

أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي: دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة

بيان بنت نوار السبيعي¹، فاطمة محمد مهدي حسن^{2,3*}

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، السعودية
² قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، السعودية
³ قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر

* الباحث الممثل: فاطمة محمد مهدي حسن؛ البريد الإلكتروني: fmhassan@kku.edu.sa

استلم في: 17 يناير 2025 / قبل في: 28 يناير 2025 / نشر في: 31 مارس 2025

المُلخَص

هدفت الدراسة الي التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة والصلاحيات، فرق العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) على التسرب الوظيفي بالتطبيق على منسوبي جامعة بيشة، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية من منسوبي جامعة بيشة تكونت من (312)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على التسرب الوظيفي، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الجماعي في التسرب الوظيفي، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في التسرب الوظيفي، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتشجيع في التسرب الوظيفي. وتوصي الدراسة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري وأبعاده لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي والقضاء على التسرب الوظيفي للعاملين بالجامعات، حرص الجامعات على الاستمرار في استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام وتعميق مفهوم وأهمية فرق العمل، ضرورة اهتمام الجامعات بمنح العاملين بها مزيدا من السلطات والمسئوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى الجامعة وتشجيع العاملين على القيام باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التسرب الوظيفي، جامعة بيشة.

مقدمة

يعد اصلاح التعليم هو الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ففي الدول المتقدمة يساعدها على الحفاظ على تقدمها وتطورها، بينما في الدول النامية يمكنها اللحاق بمسيرة التقدم على غرار الدول المتقدمة الأخرى. والتعليم الجامعي هو وسيلة المجتمعات لتحقيق التنمية الشاملة والتطوير، وكذلك التعامل مع كافة المتغيرات المختلفة سواء سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو ثقافية، وذلك لأنه مركز إشعاع عملي ومعرفي، وهو موطن آراء المفكرين العلماء والفلاسفة (لطفي، 2020).

وتزداد أهمية التمكين الإداري والذي شاع استخدامه لتعزيز قدرات المؤسسات المختلفة على التعامل مع التغييرات الجديدة والوفاء بمتطلبات المجتمعات الحديثة. بعبارة أخرى، يمكن للمرء أن يقول إن التمكين الإداري قد ظهر كاستراتيجية يمكن استخدامها للتعامل مع البيئات المتغيرة باستمرار. ولقد ظهر التمكين الإداري كمفهوم في نهاية الثمانينيات نتيجة الاهتمام المتزايد بالإنسانية داخل المؤسسات والتحول في الفكر الإداري من "المؤسسة القيادية والممكنة" إلى "المؤسسة القوية" من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ظهر التمكين الإداري كواحد من أهم القضايا التي يمكن استخدامها لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق النجاح التنظيمي. يمكن للمرء أن يستنتج أن التمكين الإداري يمكن اعتباره نهجاً حديثاً للإدارة المفتوحة (Aldaihani, 2020).

فالتمكين الإداري كمفهوم معاصر يسعى إلى رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد لحل مشاكلهم الإدارية وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والتحدي؛ من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يعتبر التمكين الإداري استراتيجية فعالة تعزز أداء المديرين، حيث يتمتعون بمستوى عالٍ من القدرات والمهارات بالإضافة إلى الرضا الوظيفي تجاه مؤسساتهم ومهنهم. سيتم الحفاظ على ذلك من خلال منحهم الحرية الكاملة في العمل للتفكير والعمل بشكل مستقل تحت مظلة منهجية اللامركزية الإدارية. يقوم التمكين الإداري على بناء الثقة بين الموظفين وقيادتهم وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى كسر الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والموظفين. كما يتضمن منح الموظفين حرية التصرف ويعزز مشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي يضمن جودة أداء القادة في التنفيذ الإداري والإبداع في نفس الوقت. وتتمثل النتيجة النموذجية للتمكين الإداري في مساعدة القيادة الإدارية في الحصول على أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة في مؤسساتها لتحقيق الأهداف المرجوة لمنظمتها، وبالتالي ستكون النتيجة مستوى أعلى من الرضا الوظيفي (Al Maani, 2020).

هذا وتعد ظاهرة التسرب الوظيفي ظاهرة عالمية؛ ففي عالم النمو الاقتصادي الحالي، والعوامل الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة، وأسواق العمل الديناميكية وعوامل البيئة الكلية شديدة النشاط، تواجه جميع المؤسسات تقريباً مشكلة التسرب الوظيفي. في هذه البيئة التنافسية للغاية، لا يمكن لأي شركة الاستمتاع بالنجاح والحفاظ عليه حتى تتعامل مع مشاكل التسرب الوظيفي بكفاءة ونجاح. في الماضي القريب، كانت المنافسة بين القطاعات هائلة مما زاد من أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية. تعتبر معدلات التسرب الوظيفي واحدة من المشاكل المستمرة في المؤسسات (Tura, 2020).

1. مشكلة الدراسة:

لا شك أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل رئيس على إدارة الموارد البشرية العاملة فيها، وفي الجامعات والمؤسسات التعليمية لا شك أن أي تفوق يتحقق للجامعة أو للكلية أو للقسم الأكاديمي هو عائد لحسن إدارة العنصر البشري والقدرة على تنميته واستغلال قدراته بالشكل الصحيح، ويعد التمكين الإداري من الأساليب القيادية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسات خاصة الجامعية منها، كما يساهم التمكين في تحسين أداء القادة وتحسين علاقتهم بالعاملين (الحربي، 2021).

كما أن التمكين الإداري يساعد الموظفين على ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية عن مهام وظيفية مختلفة. فالتمكين الإداري يعزز قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، والتي تعتبر ضرورية لنمو المؤسسات وازدهارها. كما أنه يمكن الموظفين من التصرف بحرية، وبمكثهم من المشاركة في عملية صنع القرار، ويوفر لهم فرص العصف الذهني والتفكير الإبداعي (Aldaihani, 2020). وتظهر المشكلة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الي عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع التمكين الإداري بأبعدها (تفويض السلطة والصلاحيات، فرق العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) في جامعة بيشة؟

2. ما مستوى التسرب الوظيفي بأبعدها (المحسوبية، الأجور والرواتب، العدالة، العلاقات الانسانية) بين منسوبي جامعة بيشة؟

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري على التسرب الوظيفي دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة. من خلال قياس أثر الاستقلالية وتفويض السلطة على أبعاد التسرب الوظيفي. بالإضافة الي بيان مدى مساهمة فرق العمل الجماعي على أبعاد التسرب الوظيفي. التعرف على أثر الاتصال الفعال و التحفيز والتشجيع على ابعاد التسرب الوظيفي.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي نتناوله والمتمثل في دراسة أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة، وأن لهذا الموضوع أهمية نظرية تتمثل في تلبية الاتجاهات العالمية التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بدراسة المتغيرات الإدارية الحديثة كالتمكين الإداري وأثره على التسرب الوظيفي بمؤسسات التعليم الجامعي. بالإضافة الي الأهمية التطبيقية التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- تعد الدراسة الحالية طرحة واقعياً للواقع الإداري لجامعة بيشة باعتبار أن التمكين الإداري والتسرب الوظيفي هي من أولويات التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات الجامعية.
- كما تعد الدراسة الحالية بمثابة نواة بحثية لإجراء دراسات تتعلق بالتسرب الوظيفي والتمكين الإداري على مؤسسات أخرى بالمملكة العربية السعودية.
- هذا وتساهم الدراسة الحالية في توفير أداة سيكومترية مناسبة للبيئة العربية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة في قياس كل من التمكين الإداري والتسرب الوظيفي.
- كما تساهم الدراسة الحالية في تقديم عدد من الدراسات والبحوث المقترحة التي تفيد شريحة الباحثين المهتمين بالإدارة التربوية واستكمال فكرة الدراسة بتطبيقها على قطاع كبير من الجامعات السعودية والمقارنة بينهم في مستوى كل من التمكين الإداري والتسرب الوظيفي.

4. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: التمكين الإداري

يعتبر موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة التي تهتم الكثير من الباحثين لترسيخ مبدأ الابتكار في العمل لدى العاملين في مجال الإدارة، والصراخ الذي يتردد في الآونة الأخيرة في مجال الفكر الإداري، التي تهتم بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة (AL-Magableh & Otoum, 2014). ولقد ظهر التمكين كموضوع رئيسي في ممارسات الإدارة والقيادة لمساعدة المؤسسات على تحقيق

أهدافها وتصبح أكثر قدرة على المنافسة. ويستند إلى فكرة أن تمكين الموظفين من أداء واجباتهم بحرية سيساعد في خلق بيئة تنظيمية قائمة على الرضا والتحفيز والمسؤولية.

يقسم الباحثون عمومًا مفهوم التمكين الإداري إلى نوعين: التمكين الهيكلي والتمكين النفسي. يوصف التمكين الهيكلي **Structural Empowerment**: بأنه الوصول إلى الهياكل التنظيمية داخل بيئة العمل عن طريق خطوط الاتصال والموارد والدعم والمعلومات، والتي توفر جميعها للموظفين فرصًا للمشاركة في عمليات صنع القرار وكذلك المساعدة في التحكم في الموارد ونمو الوظائف. من ناحية أخرى، يتم تعريف التمكين النفسي **Psychological Empowerment**: على أنه عملية تحسين مشاعر الكفاءة الذاتية داخل أعضاء المؤسسة من خلال التحقق من الظروف التي تؤدي إما إلى العجز أو القضاء على تلك الحالة. يؤكد التمكين النفسي على الدافع المعزز للمهمة، والذي يتم التعبير عنه من خلال الأبعاد الأربعة: **Meaning**، المعنى، والكفاءة **Competence**، وتقرير المصير **Self-Determination**، والتأثير **Impact** (Al Ghamdi, 2016). هذا ويعرف التمكين الإداري على أنه عملية تقوم على علاقة الفرد بالآخرين وتهدف إلى تزويدهم بالسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات وتزويدهم بالدعم القوي حيث تعدهم لتحمل المسؤولية الكاملة في جميع مراحل العمل بدءًا من وضع الخطة ولتحمل عواقب النهاية على طريقة التنفيذ (Omar, 2014).

كما يعرف التمكين الإداري على أنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق إمكانات الأفراد في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية دمج احتياجات الأفراد مع رؤية وأهداف المؤسسة (Alkaser, 2021).

أبعاد التمكين الإداري:

تعددت وجهات النظر حول أبعاد التمكين الإداري، حيث لا يوجد اتفاق موحد بينهم، يذكر (Veisi et al., 2015) أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل فيما يلي: (صنع القرار، الاستقلالية، النمو المهني، التأثير، الحالة: والتي تشير إلى الاحترام المهني الذي يتلقاه المعلمون من أقرانهم). بينما يرى (Badah, 2020) أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل فيما يلي: (المعلومات، المعرفة والمهارة، القوة، المكافآت). كما يرى (Al-bdareen, 2020) أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل فيما يلي: (التأثير، حرية الاختيار، الشعور بالقدرة، الشعور بالثقة، الشعور بالأهمية).

أهمية التمكين الإداري

يمكن اعتبار التمكين كواحد من الآليات الحديثة التي يمكن استخدامها لإدارة الموارد البشرية والاستفادة الكاملة من قدراتها، والتي يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على تحفيز الموظفين وابتكارهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن تمكين الموظف له آثار إيجابية على الأداء العام للمؤسسة. التمكين الإداري يساعد الموظفين على ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية عن المهام الوظيفية المختلفة. هذا ويعرف التمكين الإداري بأنه تفويض "الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين ومنحهم حرية أداء العمل على طريقتهم الخاصة دون تدخلات أو تدخلات قليلة".

في هذا السياق، يعزز التمكين الإداري قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، والتي تعتبر ضرورية لنمو المؤسسات وازدهارها. كما أنه يمكن الموظفين من التصرف بحرية، ويمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار، ويوفر لهم فرص العصف الذهني والتفكير الإبداعي. يساعد التمكين في خلق بيئات تنظيمية ديمقراطية حيث يمكن للموظفين المشاركة في عملية صنع القرار والتعبير بحرية عن آرائهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون لتمكين الموظف تأثيرات إيجابية على تحفيز الموظفين على الإنجاز. من غير المرجح أن يترك الموظفين المتمكنون بيئات عملهم، مما يزيد من نيتهم في البقاء. أيضًا، يعزز التمكين مصداقية الموظفين ويعزز الإنتاجية. تمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية اللازمة وتحسين إجراءات عملهم (Aldaihani, 2020).

