

**درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية
للمتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

إعداد

د/ توفيق زايد محمد الرقب

أستاذ القيادة التربوية المشارك، عمادة السنة الأولى المشتركة،

قسم مهارات تطوير الذات، جامعة الملك سعود

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

توفيق زايد محمد الرقب

أستاذ القيادة التربوية المشارك، عمادة السنة الأولى المشتركة، قسم مهارات تطوير الذات، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: t.alregeb@gmail.com

الملخص:

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 2019\2020، 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 للقيادة 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 مجالي (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات) ولصالح رتبة (الأستاذ)، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي تعزى لمتغيرات الدراسة في جميع المجالات، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وجعل الإلتزام بأخلاقيات العمل الأكاديمي أحد معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أخلاقيات العمل الأكاديمي، القيادات الأكاديمية، الجامعة الأردنية.



The Degree of Practicing Administrative Empowerment by Academic Leaders at the University of Jordan and Its Correlation with Academic Work Ethics from the Viewpoint of Faculty Members

Tawfeeq Zayed Mohammad Alregeb

Educational Leadership, Joint First Year Deanship, Department of Self-Development Skills, King Saud University, KSA.

Email: t.alregeb@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practicing administrative empowerment by academic leadership at the University of Jordan and its correlation with academic work ethics from the viewpoint of faculty members. To achieve the study objective, the researcher used the descriptive correlational survey approach. The study population consisted of 1542 faculty members at the University of Jordan in the academic year 2019/2020. The study sample was chosen via a stratified random technique to be consisted of (306) faculty members at the University of Jordan. To achieve the study objectives, a scale was developed to investigate the reality of practicing administrative empowerment and the academic work ethics at the University of Jordan. The study results indicated that the degree of practicing administrative empowerment and academic work ethics among academic leaders was high in all fields. The results also indicated that there was a positive statistically significant correlation at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between administrative empowerment and academic work ethics of academic leaders. The results showed no statistically significant differences at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the means of the study sample estimates of the degree of administrative empowerment, which can be attributed to the variable of gender and academic specialization in all fields. There were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the variable of academic rank in the two fields (delegation of authority and participation in decision-making) and in favor of the rank of (professor). Moreover, the results showed that there were statistically significant differences at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the means of the study sample estimates for the degree of academic work ethics, which can be attributed to the study variables in all fields. Based on the study results, the researcher recommended boosting the culture of administrative empowerment among the university employees, and setting the commitment to academic work ethics as one of the criteria for selecting academic leaders at universities.

Keywords: administrative empowerment, academic work ethics, academic leadership, University of Jordan.

المقدمة:

في عالم متسارع يشهد العديد من التغييرات في شتى المجالات، تجد المؤسسات التربوية نفسها أمام تحديات جمة، ما لم تعد العدة لاستقبال مفاجآته وتحدياته، والإدارة أياً كان نوعها، هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية، كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج من التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث، مما جعل الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة.

وفي ظل تلك المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والضغط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي المؤسسات التربوية الاهتمام لتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية، ولعل المؤسسات التعليمية التي تدار بجهود القيادة التربوية وما ينبثق عنها من مستويات إدارية ومنها إدارة التعليم الجامعي، من أهم المؤسسات التي تسهم في تحقيق ذلك التغيير، والذي يتحقق بثورات تشكل هذه المؤسسات التعليمية أهم محاضنها. إلا أن القادة الأكاديميين في تلك المؤسسات لا يمكن لهم أن يحققوا شيئاً من أهدافهم إلا إذا انتهجوا نهجاً إدارياً واعياً استخدموا من خلاله جملة من المفاهيم والتطبيقات الإدارية: كالإدارة الإستراتيجية؛ والتخطيط الإستراتيجي؛ والإدارة بالتجوال؛ والإدارة الإلكترونية؛ والتمكين الإداري وغيرها (خلف الله، 2017).

ويرى شعبيات وآخرون (2018) بأن المؤسسات التربوية من أهم محطات تكوين هذا الاستعداد والاهتمام، فهي التي يجب أن تدار بفعالية، وأن يُعد طلابها لكي يتسنى لهم العيش والتكيف في مجتمعهم، فضلاً عن مواجهة تحديات المستقبل ومنافسة الآخرين في عالم لا يعرف حدوداً للإقليمية. ومن هنا برز مفهوم التمكين الإداري كأبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإداري التربوي بشكل خاص؛ لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وزاد الاهتمام به كنتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر بيئة العمل الإداري، والمؤسسات التربوية تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية، إذ يُعدّ تمكين العاملين مطلباً أساسياً للمؤسسات التربوية، سيما بعد تبني اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا مما يميز مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفعاليتهم في المؤسسة لا على التنظيمات المنافسة (خلف الله، 2017).

وتعد الجامعات مؤسسات تربوية تحتل ركناً أساسياً من أركان بناء الدولة العصرية القائمة على الفكر المتطور، وتحرص الاتجاهات الحديثة لهذه المؤسسات على الاهتمام البالغ بمواردها البشرية من خلال تبني استراتيجيات تمكين العاملين كملح من ملامح الإدارة الحديثة (قويدر، 2017).

وتعتبر القيادات الأكاديمية مسؤولةً عن تنظيم العمل الأكاديمي في الجامعات، من خلال تمكين العاملين وإعطائهم الحرية في إبداء آرائهم وتمكينهم من المعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة الأكاديمية والتدريبية وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو المهني والعملي، وتخفيف المهام الرقابية للقيادات بمنح الصلاحيات المناسبة للعاملين وحسب احتياجات أعمالهم، وتركيز تلك القيادات على ما هو أكثر أهمية. بالإضافة إلى إعطائهم المزيد من المسؤولية للقيام بأعمالهم على أكمل وجه (طيفور، 2018).

وتعد أخلاقيات العمل الأكاديمي من الأمور الرئيسة لنجاح المؤسسات التعليمية، إذ تعد القيم والأخلاق التي تتبناها تلك المؤسسات ممثلة بقياداتها ومدرسيها وطلبها هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف. كما أن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور للمؤسسات التعليمية ومن هنا فإن العناية بأخلاقيات العمل الإداري يجب أن يكون في أعلى الاهتمامات الإدارية تدريباً وتأهيلاً وتوظيفاً للباحثين عن التميز والجودة في العمل (الغامدي، 2010).

ومن هنا فالتمكين الإداري المعزز بأخلاقيات العمل والمهنة يمنح العاملين الحرية والثقة لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى كسر الجمود الإداري ومساعدتهم على التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يعد عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، ومن شأنه أن يسهم وبشكل فاعل في زيادة رضا العاملين.

مشكلة الدراسة:

إن من مقتضيات القيادة الأكاديمية المتبصرة، الاهتمام بالعاملين في المؤسسات التعليمية باعتبارهم دعامة أساسية داخلها؛ وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى أدائهم، وتمكينهم للمشاركة في العملية التعليمية، بما يتطلبه ذلك من قرارات وتحمل للمسؤوليات.

ورغم تحول المؤسسات التعليمية الباحثة عن الريادة والتميز نحو نموذج "المؤسسة المتمكنة" (Empowerment Organization) على اعتبار أن "التمكين الإداري" استراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل. إلا أن بعض القيادات لا تزال تتجاهل ذلك ولا تتجه نحو تبني هذا المفهوم حيث ترى أن تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم، مما ينعكس على ضعف الثقة بالعاملين وعدم افساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل (المعاني وأخو أرشيده، 2009).

ونظراً إلى أن إدراك أهمية العلاقة بين تمكين العاملين ومقدرتهم على تبني منظومة قيمية أخلاقية في العمل ما زال محدوداً. ونظراً للدور المهم الذي تقوم به القيادات الأكاديمية في الجامعات، وما يوفره لهم التمكين الإداري من صلاحيات وممارسات إدارية يقومون بها، ومن قدرة على اتخاذ القرارات لمعالجة الكثير من المشكلات الأكاديمية والإدارية والفنية لتحسين الأداء المؤسسي لهم.

ومن خلال المتابعة والعمل والخبرات المتراكمة في العمل الجامعي؛ نبعت مشكلة الدراسة، حيث لوحظ توفر عدد من المعطيات التي تشير إلى وجود بيئة للتمكين الإداري دون التأكد من وجود علاقة بأخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين. ولوحظ كذلك وجود تباين في أداء القادة الأكاديميين للتمكين الإداري والتزامهم بأخلاقيات العمل الأكاديمي، وقد وُلد هذا التباين رغبة لدى الباحث في الكشف عن علاقة التمكين الإداري بأخلاقيات العمل الأكاديمي. حيث أشارت العديد من الدراسات في توصياتها إلى ضرورة دراسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل، حيث رأى فينج (Feng, 2011) أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لقادة

التعليم، وتأثيرها الإيجابي على تمكين العاملين. كما أوصت دراسة السالم (2017) بإعداد مدونة أخلاقية مهنية تكون مرجعاً أساسياً للقيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية، وأوصت دراسة العجرفي (2017) إلى ضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعات بالتمكين الإداري لنجاح العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، وتوصلت دراسة العطوي (2013) إلى تأثير أخلاقيات العمل في تحقيق كفاءة الأداء لدى العاملين، وأوصت دراسة الجرايدة والمنوري (2014) بتفويض المديرين صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير مناخ منظم وصحي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري في المؤسسات التربوية.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية)؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية)؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، بتناولها موضوعاً من المواضيع الحديثة في الإدارة، وهي درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة القادة الأكاديميون، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية في

التعرف إلى احتياجات الوظائف الأكاديمية لمستويات التمكين القيادي، ومتطلبات أخلاقيات العمل الأكاديمي، وكيفية منحهم الصلاحيات والمسؤوليات وإكسابهم القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل. كما ويؤمل في التعرف على كيفية الكشف عن أخلاقيات القادة الأكاديميين والعناية بها كونهم قدوات في منظومة العمل الأكاديمي، إذ تعد ممارسات القادة الأكاديميين السلوكية والتزامهم بالقيم الأخلاقية على درجة كبيرة من الأهمية، كونها تنعكس على طبيعة الدور القيادي لدى القائد مع مرؤوسيه، فمن الأهمية بمكان العناية بأخلاق العمل الأكاديمي في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات كونها مؤسسات قيادية فريدة تعتمد أنظمة إدارية، وهيكل تنظيمية تتناسب مع حجم المهام التي أوكلت لها في سبيل نهضة المجتمع ومؤسساته وإعداد أطره الإدارية والفنية والعسكرية والمهنية وغيره. وهذا يستدعي أن تدار الجامعات بفلسفة أخلاقية سلوكية تتبناها قياداتها، تنسجم مع حجم ونوع الدور القيادي الموكل لهم تجاه المرؤوسين والمجتمع.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي :

التمكين الإداري: يعرف ميرسون ودويتنك (Meyerson & Dewettinck, 2012, 42) التمكين الإداري بأنه عملية تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء، وزيادة فرص مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات، وإزالة أية قيود بين العاملين والإدارة العليا.

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً: بأنه الدرجة الكلية التي حصل عليها القادة الأكاديميون في الجامعة الأردنية والتي ستصف درجة ممارسة التمكين الإداري لديهم من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس للاستبانة المعدة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية: (وضوح الهدف، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين).

أخلاقيات العمل : يعرف أسعد (2015, 11) أخلاقيات العمل الإداري بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم والقواعد المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة، التي تستلزم من المهني سلوكاً معيناً قائماً على الإلتزام بها بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وأدائها".

وتعرف أخلاقيات العمل الأكاديمي إجرائياً: بأنه الدرجة الكلية التي حصل عليها القادة الأكاديميون في الجامعة الأردنية والتي ستصف درجة ممارستهم لأخلاقيات العمل الأكاديمي، من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس للاستبانة المعدة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية: (أخلاقيات الخصائص الشخصية، أخلاقيات المهام الأكاديمية، أخلاقيات العلاقات الإنسانية، أخلاقيات خدمة المجتمع).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. أما الحدود البشرية: فاقترنت

الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية. وتمثلت الحدود المكانية: باقتصار الدراسة على الجامعة الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية. وأخيراً تمثلت الحدود الزمانية: بإجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019 م. أما محددات الدراسة: فيحدد تعميم النتائج في ضوء الخصائص السيكومترية وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. التمكين الإداري:

تعددت تعريفات التمكين الإداري ومفاهيمه، وجميعها تؤكد على أهمية منح المرؤوسين الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرارات، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم وتنمية خبراتهم لتحسين أعمالهم الوظيفية، ورفع مستوى أدائهم، ومنحهم الحق في المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، وهذا ما لا تحققه المركزية، التي تجعل القرارات متمركزة فقط على الرئيس الأول والقائد الأعلى في المؤسسة.

