاركة في اتخاذ القرار	2.84	0.55	متوسط
3	1	تفويض الصلاحيات	2.69	0.69	متوسط
		الكلّي للمقياس	2.92	0.59	متوسط

يلاحظ من جدول 2 أنّ مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان (متوسطاً) 2.92 وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وهذا يدل على وعي بعض القيادات الإدارية في الجامعة وعلى رأسهم وكلاء الجامعة وعمدائها بأهمية التمكين وتمتع وكالات العمادات بقدر كبير من الصلاحيات وذلك لرفع مقدراتهم القيادية وصقل ثقافتهم الإدارية، كما يدل ذلك على معرفة القيادات بالمزايا التي تعود على الإدارات عند تفعيل مفهوم التمكين في العمل. وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة الطعاني (2013) والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين عالي لدى عينة الدراسة. في كما وقد جاءت أبعاده وفقاً للترتيب التالي: بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى وهذا يدل على أن العمل الجماعي من أهم الدلائل التي تشير إلى أن القيادات تمارس التمكين وهذا ما أكدته دراسة النويقة (2014) حيث أشارت إلى أن ثقافة التمكين تعتمد على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدّ سواء لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، ثم يليه بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية لما له من أثر

في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية. حيث أكدت دراسة الربضي (2008)، ودراسة العطار (2012) على أن تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويعمل التشجيع على هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي، ثم يأتي بعد تفويض الصلاحيات في المرتبة الثالثة حيث إن تفويض الصلاحيات يعمل على فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، وبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي .

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: "ما مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟".

للإجابة عن سؤال البحث الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى ولأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، مع مراعاة ترتيب أبعاده تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في جدول 3.

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى ولأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	رقم البعد	التميز التنظيمي وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الهيكل التنظيمي	3.40	0.93	متوسط
2	3	القيادة	3.02	0.70	متوسط
3	2	الاستراتيجية	2.65	0.71	متوسط
		الكلّي للمقياس	3.02	0.66	متوسط

يلاحظ من جدول 3 أنّ مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى ولأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان 3.02 (متوسطاً) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وترى الباحثة أن التميز التنظيمي يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة، وتأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة، كما أن الجامعة الآن بصدد تطبيق إستراتيجية جديدة تتوافق مع رؤية المملكة 2030، هذا ويعتبر التميز من أهم الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وهذا ما أظهرته دراسة العلي (٢٠١٦)، ودراسة البحيسي (٢٠١٤). وقد جاءت أبعاده وفقاً للترتيب التالي: بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى، ثم بعد القيادة في المرتبة الثانية، ثم بعد الإستراتيجية في المرتبة الثالثة.

ثالثاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للتمكين والتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من نظر قياداتها الأكاديمية؟".

للإجابة عن سؤال البحث الثالث؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة التمكين وأبعاده من جهة بالتميز التنظيمي وبأبعاده من جهة أخرى في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وذلك كما هو مبين في جدول 4.

جدول (4): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة التمكين وأبعاده من جهة بالتميز التنظيمي وبأبعاده من جهة أخرى في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

العلاقة وقوتها*	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	القيادة	التميز التنظيمي
تفويض الصلاحيات	0.61	0.68	0.53	0.71
	قوية	قوية	قوية	قوية جداً

المشاركة في اتخاذ القرار	0.53	0.67	0.55	0.68
العمل الجماعي	0.71	0.63	0.70	0.80
التمكين	0.68	0.73	0.66	0.81
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).				

يلاحظ من جدول 4 أنَّ معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة التمكين وأبعاده من جهة بالتميز التنظيمي وبأبعاده من جهةٍ أخرى في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد صُنِّفت وفقاً لمعيار (Hopkins, 2002)، على النحو الآتي: أولاً. علاقات موجبة قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ حيث يبلغ عددها ستُّ علاقاتٍ من أصل ستِّ عشرة علاقةٍ ارتباطيةٍ، بين كلِّ من: أ) التمكين وبعدي (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي) التابعين له من جهة وبين التميز التنظيمي من جهةٍ أخرى، ب) ثم التمكين من جهة وبين بعد (الاستراتيجية) التابع للتميز التنظيمي من جهةٍ أخرى، ج) ثم بعد (العمل الجماعي) التابع للتمكين من جهة وبين بعدي (الهيكل التنظيمي، القيادة) التابعين للتميز التنظيمي من جهةٍ أخرى؛ وذلك في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. وهذا يدل على أن نشر ثقافة التميز في المنظمة يتطلب التركيز على بعدي العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات لأنها تعتبر أحد الركائز الأساسية لتطبيق التمكين وتحقيق الغاية المرجوة منه وهذا ما أكدته دراسة النويقة (2014).