هذا ويعد التمكين الإداري سمة من شأنها أن تجعل الشخص متفانلاً، مندمجاً في مهام عمله وملتزماً به، ولديه القدرة على مواجهة الصعاب والعقبات من خلال شعوره بالمسؤولية والكفاءة، إن الشخص الذي يتسم بالتمكين الإداري ينمو لديه إحساس بقيم العمل الذي يؤديه وبالتالي يزداد لديه الشعور بالرضا المهني ولهذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في العمل والإبداع فيه، فضلاً عن أن التمكين يعمل بمثابة دافع داخلي من شأنه أن يحفز الفرد لإنجاز مهام عمله وهو يشعر بالرضا والكفاءة والفاعلية (شاهين، 2015).

كما يسعى التمكين الإداري كمفهوم معاصر إلى رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد لحل مشاكلهم الإدارية وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والتحدي؛ من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يعتبر التمكين الإداري استراتيجية فعالة تعزز أداء المديرين، حيث يتمتعون بمستوى عالٍ من القدرات والمهارات بالإضافة إلى الرضا الوظيفي تجاه مؤسساتهم ومهنتهم. سيتم الحفاظ على ذلك من خلال منحهم الحرية الكاملة في العمل للتفكير والعمل بشكل مستقل تحت مظلة منهجية اللامركزية الإدارية. يقوم التمكين الإداري على بناء الثقة بين العاملين وقيادتهم وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى كسر الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والموظفين. كما يتضمن منح العمال حرية التصرف ويعزز مشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي يضمن جودة أداء القادة في التنفيذ الإداري والإبداع في نفس الوقت. وتتمثل النتيجة النموذجية للتمكين الإداري في مساعدة القيادة الإدارية في الحصول على أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة في مؤسساتها لتحقيق الأهداف المرجوة لمنظمتها، وبالتالي ستكون النتيجة مستوى أعلى من الرضا الوظيفي (Al Maani, 2020).

هذا ويساهم التمكين الإداري في زيادة ثقة الموظفين على جميع مستويات الإدارة، وخاصة الحد الأدنى منها، مما يجعل من الممكن تحقيق الولاء للمؤسسات التي ينتمون إليها والولاء عند تحقيق ذلك لتشجيع الموظفين على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يجعلهم يبذلون قصارى

جهدهم ويشجعهم على روح المغامرة لمواجهة الأزمة وحل المشكلة (Alkaser, 2021).

ثانياً: التسرب الوظيفي

تعد ظاهرة التسرب الوظيفي ظاهرة عالمية؛ ففي عالم النمو الاقتصادي الحالي، والعوامل الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة، وأسواق العمل الديناميكية وعوامل البيئة الكلية شديدة النشاط، تواجه جميع المؤسسات تقريباً مشكلة التسرب الوظيفي. في هذه البيئة التنافسية للغاية، لا يمكن لأي شركة الاستمتاع بالنجاح والحفاظ عليه حتى تتعامل مع مشاكل التسرب الوظيفي بكفاءة ونجاح. في الماضي القريب، كانت المنافسة بين القطاعات هائلة مما زاد من أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية. تعتبر معدلات التسرب الوظيفي واحدة من المشاكل المستمرة في المؤسسات وقد لاحظت أن "أخطر قضية بالنسبة للموظفين اليوم في جميع الصناعات هي التوظيف والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والقادرين" (Tura, 2020).

هذا ويعرف التسرب الوظيفي على أنه مقياس لفهم التسرب الوظيفي قبل أن يستقيل الموظفون فعلياً أو يغادروا المؤسسات (Sandhya & Sulphay, 2021). كما يعرف التسرب الوظيفي على أنه تخلي الموظف عن وظيفته من تلقاء نفسه وبمحض إرادته (Aytac & Basol, 2019).

من خلال ما سبق يتضح أن التسرب الوظيفي يشير إلى تخلي الموظف عن عمله سواء كان ذلك بشكل إرادي أم غير إرادي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تسربه الوظيفي ويترتب على هذا التسرب الوظيفي العديد من الآثار السلبية سواء للمؤسسة أو للموظف نفسه.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الإداري):

دراسة (Khawaldeh et al., 2021) بعنوان: علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة.

Title: The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، وتركز أهداف هذه الدراسة على تحديد مستوى الابتكار الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الموظف. علاوة على ذلك، معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم الاستبيان من قبل الباحثين، وتم جمع (150) استبانة من الأقسام والأفراد في الجامعات الأردنية الخاصة. بعد ذلك تم تطبيق التحليل الإحصائي المناسب والانحرافات المعيارية واختيار الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التمكين الإداري والإبداعي كان معتدلاً وأظهرت نفس التمكين في مستوى تطبيق الابتكار الإداري بجميع مكوناته. كما أظهرت تأثير سنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين.

دراسة (Alkaser, 2021) بعنوان: **Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems among Shaqra University Girls' Colleges.**

هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم واقع التمكين الإداري بين كليات البنات في جامعة شقراء. تكونت عينة الدراسة من (85) مديرة بجامعة شقراء. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري في كليات البنات بجامعة شقراء ضعيف وفق استبانة الدراسة. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها بوضوح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري التطبيقي بأبعاده الخمسة والمشكلات التنظيمية الكامنة المعروضة، وقدّر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ 0.780. وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بينهما.

دراسة عطاري وزيثاوي (2021) بعنوان: **العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.**

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية إضافة إلى تحديد الفروق فيها تبعاً إلى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (60) رئيس قسم، وطبق عليها أداتان الأولى لقياس التمكين الإداري والأخرى لقياس فاعلية اتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما إلى (0.74). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزي إلى متغيرات نوع القسم، والخبرة،

دراسة عادي والخرابشة (2021) بعنوان: واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية، وقد تكونت عينة الدراسة من (432) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (7200) عضواً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة واستخدامها أداة لجمع البيانات وزعت على (426) وتم استرجاع (423) استبانة وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (421) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة.

دراسة الحربي (2021) بعنوان: التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم والتعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس والكشف عن علاقة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأداء أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في حين تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم والبالغ عددهم 157 وتم اختيار جميع أفراد المجتمع كممثلين لعينة الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن: أن درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية متحققة بدرجة كبيرة كما أن أداء أعضاء هيئة التدريس متحقق بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات سنوات الخبر، والرتبة الأكاديمية، والقسم، كذلك توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أداء أعضاء هيئة التدريس والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

دراسة الشمري (2021) بعنوان: واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، وبيان أثر التمكين في هذا الأداء، وإن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو التمكين الإداري والأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والجنس. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع بياناتها، ووزعت على عينة عشوائية بلغت 167 مفردة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ أبرزها: وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عالٍ. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

دراسة (Aldaihani,2020) بعنوان: Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات التمكين الإداري والرضا الوظيفي بين موظفي جامعة الكويت. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى تحديد أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتمكين الإداري للموظفين والرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس وسنوات الخبرة). وأخيراً، سعت الدراسة إلى التعرف على إمكانية التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الكويت من خلال التمكين الإداري. تكونت عينة الدراسة من 115 إدارياً تم اختيارهم من كليات مختلفة في جامعة الكويت. اعتمدت الدراسة على مقياس التمكين الإداري ومقياس الرضا الوظيفي لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن موظفي جامعة الكويت يتمتعون بمستويات متوسطة من التمكين الإداري. من ناحية أخرى، كان لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. ووجدت علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري. ووجدت الدراسة ارتباطات مهمة للتمكين الإداري والمشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي مع الرضا الوظيفي.

دراسة الرقب (2020) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (1542) عضواً في العام الدراسي الجامعي 2020/2019، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، حيث تكونت من (306) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس للكشف عن واقع ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية جاء مرتفعاً في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج إن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والتخصص الأكاديمي في جميع المجالات، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير

الرتبة الأكاديمية في مجال (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات) ولصالح رتبة (الأستاذ)، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي تعزى لمتغيرات الدراسة في جميع المجالات.

دراسة الرشيد (2020) بعنوان: التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية هذه الأقسام، وطبقت الدراسة على (180) قائدة: (عميدة، وكيلة، مديرة مركز أو وحدة). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$)، بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة.

دراسة لطفي (2020) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، وعلى التعرف أيضاً على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي. ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة مكونة من (99) فقرة موزعة على ثلاث محاور، الأول التمكين الإداري ويتكون من (60) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (تفويض السلطة، وتنمية السلوك الإبداعي، والعمل الجماعي، وحفز العاملين)، والثاني التميز التنظيمي ويتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: (تميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الاستراتيجية)، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ويشتمل على (14) فقرة. وقد طبق البحث على عينة قوامها (100) عضو من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: توفر أبعاد كلا من التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية بدرجة موافقة متوسطة من قبل استجابات عينة البحث، ووجود ارتباط بين جميع أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

دراسة مخلوف (2020) بعنوان: التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهماتهن في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير، واقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات الإجرائية لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة، وجهت إلى المجتمع الكلي من القيادات النسائية بكلية جامعة جازان، والذي يتكون من عميدات ووكيلات الكليات ورئيسات الأقسام، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. وتكونت الاستبانة من قسمين، اشتمل القسم الأول على البيانات الأساسية التي تحدد خصائص أفراد العينة، بينما تضمن القسم الثاني خمسة أبعاد تتعلق بـ "التمكين الإداري"، وهي أبعاد: تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال على التوالي. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك -إلى حد كبير- مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير "التفرغ للعمل الإداري"، جاءت لصالح القيادات النسائية المتفرغة كلياً لممارسة العمل الإداري.

دراسة الفاضل (2020) بعنوان: دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للعام الدراسي (2019-2020). تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار من يحملون درجة الدكتوراه جميعاً كعينة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع مثل دراسة الطراونه (2006)، ودراسة المشاقبه (2007)، ودراسة الشريدة (2001)، وتكونت من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة الوظيفية). والقسم الثاني: أداة وصف مجالات التمكين الإداري: وتألفت من (32) فقرة، والقسم الثالث: أداة وصف مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش وتألفت من (40) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال، مما يشير إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة.

وإن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش عال، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة.

دراسة بني هاني (2020) بعنوان: درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومواقفها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري لدى فروع جامعة حائل ومواقفها، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم تطبيقها على عينة تكونت من (53) عضوة هيئة تدريس في فروع جامعة حائل، الفصل الدراسي الأول 2018-2019، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لأبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسط عام (3.93) أي بدرجة (كبيرة) وعلى مستوي الأبعاد؛ فقد جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.09)، ثم بعد تفويض السلطة بمتوسط (3.89)، ثم بعد الاتصال الفعال بمتوسط (3.88)، وفي المرتبة الأخيرة بعد تحفيز العاملين بمتوسط (3.86)، وجميعها بدرجة تقدير (كبيرة)، وأما بالنسبة للمواقف في الإدارة النسائية فقد حصلت المواقف الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) وبدرجة كبيرة، وتليها المواقف الشخصية بمتوسط (3.76)، ومن ثم المواقف السياسية بمتوسط (3.47)، وأخيرا المواقف الاجتماعية بمتوسط (2.61)؛ وجميعها كانت بدرجة (متوسطة). وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر سنوات الخبرة ولأثر المؤهل العلمي.