فيعرفه الشرفات (Al-shorfat, 2014, 28) بأنه منح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للإدارات الأقل، وبما يعادل الواجبات المنوطة بهذه الإدارات، بحيث تمكن هذه الصلاحيات من اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارات العليا، ودون أن يحدث أي تضارب في تنفيذ هذه القرارات. وتعرفه قويدر (2017, 19) بأنه عملية إدارية تتمثل في إطلاق حرية العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات وإكسابهم القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنح الثقة والدعم لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر. ويعرفه ميرسون ودويتنك (Meyerson & Dewettinck, 2012, 42) التمكين الإداري بأنه عملية تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء، وزيادة فرص مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات، وإزالة أية قيود بين العاملين والإدارة العليا. كما ويعرفه أبو النجا وعمران (Abou Elnaga & Imran, 2014, 17) بأنه: توسيع المهام الوظيفية للعاملين، بمنحهم الاستقلال، وسلطة اتخاذ قرارات العمل دون الرجوع للرئيس المباشر وذلك؛ للاستفادة من مهارات العاملين؛ وقدراتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالنظر إلى مفاهيم التمكين الإداري من خلال ما جاء في الدراسات السابقة، يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول تعريف التمكين الإداري، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، فمنهم من ركز على السلطة والقوة، ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، والمعلومات، والمكافئات، والقوة). لكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا الاستنتاج بأن مفهوم التمكين الإداري هو ممارسة إدارية تحفيزية يتم من خلالها إعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين دون الرجوع للرئيس المباشر، ومنحهم الثقة، والصلاحيات، وحرية التصرف في عملية اتخاذ القرارات، بهدف تحسين الأداء ومواجهة المشكلات.

وتكمن أهمية التمكين الإداري في كونه يعطي للعاملين مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هم مسؤولون عنه، أي: إعطاء الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة؛ لأنه أقرب الناس إلى المشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً (الوادي، 2012).

وترى قويدر (2017) أن التمكين الإداري يُعد أساساً مهماً لا غنى عنه للمؤسسات التعليمية، من خلال زيادة الاهتمام بتحسين أداء الإدارة لتحقيق الأهداف التنموية الطموحة، فالمؤسسات التعليمية التي تُمكن عاملها وتمنحهم الصلاحيات المناسبة، إنما تعزز الإبداع بما يساهم به العاملون من أفكار ثرة، وممارسات إبداعية تخدم المؤسسة وتطور من أدائها. كما أن التمكين الإداري يكتسب أهمية من خلال شعور العاملين بالمسؤولية، والحس العالي بالملكية، والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين الحرية في تنفيذ مهامهم، ويوطد روابط الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين الإداري تستوجب العمل بمنطق الفريق، وهذا من الأهمية بمكان للمؤسسة التعليمية.

وأشار كارتنر (Kartner, 2004) إلى أن للتمكين الإداري مقومات وركائز أساسية وهي: توفير المعرفة والمهارة عند العاملين لأنها تساعدهم على أداء مهامهم وواجباتهم بكفاءة وتمنحهم استقلالية وحرية تصرف، واتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات بطريقة علمية، من خلال وضع البدائل والفروض، والخروج بالحل الأمثل، كما أن التمكين الإداري يعزز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، حيث تواجه أغلب القيادات اليوم إشكالية في التعامل مع العاملين معهم، وهو ما يطلق عليه صدمة الفجوة المعرفية، بمعنى أن الصراع هو في الاستمرار في إدارة العاملين بأساليب وأدوار تقليدية، تتجاهل التغيير الحاصل في إمكانات العاملين المعرفية والمعلوماتية.

وأشار العجرفي (2017) وقويدر (2017) إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد جمة للعاملين، حيث يشبع حاجاتهم من تقدير وإثبات الذات، والقدرات، والمهارات، ودعم الإحساس بالأمان الوظيفي، والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج العاملين، ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات. وعلى مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين جودة العمل والخدمات ونشر قيم العمل الجماعي وثقافة الاتقان. وتعمل القيادة من خلال تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين على تتبع النتائج وربطها بالأهداف المحددة، والتفرغ للقضايا الاستراتيجية المهمة.

وبين الرشودي (2009) بأن هناك جملة من الخصائص التي لا بد من توفرها للحكم على أي مؤسسة تعليمية بأنها مؤسسة ممكنة ومن ذلك: توفير هيكل تنظيمي مرن قابل للتطوير، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الشخصية للعاملين وتطوير مهاراتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتركيز القيادة على تطويرهم وخلق رؤية وأهداف مشتركة، ووجود فرق العمل المتمكنة، وإثراء الوظيفة من خلال التدريب والتطوير والوصول إلى المعلومات. وكذلك وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.

وأجمل الحسين (2012) الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين الإداري من حيث حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات العصر، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم، من خلال سرعة اتخاذ القرارات.

وتضيف الفاييز (2017) أنه لا بد من تعديل الأنظمة والتشريعات، وإقرار نظام للحوافز يكون ميسر لعمل القيادات، وتحول الجامعات إلى الإدارة الإلكترونية. كما أن التمكين الإداري ضرورة لمستقبل يتم فيه التخلي عن الأساليب التقليدية والتخلي بالأساليب المتطورة التي ترى في العاملين أنهم رأس المال الفكري للمؤسسة. ولكل ما سبق تبدو الحاجة ماسة في المؤسسات التعليمية للأخذ بأسلوب التمكين الإداري، وما الجامعات إلا مثال لذلك.

إن تمكين العاملين في الجامعات عملية ينبغي أن يتم تنفيذها وفق مراحل، وبأسلوب متدرج حيث يتم التركيز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين الذين سيتم تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة. وخلال ذلك يتم التقييم والمتابعة لمعرفة مدى التقدم في هذا المجال. وقد أشار مبيضين والطراونة (Mubaidin & Al-Tarawneh, 2011) إلى مجموعة من الخطوات للتمكين الإداري تتمثل في: قياس قدرات الآخرين وذلك من أجل؛ جعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم، وأيضاً تقديم النموذج العملي الذي يساعد على سرعة ونجاح تمكين العاملين، وتوقع النجاح وصناعة الأمل بالإيمان الكامل بقدرات الآخرين، وكذلك تفويض السلطات مع المهام، وتقديم التغذية العكسية التي تتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى العاملين، ومن ثم الاستقلالية في اتخاذ القرار.

ويواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتعرقل عملية سيره داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، والتي يلعب القائد التربوي دوراً كبيراً في نجاحها، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مسؤوليها. وقد أشار (المصري، 2015) إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية ومن ذلك: الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، وضغط الوقت، وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، وعدم استعداد أغلب المرؤوسين إلى المبادرة والابتكار، فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية، وغياب الأمن الوظيفي، وضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال عملية التمكين بأكملها.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات لتطبيق التمكين، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها، ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

ويعتمد التمكين الإداري على مشاركة القادة والعاملين في صنع القرارات واتخاذها، وفي تحديد الأهداف وتنفيذها، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، لذا تباينت الآراء حول أبعاد التمكين الإداري التي تضمن تفاعل القيادات مع العاملين بما يضمن الاستفادة من جميع الطاقات، وقد تعددت أبعاد التمكين الإداري وتباينت تبعاً لتباين واختلاف مداخل الباحثين في دراساتهم وانسجام ذلك مع رؤية وفلسفة كل مدخل. وتحليل الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري والتي أوردتها الدراسات السابقة فقد حددت الدراسة الحالية أبعاد التمكين الإداري في الأبعاد الآتية:

1. وضوح الهدف: وذلك من خلال إدراك القادة الأكاديميين للعمل المتوقع منهم، ووضوح الأهداف والارتباط الوثيق بين أهدافهم وأهداف الجامعة، وتحديد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح (الحراشة والشرفات، 2019).

2. تفويض السلطة: وذلك من خلال منح القادة الأكاديميين جزءاً من صلاحياتهم التي استمدوها من القانون للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا بوضوح، بحيث يصبح لهم تأثير على القرارات، ومقدرة على إصدار قرارات في صالح العمل (حجار وجمدي، 2013).

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: ويقصد به توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، مما يمكن من الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها، وتعد المشاركة عملية مهمة تسهم في التوصل إلى القرار السليم بدءاً من تحديد المشكلة، وانتهاءً بمرحلة الوصول إلى القرار (Al-Suhimat, 2016).

4. تحفيز العاملين: ويقصد به إثارة اهتمام العاملين داخل الجامعة لتحقيق أهدافها، حيث تسهم الحوافز في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وتحديد الحوافز ونوعها لدى العاملين هو الطريق الذي تتبعه المؤسسات لإشباع حاجات العاملين بها كلما ضمنت زيادة انتاجية وكفاءة هؤلاء العاملين؛ لأن أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (العجرفي، 2017).

2. أخلاقيات العمل الأكاديمي:

ينطوي مفهوم "أخلاقيات العمل الأكاديمي" على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات العمل الأكاديمي بل إن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأكاديمي الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المؤسسة. وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاهية الناس والبيئة. بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيم على السلوك الأكاديمي والإداري، وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضاً إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات العاملين.

وتعرف أخلاقيات العمل بأنها "مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل في بيئة العمل، ومع المستفيدين" (الغامدي وبإدح، 2010، 110). وبناءً عليه فإن هناك سلوكاً أخلاقياً، يتوافق مع المبادئ التي يقرها المجتمع، وسلوكاً غير أخلاقي لا يتوافق مع المبادئ والقيم التي يقرها المجتمع (البليوي، 2011). وعرفت أخلاقيات العمل بأنها "مجموعة القواعد المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة، والتي تستلزم من المهني سلوكاً معيناً قائماً على الإلتزام بها بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وأدائها" (أسعد، 2015، 11). ويرى الغامدي (2010، 24) بأن أخلاقيات العمل ما هي إلا "مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على أكمل وجه". وكذلك عرف جلدة (2010، 110) أخلاقيات العمل بأنها "التصرفات أو أنماط السلوك المهنية والوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أدائه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير في سير العملية الإدارية". أما غوشة المشار إليه في الغامدي (2009، 109) فقد ذهب إلى أن أخلاقيات العمل هي "إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية كاحترام القوانين والأنظمة والعدالة ومراعاة المصلحة العامة".

إن التركيز على أخلاقيات العمل يقتضي أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة العاملين فيها. ومن هنا جاء الاهتمام بأخلاقيات العمل إذ أصبحت موضوعاً مهماً وحيوياً يحظى باهتمام بالغ. وإن هذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الإلتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي في الوظيفة، أو على الصعيد الجماعي، فتقوية الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق يبعد المؤسسات أن ترى مصالحها بمنظورها المادي، مما يؤثر عليها سلباً على المدى البعيد (بوعباس، 2010). وإذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند إليها القادة الأكاديميون في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ فإن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والنعتقدات في المؤسسة والمجتمع من جهة، وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جهة أخرى (السكارنة، 2019؛ الرقب، 2020). ومن هنا يرى الباحث بأن أخلاقيات العمل الأكاديمي تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس على حدٍ سواء.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا الاستنتاج بأن مفهوم أخلاقيات العمل الأكاديمي هي القواعد السلوكية الناظمة لسير العمل الأكاديمي في الجامعات والتي تتطلب سلوكاً مهنيّاً قائماً على الإلتزام وحسن التصرف لاتخاذ القرار وبالاتجاه الصحيح، وتأدية العمل على أكمل وجه لتحقيق المصلحة العامة.

أهمية أخلاقيات العمل الأكاديمي :

تنطلق أهمية أخلاقيات العمل الأكاديمي من اتساع مجالات وفرص استخدام القادة الأكاديميين للصلاحيات والسلطات التقديرية التي يمتلكونها، كما تنبع أهمية أخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين من كونهم قادة العملية التربوية والأكاديمية في الجامعات، والذي يساهم إلى حد كبير في تكوين شخصيات الطلبة والعاملين وتشكيلها، كما تتصف مهنة القادة الأكاديميين بخصائص فريدة تتمثل في الحرية الأكاديمية، كما تعتمد سمعة الجامعة إلى حد كبير على سمعة قادتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، واستقامتهم وما يتمتعون به من أخلاقيات، كما أن التزام السلوك الأخلاقي من قبلهم يؤدي بلا شك إلى ضبط مخرجات الجامعة وتحسينها (الخوراني، 2005).

