



**التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي  
لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية  
(جامعة المنوفية نموذجا)**

إعداد

**د. هناء محمد جلال جمال الدين لطفي**

مدرس بقسم أصول التربية – كلية التربية بشبين الكوم

جامعة المنوفية

## التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً)

إعداد

د. هناء محمد جلال جمال الدين لطفى

مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية بشبين الكوم

جامعة المنوفية

### مستخلص البحث

يهدف البحث العالي التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، وعلى التعرف أيضاً على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي. ولتحقيق أهداف البحث ثم بناء استبانة مكونة من (٩٩) فقرة موزعة على ثلاث محاور، الأول التمكين الإداري ويتكون من (٦٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (تفويض السلطة، وتنمية السلوك الإبداعي، والعمل الجماعي، وحفز العاملين)، والثاني التميز التنظيمي ويتكون من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: (تميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الاستراتيجية)، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ويشتمل على (١٤) فقرة. وقد طبق البحث على عينة قوامها (١٠٠) عضو من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

توفر أبعاد كلا من التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية بدرجة موافقة متوسطة من قبل استجابات عينة البحث، ووجود ارتباط بين جميع أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري - التميز التنظيمي - رؤساء الأقسام الأكاديمية - جامعة المنوفية.

---

## **The Administrative Empowerment and its relationship to Organizational Excellence among Heads of Academic departments in Egyptian Universities (Minufia University as Model)**

---

### **Abstract**

The current research aims at identifying the availability of administrative empowerment and organizational excellence among heads of academic departments in minufia university. It also aims at identify the correlation relationship between administrative empowerment and organizational excellence and the obstacles that hinder achieving them. To achieve the aims of the research, a questionnaire designed by the researcher, has been used. It consists of (99) items divided into three dimensions, the first is administrative empowerment consist of (60) items distributed to four dimensions (Authority delegation, creative behavior development, teamwork, and stimulating workers). The second field is organizational excellence consist of (25) items distributed to five dimensions (Employees Excellence, leaders excellence, organizational chart excellence, organizational culture excellence, strategy excellence the third field obstacles of achieving administrative empowerment and organizational excellence. It consist of (14) items. The research was administered to a sample of (100) heads of the academic department of menoufia university. The result of the research indicate that the dimensions of administrative empowerment and organizational excellence of academic department heads exist to some extent .the results also indicate that dimensions are correlated.

**Keywords:** Administrative Empowerment- Organizational Excellence  
–Heads of Academic departments – Menoufia University.

**مقدمة البحث:**

يعد إصلاح التعليم هو الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ففي الدول المتقدمة يساعدها على الحفاظ على تقدمها وتفوقها، بينما في الدول النامية يمكنها من اللحاق بمسيرة التقدم على غرار الدول المتقدمة الأخرى.

والتعليم الجامعي هو وسيلة المجتمعات لتحقيق التنمية الشاملة والتطوير، وكذلك إلى التعامل مع كافة المتغيرات المختلفة سواء سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، وذلك لأنه مركز إشعاع عملي ومعرفي، وهو موطن آراء المفكرين العلماء والفلاسفة. (١، ٢٠١٤).

ويعد التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية. كما أن التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات يعد الأساس لترسيخ روح المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات، وتبني سلوكيات تتلاءم مع عملهم. ويتطلب تحقيق التمكين الإداري تفويض رؤساء الأقسام الأكاديمية لصنع واتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، ويتم ذلك من خلال تمكينهم إدارياً. (٢، ١٩٩٧).

وتزداد أهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها بعد تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات القائد مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم. (٣، ٢٠١٣).

وعلى الرغم من تعدد محاولات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية نلاحظ أنها تعاني العديد من المعوقات، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب أهمها: تركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في الجامعة، وتعدد القوانين واللوائح، مما يؤدي إلى استنفاد معظم طاقات رؤساء الأقسام في الإجراءات الروتينية اليومية، وقلة المشاركة في عملية صنع القرارات، ومحدودية التفويض؛ حيث تقوم الإدارة الجامعية باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركا للأعضاء بديلاً واحداً وهو أن يكونوا تابعين. (٤، ٢٠٠٧).