ثانيا: الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع (التسرب الوظيفي):

دراسة الهندي والقرشي (2021) بعنوان: العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات: دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على التسرب الوظيفي لدى الموظفين والموظفات الإداريين والإداريات في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة ويهدف البحث إلى التعرف على الإجهاد الوظيفي وأثره على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات، ثم التعرف على معدل فقدان العنصر الإنساني وأثره على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات ثم التعرف على معدل الشعور بتدني الإنجاز وأثره على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات، وأخيرا التعرف على العوامل الأخرى المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة، ولتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج الوصفي ومقارن، كما اعتمد البحث على توزيع استمارة استبيان، وتحليل إحصائي للاستبانة على عينة عشوائية وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة والبالغ عددهم (640) موظف وموظفة، وافترضت الدراسة أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وبين التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة، كشف التحليل على النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية طردية بين التسرب الوظيفي وبين الإجهاد الوظيفي، وذلك عند معامل ارتباط بيرسون $R(0.732)$ بقيمة دلالية مقدرها (0.001) وهي دالة إحصائية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية طردية بين التسرب الوظيفي وبين العنصر الإنساني، وذلك عند معامل ارتباط بيرسون $R(0.721)$ بقيمة دلالية مقدرها (0.001) وهي دالة إحصائية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عكسية بين التسرب الوظيفي وبين الشعور بتدني الإنجاز الإنساني، وذلك عند معامل ارتباط بيرسون $R(-0.203)$ بقيمة دلالية مقدرها (0.001) وهي دالة إحصائية، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقا لمتغير مكان العمل في الاحتراق الوظيفي لدى البعدين وهي (الإجهاد الوظيفي - الشعور بتدني الإنجاز)، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (فقدان العنصر الإنساني) للاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة، كما يتضح بأن الاحتراق الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز يكون أكثر من جامعة جدة، وذلك يرجع إلى وجود عوامل ومسببات مختلفة تساهم بدرجة قوية في الاحتراق الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لدي عينة الدراسة وهم العاملين داخل جامعة الملك عبد العزيز من زيادة أعباء العمل وزيادة المهام المطلوب تنفيذها وإنجازها خلال وقت زمني قصير.

دراسة الشاردي والغامدي (2020) بعنوان الدراسة: الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.50$) بين الأنماط القيادية الممارسة بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة، وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وطبقت أدواتها (استبانة) على عينة شملت جميع أفراد المجتمع المتمثل في المشرفات التربويات، حيث بلغ حجمها (175) مفردة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وبدرجة كبيرة ومتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0.96)، تلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة ممارسة قليلة وبمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.96)، وفي المرتبة الأخيرة جاء النمط التسببي بدرجة ممارسة قليلة وبمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.05)؛ وكشفت النتائج عن توافر أسباب التسرب الوظيفي في مكاتب تعليم محافظة القنفذة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.69) وانحراف معياري قدره (1.06)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.50$) بين الأنماط القيادية الممارسة في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، حيث كانت العلاقة موجبة وقوية ($r=0.84$) للنمط الأوتوقراطي، وكذلك الحال بالنسبة للنمط التسبلي ($r=0.74$)، أما النمط الديموقراطي فكانت العلاقة سالبة ومتوسطة ($r=-0.48$)، ولم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.50$) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأنماط القيادية وكذلك أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة القنفذة وفقا لمتغيرات

الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

دراسة التليدي والعمار (2020) بعنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة العدل في منطقة عسير والبالغ عددهم (2720) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (270) موظفاً، وذلك بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وخرج البحث بنتائج عدة أهمها أن هناك تنوع في الأنماط القيادية المستخدمة في وزارة العدل بمنطقة فرع عسير، وأنه يتم تطبيق القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة بنسبة مرتفعة، كما لا يوجد تسرب وظيفي لدى الموظفين في وزارة العدل بفرع منطقة عسير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

دراسة ابن بكر (2019) بعنوان: التسرب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بحاضرة الدمام: الأسباب والحلول.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب التسرب الوظيفي لمعلمات المدارس الأهلية في حاضرة الدمام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي؛ حيث أعدت استبانة لجمع البيانات، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، استطلع رأي (243) معلمة بما يمثل 60% من إجمالي مجتمع الدراسة في خمس مدارس أهلية، هي: (الفيصلية الإسلامية للبنات، الظهران الأهلية، الجامعة الأهلية، حدائق البيان الأهلية، رياض الإحسان الأهلية). كما زارت الباحثة المدارس الأهلية والتقت مديراتها لقاء مفتوحاً لتعرف أبعاد المشكلة، واتضح أن معدل تسرب المعلمات وصل إلى 22.9% خلال الأعوام الدراسية الثلاث (2013-2016)، وأن 61.1% من المعلمات يرغبن في ترك وظيفتهن الحالية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة المعلمات على أسباب التسرب كبيرة تجاه العوامل الاقتصادية والتنظيمية، بمتوسطات حسابية النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لمتغير المدرسة فقط.

دراسة العمري وعطية (2019) بعنوان: النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من معلمي المدارس الأهلية للبنين بمراحلها الثلاثة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (2877)، وقد بلغت عينة الدراسة (870) معلمة بنسبة بلغت 30% من إجمالي مجتمع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن نمط القيادة التسلسلية هو الأكثر شيوعاً بين قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة بدرجة مرتفعة، وباستخدام مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الديمقراطية تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية، وبين متوسطات استجابة أفراد العينة حول النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس ونمطي القيادة التسلسلية والقيادة الديمقراطية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد العينة لنمطي القيادة التسلسلية والترسولية تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الترسلية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات الأعلى من بكالوريوس، توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول النمط القيادي السائد بجميع أنماطه تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالمدارس الأهلية والدورات التدريبية والجنسية، كما دلت نتائج الدراسة أيضاً على أن مستوى التسرب الوظيفي لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي بجميع مجالاته (الشخصية، والتنظيمية، والتعليمية، والمادية، وعلاقات العمل) تعزى لاختلاف متغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية)، وتوصلت كذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي بمجالاته الأربعة (الشخصية، والتنظيمية، والتعليمية، والمادية) تعزى لاختلاف متغير الجنسية لصالح المعلمين غير سعوديين، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي المتعلقة بعلاقات العمل تعزى لاختلاف متغير الجنسية، كما دلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين بقيمة بلغت (0.648).

دراسة الجابر (2019) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة.

هدفت الدراسة إلى تحديد القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي بمعهد الإدارة العامة في مركزه الرئيس بالرياض، وفرعه بجدة والدمام. ويتكون مجتمع الدراسة من 532 عضواً من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المصادفة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر القيم التنظيمية بشكل كبير في معهد الإدارة العامة، ووجود علاقة سلبية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين أبعاد القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي، ما عدا بعد العدالة.

دراسة المطيري (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والميل نحو التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء. ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين بمختلف الرتب الأكاديمية البالغ عددهم (1004). وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها (301) عضو هيئة تدريس. وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التوسط الحسابي ومعامل بيرسون وتحليل الانحدار بنوعية البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية بجميع أبعادها كانت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الميل نحو التسرب الوظيفي كان متوسطاً. أيضاً تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية الكلية بأبعادها الثلاثة والميل نحو التسرب الوظيفي. وأوضحت الدراسة كذلك أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الميل نحو التسرب الوظيفي، وأن إحساس العاملين بالعدالة التعاملية كان له الدور الأكبر في التأثير على الميل نحو التسرب الوظيفي.

وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتشابه الدراسة من حيث الهدف مع دراسات المحور الأول كدراسة (Aldaihani,2020)، ودراسة الرقب (2020)، ودراسة الرشيد (2020)، ودراسة لطفي (2020)، ودراسة مخلوف (2020)، ودراسة الفاضل (2020)، ودراسة بني هاني (2020)، ودراسة (Khawaldeh et al.,2021)، ودراسة (Alkaser,2021)، ودراسة عطاري وزيتاوي (2021)، ودراسة عادي والخرابشة (2021)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة الشمري (2021) في تناولها للمتكمين الإداري لعينة من منسوبي الجامعات. كما تشابهت مع دراسات المحور الثاني دراسة المطيري (2018)، ودراسة ابن بكر (2019)، ودراسة الجابر (2019)، ودراسة الهندي والقرشي (2021) في تناولها للتسرب الوظيفي لعينة من منسوبي الجامعات.

من حيث العينة، تتشابه الدراسة مع دراسة (Aldaihani,2020)، ودراسة الرقب (2020)، ودراسة الرشيد (2020)، ودراسة لطفي (2020)، ودراسة مخلوف (2020)، ودراسة الفاضل (2020)، ودراسة بني هاني (2020)، ودراسة (Khawaldeh et al.,2021)، ودراسة (Alkaser,2021)، ودراسة عطاري وزيتاوي (2021)، ودراسة عادي والخرابشة (2021)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة الشمري (2021)، ودراسة المطيري (2018)، ودراسة ابن بكر (2019)، ودراسة الجابر (2019)، ودراسة الهندي والقرشي (2021) في تناولها لعينة من منسوبي الجامعات. ولكن تختلف مع دراسة العمري وعطية (2019) دراسة الشاردي والغامدي (2020) في تناولها لعينة من المعلمين. كما تختلف مع دراسة التليدي والعمار (2020) تناولها لعينة من وزارة العدل

من حيث الأدوات، تتشابه الدراسة مع دراسة الرشيد (2020)، ودراسة لطفي (2020)، ودراسة مخلوف (2020)، ودراسة الفاضل (2020)، ودراسة بني هاني (2020)، ودراسة (Khawaldeh et al.,2021)، ودراسة (Alkaser,2021)، ودراسة عطاري وزيتاوي (2021)، ودراسة عادي والخرابشة (2021)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة الشمري (2021)، ودراسة المطيري (2018)، ودراسة الجابر (2019)، ودراسة الشاردي والغامدي (2020)، ودراسة ابن بكر (2019) دراسة الهندي والقرشي (2021) في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بينما اختلفت مع دراسة (Aldaihani,2020)، ودراسة الرقب (2020) في اعتمادها على المقياس كأداة لجمع البيانات.

تتشابه الدراسة من حيث المنهج مع دراسة (Aldaihani,2020)، ودراسة الرقب (2020)، ودراسة الرشيد (2020)، ودراسة لطفي (2020)، ودراسة مخلوف (2020)، ودراسة الفاضل (2020)، ودراسة (Khawaldeh et al.,2021)، ودراسة (Alkaser,2021)، ودراسة عطاري وزيتاوي (2021)، ودراسة عادي والخرابشة (2021)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة الشمري (2021)، ودراسة المطيري (2018)، ودراسة الجابر (2019)، ودراسة الشاردي والغامدي (2020)، ودراسة الهندي والقرشي (2021) في اعتمادها على المنهج الوصفي.

بناء على ما تم مناقشته من خلال الأطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة

H1: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتكمين الإداري على التسرب الوظيفي لمنسوبي جامعة بيشة

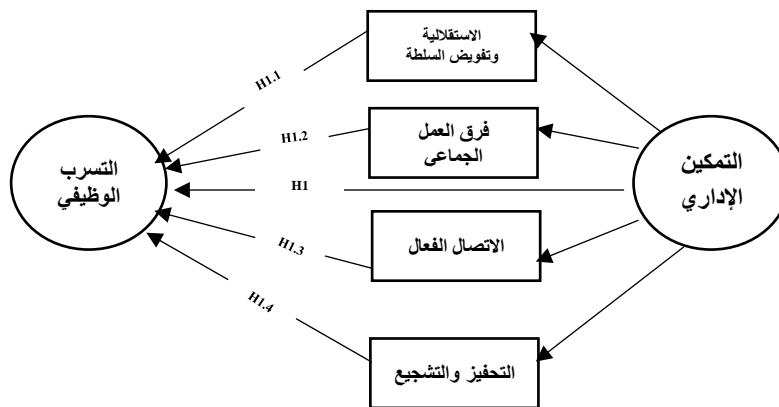
ويقرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفرضيات الفرعية

H1.1: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للاستقلالية وتفويض السلطة على التسرب الوظيفي

H1.2: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لفرق العمل الجماعي على التسرب الوظيفي

H1.3: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للإتصال الفعال على التسرب الوظيفي

H1.4: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتحفيز والتشجيع على التسرب الوظيفي



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من أعداد الباحثان

5. منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صحتها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله دراسة أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي -دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي جامعة بيشة، وقد قامت الدارسة بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1610) خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام 1443/1442 هـ، وتمثلت عينة الدراسة من (المدرء، ورؤساء الأقسام، والإداريين) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ولحساب حجم العينة من مجتمع البحث البالغ 1610 مفردة بناء علي معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

نجد ان حجم العينة هو 335 مفردة، بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 312 مفردة أي بنسبة 93%.