كم تنبع أهمية أخلاقيات العمل الأكاديمي من كون القادة الأكاديميين في الجامعات المحرك الرئيس، والمسؤول الأول عن إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، وأداء ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء القادة واعون، وعلى مستوى من الكفاءة؛ ليعملوا على تحسين دور العاملين، ولعل المطلب الأساسي لكل قيادة واعية وحكيمة هو الاهتمام بالعلاقات الشخصية والتشاركية؛ من أجل الحفاظ على كيان المؤسسة وفق المعايير والقيم السامية، والأخلاق النبيلة، فالقيادة تعد فناً أخلاقياً يرتفع بالقادة الأكاديميين إلى أفضل المستويات، ويجعل لهم رؤى مستقبلية واضحة ومحددة في إطار قيمي ينصب على مثاليات الصدق والأمانة والقوة والنزاهة والشفافية واحترام الرأي... وغيرها، وذلك لتقديم أعلى مستوى من الخدمة (الزهراني، 2009).

إن القادة الأكاديميون الأخلاقيون لهم تأثير قوى على النتائج التنظيمية، ولهم تأثير على السياق التنظيمي من خلال قدرتهم على تمويل المبادرات المتعلقة بالأخلاقيات، والذي يتوقف

على التزام القادة أنفسهم بالأخلاق، فهم القدوة الأخلاقية التي تؤثر على المواقف وعلى سلوك العاملين، وبالتالي تؤثر إيجاباً على النتائج التنظيمية (محادين وبطاح ، 2018).

ويرى الباحث أن التزام القادة الأكاديميين بالممارسات الأخلاقية، ستزيد من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين، تجاه المسؤولين وتجاه المؤسسة ككل، مما يدفعه إلى بذل قصارى جهدهم في عملهم، ويشعرهم بالرضا الوظيفي، والاستقرار، والأمن، مما يساعد على رفع معدل الإنجاز في العمل.

مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي

تتعدد مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين تبعاً لتعدد المهام والأدوار القيادية التي يضطلعون بها، والتي تنعكس إيجاباً في منهجية العمل الأكاديمي، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط التربوي، وتكون لدى القادة الأكاديميين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعمهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما أنها تنظم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدرهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع، هذا فضلاً على أنها تعرفه على قواعد الانضباط الأخلاقية، والقدوة الحسنة، والتحلي بالضمير الأكاديمي والمهني؛ من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال العمل الجامعي، وإشاعة ثقافة جديدة مبنية على أساس احترام موثيق حقوق الإنسان، ودعم الارتباط بالمؤسسة والحفاظ على سمعتها وتفعيل دورها، وتنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل (الكبيسي، 2012 ؛ السالم، 2017).

وقد رصد الباحث من خلال إطلاعها على الأدب التربوي السابق، أربعة مجالات لأخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين والتي من شأنها أن توجه السلوك الأخلاقي لديهم وهي:

1. أخلاقيات الخصائص الشخصية: ويقصد بها هنا، تلك السمات الأخلاقية المتعلقة بالجوانب الشخصية للقائد الأكاديمي عند قيامه بمزاولة مهنته، من حيث سمته العام، بوصفه قدوة وقائداً ومربياً، ومستشاراً، يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين، ويتقبل النقد الإيجابي برحابة صدر، ويتحلى بالتواضع تجاه العاملين ويحترم آراء العاملين وكل من يتعامل معه.

2. أخلاقيات المهام الأكاديمية: ويقصد بها تلك السمات والصفات المتعلقة بطبيعة المهام الأكاديمية والأخلاقية والسلوكية التي يمارسها القادة الأكاديميون عند مزاولة مهنتهم والتي تعكس ما يؤمن به من قناعات ومبادئ، نحو مساعدة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات، وامتلاكه المقدرة على تحمل المسؤولية، والحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد، ومحافظة على سرية العمل الأكاديمي في الجامعة، وسعيه الدؤوب لتطوير العاملين معه للإرتقاء بهم.

3. أخلاقيات العلاقات الإنسانية: ويقصد بها تلك السمات المتعلقة بتعامل القادة الأكاديميين مع الآخرين في الوسط الجامعي والذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على المؤسسة التربوية، كتوخى العدالة في تعامله مع العاملين، ومراعات مشاعر الآخرين، ومدى سيطرته على انفعالاته في المواقف الحرجة، وتوفير مناخ أسري يسوده المودة، وإقامة

علاقات إيجابية مع العاملين قائمة على الاحترام المتبادل، وتشجع العاملين على اعتماد الحوار البناء سياسة لهم.

4. أخلاقيات خدمة المجتمع: ويقصد بها تلك السمات المتعلقة برغبة القائد الأكاديمي في المساهمة في خدمة المجتمع، والاستعداد لبذل جهد أكبر والقيام بأعمال تطوعية ومسؤوليات إضافية نحو شعوره بالاعتزاز بانتماءه لوطنه ومجتمعه، وتقوية وعي العاملين بالقيم المجتمعية والمشاركة الفاعلة في معالجة المشكلات المجتمعية، وتوثيق علاقة الجامعة مع المجتمع المحلي من خلال برامجها وأنشطتها.

مصادر أخلاقيات العمل الأكاديمي

تنحصر مصادر أخلاقيات العمل الأكاديمي والتي على أساسها تتخذ القرارات المهنية ذات الطبيعة المتعلقة بالأخلاق والسلوك في ثلاث منظومات رئيسية: منظومة القيم الخاصة بالفرد طبقاً لتربيته وتكوينه ودرجة تدينه، ومنظومة القيم السائدة في المجتمع بصفة عامة، ولوائح آداب المهنة التي تصدرها الجهات ذات العلاقة، والتي تضع القواعد المناسبة لممارسات السلوك عند قيام العاملين بالتزاماتهم تجاه الأطراف المختلفة (نجم، 2013). وإذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها القادة الأكاديميون في قراراتهم المختلفة أخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ، فإن الأخلاق لدى هؤلاء القادة تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المؤسسة والمجتمع من جهة، وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جهة أخرى، وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات العمل الأكاديمي إلى ركنين أساسيين: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك النظام القيمي الذاتي المرتبط بشخصية الفرد والمعتقدات التي يؤمن بها، وكذلك الخبرات التراكمية السابقة (السكرانة، 2019).

3. الدراسات السابقة:

أصبح التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي محط اهتمام الكثير من الباحثين، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى التمكين الإداري وبعضها أشار إلى أخلاقيات العمل الأكاديمي ومن هذه الدراسات:

دراسة كلاً من الحراشة والشرفات (2019) حيث هدفت إلى تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي أختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية حيث تكونت من (164) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري وإدارة المواهب. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزي لمتغير الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة في التمكين الإداري وإدارة المواهب.

وهدف دراسة الكعبي (2018) إلى اختبار دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لعينة مكونة من (118) فرداً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة كلية الرافدين الجامعة. وقد استخدم الباحث التكرارات ، والنسب المئوية، والوسط الحسابي ، وتحليل الانحدار البسيط في تحليل فرضيات الدراسة. وقد أثبتت معظم نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم افتراضها وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير ، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء ، ولأن بقاء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بإبعاده الأربعة (المعلومات ، والقوة ، والمكافآت ، والمعرفة).

وهدف دراسة طيفور (2018) إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية في الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018م. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة. وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزي لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزي لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تعزي لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة.

وأما الهزايمة والعتاس (2018) فقد أجريا دراسة هدفت إلى التعرف على أخلاقيات العمل بمحاورها (الصدق، والرقابة الذاتية، والإخلاص، والإنقان، والأمانة، والعدل) وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة احتوت على (40) فقرة ، تم توزيعها على عينة الدراسة والتي بلغت (355) موظفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى أخلاقيات العمل للموظفات الإداريات بجامعة الملك سعود بالرياض، جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي كذلك جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وتوجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، كما تبين النتائج أن هناك أثراً لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك سعود بالرياض، بلغ (0.039) وبدرجة تأثير متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؛ وذلك لصالح (من 10-30 سنة)، وفي المؤهل العلمي لصالح مؤهل (البكالوريوس)، وفي الخبرة لصالح (من 5-10 سنوات)، وفي المستوى الوظيفي لصالح (رئيسة قسم).

وأجرت بدرخان (2018) دراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية أخلاقيات العمل الجامعي من وجهة نظر الطلبة، والكشف عن الفروق في

تقديراتهم تبعاً لمتغيري نوع الجامعة، والتخصص. وبلغت عينة الدراسة (853) طالب وطالبة في الجامعتين الأردنية وعمان الأهلية خلال العام الجامعي 2016-2017م، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة شملت (33) فقرة موزعة في أربعة مجالات وتحقق للاستبانة دلالات صدق وثبات مقبولين وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس أخلاقيات العمل الجامعي (الكلية) جاء ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.73). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري نوع الجامعة والتخصص، باستثناء وجود فروق دالة إحصائية على مجال أساليب التعامل والعلاقة مع الطلبة تعزي لنوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.

أما محادين وبطاح (2018) فقد أجريا دراسة هدفت التعرف إلى درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية الطبقية والبالغ عدد أفرادها (344) (عضو هيئة تدريس من المجتمع البالغ عدد أفرادها (2320)) عضواً في أعرق ثلاث جامعات أردنية رسمية تغطي جميع الأقاليم، وهي: جامعة مؤتة والجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، للعام الدراسي 2015-2016 م، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة للكشف عن درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية مرتفعة في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية تعزي لمتغير الجامعة ولصالح جامعة مؤتة في مجالي الأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية تعزي لكل من المتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية) في جميع المجالات.

في حين أجرى العجرفي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بالدوادمي، وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك تحليل العلاقة بين مكونات التمكين الإداري والرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في جميع رؤساء الأقسام بالكلية المحددة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري مرتفع بنسبة (4.07)، وأن المتوسط الكلي للرضا الوظيفي مرتفع بنسبة (3.94). وأن هناك ارتباط عال ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، كما أنه لا توجد فروق دالة في التمكين أو في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما، سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا الوظيفي.

وأجرت قويدر (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأسلوب التحليلي. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت جميع العمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (170) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في

الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري , والإلتزام التنظيمي جاء بدرجة موافقة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية. باستثناء مجال التدريب لصالح الجامعة الإسلامية، مع وجود فروق تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، وسنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغير المؤسسة التعليمية، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة. ووجود علاقة ارتباطية مرجية طردية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري، ومستوى تحقيق الإلتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.619).

وأما السالم (2017) فقد أجرت دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التزام أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلاب والطالبات، واستهدفت معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التزام أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بأخلاقيات مهنة التعليم تعود لاختلاف النوع والكلية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة مكونة من (25) عبارة، وطبقت على عينة الدراسة وعددهم (570) طالبا وطالبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام عضو هيئة التدريس بأخلاقيات مهنة التعليم في مجال علاقته بطلابه من وجهة نظر أفراد العينة كانت عالية، حيث يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم، وأن درجة التزام عضو هيئة التدريس بأخلاقيات مهنة التعليم في مجال علاقته بمهنته من وجهة نظر أفراد العينة كانت متوسطة حيث يدل ذلك على تفاوت المستجيبين في تقديرهم. كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للنوع ولصالح الطالبات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الكليات.

ومن جانبه أجرى العريفي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء للسياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استخدام استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: الجوانب الشخصية، والمهنية، والاتصال، وتم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بلغت (280) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء كانت عالية في جميع محاور الدراسة، في حين لم تظهر نتائج الدراسة، وجود فروقات دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء تعزى لمتغيرات نوع الكلية والجنس وطبيعة العمل.

وأجرى بيللو (2016) Bello دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تكونت عينة الدراسة من (115) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من جامعة بايرو بنيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام استبانة

مكونة من (44) فقرة، تم توزيعها على أفراد الدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الأخلاقية كانت متوسطة.

كما وأجرى كلاً من السحيمات وأكرم (2016) Suhimat, Saed Akram دراسة هدفت التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة بالأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في جامعة مؤتة بالأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود تفاوت في استجابة أفراد العينة على وجود أبعاد التمكين الإداري في جامعة مؤتة، حيث احتل بُعد (تفويض السلطة) المرتبة الأولى، يليها بالترتيب أبعاد (تدريب العاملين، الاتصال الفعال)، وأن كل هذه الأبعاد لها تأثير في الإبداع التنظيمي، ما عدا بعد تفويض السلطة فإنه ليس له تأثير في الإبداع التنظيمي.