وبالتالي فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات بحاجة ماسة إلى تبني مداخل وأنماط جديدة وإتباع أساليب من أهمها التمكين الإداري، ويتطلب ذلك من الإدارة الجامعية توفير الدعم والمساعدة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، ومن جهة أخرى أصبح التميز التنظيمي

ضرورة من ضرورات النجاح للمنظمات عامة، حيث يرى "باكال" أن دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي أثر من حاجة تلك المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، ومن ثم حاجتها إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، ومن حاجة أيضاً إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة حتى يجعلوا المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً على المنظمات المنافسة، وكذلك حاجتها إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (٥، ٢٠١١).

ومما سبق يتضح لنا مدى أهمية تطوير أداء رؤساء الأقسام بالجامعات المصرية بما يواكب المداخل الإدارية الحديثة، والتي من أهمها التمكين الإداري الذي يحقق التميز التنظيمي للمنظمة، وهذا يساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية على الارتقاء بمستوياتهم، والقيام بمسئولياتهم بفعالية عالية لتصبح كلياتهم قادرة على المنافسة في وقت أصبح فيه المعيار الأساسي لنجاح أي جامعة هو ما يبديه قيادتها من تميز في الأداء تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، وما تفرضه من أدوار مستقبلية. وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي وهو رصد مدى توافر أبعاد كلا من التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق كان من التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

### مشكلة البحث:

يعد التمكين الإداري والتميز التنظيمي من أحدث أساليب الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية، وتشير بعض الدراسات التي تناولت أوضاع الجامعات المصرية إلى بعض القصور الذي يحد من الوصول إلى التطبيق الفعال لمفهوم التمكين الإداري وبالترتبية الوصول إلى التميز التنظيمي، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- ١- سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعات على مختلف شئون العمل الأكاديمي والإداري، وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات (٦، ٢٠١٢)، مما يؤدي إلى عدم تمكين القيادات الجامعية بصفة عامة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة من أداء أعمالهم واتخاذ القرار، وتأخير تنفيذها.
- ٢- التركيز في قيادة الكلية أو الجامعة على الموضوعات الخاصة أكثر من الجوانب الداخلية للعمل، ولهذا تأثير غير مرغوب على أية عملية إصلاح أو تطوير، فبدون

- الجهد القيادي الذي يهتم بجميع جوانب العملية التعليمية بالجامعات يصبح من العسير تنفيذ التمكين الإداري بالجامعات. (٧، ٢٠٠٥)
- ٣- قصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعات وذلك لعدم توافر مواصفات الوظيفة من مهارات واستعدادات وخصائص وقدرات إلى جانب قلة الخبرة بالعمل الجامعي، خاصة وأن ما يشغل منصب قيادي جديد يجد نفسه أمام مسؤوليات لا عهد له ببعضها. (٨، ٢٠٠٢)
- ٤- انخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة بالجامعات، حيث إن المعايير التي تعتمد عليها في الترقية وشغل المراكز القيادية بالجامعة تعتمد على معيار الثقة والولاء أكثر من معيار الكفاءة والجدارة. (٩، ٢٠٠٣).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية المصرية إلا أن هناك العديد من الدراسات السابقة والتقارير التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بطبيعة أدوارهم الحالية والممارسات الفعلية لهم، والتي بدورها تحد من التميز التنظيمي للمؤسسة وتضعف من روح الابتكار والسعي للتغيير، ويمكن حصر نواحي القصور فيما يلي:

- قلة وجود تعاون وترابط وتكامل واضح بين المؤسسات الجامعية سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات أو الجامعات بل يسودها الانعزالية والتباعد، ومن ثم يندر وجود حالات من الإبداع والابتكار فيما بينهم. (١٠، ٢٠٠٣)
- غياب الدعم والمساندة من قبل الجامعات مما يؤدي إلى تراخي رؤساء الأقسام الأكاديمية وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.
- تهميش وتغييب دور رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بصنع القرارات واتخاذها.