خصائص أفراد الدراسة

تم تحديد عدد من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وتم قياسه من خلال 4 متغيرات، وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقدار الراتب الشهري)، وتفصيل ذلك فيما يلي:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	النوع
57.7	180	أنثى
42.3	132	ذكر
100	312	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (1)، أن (180) من عينة الدراسة مثلوا ما نسبته (57.7%) إناث، بينما (132) من عينة الدراسة مثلوا ما نسبته (42.3%) من إجمالي العينة ذكور

جدول (2): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.69	218	بكالوريوس
4.5	14	دكتورة
6.25	80	ماجستير
0.100	312	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (2) أن (218) منهم مثلوا ما نسبته (69.9%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(80) من عينة الدراسة مثلوا ما نسبته (25.6%) مؤهلهم العلمي ماجستير، و (14) منهم مثلوا ما نسبته (4.5%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
39.1	122	أقل من 5 سنوات
2.19	60	من 5-10 سنوات
7.41	130	10 سنوات فأكثر
100.0	312	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3)، أن (130) من عينة الدراسة مثلوا ما نسبته (41.7%) سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر، بينما (122) منهم مثلوا ما نسبته (39.1%) من إجمالي العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و (60) منهم مثلوا ما نسبته (19.2%) من إجمالي العينة سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات

جدول (4): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير مقدار الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
34.6	108	من 4000 ريال الى أقل من 7000 ريال
1.30	94	من 7000 ريال الى أقل من 10000 ريال
3.35	110	أكثر من 10000 ريال
100.0	312	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4)، أن (110) من عينة الدراسة مثلوا ما نسبته (35.3%) مقدار الراتب الشهري لديهم أكثر من 10000 ريال، بينما (108) منهم مثلوا ما نسبته (34.6%) من إجمالي العينة مقدار الراتب الشهري من 4000 ريال الى أقل من 70000 ريال، و (94) منهم مثلوا ما نسبته (30.1%) من إجمالي العينة مقدار الراتب الشهري من 7000 ريال الى أقل من 10000 ريال.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد أعدت وفق المراحل التالية:

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
 - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف، وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
 - اختبار الصدق النظري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص.
 - تعديل الاستبانة وفق تعديلات المحكمين.
 - توزيع الاستبانة على العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: التمكين الإداري ويضم (4) أبعاد هي: البعد الأول: تفويض السلطة والصلاحيات ويتكون من (7) فقرات، البعد الثاني: فرق العمل الجماعي ويتكون من (7) فقرات، البعد الثالث: الاتصال الفعال ويتكون من (7) فقرات، البعد الرابع: التحفيز والتشجيع ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: التسرب الوظيفي ويضم (4) أبعاد هي: البعد الأول: المحسوبية ويتكون من (7) فقرات، البعد الثاني: العدالة ويتكون من (7) فقرات، البعد الثالث: الأجور والرواتب ويتكون من (7) فقرات، البعد الرابع: العلاقات الانسانية ويتكون من (7) فقرات.

إجراءات تطبيق الدراسة

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما (الصدق الظاهري، والصدق الاتساق الداخلي):

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على (3) محكمين وذلك لإبداء آرائهم في مدى انتماء الفقرات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة ومراجعة بنودها، وقد أيد المحكمون أداة الدراسة بصالحيتها للتطبيق دون إجراء تعديلات ذا قيمة.

الصدق الاتساق الداخلي: استخدمت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي وذلك على النحو التالي:

الصدق العاملي الاستكشافي: يستخدم التحليل العاملي كمؤشر هام للصدق حيث يتم التحقق من فكرة ارتباط فقرات كل بعد من ابعاد العامل المفترض الذي يعبر عن مجموعة الفقرات المكونة له مجتمعة. ومن خلال هذه الفقرات يجب ان ترتبط الفقرة الواحدة بعامل واحد فقط وليس بعامل اخر وهو ما يعرف بمفهوم او اصطلاح (احادية الاتجاه) وفي سياق التحليل العاملي يتم تستخدم عدة معايير ومحكات من اهمها الافتراض بان تكون درجة ارتباط كل فقرة بالعامل الجديد (قيمة التشعب او التحميل) لا تقل عن (0.40)، سيتم البدء أولاً بتحليل فقرات التمكين الإداري كمتغير مستقل، ويليه تحليل فقرات التسرب الوظيفي كمتغير تابع.

جدول (5): قيم التحميل (التشعبات) للعوامل المستخلصة من فقرات التمكين الإداري

العامل	ترميز الفقرات	قيم التحميل	الجذر الكامن	التباين المفسر	اختبار KMO
تفويض السلطة والصلاحيات	AD1.1	0.678	4.28	61.2	0.875
	AD1.2	0.732			
	AD1.3	0.840			
	AD1.4	0.867			
	AD1.5	0.810			
	AD1.6	0.755			
	AD1.7	0.691			
فرق العمل الجماعي	AD2.1	0.746	4.39	62.7	0.875
	AD2.2	0.712			
	AD2.3	0.787			
	AD2.4	0.851			
	AD2.5	0.827			
	AD2.6	0.736			
	AD2.7	0.872			
الاتصال الفعال	AD3.1	0.862	5.23	75.04	0.917
	AD3.2	0.877			
	AD3.3	0.871			
	AD3.4	0.880			
	AD3.5	0.858			
	AD3.6	0.864			
	AD3.7	0.852			
التحفيز والتشجيع	AD4.1	0.885	5.41	77.3	0.926
	AD4.2	0.887			
	AD4.3	0.868			
	AD4.4	0.854			
	AD4.5	0.862			
	AD4.6	0.903			
	AD4.7	0.897			

يبين الجدول نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (بعد التدوير المائل للمحاور بطريقة Varimax) لفقرات ابعاد متغير التمكين الإداري. وقد تبين ان اقل قيمة تحميل تم التوصل اليها قد تحققت في الفقرة الثانية (AD2.2 في العامل) فرق العمل الجماعي) اذ بلغت (0.712)

بينما كانت أعلى قيمة تحميل قد ظهرت في الفقرة الثالثة AD4.6 في عامل (التحفيز والتشجيع) حيث بلغت (0.903) وهي قيم أكبر من قيم الحد الأدنى لقيم التحميل منها أكبر من 0.40 وبنفس الوقت هي أكبر من 0.50.

كما يبين الجدول قيم الجذر الكامن وقيم التباين مفسر لكل عامل مستخلص. ويعتبر محك كايزر في اختيار وقبول العوامل من أهم المحكات فقد اقترح كايزر مؤشر الجذر الكامن للعامل والذي يعبر عن مجموع مربعات تشبعات الفقرات على ذلك العامل بحيث يتم قبول هذا العامل إذا كانت قيمة الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح ويتضح من خلال قيم الجذر الكامن المبينة أن جميع هذه القيم كانت أكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تحقق هذا المحك.

أما بالنسبة لقيم التباين المفسر فهي توضح قيم التباين المشترك للعامل الواحد نسبة إلى عدد الفقرات المكونة لهذا العامل ولوحظ أن أقل قيمة تباين تم التوصل إليها قد تحققت في عامل (تفويض السلطة والصلاحيات) إذ بلغت (61.2%) ومن المعلوم أنه كلما زاد تباين العامل دل ذلك على قوة الفقرات التي تشبعت على هذا العامل في تفسير التباين أي يشير ذلك إلى دلالة وقوة ارتباط الفقرات بهذا العامل وبالتالي فإن تفسير ما نسبته 50% من التباين يعتبر حداً مقبولاً بحيث كلما ازدادت القيمة فأنها تعبر عن افضلية أكبر في تفسير التباين. أما بالنسبة لاختبار KMO والذي يبين مدى كفاية ومناسبة البيانات للتحليل العاملي. وتتراوح قيم هذا الاختبار بين الصفر والواحد بحيث تعتبر نتيجة الاختبار مقبولة وتشير إلى كفاية مناسبة للبيانات إذا كانت أكبر من 0.50 وبالرجوع إلى نتائج الجدول يتبين أن القيم التي تم التوصل إليها كانت جميعها أكبر من 0.50، ما يشير إلى أنها مقبولة ومناسبة.

جدول (6): قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات التسرب الوظيفي

العامل	ترميز الفقرات	قيم التحميل	الجذر الكامن	التباين المفسر	اختبار KMO
المحسوبية	CA1.1	0.836	4.79	68.5	0.887
	CA1.2	0.808			
	CA1.3	0.781			
	CA1.4	0.824			
	CA1.5	0.833			
	CA1.6	0.872			
	CA1.7	0.838			
العدالة	CA2.1	0.864	5.31	75.9	0.915
	CA2.2	0.875			
	CA2.3	0.900			
	CA2.4	0.885			
	CA2.5	0.855			
	CA2.6	0.826			
	CA2.7	0.892			
الأجور والرواتب	CA3.1	0.781	4.86	69.5	0.895
	CA3.2	0.847			
	CA3.3	0.833			
	CA3.4	0.855			
	CA3.5	0.853			
	CA3.6	0.831			
	CA3.7	0.834			
العلاقات الإنسانية	CA4.1	0.828	5.18	74.01	0.902
	CA4.2	0.848			
	CA4.3	0.906			
	CA4.4	0.839			
	CA4.5	0.889			
	CA4.6	0.847			
	CA4.7	0.862			

يبين الجدول نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (بعد التدوير المائل للمحاور بطريقة Varimax) لفقرات ابعاد متغير التسرب الوظيفي. وقد تبين أن أقل قيمة تحميل تم التوصل إليها قد تحققت في الفقرة الثالثة CA1.3 في العامل (المحسوبية) إذ بلغت (0.781) بينما كانت أعلى قيمة تحميل قد ظهرت في الفقرة الثالثة CA4 في العامل (العلاقات الإنسانية) حيث بلغت (0.906) وهي قيم أكبر من قيم الحد الأدنى لقيم

التحميل منها أكبر من 0.40 وبنفس الوقت هي أكبر من 0.50.

كما يبين الجدول قيم الجذر الكامن وقيم التباين مفسر لكل عامل مستخلص. ويعتبر محك كايزر في اختيار وقبول العوامل من أهم المحكات فقد اقترح كايزر مؤشر الجذر الكامن للعامل والذي يعبر عن مجموع مربعات تشبعات الفقرات على ذلك العامل بحيث يتم قبول هذا العامل إذا كانت قيمة الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح ويتضح من خلال قيم الجذر الكامن المبينة أن جميع هذه القيم كانت أكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تحقق هذا المحك.

أما بالنسبة لقيم التباين المفسر فهي توضح قيم التباين المشترك للعامل الواحد نسبة إلى عدد الفقرات المكونة لهذا العامل ولوحظ أن أقل قيمة تباين تم التوصل إليها قد تحققت في عامل (المحسوبية) إذ بلغت (68.5%) ومن المعلوم أنه كلما زاد تباين العامل دل ذلك على قوة الفقرات التي تشبعت على هذا العامل في تفسير التباين أي يشير ذلك إلى دلالة وقوة ارتباط الفقرات بهذا العامل وبالتالي فإن تفسير ما نسبته 50% من التباين يعتبر حداً مقبولاً بحيث كلما ازدادت القيمة فأنها تعبر عن أفضلية أكبر في تفسير التباين. أما بالنسبة لاختبار KMO والذي يبين مدى كفاية ومناسبة البيانات للتحليل العاملي. وتتراوح قيم هذا الاختبار بين الصفر والواحد بحيث تعتبر نتيجة الاختبار مقبولة وتشير إلى كفاية مناسبة للبيانات إذا كانت أكبر من 0.50 وبالرجوع إلى نتائج الجدول يتبين أن القيم التي تم التوصل إليها كانت جميعها أكبر من 0.50، ما يشير إلى أنها مقبولة ومناسبة.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الدراسة بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باعتماد أسلوب الاتساق الداخلي الفا كرونباخ Alpha Cronbach وكذلك أسلوب الاتساق الداخلي المركب Composite Reliability ومتوسط التباين المستخلص (AVE).

حيث يتضح من جدول (6) أن معاملات الثبات الفا كرونباخ تتراوح بين 0.891 إلى 0.950، ووصل الثبات الكلي للمعاملات 0.954 وهي أكبر من 0.70.