أما لاباند وبيتيه (2015) Laband & Piette فقد أجرى دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في تخصص الاقتصاد في الجامعات الأمريكية نحو درجة تكرار بعض التصرفات الأخلاقية الصادرة عنهم في الحياة الجامعية ودرجة خطورتها. وتكونت عينة الدراسة من (139) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة مكونة من (39) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون بدرجة عالية بعض التصرفات الأخلاقية في الحياة الجامعية مثل: عدم الاهتمام بالساعات المكتبية المخصصة للطلبة، وقبول الأعداء من الطلبة، واستعمال قاعة التدريس كمنتدى لمناقشة موضوعات ليست من صلب المادة الدراسية، وطلب عضو هيئة التدريس الحصول على نسخ مجانية من اختبارات مقننة لمواضيع ليست ضمن تخصصه، وإلزام الطلاب بشراء كتب من تأليف عضو هيئة التدريس نفسه مع أنها ليست الأنسب للمادة الدراسية.

وفي دراسة قام بها كلاً من بيرش وترانكل (2014) Birch & Trankel هدفت إلى تحديد السلوك المتوقع من الأستاذ الجامعي في إحدى الجامعات الأمريكية بغرض رسم إطار أو نموذج للأستاذ الجامعي الأخلاقي. حيث تكونت عينة الدراسة من (234) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة مكونة من (66) فقرة. وخلصت الدراسة إلى أن (90%) فأكثر من أعضاء هيئة التدريس المشاركين قيم تسعة أنماط من السلوك باعتبارها لا أخلاقية تتعلق بالتقييم والاختبارات والعلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي والنشاطات التدريسية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لسلوك المتوقع من الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس.

وأجرى راموز وآخرون (2014) Ramos, et al, دراسة هدفت إلى تفحص أثر التمكين الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وبحثت الدراسة أيضاً أهمية التمكين على المستويين الفردي والتنظيمي. كما وتفحصت الدراسة دور توفر الموارد، والمعلومات، والسلطة الرسمية وغير الرسمية كمتطلبات رئيسة لتحقيق التمكين والرضا الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة الهيئة التدريسية في الجامعات الإسبانية الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من (226) أستاذاً جامعياً

في الجامعات الإسبانية الرسمية. وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التمكين لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع، كما وأظهرت أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير بالسلطة الرسمية والحصول على الفرص، وأن الرضا الوظيفي مرتبط بالسلطة غير الرسمية، وتوفر المعلومات والموارد، وبذلك فإن نتائج الدراسة دعمت نظرية كانتر (Kanter) للتمكين الهيكلي، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي والنتائج التنظيمية مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والفاعلية، والإبداع. وعلى المستوى العملي، فإن نظرية كانتر (Kanter) للتمكين الهيكلي تقدم إطاراً نظرياً لفهم التمكين وبيئة العمل.

وأما العقيلي (2014) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التزام الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض بأخلاقيات العمل، وأيضا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة سعود بالرياض من مختلف مراكزهن ومراتبهن الوظيفية، والتي بلغ عددها (1700) فيما كانت العينة تتكون من (313) موظفة واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من (47) فقرة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان منها: يوجد تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة على بعد (التزام الموظفين الإداريات بأخلاقيات الوظيفية)، وأنه يوجد تفاوت في آراء أفراد الدراسة حول مستوى الرضا عن الأجر، وتوصلت أيضا لوجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن بعض الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على التمكين الإداري وحده كدراسة طيفور (2018)، وبعضها ركزت على أخلاقيات العمل كدراسة بدر خان (2018)، ومحادين وبطاح (2018)، والسالم (2017)، والعساف والعاجز (2017)، ولاباند وبيتيه (2015) (Laband & Piette)، وبيرش وترانكل (Birch & Trankel, 2014)، وبعضها ربط بين التمكين الإداري وبعض المتغيرات الأخرى، كراموز وآخرون (Ramos, et al, 2014)، ودراسة الجراحشة والشرفات (2019)، والكعبي (2018)، والعجرفي (2017)، وقويدر (2017)، والسحيمات وأكرم (Suhimat & Saed Akram, 2016). وبعضها ربط بين أخلاقيات العمل وبعض المتغيرات الأخرى كدراسة الهزيمة والعطاس (2018)، وبييلو (Bello, 2016)، والعقيلي (2014). ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة، بأنها حاولت الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وبشكل عام يمكن القول بأن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها: استخدامها منهجية علمية تتشابه مع المنهجيات التي اتبعتها بعض الدراسات السابقة في التوصل إلى البيانات وتحليلها، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة، وفي إطارها النظري، وبناء الأداة، وعرض مشكلاتها، وتحديد مصطلحاتها، وفي تحليل النتائج. والوصول إلى المراجع المتعلقة بالدراسة، وفي حدود علم الباحث لم تجر أي دراسة على مستوى

الجامعات تقبس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا أهم ما يمتاز به هذه الدراسة. الطريقة والإجراءات:

1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، والذي يصف العلاقة بين التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة بموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية خلال العام الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم (1542) عضواً، وقد تم الحصول على البيانات من دائرة الموارد البشرية بالجامعة الأردنية، موزعين على جميع كلياتها. أختيرت عينة عشوائية طبقية نسبية (Proportional Stratified Random Sample) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية، بلغ حجم العينة الكلي (306) عضو هيئة تدريس، وفق النوع الاجتماعي والتخصص الأكاديمي والرتبة الأكاديمية، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والتخصص العلمي و الرتبة الأكاديمية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المجموع الكلي
النوع الاجتماعي	الذكور	219	72%	306
	الإناث	87	28%	
التخصص الأكاديمي	التخصصات العلمية	192	63%	306
	التخصصات الإنسانية	114	37%	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	85	28%	306
	أستاذ مشارك	124	41%	
	أستاذ مساعد	97	31%	

لقد بلغت نسبة عينة الدراسة (20%) من مجتمع الدراسة، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت (72%) وهي ضعف نسبة الإناث، وهي نسبة مقبولة مقارنة بالحجم الحقيقي لأعضاء هيئة التدريس من الإناث في الجامعة الأردنية، وأن نسبة التخصصات العلمية أعلى من التخصصات الإنسانية وبما يقارب ضعف النسبة وذلك لأن عدد

التخصصات العلمية ومجالاتها أكثر من الإنسانية في الجامعة، وأن نسبة الأستاذ المشارك هي الأعلى تليه نسبة الأستاذ المساعد ومن ثم الأستاذ وهي نسب ذات مقبولية عالية من وجهة نظر الباحث.

3. أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء حيث تكون الجزء الأول من البيانات الشخصية، وأما الجزء الثاني من الأداة فقد تكون من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري موزعة على أربع مجالات وهي (وضوح الهدف، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين)، وتكون الجزء الثالث من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي، موزعة على أربعة مجالات وهي (أخلاقيات الصفات الشخصية، أخلاقيات المهام الأكاديمية، أخلاقيات العلاقات الإنسانية، أخلاقيات خدمة المجتمع)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة منها دراسة الجراحشة والشرفات (2019)، والمحادين وبطاح (2018)، وبدرخان (2018)، وطيفور (2018)، والسالم (2017)، وقويدر (2017)، والعجرفي (2017)، والسحيمات وأكرم (2016)، والشerman (2013)، وبيرش وترانكل (Birch & Trankel, 2014)، ولاباندي وبتيه، Laband & Piette (2015).

4. صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني بقياس الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين، والبالغ عددهم (13) من أساتذة القيادة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، وأصول التربية، من أساتذة الجامعات الأردنية وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الأداة من حيث، درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتماء الفقرات للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الأداة، حيث جُمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك تم إعادة صياغتها، وفق ما توافقت عليه (80%) من آراء المحكمين، حيث كان الجزء الثاني من الأداة مكوناً من (23) فقرة لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري وتم تعديله ليصبح (20) فقرة بناء على آراء المحكمين. وكان الجزء الثالث مكون من (18) فقرة لقياس درجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي، وقد تم إدراج فقرتين إضافيتين ليصبح المقياس مكوناً من (20) فقرة. إذ أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي، حيث أعطي البديل مرتفعة جداً (5) درجات، والبديل مرتفعة (4) درجات، والبديل متوسط (3) درجات، والبديل منخفضة (2) درجتين، والبديل منخفضة جداً (1) درجة واحدة.

5. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام نوعين من الثبات:

1. طريقة الاختيار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (30) من أعضاء هيئة التدريس، من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره أسبوعان، حيث تراوحت معاملات الثبات لأداة التمكين الإداري بين (0.79 - 0.88)، وأعلى معامل ثبات كان

لمجال تحفيز العاملين، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (- 0.78 0.71)، وأعلى معامل ثبات لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات. كما تراوحت معاملات الثبات لأداة أخلاقيات العمل الأكاديمي بين (0.79 - 0.84)، وأعلى معامل ثبات كان لمجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الأكاديمي (0.86) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.76 - 0.82)، وأعلى معامل ثبات لمجال أخلاقيات المهام الأكاديمية. والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): بيان بمعاملات الثبات لمحاوَر أداة التمكين الإداري، وأداة أخلاقيات العمل الأكاديمي والأداة ككل بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات (test-retest)	معامل الثبات (الاتساق الداخلي) كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)
1	وضوح الهدف	0.79	0.71
2	تفويض السلطة	0.81	0.77
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.83	0.78
4	تحفيز العاملين	0.88	0.77
	الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري	0.89	0.79
1	أخلاقيات الصفات الشخصية	0.80	0.76
2	أخلاقيات المهام الأكاديمية	0.79	0.82
3	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	0.84	0.81
4	أخلاقيات خدمة المجتمع	0.83	0.79
	الدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الأكاديمي	0.86	0.85

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، حيث تكونت أداة التمكين الإداري من (20) فقرة، وتكونت أداة أخلاقيات العمل الأكاديمي من (20) فقرة ، حيث تم تطبيقه على عينة بلغ عددها (306) من أعضاء هيئة التدريس، وتم حساب ثبات الأبعاد الأربعة ومجموع المقياسيين باستخدام معامل كرونباخ ألفا لإجمالي أداة التمكين الإداري ككل حيث بلغت (0.799) ، مما يدل على ثبات الأداة. كما يدل أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان / براون كانت قيمته (0.760)، كما وضحت معامل جوتمان للثبات التي بلغت قيمته (0.770) مما يؤكد ثبات الأداة. وكان معامل ثبات كرونباخ ألفا لإجمالي أداة أخلاقيات العمل الأكاديمي ككل بلغت (0.857)، مما يدل على ثبات الأداة. كما يدل أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان / براون كانت قيمته (0.847)،

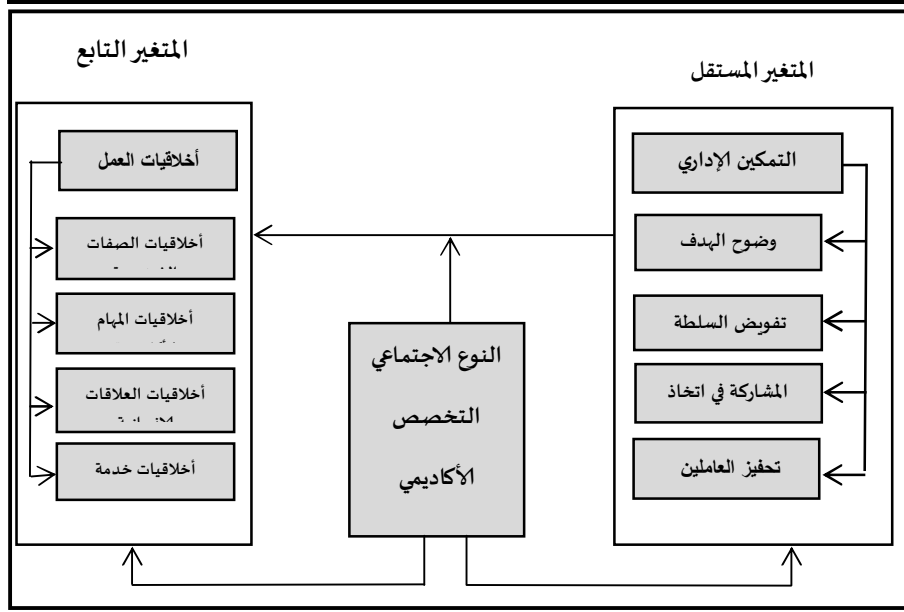
كما وضحت معامل جوتمان للثبات التي بلغت قيمته (0.834) مما يؤكد ثبات الأداة، وبذلك يمكن الوثوق بصدق وثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق. والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): بيان بمعاملات الثبات لمحاور أداة التمكن الإداري، وأداة أخلاقيات العمل الأكاديمي والأداة ككل

معامل جوتمان	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ل سبيرمان / براون	معامل كرونباخ ألفا للثبات	عدد العبارات	الابعاد
0.753	0.753	0.712	5	وضوح الهدف
0.740	0.741	0.770	5	تفويض السلطة
0.732	0.749	0.780	5	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.728	1.712	0.708	5	تحفيز العاملين
0.770	0.760	0.799	20	اجمالي أداة التمكن الإداري
0.703	0.700	0.767	5	أخلاقيات الصفات الشخصية
0.811	0.801	0.815	5	أخلاقيات المهام الأكاديمية
0.708	0.787	0.790	5	أخلاقيات العلاقات الإنسانية
0.809	0.840	0.811	5	أخلاقيات خدمة المجتمع
0.834	0.847	0.857	20	اجمالي أداة أخلاقيات العمل الأكاديمي

6. متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية: أولاً: المتغيرات التابعة وتمثلت في (التمكن الإداري، وأخلاقيات العمل الأكاديمي)، ثانياً: المتغيرات المستقلة: وهي كالاتي: النوع الاجتماعي، وهو فئتان: (الذكور، الإناث)، والتخصص الأكاديمي، وهو فئتان (التخصصات العلمية، التخصصات الإنسانية)، والرتبة الأكاديمية وهي ثلاث فئات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد). ويوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة، والتي تعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي ستكون في صورة كمية.