وبالتالي فإن واقع الجامعات المصرية يعاني الكثير من المشكلات منها ما يرتبط بنوع العلاقات بين الأعضاء وكثرة الصراعات وضعف العمل الجماعي، بالإضافة إلى المشكلات المرتبطة ببرامج التنمية المهنية وأساليبها المتنوعة، وضعف المشاركة في صنع القرار، وضعف تمكين الأعضاء، وغياب المرونة والشفافية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على رؤساء الأقسام الأكاديمية في ممارسات أدوارهم وكذلك في تحقيقهم للتميز التنظيمي للمؤسسة.

### أسئلة البحث:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده ومعوقاته؟

- ٢- ما الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي من حيث: مفهومه وأهميته وأبعاده ومعوقاته؟
- ٣- ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم؟
- ٤- ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
- ٥- هل هناك علاقة ارتباطية بين تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجات ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودرجات أبعاد التميز التنظيمي بكلياتهم المختلفة بجامعة المنوفية محل البحث؟
- ٦- ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم؟

### أهداف البحث:

- تحددت أهداف البحث في الأهداف التالية:
- ١- التعرف على التمكين الإداري من حيث (المفهوم-الأبعاد-الأساليب-الأهمية-المعوقات) في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف على التميز التنظيمي من حيث (المفهوم-الأبعاد-الأهمية-الأهداف-المعوقات) في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- ٣- التعرف على مدى توافر أبعاد كلا من التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
- ٤- التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.

### أهمية البحث:

- ١- يعتبر هذا البحث من أوائل الأبحاث التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
- ٢- يساعد هذا البحث في تقديم معلومات عملية عن أهمية التمكين الإداري، والذي يمكن أن تستفيد من نتائجه قطاع الجامعة في معرفة أهمية التمكين الإداري، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم لمسيرة العملية التعليمية.

- ٣- اعتبار موضوع التميز من أبرز الأهداف التي تسعى إليها الجامعة من أجل تحقيق الريادة والميزة التنافسية بين الجامعات.
- ٤- تشخيص جوانب الضعف التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وبالتالي معالجتها ومواجهتها.
- ٥- يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين بالجامعة في وضع الخطط لتعزيز العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

### حدود البحث:

- الحد الموضوعي:** التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً).
- الحد البشري:** رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية.
- الحد المكاني:** جامعة المنوفية.
- الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠ م.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، كما استخدم البحث الحالي مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج ووضع المقترحات للتغلب على معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

### مصطلحات البحث:

- ١- يعرف التمكين الإداري بأنه: إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار. (١٢، ١٩٩٧)
- كما يعرف بأنه: عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن المرؤوسين في المساهمة في الأداء المؤسسي. (١٣، ٢٠٠٥).
- ٢- يقصد بالتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في هذا البحث: جعل رؤساء الأقسام قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي ترفع مهاراتهم وقدراتهم لأداء عملهم في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

- ٣- رئيس القسم الأكاديمي يقصد به في هذا البحث بأنه: عضو هيئة التدريس المكلف رسمياً من رئيس الجامعة لرأس القسم بحيث يكون المسئول عن تيسير أمور الأكاديمية والإدارية ومتابعة سير العمل فيه، فيمثل الرابط بين القسم بما يملك من أفكار وتوجهات لأعضاء هيئة التدريس، وبين الإدارة العليا بما تملك من رؤى وتوجهات وخطط استراتيجية.
- ٤- ويقصد بالتميز التنظيمي إجرائياً في هذا البحث:

السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية لتتجاوز توقعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين، ... إلخ. ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في (تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وقد تم قياس ذلك من خلال الاستبانة التي صممت لذلك.