وتم تقييم معامل الثبات المركب (CR)، حيث كانت القيم تتراوح من 0.916 إلى 0.959، حيث كانت النتائج أكبر من 0.60، ومتوسط التباين المستخلص (AVE) في نطاق 0.50 وما فوق، وتتراوح بين 0.612 إلى 0.773 ويتضح ذلك في الجدول. مما يدل أن جميع المعاملات التي استخدمت في هذه الدراسة تفي بالمتطلبات، وجميع التركيبات البنائية في الدراسة لها صالحية تقارب عالية.

جدول (7): ثبات ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا وأسلوب الثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص

المحاور	الأبعاد	الفا كرونباخ (أكبر من 0.70)	CR (أكبر من 0.60)	AVE (أكبر من 0.50)
التمكين الإداري	تفويض السلطة والصلاحيات	0.891	0.916	0.612
	فرق العمل الجماعي	0.899	0.921	0.627
	الاتصال الفعال	0.944	0.954	0.750
	التحفيز والتشجيع	0.950	0.959	0.773
التسرب الوظيفي	المحسوبية	0.923	0.938	0.685
	العدالة	0.947	0.956	0.739
	الأجور والرواتب	0.926	0.941	0.695
	العلاقات الإنسانية	0.941	0.952	0.740
الدرجة الكلية للمحاور		0.954		

الصدق العاملي التوكيدي

استخدمت الدراسة برمجية (AMOS) لإنجاز الصدق العاملي التوكيدي للفقرات المكونة للمتغيرات المستقلة والتابعة ومن المعلوم أن جودة البيانات التي يتم جمعها يعتبر هاماً في التحقق منه إذ أنه يعكس مدى الاعتماد على أداة الدراسة وثوقنا بالنتائج الناتجة عنها. وتحتوي هذه البرمجية على العديد من مؤشرات الحكم على جودة بيانات النموذج وقد اعتمدت الدراسة على أربعة مؤشرات تعتمد معظم الدراسات وهذه المؤشرات هي اختبار مربع كاي ومستوى الدلالة للاختبار، ومؤشر جودة التطابق غير المقارن (GFI) حيث تتراوح قيمه بين (0-1) بحيث أنه إذا ساو الواحد صحيح دل ذلك على التطابق التام وهي حالة مثالية، كذلك تعتمد الدراسات مؤشر (جودة التطابق المقارن) CFI حيث تتراوح قيمه بين (0-1) بحيث إذا ساوت القيمة الواحد صحيح دل ذلك على تطابق التام أما بالنسبة للمؤشر الأخير فهو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) وهذا المؤشر يعتمد على مقدار مربعات الفروق بين النموذجين بحيث تكون الجودة أفضل كلما قلت قيمة هذا المؤشر بحيث تكون أفضلها أن تساوي هذه الأخطاء الصفر وهي الحالة المثالية التي تشير إلى التطابق التام لذلك ومن خلال ما تقدم فإن مؤشرات الحكم على جودة النموذج متعددة ولا يجوز أن يتم الاعتماد على مؤشر واحد فقط للحكم على جودة نموذج معين وبالتالي فإن قراءة هذه المؤشرات وربطها فيما بينها والاعتماد على مؤشرين على الأقل منها للحكم على جودة بيانات النموذج قد يساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب للحكم. وبناء على ذلك سيتم في بداية الأمر التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)، ومن ثم أبعاد المتغير التابع (التسرب الوظيفي).

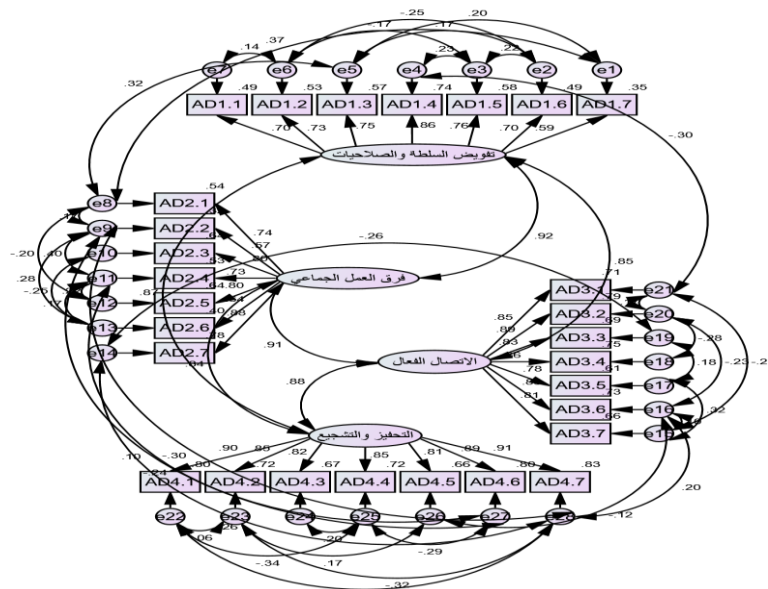
جدول (8): مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التمكين الإداري

المؤشرات	القيم المحسوبة	القيم المثلى للمؤشرات
Chi square	311.368	غير دالة احصائيا
GFI	0.883	(1-0.90)
CFI	0.990	(1-0.90)
RMSEA	0.030	< 0.08
CMIN/DF	1.14	< 2

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد متغير (التمكين الإداري) قد بلغت (311.368) بمستوى دلالة (0.055) وهي قيمة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.883) وهي قيمة لا تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة قريبة من 0.90 كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.990) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.030) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر أقل من (0.08) وكانت قيمة CMIN/DF بلغت (1.14) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر أقل من 2.

ومن هنا وحيث تطابق اربعة من مؤشرات جودة مما يدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لتطبيق مثل هذه الدراسة.

**شكل (2): رموز وقيم تحميل أبعاد التمكين الإداري****جدول (9): مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التسرب الوظيفي**

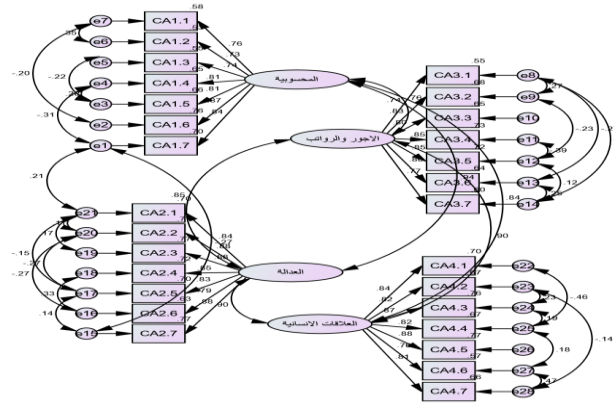
المؤشرات	القيم المحسوبة	القيم المثلى للمؤشرات
Chi square	*360.424	غير دالة احصائيا
GFI	0.925	(1-0.90)
CFI	0.980	(1-0.90)
RMSEA	0.045	< 0.08
CMIN/DF	1.31	< 2

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد متغير (التسرب الوظيفي) قد بلغت (360.424) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى أنه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.925) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.980) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.045) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر أقل من (0.08) وكانت قيمة CMIN/DF

بلغت (1.31) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر أقل من 2.

ومن هنا وحيث تطابق اربعة من مؤشرات جودة مما يدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لتطبيق مثل هذه الدراسة.



شكل (3): رموز وقيم تحميل أبعاد التسرب الوظيفي

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة في التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM (Structural Equation Method Modeling باستخدام برنامج (Amos، v22)، بالإضافة إلى برنامج SPSS v22 لإعداد التحليل العاملي Factor Analysis Exploratory ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

التحليل العاملي الاستكشافي: Analysis Factor Exploratory هو طريقة إحصائية تعمل على تلخيص العديد من المتغيرات لعدد أقل، يعرف بالعوامل (Factors) حيث تربط كل مجموعة من المتغيرات بعامل واحد فقط بواسطة دالة حيث ترتبط المتغيرات في العامل ارتباطاً عالياً فيما بينها وضعيفاً مع الأخرى.

والتحليل العاملي يهدف لاستخلاص مجموعة من العوامل ترتبط بالمتغيرات الأصلية على أن تفسر أكبر نسبة ممكنة من التباين للمتغيرات الأصلية أو تقلص عدد المتغيرات في عدة عوامل.

معامل كرونباخ ألفا: هو مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار، حيث تعد المصادقية والثبات من أهم المقاييس من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

فالمصادقية: هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه.

أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية: SEM (Structural Equation Method Modeling) هو مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، والهدف من استخدام برنامج النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية التي تم جمعها عن طريق العينة المختارة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعم البيانات الميدانية النموذج النظري فإما إن يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها (المهدي، 2007)

6. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحك المعتمد بالدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:

المدى = 4 - 1 = 5 (أعلى قيمة - أقل قيمة)

طول المدى = 5 ÷ 0.80 = 6.25 (المدى / عدد الدرجات)

وتم إضافة العدد 1.80 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول (10): المحك المعتمد في الدراسة

الوزن	درجة التوافق (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (مقياس الدرجة)
1	غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1- 1.80
2	غير موافق	أكبر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
3	موافق الى حد ما	أكبر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
4	موافق	أكبر من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
5	موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	من 4.21 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة التوافق حسب المحك المعتمد في الدراسة.

الإجابة على أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي -دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية: ما واقع التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والصلاحيات، فرق العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) في جامعة بيشة؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (11)

جدول (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتمكين الإداري

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
البعد الأول: تفويض السلطة والصلاحيات				
80.00	1.05	4.00	بفوضني رؤسائي في الجامعة في بعض المهام اللازمة لأداء وظيفتي.	1
80.80	1.04	4.04	لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أعمل بها طالما تساعدني على تحقيق الأهداف.	2
74.20	1.18	3.71	أستطيع أداء عملي باستقلالية في الجامعة.	3
76.80	1.08	3.84	تسمح لي قيادتي الجامعية بابتكار أفكار جديدة لأداء الأعمال.	4
75.20	1.13	3.76	يستمتع رؤسائي في الجامعة إلى رأيي في بعض الأمور، وقد يأخذون به.	5
78.40	1.05	3.92	يزودني رؤسائي في الجامعة بالمعلومات اللازمة لأداء عملي.	6
66.20	1.30	3.31	أستطيع اتخاذ بعض القرارات الخاصة بمصلحة العمل دون الرجوع إلى رؤسائي في الجامعة.	7
75.93	87.	3.80	الدرجة الكلية للبعد الأول	
البعد الثاني: فرق العمل الجماعي				
79.20	1.05	3.96	نأخذ بمبدأ المشاركة في أداء الأعمال الجامعية.	1
88.80	75.	4.44	أحترم آراء زملائي أثناء الاضترك في أداء بعض الأعمال.	2
79.60	1.07	3.98	يدعم رؤسائي في الجامعة فرق العمل ويؤيدون أهميتها في إنجاز الأعمال.	3
82.60	96.	4.13	تنسم علاقتي مع زملائي بالتعاون والثقة المتبادلة.	4
80.00	1.04	4.00	يتحمل كل عضو من أعضاء فرق العمل بالجامعة مسؤولية المهام الموكلة إليه.	5
83.80	91.	4.19	أداء الأعمال بشكل تعاوني يقلل من حجم مشكلات العمل التي تنجم عن الأعمال الفردية.	6
79.00	1.09	3.95	تشكل الجامعة فرق عمل لمواجهة أية مشكلة تطرأ.	7
81.83	78.	4.09	الدرجة الكلية للبعد الثاني	
البعد الثالث: الاتصال الفعال				
77.40	1.09	3.87	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين جميع منسوبيها.	1
76.40	1.08	3.82	يستطيع العاملون فهم مهام عملهم من خلال المعلومات المعروضة على وسائل الاتصال بالجامعة.	2
77.80	1.13	3.89	أجد سهول في التواصل مع رؤسائي في الجامعة بشكل مستمر.	3
78.00	1.06	3.90	تحرص إدارة الجامعة على تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى منسوبيها.	4
77.80	1.08	3.89	تتميز وسائل الاتصال بالجامعة بالتنوع.	5
79.80	1.04	3.99	سهولة الاتصال داخل الجامعة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة كبيرة.	6
78.80	1.09	3.94	تحرص إدارة الجامعة على توفير أحدث وسائل الاتصال داخل الجامعة.	7
78.02	94.	3.90	الدرجة الكلية للبعد الثالث	

البعد الرابع: التحفيز والتشجيع			
75.60	1.19	3.78	يقدم رؤسائي في الجامعة التعزيز والتشجيع لمن يقدم أفكارًا ابتكارية.
69.80	1.33	3.49	يحصل الموظفون الذي يهون المهام الموكلة إليهم بشكل جيد على حوافز ومكافآت.
73.80	1.22	3.69	يدفع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الجامعة الموظفين على أداء المهام بجدية وتقان.
77.60	1.18	3.88	أحصل على الثناء من رئيسي المباشر على الطريقة التي أمارس بها عملي.
71.60	1.38	3.58	توفر الجامعة دورات تدريبية كمكافآت لمن يتسم بالجدية في أداء الأعمال.
75.80	1.16	3.79	تعزز إدارة الجامعة الأساليب المبتكرة في أداء الأعمال، وتحرص على تنميتها.
77.40	1.22	3.87	تعزز إدارة الجامعة السلوكيات الإيجابية لدى منسوبي الجامعة.
74.54	1.09	3.73	الدرجة الكلية للبعد الرابع
77.58	84.	3.88	الدرجة الكلية للمحور الأول

وكانت النتائج كالتالي: تبين من خلال النتائج في الجدول (11) أن واقع التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة والصلاحيات، فرق العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) في جامعة بيشة جاءت بمتوسط حسابي (3.88) ووزن نسبي قدره (77.5%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور.