شكل (1): انموذج الدراسة والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

7. المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات التي جمعت للتعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديميين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمعرفة درجة ممارسة التمكين الإداري، وأخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، واختبار (T) لمعرفة مستوى دلالته، وتم استخدام اختبار (t-test) واختبار التباين المتعدد (Anova Multiple) لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير النوع الاجتماعي والتخصص الأكاديمي، كما تم استخدام اختبائي تحليل التباين الأحادي المتعدد (Anova Multiple)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية للإجابة عن متغير الرتبة الأكاديمية، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين، وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأداتين، وتم استخدام معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسيبرمان / براون، ومعامل جوتمان للثبات لإيجاد ثبات الأداتين. ومن ثم تم تحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمقياس النسبي التالي: من التقدير (1) إلى التقدير أقل من أو يساوي (2.33) تكون الأهمية منخفضة، ومن التقدير (2.34) إلى التقدير أقل من أو يساوي (3.67) تكون الأهمية متوسطة، ومن التقدير أكبر من أو يساوي (3.68) تكون الأهمية مرتفعة.

8. نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (4) يبين ذلك

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
1	وضوح الهدف	3.97	0.70	79%	1	مرتفعة
2	تفويض السلطة	3.72	0.71	74%	4	مرتفعة
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.88	0.64	78%	2	مرتفعة
4	تحفيز العاملين	3.79	0.97	76%	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري	3.84	0.62	77%		مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (0.62)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.72 - 3.97)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.64 - 0.97)، حيث جاء مجال وضوح الهدف في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.97)، وبانحراف معياري مقداره (0.70)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبانحراف معياري مقداره (0.64)، وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثالثة مجال تحفيز العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبانحراف معياري مقداره (0.97)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال تفويض السلطة في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبانحراف معياري مقداره (0.71)، وبدرجة مرتفعة. وقد تفسر هذه النتيجة إلى أهمية التمكين الإداري لعضو هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؛ ليتمكن من تنفيذ مهامه الوظيفية بنجاح حيث تزايدت المطالبات برفع مستوى التمكين لعضو هيئة التدريس؛ ليتمكن من الاستجابة لمتطلبات العصر المتزايدة. وأن أعضاء هيئة التدريس تتاح أمامهم الفرص الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات؛ كما ويعزى ذلك إلى ثقة الجامعة بالقيادات الأكاديمية كقيادات راشدة قادرة على الوصول بالجامعة إلى مراتب متقدمة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الملفوح (2016)؛ ودراسة الحراشنة والمقابله (Al-Harhasheh &

(Almuqabila, 2014)؛ ودراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014) ، ودراسة المقابلة والعتوم (Almuqabila & Otoum, 2014)، حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراحشة والشرفات (2019)؛ ودراسة طيفور (2018)؛ ودراسة العجرفي (2017)؛ ودراسة قويدر (2017)؛ وراموز وآخرون (Ramos, et al, 2014) ؛ ودراسة السحيمات وأكرم (2016)، حيث جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: وضوح الهدف: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات مجال وضوح الهدف، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال وضوح الهدف مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب المستوي
1	لدى معرفة كافية عن رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية	4.18	0.92	84%	2 مرتفع
2	أشعر بارتباط وثيق بين أهدافي وأهداف القسم / العمادة	3.65	0.96	73%	5 متوسط
3	تتسم أهداف العمادة / القسم بالوضوح	3.86	0.93	78%	4 مرتفع
4	أدرك تماماً العمل المتوقع منه القيام به	4.26	0.72	86%	1 مرتفع
5	تقوم العمادة بتحديد مهام ومسؤوليات كل قسم بدقة ووضوح	3.89	0.84	79%	3 مرتفع
	مجال وضوح الهدف ككل	3.97	0.70	79%	1 مرتفع

يبين الجدول (5) أن مجال وضوح الهدف جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.70) ونسبة موزونة (79%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (وضوح الهدف) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (3.65 - 4.26) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.72 - 0.96)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الرابعة (4.26) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على "يدرك تماماً العمل المتوقع منه القيام به"، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثانية (3.65) وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة قبول متوسطة، والتي تنص على "أشعر بارتباط وثيق بين أهدافي وأهداف القسم/ العمادة"، ويعزى

ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس ينفذ مهامه الوظيفية بشكل دقيق وذلك كونها مكتوبة ومعلنة بشكل صريح وواضح، وأما أهداف القسم فإنه لا يتم بناؤها بشكل تشاركي مع أعضاء القسم لذلك قد يكون هناك بعض التضارب في الأهداف. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (AL- Shorfat, 2014)؛ ونتيجة دراسة القاضي (2009) حيث جاءت نتائجها لمجال وضوح الهدف بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة والشرفات (2019)، والتي جاءت نتائجها لمجال وضوح الهدف بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لقرارات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة عينة عن فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
6	أسهم في صناعة القرارات المتعلقة بمهامي الوظيفية	3.63	0.97	73%	5	متوسط
7	تأخذ القيادة الأكاديمية بمقترحاتي البناءة لتطوير العمل	4.15	1.01	83%	1	مرتفع
8	تشجعتني القيادة الأكاديمية على مشاركة الآخرين في صناعة القرارات والأفكار الخلاقة	3.87	0.86	77%	3	مرتفع
9	تتيح لي القيادة الأكاديمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة	3.93	0.76	79%	2	مرتفع
10	توفر القيادات الأكاديمية نظاماً للمعلومات يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة	3.81	0.84	76%	4	مرتفع
	مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ككل	3.88	0.64	78%	2	مرتفع

يبين الجدول (6) أن مجال المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.86) ونسبة موزونة (89%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (المشاركة في اتخاذ القرارات) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (3.63-4.15) وتراوحت انحرافات المعيارية ما

بين (0.76 - 1.01)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السابعة (4.15) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على "تأخذ القيادة الأكاديمية بمقترحاتي البناءة لتطوير العمل"، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة السادسة (3.63) وبانحراف معياري (0.97)، وبدرجة قبول متوسطة، والتي تنص على "أسهم في صناعة القرارات المتعلقة بمهامي الوظيفية"، ويعزى ذلك إلى أن هناك اجتماعات تتم في الجامعة يتم طرح الأفكار من قبل أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل خاصة الأقسام الأكاديمية، من خلال الأفكار البناءة والخلاقة، وأما فيما يتعلق بالمهام الوظيفية لعضو هيئة التدريس فإنها غالباً ما تكون معدة مسبقاً لذلك يصعب تغييرها بناء على رغبات عضو هيئة التدريس. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراحشة والشرفات (2019)، والتي جاءت نتائجها لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (AL-Shorfat, 2014)؛ ونتيجة دراسة القاضي (2009) حيث جاءت نتائجها لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: تحفيز العاملين: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تحفيز العاملين، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة عينة عن فقرات مجال تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الانحراف النسبي الحسابي المعياري الموزونة	الترتيب المستوى	مرتفع
11	تشجع القيادات الأكاديمية في الجامعة على تبني الأفكار الإبداعية	3.71 0.72 74%	3	مرتفع
12	تقدم العمادة مكافئات (معنوية) و (مادية) جراء القيام بأعمال ابداعية	3.44 0.88 69%	5	متوسط
13	توفر القيادة الأكاديمية فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات	3.78 0.76 76%	2	مرتفع
14	تحرص إدارة العمادة على إيجاد مناخ عمل يتسم بالثقة	4.21 0.98 84%	1	مرتفع
15	يثمن رئيس القسم جهود العاملين في إنجاز العمل والمهام الموكلة إليهم	3.81 0.76 76%	4	مرتفع
	مجال تحفيز العاملين ككل	3.79 0.97 76%	3	مرتفع

يبين الجدول (7) أن مجال تحفيز العاملين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.86) وبنسبة موزونة (76%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (تحفيز العاملين) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت

المتوسطات (3.44 - 4.21) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (0.72 - 0.98)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الرابعة عشر (4.21) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على "تحرص إدارة العمادة على إيجاد مناخ عمل يتسم بالثقة"، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثانية عشر (3.44) وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة قبول متوسطة، والتي تنص على "تقدم العمادة مكافئات (معنوية) و (مادية) جراء القيام بأعمال ابداعية"، ويعزى ذلك إلى أن إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية التحفيز وثقتها بقدرات العاملين، وتقديرها لجهودهم في إنجاز العمل، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد مناخ عمل يتسم بالثقة، إلا أن هناك شعوراً لدى أعضاء هيئة التدريس بأن المكافئات المادية على الأعمال الإبداعية غير مجزي، والذي غالباً ما يتأثر بالظروف المادية التي تعيشها الجامعات، وهذا يتطلب من الجامعات إيلاء هذا الجانب عناية فائقة من أجل استخراج مكنونات الطاقة الإبداعية لدى العاملين. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طيفور (2018)؛ ونتيجة دراسة العجرفي (2017)، والتي جاءت نتائجها لمجال تحفيز العاملين بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العيدي وبن طريف (2018)؛ ودراسة قويدر (2017)؛ ونتيجة دراسة القرشي والسبتي (2015) حيث جاءت نتائجها لمجال تحفيز العاملين بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: تفويض السلطة: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تفويض السلطة، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة عينة عن فقرات مجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف النسبي	الترتيب	المستوى
		المعيارية	الموزونة		
16	تقوم القيادات الأكاديمية بتفويض الصلاحيات الكافية لأداء مهامه الوظيفية	3.71	0.72	3	مرتفع
17	يقوم رئيس القسم بتوفير المعلومات المعلومات التي تحتاجها لإنجاز أعماله	3.77	0.95	2	مرتفع
18	تقدم القيادات الأكاديمية المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار	3.57	0.88	5	متوسط
19	يحرص مسؤولي المباشر على منحي المرونة الكافية لأداء مهامه الوظيفية	3.67	0.93	4	متوسط
20	تثق القيادات الأكاديمية بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم	3.90	0.70	1	مرتفع
	مجال تفويض السلطة ككل	3.72	0.71	3	مرتفع

يبين الجدول (8) أن مجال تفويض السلطة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.71) وبنسبة موزونة (78%)، ووفقاً لمقياس

الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (تفويض السلطة) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (3.57 - 3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.70 - 0.95)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة العشرين (3.90) وبانحراف معياري (0.70) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على " تثق القيادات الأكاديمية بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم "، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثامنة عشر (3.57) وبانحراف معياري (0.88)، وبدرجة قبول متوسطة، والتي تنص على " تقدم القيادات الأكاديمية المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار "، ويعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين، بالإضافة إلى أن عملية التفويض تساعد على استثمار طاقات الأعداد الكبيرة من الكوادر البشرية المؤهلة التي تعمل في الجامعة، ولكن تفويض السلطة لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي يعمل على تحقيق الأهداف الطموحة؛ وقد يعود ذلك إلى عدم وجود مسار واضح في تبني هذا المفهوم كونه يتعارض مع الطموحات الشخصية للقائمين على الإدارة، وعدم وجود وعي وفهم صحيح وكامل لهذا المفهوم، فقد يتم خلطه بمفاهيم أخرى مما يؤدي إلى تشوه في جوهر هذا المفهوم. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طيفور (2018)؛ ونتيجة دراسة العجرفي (2017)، ودراسة قويدر (2017)؛ والتي جاءت نتائجها لمجال تفويض السلطة بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجراحشة والشرفات (2019)؛ ودراسة المفلوح (2016)؛ ودراسة المصري (2015)؛ ونتيجة دراسة القرشي والسبي (2015)؛ ودراسة الجراحشة والمقابلة (2014)؛ ودراسة الشرفات (AL- Shorfat, 2014)؛ ودراسة الجراحشة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014)؛ حيث جاءت نتائجها لمجال تفويض السلطة بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (9) يبين ذلك