- ٥- جامعة المنوفية: هي إحدى الجامعات الإقليمية في مصر أنشئت عام ١٩٧٦م من أجل تقديم خدمات التعليم الجامعي في مصر. وتتسم الجامعة بسرعة الإنشاء وشهرتها الواسعة. ولقد بدأت الجامعة بأربع كليات الزراعة - الهندسة - التربية - الهندسة (الالكترونية)، ويقع المقر الرئيسي للجامعة بمدينة شبين الكوم بمحافظة المنوفية. وفي الوقت الحالي تضم الجامعة (٢٢) كلية ومعهد، بما في ذلك فرع الجامعة بمدينة السادات والذي يضم حوالي (٣٠٠٠) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري:

**دراسة عاطف عمر بن طريف (٢٠١٨) (١٤):** والتي استهدفت التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكلية العلمية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ يليه أستاذ مشارك، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح عميد ومساعد عميد.

**دراسة عبد الباسط شحاته (٢٠١٧) (١٥):** والتي استهدفت وضع تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام إلى الصلاحيات الكافية، وانخفاض الدافعية الذاتية لديهم، والتقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

**دراسة هناء العتيبي، ولمياء سحاب (٢٠١٦) (١٦):** وقد استهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأيضاً التعرف على مجالات التمكين الإداري وقد كان من نتائج الدراسة تمتع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد بالتمكين الإداري بدرجة كبيرة.

**دراسة حنان الكبسي (٢٠١٦) (١٧):** وقد استهدفت الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري لمدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاوني والمعاونات، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض المواقف التي يسعى مديرو المدارس الثانوية إلى تمكين العاملين فيها، وبالتالي مديرو المدارس بحاجة إلى وعي بأهمية التمكين الإداري، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن متغير الجنس لا يؤثر على التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ولكن العامل الفصيل والأهم هو عامل الخبرة فكلما كانت مدة الخبرة أكثر كلما تفهم مديري المدارس أهمية التمكين الإداري.

**دراسة عزة أحمد الحسيني (٢٠١٥) (١٨):** والتي استهدفت التعرف على مفهوم التمكين الإداري وكذلك آلياته، وكذلك أثر التمكين الإداري في نشر ثقافة الجودة بها، وقد أظهرت النتائج أن التمكين الإداري بالجامعات المصرية والعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس وإداريين من شأنه أن يؤثر إيجابياً على ثقافة الجودة بها.

**دراسة هيثم العطار (٢٠١٢) (١٩):** وقد استهدفت الدراسة التعرف على مستوى كلا من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كلا من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر أبعاد التمكين الإداري بنسب متفاوتة في الجامعتين محل الدراسة، كما وافق أفراد العينة على توفر أبعاد الإبداع الإداري من: (حل مشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.

**دراسة وفاء عباد (٢٠١٣) (٣٠):** وقد هدفت الدراسة إلى تحديد التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد والخصائص والفوائد التي تعود على القيادات الجامعية وكليات التربية من إتباعه، والوقوف على واقع التمكين الإداري للقيادات الجامعية والتوصل إلى مراحل وخطواته ومتطلباته، ووضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها وتحليلها تمثلت في أربعة أبعاد هي: (حرية الاختيار - الدافعية الذاتية - معنى العمل - التأثير في القرارات)، وأن برامج التدريب الحالية للقيادات الجامعية غير كافية، كما توصلت الدراسة إلى تقييد القيادات الجامعية بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتيني الوظيفي، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

**دراسة زكريا الدوري (٢٠١٠) (٣١):** والتي هدفت التعرف على مستوى تمكين العاملين في المنظمة موضع البحث، والتعرف على مدى تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المنظمين في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن الكلية تحرص على توفير المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وتعزيز الثقة لديهم عبر استخدام وسائل اتصال متنوعة ومرنة.