وتبين من خلال الجدول أن البعد الثاني "فرق العمل الجماعي" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) ووزن نسبي قدره (81.8%) وأن البعد الرابع "التحفيز والتشجيع" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.73) ووزن نسبي قدره (74.5%).

وكما يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها "لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أعمل بها طالما تساعدني على تحقيق الأهداف" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.04) ووزن نسبي قدره (80.80%) وأن الفقرة التي نصها "أستطيع اتخاذ بعض القرارات الخاصة بمصلحة العمل دون الرجوع إلى رؤسائي في الجامعة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.31) ووزن نسبي قدره (66.2%).

أما البعد الثاني فتشير النتائج أن الفقرة التي نصها "أحترم آراء زملائي أثناء الاشتراك في أداء بعض الأعمال" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.44) ووزن نسبي قدره (88.8%)، وأن الفقرة التي نصها "تشكل الجامعة فرق عمل لمواجهة أية مشكلة تطرأ." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.95) ووزن نسبي قدره (79%).

وتبين النتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها "سهولة الاتصال داخل الجامعة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة كبيرة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) ووزن نسبي قدره (79.8%)، وأن الفقرة التي نصها "يستطيع العاملون فهم مهام عملهم من خلال المعلومات المعروضة على وسائل الاتصال بالجامعة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.82) ووزن نسبي قدره (76.4%).

وفيما يتعلق بالبعد الرابع فإن الفقرة التي نصها "أحصل على الثناء من رئيسي المباشر على الطريقة التي أمارس بها عملي" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) ووزن نسبي قدره (77.6%)، وأن الفقرة التي نصها "يحصل الموظفون الذي يهون المهام الموكلة إليهم بشكل جيد على حوافز ومكافآت" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.49) ووزن نسبي قدره (69.8%).

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التسرب الوظيفي بأبعادها (المحسوبية، الأجور والرواتب، العدالة، العلاقات الانسانية) بين منسوبي جامعة بيشة؟ للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفرقات المحور الثاني كما يتضح من الجدول (12)

جدول (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الأول: المحسوبية			
1	3.60	1.23	72.00
2	3.79	1.13	75.80
3	3.58	1.22	71.60
4	3.48	1.19	69.60
5	3.41	1.21	68.20
6	3.56	1.23	71.20
7	3.65	1.20	73.00
	3.58	99.	71.68
الدرجة الكلية للبعد الأول			

البعد الثاني: الأجور والرواتب			
71.20	1.20	3.56	يتم توزيع الأعمال على منسوبي الجامعة بطريقة غير عادلة.
73.00	1.19	3.65	يميل بعض منسوبي الجامعة لترك العمل لعدم العدالة بينهم وبين زملائهم.
69.60	1.23	3.48	يتم توزيع المكافآت بطريقة غير عادلة.
70.60	1.19	3.53	طريقة الاختيار للالتحاق بالدورات التدريبية اللازمة للنمو المهني غير عادلة.
69.80	1.23	3.49	يتم تطبيق الجزاءات التأديبية على بعض العاملين دون البعض.
67.60	1.27	3.38	يتم الحصول على إجازات على منسوبي الجامعة بطريقة غير عادلة.
71.20	1.24	3.56	أفتقد إلى العدالة والموضوعية في تقويمي أسوة بزملائي.
70.40	1.06	3.52	الدرجة الكلية للبعد الثاني
البعد الثالث: العدالة			
72.60	1.21	3.63	يوجد انخفاض ملحوظ في نظام المرتبات بالجامعة عن غيرها من القطاعات الأخرى.
73.00	1.12	3.65	يفتقد العمل الجامعي إلى الاهتمام بظروف منسوبي الجامعة المادية وتلبيتها.
71.80	1.18	3.59	أعاني من ظروف عائلية تجعلني أبحث عن عمل آخر أفضل مادياً.
73.60	1.14	3.68	يرغب بعض منسوبي الجامعة في البحث عن عمل آخر أفضل أجراً من العمل الحالي.
72.60	1.19	3.63	لا يتوافق مرتبي مع ما أبذله من جهد.
76.00	1.10	3.80	أعاني من تدني فرص الحصول على مكافآت مالية.
75.60	1.13	3.78	المرتب الذي أتقاضاه من الجامعة لا يتناسب مع احتياجاتي المعيشية.
73.59	96.	3.68	الدرجة الكلية للبعد الثالث
البعد الرابع: العلاقات الإنسانية			
73.00	1.14	3.65	يفتقر العمل الجامعي في التعامل بين منسوبي الجامعة إلى التقدير والثناء تجاه بعضهم البعض.
73.60	15.1	68.3	يحجب بعض منسوبي الجامعة المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل الجامعي عن زملائهم.
71.00	19.1	55.3	تتزايد الخلافات بين منسوبي الجامعة وإدارتها باستمرار.
73.80	18.1	69.3	شعوري بوجود تكتلات وجماعات داخل العمل الجامعي يجعلني أفكر في البحث عن عمل آخر.
72.60	15.1	63.3	توجد حواجز اجتماعية بين إدارة الجامعة ومنسوبيها.
66.20	24.1	31.3	أعاني من عدم الانسجام مع الزملاء في العمل.
70.20	22.1	51.3	تفتقد العلاقات الإنسانية داخل الجامعة إلى الاحترام والتقدير.
71.54	02.1	58.3	الدرجة الكلية للبعد الرابع
71.80	.93	59.3	الدرجة الكلية للمحور الثاني

تبين النتائج الواردة في الجدول (12) أن مستوى التسرب الوظيفي بأبعادها (المحسوبية، الأجور والرواتب، العدالة، العلاقات الإنسانية) بين منسوبي جامعة بيشة جاءت بمتوسط حسابي 3.59 ووزن نسبي قدره 71.8% وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور.

ويتضح من النتائج في الجدول أن البعد الثالث "العدالة" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) ووزن نسبي قدره (73.5%) وأن البعد الثاني "الأجور والرواتب" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.52) ووزن نسبي قدره (70.4%).

وتبين من خلال نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها "يميل متخذي القرار بالجامعة إلى الذين يماثلونهم في الأفكار والمعتقدات والآراء" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) ووزن نسبي قدره (75.8%)، وأن الفقرة التي نصها "أعاني من عدم الحصول على أوقات راحة مع حصول بعض الزملاء عليها متى شاءوا" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.41) ووزن نسبي قدره (68.2%).

أما البعد الثاني فإن النتائج توضح أن الفقرة التي نصها "يميل بعض منسوبي الجامعة لترك العمل لعدم العدالة بينهم وبين زملائهم" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) ووزن نسبي قدره (73%)، وأن الفقرة التي نصها "يتم الحصول على إجازات على منسوبي الجامعة بطريقة غير عادلة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.38) ووزن نسبي قدره (67.6%).

وتبين من خلال البعد الثالث أن الفقرة التي نصها "أعاني من تدني فرص الحصول على مكافآت مالية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) ووزن نسبي قدره (76%)، وأن الفقرة التي نصها "أعاني من ظروف عائلية تجعلني أبحث عن عمل آخر أفضل مادياً" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.95) ووزن نسبي قدره (71.8%).

وتبين من خلال البعد الرابع أن الفقرة التي نصها "يحجب بعض منسوبي الجامعة المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل الجامعي عن زملائهم" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) ووزن نسبي قدره (73.6%)، وأن الفقرة التي نصها "أعاني من عدم الانسجام مع الزملاء في العمل" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.31) ووزن نسبي قدره (66.2%).

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:

يهدف هذا التحليل إلى قياس الصدق البنائي للنموذج النظري المقترح المفسر للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، والتي تم وضعها في ضوء نظرية البحث ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

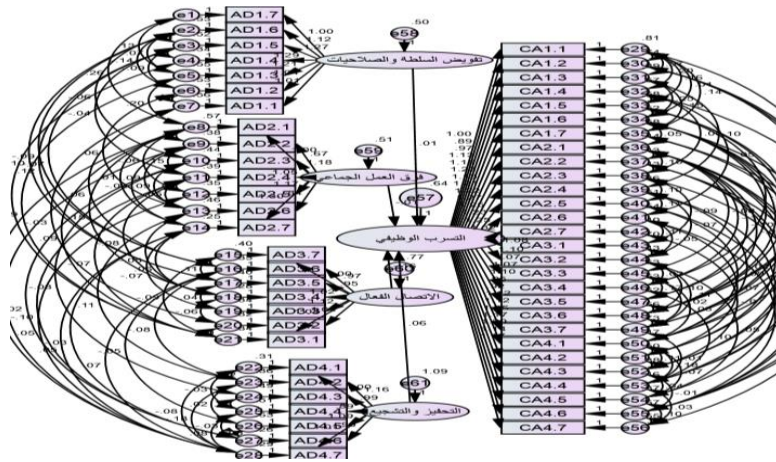
جدول (13): مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة

المؤشرات	القيم المحسوبة	القيم المثلى للمؤشرات
Chi square	*308.767	غير دالة احصائيا
GFI	0.919	(1-0.90)
CFI	0.939	(1-0.90)
RMSEA	0.071	< 0.08
CMIN/DF	1.86	< 2

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05

بين الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج الذي يضم فقرات نموذج الدراسة قد بلغت (308.767) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى أنه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.919) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.939) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.071) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر أقل من (0.08) وكانت قيمة CMIN/DF بلغت (1.86) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر أقل من 2.

ومن هنا وحيث تطابق اربعة من مؤشرات جودة مما يدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لتطبيق مثل هذه الدراسة.



شكل (4): مؤشر تحميل أبعاد التمكين الإداري

اختبار فروض الدراسة

في هذه الجزء سيتم مناقشة نتائج فروض الدراسة على النحو التالي: سيتم توضيحها بشكل تفصيلي بناء على البيانات الواردة في جدول (14) على النحو التالي:

جدول (14): مؤشرات النموذج للفرض الأول

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P VALUE
تفويض السلطة والصلاحيات	---	التسرب الوظيفي	-0.424	.243	-1.946	.041

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة والصلاحيات في التسرب الوظيفي: بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (14)، تم قبول الفرض، حيث أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة والصلاحيات على التسرب الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي (Estimate = -0.424, C.R. = -1.946, P value = 0.041)، حيث كانت إشارة Estimate قيمة سالبة، و مما تدل على وجود تأثير عكسي لتفويض السلطة والصلاحيات في التسرب الوظيفي، هذه العلاقة معنوية لأن P value أقل من 0.05.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل الجماعي في التسرب الوظيفي:**جدول (15): مؤشرات النموذج للفرض الثاني**

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P VALUE
فرق العمل الجماعي	---	التسرب الوظيفي	.637	.250	548.2	.011

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (15)، تم قبول الفرض، حيث أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل الجماعي في التسرب الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي (Estimate = 0.637, C.R.=2.548, P value = 0.011)، حيث كانت إشارة Estimate قيمة موجبة، مما تدل على وجود تأثير طردي لفرق العمل الجماعي في التسرب الوظيفي، هذه العلاقة معنوية لأن قيمة P أقل من 0.05.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال في التسرب الوظيفي:**جدول (16): مؤشرات النموذج للفرض الثالث**

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P VALUE
الاتصال الفعال	---	التسرب الوظيفي	-.447	.196	-276.2	.023

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (16)، تم قبول الفرض، حيث أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال في التسرب الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي (Estimate = -0.447, C.R.=-2.276, P value = 0.023)، حيث كانت إشارة Estimate قيمة سالبة، مما تدل على وجود تأثير عكسي للاتصال الفعال على التسرب الوظيفي، هذه العلاقة معنوية لأن قيمة P أقل من 0.05.

الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في التسرب الوظيفي:**جدول (17): مؤشرات النموذج للفرض الرابع**

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P VALUE
التحفيز والتشجيع	---	التسرب الوظيفي	.168	.124	356.1	.175

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (17)، تم رفض الفرض، حيث أثبتت النتائج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في التسرب الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي (Estimate = 0.168, C.R.=1.356, P value = 0.175)، حيث كانت إشارة Estimate قيمة موجبة، مما تدل على عدم وجود تأثير للتحفيز والتشجيع في التسرب الوظيفي، هذه العلاقة غير معنوية لأن قيمة P أكبر من 0.05.

7. الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية

ظهر التمكين كموضوع رئيسي في ممارسات الإدارة والقيادة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتصبح أكثر قدرة على المنافسة. ويستند إلى فكرة أن تمكين الموظفين من أداء واجباتهم بحرية سيساعد في خلق بيئة تنظيمية قائمة على الرضا والتحفيز والمسؤولية. ويمكن تحديد نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1. يمكن اعتبار التمكين كواحد من الآليات الحديثة التي يمكن استخدامها لإدارة الموارد البشرية والاستفادة الكاملة من قدراتها، والتي يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على تحفيز الموظفين وابتكارهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن تمكين الموظف له آثار إيجابية على الأداء العام للمؤسسة. وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى للدراسة أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة والصلاحيات على التسرب الوظيفي، و مما تدل على وجود تأثير عكسي لتفويض السلطة والصلاحيات في التسرب الوظيفي، حيث اتفقت نتائج دراسة (العمرى وعطية، 2019) التي أوضحت أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين، وتعزي هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اتصال فعال بين الأفراد أدى ذلك إلى عدم حدوث تسرب وظيفي، بينما اختلفت دراسة (عطاوي وزيتاوي، 2021) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار.

2. يظهر الموظف المتمكن إدارياً انخفاضاً في مستوى معدل التسرب الوظيفي. يعتبر الموظف أن المهمة التي تم تمكينها كمورد قيم تقدمه المؤسسة وبالتالي زاد الولاء للمؤسسة. يريد الموظف أيضاً علاقة عمل مستمرة واتصال فعال بينه وبين فريق العمل وبقي بالتوقعات للحصول على المنفعة. إذا كانت الفرصة لتخصيص مهمة التمكين صعبة أو تم بناء الفرصة مع عمال آخرين، فمن المحتمل أن تقلل معدل التسرب الوظيفي وهذا ما أثبتته نتائج الفرض الثاني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل الجماعي في التسرب الوظيفي، مما تدل على وجود تأثير طردي لفرق العمل الجماعي في التسرب الوظيفي، وقد اتفقت نتائج دراسة (ابن بكر، 2019) لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي المتعلقة بعلاقات العمل تعزى لاختلاف متغير الجنسية.

3. فيما يخص نتائج الفرض الثالث بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال في التسرب الوظيفي، مما تدل على وجود تأثير عكسي للاتصال الفعال على التسرب الوظيفي، هذا وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alkaser, 2021) التي أوضحت بوضوح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري التطبيقي بأبعاده الخمسة والمشكلات التنظيمية الكامنة المعروضة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (بني هاني، 2020) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر سنوات الخبرة ولأثر المؤهل العلمي لأبعاد التمكين الإداري في التسرب الوظيفي.
4. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون لتمكين الموظف تأثيرات إيجابية على تحفيز الموظفين على الإنجاز. من غير المرجح أن يترك الموظفون المتمكنون بيانات عملهم، مما يزيد من نيتهم في البقاء أيضاً، يعزز التمكين مصداقية الموظفين ويعزز الإنتاجية وتمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية اللازمة وتحسين إجراءات عملهم (Aldaihani, 2020). لكن هذا اختلف مع ما أثبتته نتائج الفرض الرابع أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في التسرب الوظيفي، مما تدل على عدم وجود تأثير للتحفيز والتشجيع في التسرب الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2021) التي أوضحت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي، وتعزي هذه النتيجة أن التحفيز سواء كان مادي أو معنوي يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأداء الوظيفي، ولكنه قد لا يؤثر على التسرب الوظيفي.
5. عند التطرق الي نتائج تساؤلات الدراسة، فوجد أن الإجابة على السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة والصلاحيات، فرق العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) في جامعة ببشة؟، أكدت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة والصلاحيات، فرق العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) في جامعة ببشة جاءت بمتوسط حسابي (3.88) ووزن نسبي قدره (77.5%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور. وقد أوضحت النتائج أن البعد الثاني " فرق العمل الجماعي " حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) ووزن نسبي قدره (81.8%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (Aldaihani, 2020) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري، وكذلك وجود ارتباطات مهمة للتمكين الإداري والمشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي مع الرضا الوظيفي، وكذلك دراسة (Khawaldeh et al., 2021) التي أظهرت أن مستوى تطبيق التمكين الإداري والإبداعي كان معتدلاً وأظهرت نفس التمكين في مستوى تطبيق الابتكار الإداري بجميع مكوناته.
6. وقد وضحت نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها " لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أعمل بها طالما تساعدني على تحقيق الأهداف. " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.04) ووزن نسبي قدره (80.80). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (الرقب، 2020) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجالي (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات) ولصالح رتبة (الأستاذ)، واتفقت أيضاً نتائج الدراسة مع دراسة (الرشيد، 2020) بوجود علاقة موجبة بين التمكين الإداري ودرجة تطبيق مبادئ الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود. وتبين نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها " سهولة الاتصال داخل الجامعة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة كبيرة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) ووزن نسبي قدره (79.8%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (لطي، 2020) مع نتائج هذا البعد والتي توضح وجود ارتباط بين جميع أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي.
7. فيما يتعلق بالبعد الرابع قد أوضحت النتائج أن الفقرة التي نصها " أحصل على الثناء من رئيسي المباشر على الطريقة التي أمارس بها عملي " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) ووزن نسبي قدره (77.6%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (مخولف، 2020) إلى أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك -إلى حد كبير -مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. وتعزي هذه النتيجة للسؤال الأول مدى أهمية التمكين الإداري وممارسة تطبيقه في الجامعة، هذا وقد أوضحت نتائج دراسة (الفاضل، 2020) بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال.
8. فيما يخص الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى التسرب الوظيفي بأبعادها (المحسوبية، الأجور والرواتب، العدالة، العلاقات الإنسانية) بين منسوبي جامعة ببشة؟، تبين النتائج أن مستوى التسرب الوظيفي بأبعادها (المحسوبية، الأجور والرواتب، العدالة، العلاقات الإنسانية) بين منسوبي جامعة ببشة جاءت بمتوسط حسابي 3.59 ووزن نسبي قدره 71.8% وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور. ويتضح من النتائج في الجدول أن البعد الثالث " العدالة " حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) ووزن نسبي قدره (73.5%) وأن البعد الثاني " الأجور والرواتب " حصل على المرتبة الأخيرة، وتتفق دراسة (المطيري، 2018) مع نتيجة هذه الدراسة حيث أظهرت أن مستوى الميل نحو التسرب الوظيفي كان متوسطاً. أيضاً تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية الكلية بأبعادها الثلاثة والميل نحو التسرب الوظيفي. وأوضحت الدراسة كذلك أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الميل نحو التسرب الوظيفي.

وتبين من خلال نتائج البعد الأول أنّ الفقرة التي نصها " يميل متخذي القرار بالجامعة إلى الذين يماثلونهم في الأفكار والمعتقدات والآراء " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) ووزن نسبي قدره (75.8%)، وقد تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمرى وعطية، 2019) التي أوضحت أن النمط القيادي السائد يميل إلى النمط التسلسلي هو الأكثر شيوعاً بين قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة بدرجة مرتفعة، واختلفت دراسة (الشاردي والغامدي، 2020) حيث توصلت إلى النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة بمكاتب تعليم محافظة القنفذة بدرجة كبيرة، وتعزي هذه النتيجة إلى أن متخذي القرار بالجامعة إذا اتبع هذا النمط قد يساعد على التسرب الوظيفي من قبل منسوبي الجامعة ويخلق نوعاً من المشكلات بين العاملين. أما نتيجة البعد الثالث التي جاءت الفقرة الأولى منها " أعاني من تدني فرص الحصول على مكافآت مالية " حصلت على المرتبة الأولى، واتفقت نتائج دراسة (ابن بكر، 2019) أن من أهم أسباب التسرب الوظيفي ترجع إلى أسباب اقتصادية وتنظيمية، تليها العوامل الشخصية والاجتماعية بدرجة متوسطة. تعزي هذه النتيجة أن العوامل الاقتصادية تكون دائماً عاملاً مهماً في تسرب الأفراد من وظائفهم، وهذا يتطلب تحسين مستوى الأجور ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام المكافآت بالجامعة.

تبين من خلال البعد الرابع أن الفقرة التي نصها " يحجب بعض منسوبي الجامعة المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل الجامعي عن زملائهم. " حصلت على المرتبة الأولى، وتعزي هذه النتيجة إلى افتقار منسوبي الجامعة إلى توافر القيم التنظيمية بشكل كبير، وهذا ما اختلفت فيه دراسة (الجابر، 2019) حيث توصلت إلى توافر القيم التنظيمية بشكل كبير في معهد الإدارة العامة، ووجود علاقة سلبية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين أبعاد القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي.

توصيات الدراسة

بناء على النتائج الإحصائية للدراسة والدراسات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المهمة لدعم النتائج وتعزيز فعالية السياسات المتعلقة بالتمكين الإداري وتقليل التسرب الوظيفي:

1. ضرورة قيام الجامعات بتعزيز الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال تسريع نقل المعلومات بحيث تكون متوفرة في الوقت المناسب لأي موظف.
2. حرص الجامعات على الاستمرار في استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام وتعميق مفهوم وأهمية فرق العمل.
3. ضرورة اهتمام الجامعات بمنح العاملين بها مزيداً من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى الجامعة وتشجيع العاملين على القيام باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
4. الاهتمام بموضوع التمكين الإداري وأبعاده لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي والقضاء على التسرب الوظيفي للعاملين بالجامعات.
5. تفعيل دور الجامعة في تأهيل العاملين بها بالقيام بعقد دورات تدريبية تساهم في الارتقاء بمستواهم الوظيفي والإداري.

التوصيات البحثية المستقبلية المقترحة:

1. إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات تعليمية أخرى لفهم تأثير التمكين الإداري في سياقات مختلفة.
2. دراسة تأثير عوامل أخرى مرتبطة بالتسرب الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.
3. استخدام أساليب بحثية متنوعة، مثل المقابلات والملاحظات الميدانية، للحصول على بيانات أكثر عمقاً.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- [1] ابن بكر، مها بنت بكر بن عبدالله (2019م) التسرب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بحاضرة الدمام: الأسباب والظواهر. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، جامعة الملك فيصل، 20، 187-207.
- [2] بني هاني، ميساء حسن مفلح. (2020). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، 4 (3)، 1-20.
- [3] التليدي، مفرح جابر مسفر العمار، عبدالله علي (2020) العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة، 4 (11)، 42-57.
- [4] الجابر، لطيفة بنت إبراهيم بن محمد (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة. *المجلة العربية للإدارة*، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 39، 53-77

- [5] الحربي، بركة بنت حمود. (2021). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، 10 (2)، 299-326.
- [6] الرشيد، سارة بنت توفيق. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، 4 (22)، 84-112.
- [7] الرقب، توفيق زايد محمد. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، 188، 11-67.
- [8] الشاردي، لطيفة محمد علي والغامدي، عمير بن سفر عمير. (2020). الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن. *العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 28 (3)، 367-408.
- [9] شاهين، هيام صابر. (2015). التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة. *مجلة العلوم التربوية*، 2 (1)، 1-45.
- [10] الشمري، عادل بن عابد. (2021). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 35 (138)، 203-247.
- [11] عادي، ميس حسين محمود والخرابشة، عمر محمد عبدالله. (2021). واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، 41، 4-65.
- [12] عطاري، مجدي حمد توفيق وزيتاوي، إيمان عاكف. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، 1 (2)، 303-333.
- [13] الفاضل، محمد محمود. (2020). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 18، 329-360.
- [14] لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجاً. *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة بنها، 31 (123)، 253-312.
- [15] مخلوف، أسماء محمد السيد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، 188 (2)، 237-306.
- [16] المطيري، ضيف الله بن عبيد. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء. *الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، 58، 487-529.
- [17] الهندي، هبة محمد والقرشي، سوزان بنت محمد. (2021). العلاقة بين الاحترق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات: دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة، 5 (12)، 25-5.