ثانياً. علاقات موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ حيث يبلغ عددها عشرة علاقاتٍ من أصل ستِّ عشرة علاقةٍ ارتباطيةٍ، بين كلِّ من: أ) التمكين وبعدي (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار) التابعين له من جهة وبين بعدي (الهيكل التنظيمي، القيادة) التابعين للتميز التنظيمي من جهةٍ أخرى، ب) ثم بعدي (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار) التابعين للتمكين من جهة وبين بعد (الإستراتيجية) التابع للتميز التنظيمي من جهةٍ أخرى، ج) ثم بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) التابع للتمكين من جهة وبين التميز التنظيمي من جهةٍ أخرى؛ وذلك في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. وهذا يدل على أن القيادات في الجامعة يلعبون دور كبير في نشر ثقافة التمكين وتفعيلها في الإدارات المختلفة وهذا ما أكدته الدراسات السابقة أيضاً.

ومما سبق ترى الباحثة أن القيادات الجامعية يجب أن تعمل على تنظيم فرق العمل ومشاركتها مزيد من المعلومات وتفويض السلطات للوصول إلى التميز التنظيمي.

رابعاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة والرتبة العلمية؟".

للإجابة عن سؤال البحث الرابع؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين في جامعة أم القرى وللأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة والرتبة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 5.

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين في جامعة أم القرى ولأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.

الكلية للمقياس	التمكين وأبعاده			خصائص العينة ومستوياتها والإحصائي	
	العمل الجماعي	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض الصلاحيات	س	ع
المسمى الوظيفي					
عميد كلية					
2.26	2.51	2.26	2.05	س	
0.25	0.38	0.21	0.39	ع	
وكيل كلية					
3.22	3.64	3.10	2.99	س	
0.43	0.56	0.45	0.59	ع	
سنوات الخدمة					
أقل من 5 سنوات					
3.07	3.47	2.97	2.83	س	
0.61	0.76	0.57	0.73	ع	
من 5 وحتى 10 سنوات					
2.81	3.15	2.73	2.59	س	
0.51	0.69	0.47	0.60	ع	
أكثر من 10 سنوات					
2.85	3.19	2.78	2.63	س	
0.63	0.72	0.60	0.73	ع	
الرتبة العلمية					
أستاذ مساعد					
2.97	3.34	2.89	2.74	س	
0.58	0.75	0.54	0.69	ع	
أستاذ مشارك					
2.78	3.14	2.70	2.57	س	
0.59	0.69	0.57	0.67	ع	
ع: الانحراف المعياري			س: الوسط الحسابي		

يلاحظ من جدول 5 وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية؛ ولتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكور؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 6.

جدول (6): نتائج تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي وللخبرة وللدرجة العلمية.

الدالة الإحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	*106.70	15.92	1	15.92	المسمى الوظيفي
0.85	0.16	0.02	2	0.05	سنوات الخدمة
0.46	0.54	0.08	1	0.08	الرتبة العلمية
		0.15	81	12.09	الخطأ
			85	28.14	الكلية
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).					

يلاحظ من جدول 6 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للمسمى الوظيفي؛ حيث أعلى وكلاء الكليات من تقدير التمكين في جامعة أم القرى أكثر مما قدرة عمداء الكليات.

كما يلاحظ من جدول 6 عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للخبرة.

وكذلك يلاحظ من جدول 6 عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للدرجة العلمية.

في حين يلاحظ من جدول 5 وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سالفة الذكر؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بين بعضها البعض؛ متبوعة بإجراء اختبار بارتليتت Bartlett للكروية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية؛ بهدف التحقق من إمكانية إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- من عدمه بين الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية، وذلك كما هو مُبين في جدول 7.