٢- تبين أن الكلية مهتمة بنظام الرقابة واستخدامها لنظم رقابية دقيقة تعكس وضوح الرؤيا وحدود مسؤولياتهم واعتمادها سياسات وبرامج وإجراءات واضحة.

**دراسة عدنان الإبراهيم (٢٠٠٨) (٣٢):** وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين بجامعة اليرموك يمارسون التمكين الإداري بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية للإداريين والفنيين العاملين حول التمكين الإداري.

**دراسة حسين العساف (٢٠٠٦) (٣٣):** وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاءها جاء مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

**دراسة يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦) (٢٤):** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصر المرتبطة بموضوع التمكين، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق، ووجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى، وبين التحديات التي تطبق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

### الدراسات الأجنبية:

**دراسة (Weal and Robert, 2018) (٢٥):** والتي استهدفت تحليل تأثير المكونات الأساسية لتمكين الموظفين للوصول إلى الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي اللبناني، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي وينبغي أن تنظر البنوك في تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي، وينبغي أن تنظر البنوك في تمكين الموظفين باعتباره أحد العوامل في تعزيز الالتزام التنظيمي، ويؤدي ذلك إلى الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي اللبناني.

**دراسة (Shah Syed. et al, 2014) (٢٦):** والتي استهدفت تقديم نموذج لتوجيه تمكين قيادات المدارس واستكشاف تأثير المتغيرات التالية: مصادر المكافأة، وإدارة المعرفة، والقيادة التعليمية، ومعرفة التكنولوجيا في تمكين قيادات المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استطلاع آراء قادة المدارس في الولايات المتحدة الذين تم تدريبهم على استخدام برنامج (IBM)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات التي تؤثر بشكل رئيسي في تمكين قادة المدارس هي القيادة التعليمية، وإدارة المعرفة بالإضافة لذلك تؤثر معرفة التكنولوجيا في إدارة المعرفة والتي بدورها تؤثر في تمكينهم، وبالمثل تؤثر الموارد في القيادة التعليمية والتي بدورها تؤثر في التمكين.

**دراسة (Ramos, et al, 2014) (٢٧):** والتي استهدفت فحص أثر التمكين الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبحثت أيضاً أهمية التمكين على المستويين الفردي والتنظيمي، كما درست أيضاً دور توفر الموارد والمعلومات والسلطة الرسمية وغير الرسمية كمطالبات رئيسية لتحقيق التمكين والرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التمكين لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي والنتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفاعلية والإبداع.

**دراسة (We shah, 2012) (٣٨):** والتي استهدفت دراسة التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية (دراسة مقارنة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية متوسط، وأيضاً توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقديرات المستجيبين تغزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

**دراسة (Lau, 2010) (٣٩):** والتي استهدفت التعرف على العلاقات بين التمكين والدعم التنظيمي للإبداع، والثقة التنظيمية بين العاملين غير الأكاديميين في الجامعات العامة الشاملة في ولاية الغرب الأوسط. كما درست الدراسة درجة تأثير الثقة التنظيمية في تصور العاملين غير الأكاديميين للتمكين، وفي العلاقة بين الدعم التنظيمي للابتكار والإبداع وتمكين العاملين. وكان من نتائج الدراسة ما يلي: التأثير الإيجابي للثقة التنظيمية على التمكين، وأن نجاح التمكين يعتمد على مستوى الثقة والتقدير التي يتمتع بها العاملون والتي تتطلب مناخ وثقافة تنظيمية داعمة لعملية التمكين والإبداع.

**دراسة (Cherif, et al, 2010) (٣٠):** والتي استهدفت تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية وتحليل العوامل الرئيسية المساهمة في التمكين الوظيفي وكيفية تحقيقه. وكان من نتائج هذه الدراسة تحديد العناصر الأساسية للتمكين وهي: دراسة وتحليل الثقافة المنظمة، ووضع رؤية واقعية ومقنعة لمستقبل المنظمة، وتقاسم السلطة والمهام والمسئوليات، والتركيز على الأفكار لا على الأشخاص، وتعزيز الرقابة الذاتية، والاستعاضة عن التسلسل الهرمي القديم بفرق العمل.