المراجع الأجنبية

- [18] Al Ghamdi, A. (2016). The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity. *Ph. D*, Western Michigan University.
- [19] Al Maani, A., Al Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A & Salameh, A. (2020). Level Of Administrative Empowerment at Private Institution And Its Impact On Institutional Performance: A Case Study. *Entrepreneurship And Sustainability Issues*, 8, 500-511.
- [20] AL- Magableh, M & Otoum, A. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. *International Research in Education*, 12, 83-106.
- [21] Al-bdareen, R. (2015). The Impact Of The Administrative Empowerment On The Employees' Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10, 193-206.
- [22] Aldaihani, S. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12, 210-229.

- [23] Alkaser, S. (2021). Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University. *Journal of Service Science and Management*, 14, 585-596.
- [24] Aytac, S & Basol, O. (2019). Mediating Role of Loneliness and Organizational Conflict Between Work Overload and Turnover Intention. *Springer Nature*, 291-301.
- [25] Badah, A. (2020) . Relationship Between The Knowledge Management Processes And The Administrative Empowerment With The Employees Of The Ministry Of Higher Education And Scientific Research- Jordan. *European Scientific Journal*, 8, 191-209.
- [26] Khawaldeh, F., Qudah, M & Bashayreh, A. (2021). The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12, 2720-2731.
- [27] Omar, N. (2014). The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University. *Theories & Applications, the International Edition*, 4, 102-115.
- [28] Sandhya, S & Sulphey, M. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70, 325-349.
- [29] Tura, A. (2020). Determinants of Employee's Turnover: A Case Study at Mada Walabu University. *Advances in Management & Applied Economics*, 10, 33-59.
- [30] Veisi, S., Azizifar, A., Gowhary, H. & Jamalinesari, A. (2015). The Relationship between Iranian EFL Teachers' Empowerment and Teachers' Self-Efficacy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 437 – 445.

ملاحق الدراسة

استبانة

أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي - دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة... وبعد

تقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان (أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي - دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الملك خالد

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة لذلك، وتأمل الباحثة منكم التكرم بدعمها في استكمال هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على كافة التساؤلات الواردة أدناه، علماً بأن الباحثة تضمن لكم الخصوصية وسرية البيانات، كما أن كافة البيانات المقدمة من طرفكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ممتنة ومقدرة لكم مقدماً حسن تعاونكم في إنجاز الاستبانة،،،

أولاً: البيانات الشخصية

النوع: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. من 5 – 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

مقدار الراتب الشهري: من 4000 ريال الى اقل من 7000 ريال من 7000 ريال الى اقل من 10000 ريال اكثر من 10000 ريال

ثانياً: محاور الدراسة

الابعاد الفرعية	م	الفقرات	درجة الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الأول: التمكين الإداري:						
البعد الأول: تقييد الصلاحيات والسلطات	1	يفوضني رؤسائي في الجامعة في بعض المهام اللازمة لأداء وظيفتي.				
	2	لديّ الحرية في اختيار الطريقة التي أعمل بها طالما تساعدني على تحقيق الأهداف.				
	3	أستطيع أداء عملي باستقلالية في الجامعة.				
	4	تسمح لي قيادتي الجامعية بابتكار أفكار جديدة لأداء الأعمال.				
	5	يستمتع رؤسائي في الجامعة إلى رأيي في بعض الأمور، وقد يأخذون به.				
	6	يزودني رؤسائي في الجامعة بالمعلومات اللازمة لأداء عملي.				
	7	أستطيع اتخاذ بعض القرارات الخاصة بمصلحة العمل دون الرجوع إلى رؤسائي في الجامعة.				
	8	تأخذ بمبدأ المشاورة في أداء الأعمال الجماعية.				
البعد الثاني: فرق العمل الجماعي	9	أحترم آراء زملائي أثناء الاشتراك في أداء بعض الأعمال.				
	10	يدعم رؤسائي في الجامعة فرق العمل ويؤيدون أهميتها في إنجاز الأعمال.				
	11	تتسم علاقتي مع زملائي بالتعاون والثقة المتبادلة.				
	12	يتحمل كل عضو من أعضاء فرق العمل بالجامعة مسؤولية المهام الموكلة إليه.				
	13	أداء الأعمال بشكل تعاوني يقلل من حجم مشكلات العمل التي تنجم عن الأعمال الفردية.				
	14	تشكل الجامعة فرق عمل لمواجهة أية مشكلة تطرأ.				
البعد الثالث: الاتصال الفعال	15	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين جميع منسوبيها.				
	16	يستطيع العاملون فهم مهام عملهم من خلال المعلومات المعروضة على وسائل الاتصال بالجامعة.				
	17	أجد سهول في التواصل مع رؤسائي في الجامعة بشكل مستمر.				
	18	تحرص إدارة الجامعة على تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى منسوبيها.				
	19	تتميز وسائل الاتصال بالجامعة بالتنوع.				
	20	سهولة الاتصال داخل الجامعة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة كبيرة.				
	21	تحرص إدارة الجامعة على توفير أحدث وسائل الاتصال داخل الجامعة.				

م	الأيعاد الفرعية	الفقرات	درجة الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
22	البعد الرابع: تحفيز والتشجيع	يقدم رؤسائي في الجامعة التعزيز والتشجيع لمن يقدم أفكارًا ابتكارية.				
23		يحصل الموظفون الذي يهون المهام الموكلة إليهم بشكل جيد على حوافز ومكافآت.				
24		يدفع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الجامعة الموظفين على أداء المهام بجديّة وتقان.				
25		أحصل على الثناء من رئيسي المباثر على الطريقة التي أمارس بها عملي.				
26		توفر الجامعة دورات تدريبية كمكافآت لمن يتسم بالجديّة في أداء الأعمال.				
27		تعزز إدارة الجامعة الأساليب المبتكرة في أداء الأعمال، وتحرص على تنميتها.				
28		تعزز إدارة الجامعة السلوكيات الإيجابية لدى منسوبي الجامعة.				
المحور الثاني: التسرب الوظيفي						
29	البعد الأول: المحسوبية	أعاني من تحيز رؤسائي في العمل نحو بعض العاملين.				
30		يميل متخذي القرار بالجامعة إلى الذين يماثلونهم في الأفكار والمعتقدات والآراء.				
31		يتم السماح لبعض الموظفين دون البعض لاستكمال دراساتهم العليا بناءً على علاقتهم بالقادة.				
32		يسند إليّ أعمال وظيفية تفوق طاقتي دون زملائي.				
33		أعاني من عدم الحصول على أوقات راحة مع حصول بعض الزملاء عليها متى شاءوا.				
34		لا تتقبل الإدارة النقد إلا من أعضاء معينين تربطهم بهم علاقات جيدة.				
35		يوجد تحيز لدى القادة بالجامعة في تفويض المهام والمسئوليات لبعض منسوبي الجامعة دون بعض.				
36		يتم توزيع الأعمال على منسوبي الجامعة بطريقة غير عادلة.				
37	البعد الثاني: العدالة	يميل بعض منسوبي الجامعة لترك العمل لعدم العدالة بينهم وبين زملائهم.				
38		يتم توزيع المكافآت بطريقة غير عادلة.				
39		طريقة الاختبار للالتحاق بالدورات التدريبية اللازمة للنمو المهني غير عادلة.				
40		يتم تطبيق الجزاءات التأديبية على بعض العاملين دون البعض.				
41		يتم الحصول على إجازات على منسوبي الجامعة بطريقة غير عادلة.				
42		أفتقد إلى العدالة والموضوعية في تقيمي أسوة بزملائي.				
43		يوجد انخفاض ملحوظ في نظام المرتبات بالجامعة عن غيرها من القطاعات الأخرى.				
44		يفتقد العمل الجامعي إلى الاهتمام بظروف منسوبي الجامعة المادية وتلبيتها.				
45	البعد الثالث: الأجور والرواتب	أعاني من ظروف عائلية تجعلني أبحث عن عمل آخر أفضل ماديًا.				
46		يرغب بعض منسوبي الجامعة في البحث عن عمل آخر أفضل أجزاء من العمل الحالي.				
47		لا يتوافق مرتبي مع ما أبذله من جهد.				
48		أعاني من تدني فرص الحصول على مكافآت مالية.				
49		المرتّب الذي أتقاضاه من الجامعة لا يتناسب مع احتياجاتي المعيشية.				
50		يفتقر العمل الجامعي في التعامل بين منسوبي الجامعة إلى التقدير والثناء تجاه بعضهم البعض.				
51		يحبب بعض منسوبي الجامعة المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل الجامعي عن زملائهم.				
52		تتزايد الخلافات بين منسوبي الجامعة وإدارتها باستمرار.				
53	البعد الرابع: العلاقات الإنسانية	شعوري بوجود تكتلات وجماعات داخل العمل الجامعي يجعلني أفكر في البحث عن عمل آخر.				
54		توجد حواجز اجتماعية بين إدارة الجامعة ومنسوبيها.				
55		أعاني من عدم الانسجام مع الزملاء في العمل.				
56		تفتقد العلاقات الإنسانية داخل الجامعة إلى الاحترام والتقدير.				

RESEARCH ARTICLE

IMPACT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON JOB DROPOUT: AN ANALYTICAL STUDY ON THE STAFF OF THE UNIVERSITY OF BISHA

Bayan Nawar AL-Subeai¹, Fatimah Mohamed Mahdy Hassan^{2,3,*}

¹ Dept. of Business Administration, College of Business, King Khalid University Saudi Arabia.

² Dept. of HRM, College of Business, King Khalid University Saudi Arabia.

³ Dept. of Business Administration, Faculty of Commerce, Suez University, Egypt

* Corresponding author: Fatimah Mohamed Mahdy Hassan²; E-mail: fmhassan@kku.edu.sa

Received: 17 January 2025 / Accepted 28 January 2025 / Published online: 31 March 2025

Abstract

This study aimed to identify the impact of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority and powers, team task forces, effective communication, motivation, and encouragement) on job dropout by applying to the staff of the University of Bisha, relying on identification as a data collection tool, a random sample of the staff of the University of Bishah was selected, consisting of (312). The study adopted an analytical descriptive curriculum, which found several findings, including a statistically significant impact of delegation of authority and powers on dropout, a statistically significant effect of teamwork teams on dropout, a statistically significant effect of effective communication on dropout, and no statistically significant effect of motivation and encouragement on dropout. This study recommends that attention be paid to the subject of administrative empowerment and its dimensions, as it has a significant impact on improving the functioning and eliminating the dropout of university staff. Universities are keen to continue using task forces to complete work, solve problems, perform tasks, and deepen their concept and importance of task forces. They should pay attention to granting their employees more appropriate administrative powers and responsibilities to involve them in the preparation and formulation of the university's objectives and visions and encourage workers to make decisions about their work.

Keywords: Administrative empowerment, Job dropout, University of Bisha.

كيفية الاقتباس من هذا البحث:

السبيعي، ب. ن.، حسن، ف. م. م. (2025). أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي: دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة. مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(1)، ص 20-47. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2025.1.429>

حقوق النشر © 2025 من قبل المؤلفين. المرخص لها EJUA، عدن، اليمن. هذه المقالة عبارة عن مقال مفتوح الوصول يتم توزيعه بموجب شروط وأحكام ترخيص (CC BY-NC 4.0) Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0).