جدول (7): نتائج اختبار بارتليتت للكروية لمعاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أبعاد التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر

قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.		
العلاقة وفق خصائص العينة*	تفويض الصلاحيات	المشاركة في اتخاذ القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	0.62	
العمل الجماعي	0.39	0.35
اختبار Bartlett للكروية		
χ^2 التقريبية	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
*62.39	5	0.00
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).		

يتضح من جدول 7 وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للمسمى الوظيفي وللخبرة وللدرجة العلمية؛ مما ترتب عليه ضرورة إجراء تحليل التباين الثلاثي

المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 8.

جدول (8): نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية كل على حدة وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.

الدالة الإحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين والأبعاد المتأثرة به
المسمى الوظيفي					
0.00	[*] 52.80	15.43	1	15.43	تفويض الصلاحيات
0.00	[*] 74.55	11.67	1	11.67	المشاركة في اتخاذ القرار
0.00	[*] 84.75	22.29	1	22.29	العمل الجماعي
سنوات الخدمة					
0.96	0.04	0.01	2	0.02	تفويض الصلاحيات
0.68	0.39	0.06	2	0.12	المشاركة في اتخاذ القرار
0.83	0.19	0.05	2	0.10	العمل الجماعي
الرتبة العلمية					
0.59	0.30	0.09	1	0.09	تفويض الصلاحيات
0.96	0.00	0.00	1	0.00	المشاركة في اتخاذ القرار
0.26	1.30	0.34	1	0.34	العمل الجماعي
الخطأ					
		0.29	81	23.67	تفويض الصلاحيات
		0.16	81	12.68	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.26	81	21.30	العمل الجماعي
الكلي					
			85	39.21	تفويض الصلاحيات
			85	24.48	المشاركة في اتخاذ القرار
			85	44.04	العمل الجماعي
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).					

يلاحظ من جدول 8 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لأبعاد (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) التابعة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للمسمى الوظيفي؛ حيث أعلى وكلاء الكليات من شأن كافة أبعاد التمكين في جامعة أم القرى أكثر مما قد فعل عمداء الكليات حسب المتوسطات الحسابية الموضحة في جدول رقم 5. وهذا يدل على أن عمداء الكليات يطبقون ثقافة التمكين مع وكلائهم أكثر مما تفعل الإدارة العليا معهم وتختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي توصل لها البحيصي (2014).

خامساً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة والرتبة العلمية؟".

للإجابة عن سؤال البحث الخامس؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى ولأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 9.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى ولأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.

الكلية	التميز التنظيمي وأبعاده			خصائص العينة ومستوياتها والإحصائي	
	القيادة	الإستراتيجية	الهيكل التنظيمي	س	ع
المسمى الوظيفي					
عميد كلية					
2.35	2.53	1.97	2.56	س	
0.53	0.59	0.58	0.67	ع	
وكيل كلية					
3.22	3.64	3.10	2.99	س	
0.43	0.56	0.45	0.59	ع	
سنوات الخدمة					
أقل من 5 سنوات					
3.10	3.15	2.78	3.38	س	
0.69	0.82	0.68	0.99	ع	
من 5 وحتى 10 سنوات					
2.93	2.81	2.58	3.39	س	
0.61	0.55	0.68	0.89	ع	
أكثر من 10 سنوات					
3.03	3.10	2.53	3.45	س	
0.71	0.67	0.81	0.93	ع	
الرتبة العلمية					
أستاذ مساعد					
3.03	2.98	2.74	3.37	س	
0.66	0.73	0.70	0.95	ع	
أستاذ مشارك					
3.00	3.11	2.42	3.47	س	
0.67	0.62	0.72	0.90	ع	
ع: الانحراف المعياري			س: الوسط الحسابي		

يلاحظ من جدول 9 وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية؛ ولتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سالفة الذكر؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي وللخبرة وللدرجة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 10.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.

الدالة الإحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	[*] 81.37	18.48	1	18.48	المسمى الوظيفي
0.97	0.03	0.01	2	0.01	سنوات الخدمة
0.12	2.53	0.58	1	0.58	الرتبة العلمية
		0.23	81	18.40	الخطأ
			85	37.47	الكلية
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).					