### ثانياً: الدراسات الخاصة بالتميز التنظيمي:

#### الدراسات العربية:

**دراسة ريم الغامدي (٢٠١٨) (٣١):** والتي استهدفت التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لكلاً من متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وأيضاً توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

**دراسة نورة الشهراني (٢٠١٧) (٣٢):** والتي استهدفت التعرف على واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وتوضيح دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، وأخيراً تقديم إجراءات مقترحة لتطوير دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد جاء بدرجة كبيرة، وأن محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة كبيرة مرتباً تنازلياً كما يلي: الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي يليه الاستقطاب يليه التعاقب الوظيفي يليه دور الحوافز، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، و متغير نوع الكلية، و متغير الوظيفة الحالية.

**دراسة هناء مندور (٢٠١٥) (٣٣):** والتي استهدفت وضع تصور مقترح لمنظومة الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل التميز التنظيمي، وقد استخدمت أسلوب تحليل النظم، وتوصلت الدراسة إلى بعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية من خلال الدراسة النظرية للأدبيات المرتبطة بالتميز التنظيمي وواقع أداء الجامعات المصرية، وتمثلت هذه المتطلبات في متطلبات تنظيمية وإدارية مثل: تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة المتميزة وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعة، وتوفير دعم القيادات العليا، والاستعانة بنماذج التميز ومتطلبات تشريعية كسن القوانين وإصدار القرارات واللوائح اللازمة لتحقيق المتطلبات.

**دراسة النويقة (٢٠١٤) (٣٤):** والتي استهدفت التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة، وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى أبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المغزي، الاستقلالية، الأثر)، وأبعاد التميز التنظيمي (القيادة، المرؤوسون، الهيكل التنظيمي، الثقافة)، وأيضاً وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز التميز التنظيمي.

**دراسة محمد فهاد (٢٠١١) (٣٥):** والتي استهدفت التعرف على متطلبات إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكان من نتائج

الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أهمية تطبيق أبعاد إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية على الترتيب التنازلي الآتي: (الاستراتيجية، إدارة الكوادر البشرية، القيادة، إدارة العمليات، قياس وتقويم نتائج الأداء، إدارة الموارد المالية، إدارة المعرفة والمعلومات) وجميعها كانت بدرجة كبيرة جداً من الأهمية.

### الدراسات الأجنبية:

**دراسة (Goleij & Noor bakhsh, 2014) (٣٦):** والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين التميز المؤسسي والدعم التنظيمي لمعلمي التربية البدنية بمحافظة البرز في إيران. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي والتميز التنظيمي، حيث أن توفير الدعم التنظيمي للمعلمين والمعلمات أحد العوامل الرئيسية لتشكيل وتعزيز التميز التنظيمي وذلك من خلال قبول أفكارهم وإشراكهم في القرارات التنظيمية، وإحساسهم بالمسئولية مما يساهم في تكيفهم مع بيئة العمل وتحقيق الموائمة بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

**دراسة (Ring rose, 2013) (٣٧):** والتي استهدفت تطوير إطار التميز التنظيمي والذي يرسخ مبادئ أطر الإدارة الرائدة والتي تمارس في أستراليا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وقد طبقت الدراسة على عينة من المستشارين الإداريين وممارسي الجودة، وقد أشارت النتائج إلى تصميم إطار للتميز التنظيمي يتكون من ثلاث حلقات؛ داخلية ووسطى وخارجية حيث شملت الداخلية على المبادئ التي تميز ثقافة وقيم المنظمة وتبين طريقة تعامل الموظفين معاً وتعاملهم مع أصحاب المصلحة في العناصر التالية: (الالتزام المجتمعي، إشراك القيادة، إشراك العملاء، تنمية الشراكة، ...). أما الحلقة الوسطى فاحتوت على عدة مجالات من مجالات الإدارة الرئيسية وهي: (القيادة، التخطيط، الموظفين، إجراءات العمل، الشركاء، إدارة الموارد، ...). بينما احتوت الحلقة الثالثة على الممارسات التي يتم استخدامها للتحسين المستمر في الأداء والإجراءات وهي: (مقياس الأداء، والتحسين المستمر).