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبةً تنازلياً

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
1	أخلاقيات الصفات الشخصية	4.08	0.87	82%	2	مرتفعة
2	أخلاقيات المهام الأكاديمية	4.19	0.90	84%	1	مرتفعة
3	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	3.91	0.96	78%	3	مرتفعة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
4	أخلاقيات خدمة المجتمع	3.89	0.89	78%	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الأكاديمي	4.02	0.82	77%		مرتفعة

يبين الجدول (9) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.82)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.19 - 3.89)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.87 - 0.96)، حيث جاء مجال أخلاقيات المهام الأكاديمية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري مقدارة (0.90)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال أخلاقيات الصفات الشخصية وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري مقدارة (0.87)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في الرتبة الثالثة مجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري مقدارة (0.96)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال أخلاقيات خدمة المجتمع في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري مقداره (0.89)، وبدرجة مرتفعة. وقد تفسر هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية أخلاقيات العمل الأكاديمي التي تمثل إطاراً مرجعياً لسلوكياتهم، وإدراكهم أيضاً بأن غياب هذه الأخلاقيات من شأنه أن يحد من تحقيق الأهداف الجامعية، إن لم يسهم في تراجعها عن السير نحو التقدم. وهذا نابع من الأسس الفكرية التي تبني عليها الأخلاقيات الأكاديمية، التي تعمل على مزيد من التوافق والانسجام بين القائد الأكاديمي والعاملين، وهذا ما دللت عليه نتائج الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محادين وبطاح (2018)؛ ودراسة الهزايمة والعطاس (2018)؛ ودراسة بدرخان (2018)؛ ودراسة العريفي (2017)؛ ودراسة لاباند وبيتية، Laband & Piette (2015)، حيث جاءت نتائجهما بدرجة مرتفعة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طويقات (2015)؛ ودراسة العقيلي (2014)، حيث جاءت نتائجهما بدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: أخلاقيات المهام الأكاديمية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات أخلاقيات المهام الأكاديمية، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال أخلاقيات المهام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب المستوى
1	يحترم اللوائح والقوانين والتعليمات المسندة بمدونة السلوك الوظيفي	4.14	0.80	83%	3 مرتفع
2	يشرك أعضاء الهيئة التدريسية بتطوير مفردات الخطط الدراسية	4.38	0.72	88%	1 مرتفع
3	يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل	4.09	0.96	82%	4 مرتفع
4	يحرص على حضور الاجتماعات الخاصة بالقسم في الوقت المحدد	4.26	0.92	85%	2 مرتفع
5	يتميز بالشفافية في التعامل مع مشكلات العمل الأكاديمي	4.08	0.87	82%	5 مرتفع
	مجال أخلاقيات المهام الأكاديمية ككل	4.19	0.90	84%	1 مرتفع

يبين الجدول (10) أن مجال أخلاقيات المهام الأكاديمية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.90) ونسبة موزونة (84%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (أخلاقيات المهام الأكاديمية) أنها تشكل جميعها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (4.08 - 4.38) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.72 - 0.96)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثانية (4.38) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على " يشرك أعضاء الهيئة التدريسية بتطوير مفردات الخطط الدراسية "، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الخامسة (4.08) وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على " يتميز بالشفافية في التعامل مع مشكلات العمل الأكاديمي "، ويعزى ذلك إلى أهمية المهام الأكاديمية للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس، وضرورة الإلتزام بتنفيذ الأعمال ذات الطبيعة الأكاديمية والإدارية من المشاركة في تطوير الخطط الدراسية، وحضور الاجتماعات، واحترام الأنظمة والتعليمات ... إلخ. ثم إن القائد الأكاديمي يتحمل المسؤولية حيال ذلك ونجاحه في هذا الأمر نجاح للجامعة وللعاملين فيها. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السالم (2017)، ودراسة طويقات (2015)، حيث جاءت نتائجها لمجال المهام الإدارية والأكاديمية بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بدرخان (2018)؛ ودراسة محادين وبطاح (2018)؛ ودراسة العريفي (2017)؛ ودراسة طناش والحواراني (2015)؛ ودراسة بدح والسليم (2015) والتي جاءت نتائجها لمجال الأخلاقيات الإدارية والأكاديمية بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني : أخلاقيات الصفات الشخصية : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات مجال أخلاقيات الصفات الشخصية، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة عينة عن فقرات مجال أخلاقيات الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب المستوى
6	يتصف بالصدق في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس	4.12	0.88	82%	3 مرتفع
7	يتقبل النقد الإيجابي برحابة صدر	4.10	0.85	82%	1 مرتفع
8	يعترف بأخطائه أمام الآخرين	4.04	0.84	81%	4 مرتفع
9	يتحلى بالحكمة وسرعة البديهة في التعامل مع الأمور	4.08	0.79	82%	2 مرتفع
10	يتصف بالصراحة عند مناقشته لأعضاء هيئة التدريس	4.06	0.83	81%	5 مرتفع
	مجال أخلاقيات الصفات الشخصية ككل	4.08	0.87	82%	2 مرتفع

يبين الجدول (11) أن مجال أخلاقيات الصفات الشخصية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.87) ونسبة موزونة (82%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (أخلاقيات الصفات الشخصية) أنها تشكل جميعها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (4.12- 4.04) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.88 - 0.79)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السادسة (4.12) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على " يتصف بالصدق في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس "، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثامنة (4.04) وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على " يعترف بأخطائه أمام الآخرين "، ولعل ذلك يعود إلى أن هذه الصفات مرغوبة اجتماعياً ومهنيًا، لذا يحاول القادة الأكاديميون إظهارها في تعاملهم مع العاملين معهم، مما يعطي انطباعاً إيجابياً عنهم، كما وقد يعزى ذلك إلى قناعة القادة الأكاديميون بأهمية الأخلاقيات الشخصية في العمل الجامعي وحرصهم على تعزيزها مما يسهم في إقامة العلاقات الإنسانية مع الزملاء بسهولة ويسر، كما أن تلك الأخلاقيات تعتبر الركن الرئيس في العمل الجامعي إذ تضمن احترام الغير والتحلي بالضمير الأكاديمي والمهني ، كما ويعزى ذلك إلى الوازع الديني القوي الذي يشكل

المنظومة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية؛ لأن السلوك الأخلاقي الذي يسلكه الفرد ينبعث من منظومة القيم الأخلاقية التي يتبناها المجتمع ويعد الإلتزام بأخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الجامعية من الأمور الهامة التي ترتبط بالتطور والرقى الوظيفي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السالم (2017)، حيث جاءت نتائجها لمجال الأخلاقيات الشخصية بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بدرخان (2018)؛ ودراسة محادين وبطاح (2018)؛ ودراسة العريفي (2017)، ودراسة طويقات (2015)؛ ودراسة طناش والهوراني (2015)؛ ودراسة بدح والسليم (2015)، والتي جاءت نتائجها لمجال أخلاقيات الصفات الشخصية بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث : أخلاقيات العلاقات الإنسانية : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات مجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة عينة عن فقرات مجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب المستوي
11	يراعي مشاعر الآخرين عند الحديث مع أعضاء هيئة التدريس	4.05	0.90	81%	2 مرتفع
12	يقيم علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس قائمة على الاحترام المتبادل	4.15	0.94	83%	1 مرتفع
13	يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع أعضاء هيئة التدريس	3.66	0.79	73%	5 متوسط
14	يشجع أعضاء هيئة التدريس على اعتماد الحوار البناء سياسة لهم	3.91	0.98	78%	3 مرتفع
15	يوفر مناخ أسري تسوده المودة والحب بين أعضاء هيئة التدريس	3.78	0.83	76%	4 مرتفع
	مجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية ككل	3.91	0.96	78%	3 مرتفع

يبين الجدول (12) أن مجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.96) وبنسبة موزونة (78%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (أخلاقيات العلاقات الإنسانية) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (3.66-4.15) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.79 - 0.98)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح

لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثانية عشر (4.15) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على "يقيم علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس قائمة على الاحترام المتبادل"، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثالثة عشر (3.66) وبانحراف معياري (0.79)، وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على "يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع أعضاء هيئة التدريس"، ولعل ذلك يعود إلى أن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل لها دور كبير في تنمية مفاهيم العمل بروح الفريق، والمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة، كما أن الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية من شأنه أن يجعل العاملين أكثر حرصاً على الإلتزام القيمي والإداري والأكاديمي، هذا بالإضافة إلى مرونة النمط القيادي، والعمل بروح الفريق الواحد، وأن القيادات الأكاديمية تتمتع بالمهارات الإنسانية اللازمة بطرق فعالة للمضي نحو النجاح، إذ تعمل هذه المهارات على تقوية العلاقة بين القيادات الأكاديمية وبين العاملين ليسود الجامعة جو من الراحة والاستقرار والرضا الوظيفي مما يزيد من تحسين الأداء. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بدرخان (2018)، حيث جاءت نتائجها لمجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة محادين وبطاح (2018)؛ ودراسة العريفي (2017)؛ ودراسة بدح والسليم (2015)؛ ودراسة طناش والحواراني (2015)، ودراسة طويقات (2015)، والتي جاءت نتائجها لمجال أخلاقيات العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: أخلاقيات خدمة المجتمع : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة والدرجة لفقرات مجال أخلاقيات خدمة المجتمع، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة عينة عن فقرات مجال أخلاقيات خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الانحراف النسبي الحسابي المعياري الموزونة	الترتيب المستوى
16	يوثق علاقة الجامعة مع المجتمع المحلي من خلال برامجها وأنشطتها	3.57 0.97 81%	5 متوسط
17	يحرص على تقوية وعي أعضاء هيئة التدريس بالقيم المجتمعية	4.09 0.96 83%	2 مرتفع
18	يدرك أن عمله خدمة أكاديمية وإدارية واجتماعية وإنسانية في آن واحد	3.95 0.88 73%	3 مرتفع
19	يلتزم بالأخلاقيات السائدة في مجتمع الجامعة	4.22 0.82 78%	1 مرتفع
20	يشجع أعضاء هيئة التدريس على الشعور بالمسؤولية تجاه فئات المجتمع	3.60 0.91 76%	4 متوسط
	مجال أخلاقيات خدمة المجتمع ككل	3.89 0.89 78%	4 مرتفع

يبين الجدول (13) أن مجال أخلاقيات خدمة المجتمع جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.89) وبنسبة موزونة (78%)،

ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في مجال (أخلاقيات خدمة المجتمع) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات (3.57-4.22) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.82 - 0.97)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة التاسعة عشر (4.22) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة قبول مرتفعة، والتي تنص على " يلتزم بالأخلاقيات السائدة في مجتمع الجامعة "، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة السادسة عشر (3.57) وبانحراف معياري (0.97)، وبدرجة قبول متوسطة، والتي تنص على " يوثق علاقة الجامعة مع المجتمع المحلي من خلال برامجها وأنشطتها "، ولعل ذلك يعود إلى أن خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة للجامعات ومن هنا يأتي اهتمام القيادات الأكاديمية بها، إلا أن هذا المجال جاء بالترتيب الرابع والأخير لأنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الأكاديمية؛ ولعل ذلك يعود إلى وجود بعض التحديات التي قد تحول دون الممارسة الفاعلة لأخلاقيات خدمة المجتمع لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات، ومن هذه التحديات مثلاً تأثير العلاقات الشخصية، أو ضيق وقت القيادات، وتداخل مهامهم، وكثرة الإنشغالات لديهم، مما يثنيهم عن الممارسة الأخلاقية المجتمعية بأحسن صورها. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرالة (2013)، والتي جاءت نتائجها لمجال أخلاقيات خدمة المجتمع بدرجة متوسطة.