يلاحظ من جدول 10 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للمسمى الوظيفي؛ حيث أعلى وكلاء الكليات من شأن التميز التنظيمي في جامعة أم القرى أكثر مما قد فعل عمداء الكليات.

كما يلاحظ من جدول 10 عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى لسنوات الخدمة.

وكذلك يلاحظ من جدول 10 عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للرتبة العلمية.

في حين يلاحظ من جدول 9 وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية؛ ولتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بين بعضها البعض؛ متبوعة بإجراء اختبار بارتليتت Bartlett للكروية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية؛ بهدف التحقق من إمكانية إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- من عدمه بين الأوساط الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 11.

جدول (11): نتائج اختبار بارتليتت للكروية لمعاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.

العلاقة وفق خصائص العينة [*]	الهيكل التنظيمي	الإستراتيجية
الإستراتيجية	0.47	
القيادة	0.25	0.45
اختبار Bartlett للكروية		
χ^2 التقريبية	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
[*] 42.77	5	0.00
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).		

يتضح من جدول 11 وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية تُعزى للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية؛ مما ترتب عليه ضرورة إجراء

تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية، وذلك كما هو مبين في جدول 12.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية كل على حدة وفقاً للمسمى الوظيفي ولسنوات الخدمة وللرتبة العلمية.

الدالة الإحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين والأبعاد المتأثرة به
المسمى الوظيفي					
0.00	*65.38	32.64	1	32.64	الهيكل التنظيمي
0.00	*51.95	15.96	1	15.96	الإستراتيجية
0.00	*28.06	10.17	1	10.17	القيادة
سنوات الخدمة					
0.38	0.99	0.49	2	0.98	الهيكل التنظيمي
0.70	0.36	0.11	2	0.22	الإستراتيجية
0.33	1.11	0.40	2	0.81	القيادة
الرتبة العلمية					
0.06	3.77	1.88	1	1.88	الهيكل التنظيمي
0.52	0.42	0.13	1	0.13	الإستراتيجية
0.04	*4.40	1.60	1	1.60	القيادة
الخطأ					
		0.50	81	40.44	الهيكل التنظيمي
		0.31	81	24.88	الإستراتيجية
		0.36	81	29.36	القيادة
الكلية					
			85	75.95	الهيكل التنظيمي
			85	41.19	الإستراتيجية
			85	41.94	القيادة
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).					

يلاحظ من جدول 12 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لأبعاد (الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، القيادة) التابعة للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للمسمى الوظيفي؛ حيث أعلى وكلاء الكليات من شأن كافة أبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى أكثر مما قد فعل عمداء الكليات وتفسر الباحثة ذلك بأن القيادات العليا في الجامعة لاتمارس التمكين بدرجة عالية مع عمداء الكليات وعلى عكس ذلك فإن العمداء يدعمون مفهوم التمكين ويحاولون نشر ثقافة التمكين بجميع أبعاده بين وكالات العمادات المختلفة. وتختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي توصل لها البحصي (2014) .

كما يلاحظ من جدول 12 وجود فرق دال إحصائياً لبعده (القيادة) التابع للتميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يُعزى للرتبة العلمية؛ حيث أعلى الأساتذة المشاركين من شأن بعد (القيادة) التابع للتميز التنظيمي في جامعة أم

القرى أكثر مما قد فعل الأساتذة المساعدين وتفسر الباحثة ذلك بأن سنوات الخدمة للأساتذة المشاركين أكبر وبالتالي شهدوا أهم التطورات المختلفة التي مرت بها القيادات في الجامعة.

النتائج:

1. أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان (متوسطاً) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وقد جاءت أبعاده وفقاً للترتيب التالي: بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى، ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، ثم بعد تفويض الصلاحيات في المرتبة الثالثة.
2. أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان (متوسطاً) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وقد جاءت أبعاده وفقاً للترتيب التالي: بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى، ثم بعد القيادة في المرتبة الثانية، ثم بعد الإستراتيجية في المرتبة الثالثة.
3. وجود علاقة قوية بين تحقيق أبعاد التمكين المتمثلة في بعدي (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي) وبين بعد التميز التنظيمي (الإستراتيجية) ثم بعد (العمل الجماعي) التابع للتمكين من جهة وبين بعدي (الهيكل التنظيمي، القيادة) التابعين للتميز التنظيمي من جهة أخرى؛ وذلك في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
4. وجود علاقة قوية بين بعدي التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين بعدي التميز التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة) وبين بعدي التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين بعد التميز التنظيمي (الإستراتيجية) وذلك في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
5. وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يعزى للمسئور الوظيفي
6. وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يعزى للمسئور الوظيفي.