**دراسة (Qawasmeh, 2013) (٣٨):** والتي استهدفت التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة جدار الأردنية الخاصة، كما هدفت إلى معرفة الأهمية النسبية لإبعاد التميز التنظيمي، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير المسميات الوظيفي (الأكاديمية، والإدارية).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي حيث كان المتوسط العام للثقافة التنظيمية معتدلاً بينما المتوسط العام للتميز التنظيمي كان مرتفعاً، وجاءت أهمية أبعاد التميز التنظيمي بالترتيب التنازلي التالي: (الهيكل التنظيمي، الموظفين، الإدارة، الاستراتيجية). كما كشف الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزي إلى المسميات الوظيفية الأكاديمية والإدارية.

**دراسة (Musa, 2008)، (٣٩):** والتي استهدفت التعرف على أثر استراتيجيات القيادة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي والأداء المطلوب من المؤسسات التركية، وقد استخدم الباحث الدراسة الاستكشافية معتمداً على المقابلة الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التزام المؤسسات بالتميز التنظيمي يعطي مؤشراً ذا مستوى عالٍ من الصفات القيادية لتلك المؤسسات.

**ودراسة (Rich, 2007) (٤٠):** والتي استهدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في مدارس ولاية تكساس والتي يمكن لها أن تعزز التميز التنظيمي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية التي حددتها الدراسة في التحسين المستمر وقبول الأعمال الصعبة والسهلة، وتحمل المسؤولية عن التصرفات، والاعتقاد بأهمية الجودة والعمل الجماعي، وتطوير الإداريين لمعارفهم ومهاراتهم تؤدي عموماً إلى التميز التنظيمي في المدارس العامة في تكساس.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة نجد إنها ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث الحالي وهو التمكين الإداري والتميز التنظيمي؛ حيث اتفقت جميعها على ضرورة تبنى التمكين الإداري والتميز التنظيمي في تطوير عمل المؤسسات، إلا إنه اتضح من استعراض الدراسات السابقة ما يلي: أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت التمكين الإداري والتميز التنظيمي في الجانب التربوي تحديداً. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على التمكين الإداري والتميز التنظيمي فيما يتعلق بالمفهوم والأبعاد وإعداد الاستبيانات المستخدمة في البحث الحالي، وكذلك في وضع الإطار النظري للبحث الحالي، وفي تفسير بعض النتائج، وأخيراً تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات البحث الحالي.

يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأيضاً التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، والمعوقات التي تحول دون تحقيق كلا منهما.

### الإطار النظري:

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

لقد ظهر مفهوم التمكين Empowerment في نهاية الثمانينات، ولاقى هذه المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة السبعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أياً كان نوعها، كما أكدت الدراسات على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين القيادات والعاملين. (٤١، ٢٠١٠).

ويعد التمكين الإداري من المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات تنافسية، حيث يعمل التمكين الإداري على صنع القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة فرصة لصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أما مهم للحصول على أدوات السلطة، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة وحرية التعبير عن الرأي وإتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات في موقع العمل الجامعي. (٤٢، ١٩٩٧).

#### مفهوم التمكين:

عرف التمكين لغة بأنه: يقال "مكنه" الله من الشيء تمكيناً و"أمكنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء و"تمكن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه. (٤٣، ١٩٩٢)، والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء. (٤٤، ٢٠٠٠).

في اللغة الإنجليزية، تعني كلمة Empowerment، إعطاء الشخص تحكماً أكثر على فعل شيء معين. ولقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة power. ونجد أن المرادف لكلمة تمكين في اللغة الإنجليزية Enabling وليس Empowerment (٤٥، ١٩٩٥).