ويتفق الباحث مع محادين وبطاح (2018) بأنه ونظراً للدور الرائد الذي تضطلع به القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، إذ هم محط الأنظار، والمُنْتَظَر منهم كبير، ونظراً للدور الكبير الملقى على عاتقهم تجاه الجامعات، والتي هي صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة بجميع جوانبها، كمصدر الثقافة والمعرفة، فإن من المؤمل من هذه القيادات إلتماً بأخلاقيات العمل الأكاديمي بدرجة مرتفعة في جميع المجالات؛ لأن هذه القيادات الأكاديمية الواعية في الجامعات على مستوى من الكفاءة لمواجهة التحديات الواردة في مشكلة الدراسة كالحاجات الفردية، والمتطلبات المالية، والضغط الاجتماعي، والاتجاهات السياسية... وغيرها، مما يؤثر على عملية صناعة قراراتهم في الجامعات في المواقف المختلفة، التي قد تكون على حساب صالح الجامعة والعمل على تحقيق أهدافها؛ من أجل الحفاظ على كيان المؤسسة وفق المعايير والقيم الأخلاقية.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجالات	وضوح الهدف		تفويض السلطة		المشاركة في اتخاذ القرارات		تحفيز العاملين		التمكين الإداري	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أخلاقيات الصفات الشخصية	0.633	0.000*	0.659	0.000*	0.04	0.549	0.657	0.000*	0.422	0.000*
أخلاقيات المهام الأكاديمية	0.184	0.006*	0.315	0.000*	0.008	0.906	0.183	0.007*	0.139	0.037*
أخلاقيات العلاقات الإنسانية	0.289	0.000*	0.104	0.118	0.313	0.000*	0.355	0.000*	0.359	0.000*
أخلاقيات خدمة المجتمع	0.583	0.000*	0.521	0.000*	0.205	0.002*	0.466	0.000*	0.476	0.000*
أخلاقيات العمل الأكاديمي	0.687	0.000*	0.64	0.000*	0.225	0.001*	0.665	0.000*	0.562	0.000*

يوضح الجدول (14) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تبين وجود علاقات دالة احصائياً بين جميع درجات مجالات التمكين الإداري ومجموع درجات أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعلاقات دالة احصائياً بين جميع درجات مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي ومجموع درجات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مجموع درجات أخلاقيات العمل الأكاديمي ومجموع درجات التمكين الإداري بلغت قيمتها (0.562)، وهذه نتيجة طبيعية للعلاقة القوية التي تربط بين التمكين الإداري والذي يترجم بناء على أخلاقيات العمل الأكاديمي بقيادة فاعلة، فالعلاقة بينهما ينبغي أن تكون إيجابية، كما أن تفعيل التمكين الإداري يتطلب مجموعة من أخلاقيات العمل الأكاديمي التي تساهم في رسم مستقبل القيادة الأكاديمية. كما أن الممارسات التي تحققها أخلاقيات العمل الأكاديمي تصب بما تسعى إليه القيادة الأكاديمية من التمكين الإداري في كافة المجالات، كما أن التزام القيادات الأكاديمية بأخلاقيات العمل الأكاديمي من شأنه أن يضفي طابعاً من التعامل

والممارسات الإدارية والأكاديمية، حيث أن التمكين الإداري يمثل انعكاساً لأخلاقيات العمل الأكاديمي.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور- الإناث)، كما يظهر ذلك بالجدول (15).

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدلالة الاحصائية	قيمة t	متغير النوع الاجتماعي				المجالات
		الإناث (ن = 87)		الذكور (ن = 219)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.666	0.407	0.64	3.88	0.74	3.90	وضوح الهدف
0.492	0.711	0.63	3.60	0.82	3.62	تفويض السلطة
0.642	0.411	0.87	3.77	0.69	3.86	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.741	0.322	0.70	3.68	0.71	3.72	تحفيز العاملين
0.237	1.450	0.71	3.73	0.97	3.78	اجمالي أداة التمكين الإداري

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج التي تظهر في جدول (15) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري في الجامعة الأردنية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	وضوح الهدف	0.167	1	0.167	0.352	0.530
	تفويض السلطة	0.012	1	0.012	0.025	0.635
قيمة هوتلنج	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.004	1	0.004	0.008	0.923
	تحفيز العاملين	0.022	1	0.022	0.095	0.825
الخطأ	وضوح الهدف	144.681	305	0.474		
	تفويض السلطة	144.862	305	0.475		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	144.596	305	0.474		
	تحفيز العاملين	156.682	305	0.514		
المجموع	وضوح الهدف	144.848	306			
	تفويض السلطة	144.874	306			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	144.600	306			
	تحفيز العاملين	156.704	306			

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة مجالات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور- الإناث)، كما ويلاحظ في الجدول (15) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر مجالات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور- الإناث)، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (1.450) وبمستوى دلالة (0.237)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات. وربما تفسر هذه النتيجة لأن متطلبات وواجبات أعضاء هيئة التدريس وما يرتبط بها غير مرتبطة بنوع عضو هيئة التدريس فهي واحدة للجميع ودون استثناء. واتفقت هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والشرفات (2019)، ودراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الملفوح (2016)، ودراسة الحراشة والمقابلة (Al-Harhasheh & Almuqabila, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة.

2. تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، كما يظهر ذلك بالجدول (17).

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي

الدلالة الإحصائية	قيمة t	متغير التخصص الأكاديمي				المجالات
		التخصصات الإنسانية (ن = 114)		التخصصات العلمية (ن = 192)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.741	0.301	0.73	3.92	0.88	4.12	وضوح الهدف
0.338	1.089	0.76	3.81	0.84	4.02	تفويض السلطة
0.575	0.554	0.70	3.68	0.96	4.10	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.092	1.412	0.71	3.69	0.83	3.84	تحفيز العاملين
0.213	1.338	0.83	3.78	0.84	4.02	اجمالي أداة التمكين الإداري

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج التي تظهر في جدول (17) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري في الجامعة الأردنية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص الأكاديمي	وضوح الهدف	0.441	1	0.441	1.007	0.530
	تفويض السلطة	0.443	1	0.443	0.935	0.567
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.136	1	0.136	0.287	0.873
	تحفيز العاملين	0.113	1	0.113	0.220	0.884
قيمة هوتلنج 0.010	وضوح الهدف	144.407	305	0.473		
	تفويض السلطة	144.431	305	0.474		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	144.464	305	0.474		
	تحفيز العاملين	156.591	305	0.513		
الخطأ	وضوح الهدف	144.848	306			
	تفويض السلطة	144.874	306			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	144.600	306			
	تحفيز العاملين	156.704	306			
المجموع	وضوح الهدف	144.407	305	0.473		
	تفويض السلطة	144.431	305	0.474		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	144.464	305	0.474		
	تحفيز العاملين	156.591	305	0.513		

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة مجالات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات، تُعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، كما ويلاحظ في الجدول (17) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر مجالات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير التخصص الأكاديمي

(التخصصات العلمية – التخصصات الإنسانية). استنادًا إلى قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (1.338) وبمستوى دلالة (0.214)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات. وربما تفسر هذه النتيجة إلى أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات التمكين الإداري وأهميتها قد يعبر عنها في مجال عملهم بغض النظر عن تخصصاتهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العجرفي (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر نوع الكلية في جميع مجالات التمكين الإداري. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراحشة والشرفات (2019)، ودراسة الحراحشة والمقابلة (Al- Harhasheh & 2014) Almuqabila، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في مجال اتخاذ القرار ومجال المكانة.

3. تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد)، كما يظهر ذلك بالجدول (19).

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

متغير الرتبة الأكاديمية						المجالات
أستاذ مساعد (ن = 97)		أستاذ مشارك (ن = 124)		أستاذ (ن = 85)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.84	4.01	0.73	3.88	0.98	3.99	وضوح الهدف
0.79	4.08	0.88	4.16	0.94	4.22	تفويض السلطة
0.74	3.94	0.96	4.08	0.88	4.12	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.69	3.88	0.73	3.92	0.74	3.96	تحفيز العاملين
0.98	3.98	0.84	4.01	0.79	4.07	اجمالي أداة التمكين الإداري

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج التي تظهر في جدول (19) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري في الجامعة الأردنية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة ما

إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	وضوح الهدف	2.212	2	1.106	2.358	0.085
	تفويض السلطة	4.422	2	2.211	4.786	0.006
قيمة ولكس لامدا	المشاركة في اتخاذ القرارات	4.224	2	2.112	4.571	0.008
	تحفيز العاملين	2.128	2	1.064	2.090	0.088
الخطأ	وضوح الهدف	142.363	304	0.469		
	تفويض السلطة	140.452	304	0.462		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	140.376	304	0.462		
	تحفيز العاملين	154.576	304	0.509		
المجموع	وضوح الهدف	144.848	306			
	تفويض السلطة	144.874	306			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	144.600	306			
	تحفيز العاملين	156.704	306			

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة مجالات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على مجالي (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك

– أستاذ مساعد)، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شيفيه والجدول (21) يبين ذلك.

جدول (21): اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة للفروق في درجة توافر التمكين الإداري القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي			مستوى الدلالة
		المؤهل المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	
	أستاذ مساعد	4.08	-	4.16	0.017
تفويض السلطة	أستاذ مشارك	4.16	-	0.06	0.321
	أستاذ	4.22	-	-	-
	المؤهل العلمي المتوسط الحسابي	3.94	4.08	4.12	0.016
المشاركة في اتخاذ القرارات	أستاذ مساعد	3.94	-	0.14	0.016
	أستاذ مشارك	4.08	-	0.04	0.328
	أستاذ	4.12	-	-	-

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ويلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مجالي (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، لصالح فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ). وربما تفسر هذه النتيجة إلى أنه في الغالب يتم الاهتمام بالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات للرتب الأكاديمية العالية؛ لارتباط هذه الرتب بدرجة النضج الوظيفي والخبرة في الثقافة التنظيمية؛ كما أنهم يتمتعون بخبرات إدارية وأكاديمية عالية تساعدهم على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وإدراك انعكاساتها الإيجابية على المؤسسة، وتمنحهم تلك الخبرات القدرة على التقييم الدقيق لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري في جامعاتهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والشرفات (2019)، ودراسة العيدي وبن طريف (2018)، ودراسة الشرفات (Al-Shorfat, 2014)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين الإداري ولصالح رتبة الأستاذ. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والمقابلة (2014) (Al-Harhasheh & Almuqabila)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين الإداري باستثناء مجال النمو المهني.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور- الإناث)، كما يظهر ذلك بالجدول (22).

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي ، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدلالة الاحصائية	قيمة t	متغير النوع الاجتماعي				المجالات
		الإناث (ن = 87)		الذكور (ن = 219)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.741	0.301	0.82	4.20	0.89	4.18	أخلاقيات الصفات الشخصية
0.338	1.089	0.83	4.06	0.94	4.15	أخلاقيات المهام الأكاديمية
0.575	0.554	0.86	4.06	0.88	4.12	أخلاقيات العلاقات الإنسانية
0.092	1.412	0.84	4.03	0.85	4.10	أخلاقيات خدمة المجتمع
0.226	1.477	0.96	4.09	0.80	4.14	اجمالي أخلاقيات العمل الأكاديمي

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج التي تظهر في جدول (22) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية ممارسة لأخلاقيات العمل الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي،

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة لأخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	أخلاقيات الصفات الشخصية	0.814	1	0.814	1.171	0.347
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	0.710	1	0.710	1.022	0.308
قيمة هوتلنج	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	0.209	1	0.209	0.230	0.528
	أخلاقيات خدمة المجتمع	0.157	1	0.157	0.215	0.549
الخطأ	أخلاقيات الصفات الشخصية	212.070	305	0.695		
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	212.074	305	0.695		
	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	212.491	305	0.697		
	أخلاقيات خدمة المجتمع	222.648	305	0.730		
المجموع	أخلاقيات الصفات الشخصية	212.884	306			
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	212.784	306			
	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	212.700	306			
	أخلاقيات خدمة المجتمع	222.805	306			

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور- الإناث)، كما ويلاحظ من الجدول (22) السابق عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور- الإناث)، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (1.477) وبمستوى دلالة (0.226)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعيشون في بيئة جامعية واحدة وتمارس قياداتهم أخلاقاً أكاديمية منبثقة عن طبيعة قوانين الجامعة وأنظمتها كالمتعلقة مثلاً بالترقية والحوافز والترقيات والعبء الدراسي وفرص التطوير الذاتي والمهني لديهم. وهي لا تفرق من ناحية أخلاقيات العمل الأكاديمي بين النوع الاجتماعي سواء كان ذكراً أم أنثى، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كلاً منهم له حقوق وعليه واجبات قد تختلف عن غيره وفق الأنظمة والتعليمات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محادين ويطاح (2018)، ودراسة بيرش وترانكل (Birch & Trankel, 2014)، ودراسة القرالة (2013)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع مجالات الأخلاقيات المهنية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السالم (2017)، ودراسة العريفي (2017) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات.

2. تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة أخلاقيات العمل الأكاديمي تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، كما يظهر ذلك بالجدول (24).

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي

متغير التخصص الأكاديمي						
الدلالة الإحصائية قيمة t	التخصصات العلمية (ن = 192)				المجالات	
	التخصصات الإنسانية (ن = 114)					
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.711	0.308	0.78	4.32	0.72	4.38	أخلاقيات الصفات الشخصية
0.367	1.044	0.89	4.18	0.88	4.12	أخلاقيات المهام الأكاديمية
0.507	0.705	0.87	4.07	0.90	4.19	أخلاقيات العلاقات الإنسانية

الدلالة الإحصائية t	متغير التخصص الأكاديمي				المجالات	
	التخصصات العلمية (ن = 192)		التخصصات الإنسانية (ن = 114)			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
0.087	1.432	0.84	4.02	0.83	3.96	أخلاقيات خدمة المجتمع
0.215	1.482	0.94	4.15	0.94	4.16	اجمالي أخلاقيات العمل الأكاديمي

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج التي تظهر في جدول (24) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية أخلاقيات العمل الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (25) يبين ذلك.

الجدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص الأكاديمي قيمة هوتلنج 0.181	أخلاقيات الصفات الشخصية	0.936	1	0.936	1.347	0.208
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	0.879	1	0.879	1.265	0.187
	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	0.263	1	0.263	0.378	0.532
الخطأ	أخلاقيات خدمة المجتمع	0.132	1	0.132	0.181	0.807
	أخلاقيات الصفات الشخصية	211.984	305	0.695		
	أخلاقيات المهام	211.905	305	0.695		

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	الأكاديمية					
	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	212.437	305	0.696		
	أخلاقيات خدمة المجتمع	222.673	305	0.730		
	أخلاقيات الصفات الشخصية	212.884	306			
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	212.784	306			
المجموع	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	212.700	306			
	أخلاقيات خدمة المجتمع	222.805	306			

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات، تُعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، كما ويلاحظ من الجدول (24) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (1.482) وبمستوى دلالة (0.215)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات. وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة الاجتماعية والثقافية التي توجد بها القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية بمختلف تخصصاتهم العلمية والإنسانية هي بيئة واحدة، وأن ممارسة تلك القيادات في الجامعة ومن مختلف التخصصات لأخلاقيات العمل الأكاديمي تأتي بما ينسجم مع المعايير الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، إذ أن العادات والتقاليد الاجتماعية تؤدي دوراً كبيراً في توجيه سلوك الأفراد ومنهم تلك القيادات نحو السلوك الإيجابي، والمتمثل هنا بممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بدرخان (2018)، ودراسة محادين وبطاح (2018)، ودراسة السالم (2017)، ودراسة العريفي (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر

نوع الكلية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيرش وترانكل (Birch & Trankel, 2014)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التخصص الأكاديمي.
3. تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، كما يظهر ذلك بالجدول (26).

جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

متغير الرتبة الأكاديمية					
المجالات	أستاذ (ن = 85)		أستاذ مشارك (ن = 124)		أستاذ مساعد (ن = 97)
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
أخلاقيات الصفات الشخصية	4.12	0.88	4.10	0.85	4.02
أخلاقيات المهام الأكاديمية	4.17	0.80	4.19	0.90	4.21
أخلاقيات العلاقات الإنسانية	3.97	0.88	3.91	0.70	3.85
أخلاقيات خدمة المجتمع	3.92	0.76	3.89	0.84	3.88
اجمالي أخلاقيات العمل الأكاديمي	4.05	0.90	4.02	0.84	3.99

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج التي تظهر في جدول (26) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية لأخلاقيات العمل الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (27) يبين ذلك.



الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	أخلاقيات الصفات الشخصية	0.863	2	0.432	0.620	0.742
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	0.697	2	0.349	0.500	0.598
ولكس لامدا 0.675	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	0.336	2	0.168	0.240	0.528
	أخلاقيات خدمة المجتمع	0.212	2	0.106	0.145	0.884
الخطأ	أخلاقيات الصفات الشخصية	212.021	304	0.697		
	أخلاقيات المهام الأكاديمية	212.087	304	0.698		
	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	212.364	304	0.699		
	أخلاقيات خدمة المجتمع	222.593	304	0.732		
	أخلاقيات الصفات الشخصية	212.884	306			
المجموع	أخلاقيات المهام الأكاديمية	212.784	306			
	أخلاقيات العلاقات الإنسانية	212.700	306			
	أخلاقيات خدمة المجتمع	222.805	306			

*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (27) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة مجالات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على جميع مجالات أخلاقيات العمل الأكاديمي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد). وربما تفسر هذه النتيجة إلى أن أخلاقيات العمل الأكاديمي ترتبط بطبيعة عمل القيادات الأكاديمية وجوانب شخصيتها بصرف النظر عن الرتبة الأكاديمية؛ لذلك من المنطق بمكان أن تكون هذه النتيجة متماثلة بين الرتب الأكاديمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محادين وبطاح (2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الأخلاقيات المهنية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيرش وترانكل (Birch & Trankel, 2014)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية.

9. الاستنتاجات والتوصيات:

بعد إجراء الدراسة استنتج الباحث: أن القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية تمارس التمكين الإداري وتلتزم بأخلاقيات العمل الأكاديمي، بدرجة كبيرة، وأنها تمارس التمكين الإداري والتمسك بأخلاقيات العمل الأكاديمي لمواجهة التحديات التي تواجهها، والتي أشار إليها الأدب النظري كما ورد في مشكلة الدراسة، كما أن تلك القيادات تخضع لعادات وتقاليد ومعتقدات تحكم سلوكياتها وتصرفاتها.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث: بتعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات، ووضع نظام للحوافز والمكافآت الفورية لدعم التصرف الأخلاقي السليم والسلوك الأخلاقي المتميز، وجعل الإلتزام بأخلاقيات العمل الأكاديمي أحد معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات، ومن ثم وضع قواعد إدارية تربوية ملزمة لتحسين الإلتزام القيادات الأكاديمية بأخلاقيات العمل الأكاديمي لتصل إلى أعلى مستوى لها. وإجراء دراسات مستقبلية تولى بتكرار نموذج الدراسة لمعرفة ما إذا كان سيتم الحصول على نتائج مماثلة، كما يمكن إدراج متغيرات أخرى في الدراسات المستقبلية كسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية.

قائمة المصادر والمراجع:

أ. المراجع العربية:

- أسعد، زينة صالح (2015). درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- بدح، أحمد؛ والسليم، بشار (2015). درجة التزام إدارات الجامعات الأردنية الخاصة بمعايير أخلاقيات الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. 39 (1): 48-45.
- بدرخان، سوسن سعد الدين (2018). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية أخلاقيات العمل الجامعي من وجهة نظر الطلبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26 (4): 20-47.
- البلوي، محمد (2011). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- بوعباس، فوزية عباس (2010). درجة إلتزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- الجرايدة، محمد؛ والمنوري، احمد (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة. 1 (20): 41-87. جلد، سليم بطرس (2010). أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال. (ط1). جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الإعلام للنشر.
- حجار، شوقي؛ وجدي، عبيدة (2013). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية في الجزائر. المجلة العربية للإدارة. 33 (1): 221-238.
- الحراشنة، محمد عبود؛ والشرفات، مسلم قاسم (2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 34 (2): 161-206.
- الحسين، سلامة عبد العظيم (2012). التمكين الإداري ودوره في تنمية القيادات الإدارية. مجلة إدارة الأعمال. (136)، 13-17.

- الحواراني، غالب. (2005)، تطوير مدونة الأخلاقيات المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراة منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- خلف الله، محمود إبراهيم (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. مجلة العلوم التربوية جامعة الكويت. 31(123):326-372.
- الرشودي، خالد سلمان (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرقب، منوة زايد (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- الزهراني، فهد (2009). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية لأخلاقيات العمل الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية.
- السالم، وفاء عبد الله (2017). واقع التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلاب والطالبات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 6(1):177-187.
- السكرانه، بلال خلف (2019). أخلاقيات العمل. (ط9). عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- شعيبات، محمد عوض؛ وعرقوب، صباح محمود؛ وشرباتي، محمد رمضان؛ وزبون، ياسر تيم (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 18 (3):416-428.
- طناش، سلامة؛ والحواراني، غالب (2015). الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر عضو هيئة التدريس بالجامعة الأردنية. مجلة دراسات، العلوم التربوية. 34 (2): 16-44.
- طويقات، مشهور محمد (2015). درجة إلتزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. 39 (2):407-439.
- طيفور، هيفاء (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. 8 (2): 103-122.
- العجرفي، فلاح خلف (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 6(9):152-167.

العريفي، سلطان ناصر (2017). السياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى قيادات الكليات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. المجلة الدولية للتربية المتخصصة. 6(8): 49-64.

الخطوي، عامر علي (2013). أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على منسوبي قطاع حرس الحدود بحقل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

العقيلي، هيا عبد الرحمن (2014). أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.

العيدي، ختام محمد؛ وبن طريف، عاطف عمر (2018). واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. مجلة دراسات، العلوم التربوية. 45(4): 339-356.

الغامدي، رحمة بنت محمد (2009). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، سعيد بن ناصر (2010). أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية. (ط1). المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: الإدارة العامة للثقافة والنشر.

الغامدي، سعيد؛ وبادحدح، علي (2010). أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية. (ط3). دمشق: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الفايز، هيلة عبدالله سليمان (2017). سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحوّل للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية. المجلة الدولية للتربية المتخصصة. 6(2): 141-154.

القرالة، ذكريات جبريل (2013). أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

القرشي، محمد طاهر؛ والسبتي، لطيفة احمد (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 11(1): 59-89.

قويدر، منال نعمان (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

الكبيسي، عامر خضر (2012). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. (ط2). الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث.

الكعي، حميد سالم (2018). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. 6(1):24-40.

المحادين، نائلة عبد السلام؛ وبطاح، أحمد (2018). درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة دراسات، العلوم التربوية. 45(4):256-287.

المصري، شادي (2015). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

المعاني، أيمن عودة؛ واخورشيدة، عبد الحكيم عقله (2009). التمكين الإداري وأثره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية. دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 5(2):234-259.

الملفوح، فاتن محمود (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة، فلسطين.

نجم، نجم عبود (2013). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. (ط2). جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الهزيمية، أحمد صالح؛ والعطاس، نور حسن (2018). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية. 14(2):33-61.

الوادي، محمود (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study, *American Journal of Research Communication*, Vol.2, No.1, PP. 13-26.

Al- Harhasheh, M, & Almuqabila, M. (2014). "The degree of delegation authority and its relationship with innovative behavior among the heads of departments from faculty memberspoint of view at Al-Bayt University". *Al- Manarah Journal for Research and Studies*, 22 (2), 439-486.

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*, 2 (2), 83-106.



- Al- Mubaidin, M, & Al-Tarawneh, M. (2011). "The Effect of Journal of Business Administration Empowerment on Creative Behavior among Employees of Jordanian Commercial Banks". *Journal of Administrative Sciences, University of Jordan*, 38 (2), 166-204.
- Alqadi, N. (2009). "Administrative Empowerment of Academic Leaders in Jordanian Public Universities in the Northern Region and their Relationship to Administrative Training from their Point of View". Dissertation thesis unpublished, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Shorfat, M. (2014). "Practice degree of knowledge management and its relationship with administrative Empowerment of academic and administrative leaders at Al-Bayt University". Unpublished MA, Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Suhimat, Saed Akram (2016): "*The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan*", in (Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal: IJIRJ), Vol. 2, at the website: (<http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/012.pdf>) (Date: 20/7/2019).
- Bello, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International journal of business and science*, 3 (11), 228-251.
- Birch, D. & Trankel, M. (2014). Black and White and Shades of Gray: A Portrait of the Ethical Professor (Electronic Version). *Ethics and Behaviour*, 9 (3): 243-261.
- Feng, F. (2011). *A study on school leader's ethical orientations in Taiwan*. *Ethics and Behavior* 21 (4):317-326.
- Krejcie.R.V&Morga, D.W (1970) Dekerminiysample size research activity Educational psychological measurement, 30(3)607-610.
- Laband, D. & Piette, M. (2015). Perceived Conduct and Professional Ethics among College Economics Faculty (Electronic Version). *American Economist*, 44 (1): 24-33.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, Vol.2, PP.40-46.
- Ramos, Alejandro, Orgambidez; Alés, Yolanda Borrego. (2014). "Empowering Employees Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings", *Psychological Thought*, Vol. 7(1), p28–36.