التوصيات:

بناء على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج فإنه يوصي بما يلي:

1. أن تعتمد جامعة أم القرى التمكين بجميع أبعاده؛ من خلال تضمين الإجراءات المقترحة في الدراسة الحالية في الخطط الإستراتيجية للجامعة وخصوصاً ما يتعلق بتفويض الصلاحيات للعاملين لما في ذلك من أثر في زيادة دافعيتهم نحو العمل.
2. العمل على وضع خطة إستراتيجية واضحة للجامعة، والتركيز على طرق تحقيق أهداف الخطة من قبل القيادات الأكاديمية للوصول إلى التميز التنظيمي الذي يتوافق ومتطلبات تحقيق رؤية المملكة 2030.
3. مشاركة جميع العاملين كل في موقعه في إثراء البرامج الجامعية ومنحهم سلطات وصلاحيات بشكل واضح ومحدد لما لذلك من أثر إيجابي على سير العمل وجودته.
4. البحث عن أساليب حديثة في تحقيق التميز التنظيمي للجامعة بما يتوافق مع برامج الجامعة وأهدافها وخططها.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أبعاد مختلفة للتمكين ومعرفة مدى تأثيرها على التميز التنظيمي.

المصادر والمراجع

- Abu El Magd, Mohamed Gamal. (2008). Occupational empowerment and its role in enhancing human capacities Dar Al-Hazm Publishing & Distribution. First Edition. Ain-Shams University. Cairo.
- Abu Bakr, Faten Ahmed. (2000). Open Management Systems, the Business Revolution of the 21st Century. First Edition. ITRAK Publishing & Distribution. Cairo.
- Abu Amra, Hisham, Zatma, Nidal, Abou dan and Misra. (2017). Career empowerment culture's and its relation to the development of creative thinking skills among the employees. College of Palestine Research and Studies Journal. (4) 112_ 145.
- Andarus, Arami, Ma'aiah, and Adeal; (2008). Managing by Trust and Empowerment: An Introduction to Enterprise Development, The World of Modern Books for Publishing and Distribution, Irbid, Jordan.
- Al-Buhaisi, Abdul Muti Mahmoud. (2014). The Role of Empowering Employees in Achieving Institutional Excellence: An Empirical Study on Technical Colleges in the Governorates of the Gaza Strip. MA unpublished, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- Hanaysha, Jalal.(2016). Testing the effects of employee empowerment,teamwork,and employee treaning on employee productivity in higher education sector. International Journal of learning and development.6(1)164-178.
- Hassouni, Atheer Abdul Amir. (2010). Strategic Leadership Practices and Their Role in Enhancing Organizational Excellence. An analytical study in the General Company for Mechanical Industries. Baghdad. Al Kout journal for Administrative and Economic Sciences. 1 (2). 206-225.
- Al-Hawamdah, Nidal, Al Ma'aitah, Salem ; (2005). The impact of motivation to engage in creative behavior among supervisors in government departments in Karak governorate. Al Manara Journal. 11 (2). 80-100.
- Alrabdi, Tamara. (2008). Empowering employees and their impact on institutional performance in independent public institutions in Jordan. Unpublished master thesis. University of Jordan. Oman.
- Al-Rumaihi, Tahani. (2011). Job Empowerment and its Impact on Organizational Trust among Employees of Government Health Centers in the Kingdom of Bahrain, Unpublished master thesis, Delmon University, Bahrain.
- Zakaria, Mutlaq Al Douri; Ahmed, Ali Saleh. (2009). Management of Empowerment and Economics of Trust. Dar Al Yazouri Scientific Publishing & Distribution, Amman.
- Alsaid. Hana Shehta. (2014). Achieving Organizational Excellence Requirements in Egyptian Universities: An Analytical Study. Journal of Educational Administration. 1 (2) 279-299.
- Alsateen, Ali.(2014). Achieving overall quality and excellence in higher education institutions.Amman.Jordan.Dar alhamed.
- Sirafi, Mohammed Abdel Fattah. (2003). Modern administrative concepts. First Edition. International Scientific House. Amman.
- Abdul Hamid Mohamed. (2005). Scientific Research Methods. Cairo. Books World.
- Abdel Wahab, Mahmoud Osama. (2016). Administrative transparency and its impact on organizational excellence. Al Mustansiriya Journal for Arabic and International Studies. 53 (1). 128-164.
- Obeidat, Toukan and others. (2007). Scientific research, its concept, tools and methods. Amman. Jordan. Dar Al Fikr.

- Alobaidain, Buthaina. (2004). Relationship between Administrative Empowerment and Job Characteristics in Jordan Cement Company and Jordan Ports Corporation. Unpublished master thesis. Mutah University. Jordan.
- Aziz, Dilman Ahmed. (2011). Empowerment and its Role in Administrative Creativity, Unpublished master thesis, Faculty of Management and Economics. University of Sulaymaniyah.
- Attar, Haitham. (2012). Management Empowerment and its Relation to Employee Creativity. Unpublished master thesis. Islamic University. Palestine.
- Alsway, Hassan.(2013). Administrative empowerment and its relationship with job satisfaction of public school principals in Dammam Governorate In Saudi Arabia. Studies in Educational Sciences.40(1)305-327.
- Altaatin,Hassan.(2011). Degree of Administrative Empowerment of Public School principals in AlKarak Governorate Jordan. Educational Magazine. Al Kuwait.25(98)203-213.
- Al-ali, Ali Mohammed Saeed. (2016). High schools leaders point of view of the Requirements of Achieving organizational excellence in Taif Governorate. International Specialized Educational Journal. 5 (9). 1-41.
- Al-Luzi, Musa Salama; Hamoud, Khudair Kazem. (2008). Principles of Business Administration. First Edition. Esraa Publishing & Distribution. Oman.
- Lokasi, Wafa. (2015). Leadership by Empowerment and its impact on the performance of employees. A field study on Al Suwaidi Cables Company. Unpublished Master Thesis, Al-Gilani University. Algeria.
- Majali, Amal Yassin. (2009). The extent of knowledge management functions and its impact on the development of organizational excellence. Journal of Administrative Sciences. University of Jordan. 36 (1). 146-166.
- Al-Mutairi, Saud. (2007). The impact of the delegation on the effectiveness of organizational staff performance in Saudi ministries. Unpublished Master 's Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Alnusoor, Asma Salem (2010). The Impact of the Organization's Characteristics on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research. Unpublished Master Thesis, Business School, Middle East University, Amman.
- Nuwayqa, Atallah. (2011). The impact of knowledge management functions on organizational excellence from the perspective of Taif University employees. Journal of Contemporary Business Research. 69 (18). 145-160
- Oadah,Ahmad.(2010).Measurment and evaluation in teaching process.Jorden. Dar Alamal.
- Hadi, Sharaf Ibrahim. (2013). Change management of the Arab Higher Education Institutions towards Quality and Excellence in Performance, Arab Journal for Quality Assurance of University Education, 6 (11). 243-300.
- Hossawi, married. (2009). Excellence Culture in Saudi Universities. Master Thesis, Faculty of Business Administration, King Saud University, Riyadh.
- Hasaneen,Manar.(2015). The degree of administrative empowerment and the organizational climate and their relationship between them form the point of view of the principals of the public schools in Altefa Alqurbia. Unpublished Master Thesis in educational administration, educational collage, Al-Najah University,Palastain.
- Prawit.Erawan.(2008).teacher empowerment and developing acicular impartment system in municipal schools using coopration between university and musicality in Thailand. Asia acific.2(1) 56-67.
- Hopkins, W. G. (2002). A scale of magnitudes for effect statistics. *A new view of statistics*, 502, 411.

Huling, C., Drasgow, F. & Parsons. K. (1983). Item Response Theory: Application to Psychological Measurement (1st Ed.). Illinois: Dow Jones-Irwin.