وأما في القاموس العام للتمكين يعني هذا الأخير، "منح شرعية التفويض". (٤٦، ١٩٩٨).

والتمكين من الجانب الديني يعني التمهيد والتسخير، وذلك كما جاء في الآية الكريمة:

(وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ فيها حيث يشاء). (٤٧)

**التمكين اصطلاحاً:**

يعرف القاضي التمكين بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً. (٤٨، ٢٠٠٨)، ويؤكد ملحم إلى أن هناك مقومات أساسية تعتبر بمثابة عوامل لنجاح برامج التمكين الإداري، ولخصها بالمعادلة التالية: التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت. وبالنظر إلى هذه المعادلة نجد إن فشل برامج التمكين قد يعود إلى التركيز على القوة دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة والمكافآت بالشكل المناسب، وتكون النتيجة منح الموظف السلطة ولكن دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة اللازمة ليتصرف بحكمة وعقلانية، وبناء عليه يتصرف الموظف بطريقة خاطئة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة. (٤٩، ٢٠٠٦).

وعلى الرغم من تنوع وجهات نظر الباحثين حول التمكين، إلا أنها تجمع على أن التمكين هو إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر، أي منحة حرية المشاركة وتقديم الآراء في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة.

**أبعاد التمكين الإداري:**

يمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في عدة أبعاد كالتالي:

**١- تنمية السلوك الإبداعي:**

الإبداع الإداري يشير إلى قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (٥٠، ٢٠٠١).

ويلاحظ أن الإبداع الإداري في الكلية أو القسم يؤدي إلى التغيير؛ الذي يساعد بدوره المؤسسة على الأداء بفاعلية وكفاءة أكبر، وقد يتضمن الإبداع الإداري الأفكار التالية. (٥١، ٢٠٠٢).

- إضافة تكنولوجيا جديدة إلى الكلية أو القسم أو نظام جديد من نظم المعلومات الإدارية.
- إيجاد نظام إداري جديد أو عمليات إدارية جديدة وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف.

- العمل على تطوير وتحسين في الأنظمة والخطط والبرامج الإدارية وإجراءات وقواعد العمل الإداري.
- إيجاد برامج لتطوير السلوكيات الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم في شكلها ومضمونها وطريقة ممارستها تتعكس تأثيراتها بشكل مباشر في تحسين وتطوير أعمال مؤسساتهم.

## ٢- العمل الجماعي:

يشكل العمل الجماعي بروح الفريق عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفعال، فضلاً عن كونه مصدراً أساسياً لتوليد أفكار جديدة، ويساعد في التطوير والتحسين المستمر للأداء، ويلعب رؤساء الأقسام الأكاديمية دوراً هاماً في دفع أعضاء هيئة التدريس بالقسم لاعتناق العمل كفريق، وفي بناء فرق العمل، وتهيئة المناخ المناسب الذي يوجه طاقات الأعضاء تجاه حل المشكلات بصورة جماعية وإبداعية، وتتبع أهمية العمل كفريق من كونه وسيلة لتحقيق ما يلي:

- تحقيق أهداف يصعب تحقيقها بصورة فردية.
- الالتزام وتشجيعه بين أعضاء الفريق.
- كسب ثقة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم والتوفيق بين رغباتهم.
- تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين؛ لما يساعد على مرونة التعامل معهم. (٥٢، ٢٠٠٢).

## ٣- تفويض السلطة:

ويعني به أن يعهد بالسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد، وتعرف بان يعهد القائد ببعض صلاحياته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية التالية له على أن يكون له إصدار قرارات في صالح العمل. (٥٣، ٢٠١٣).

## ٤- التحفيز الذاتي:

لا يستغنى فرد مهما كان عن الحوافز مهما كان نوعها أو مصدرها، وتحديد الحوافز ونوعها لدى العاملين هو الطريق لإشباع الحاجات العاملين بالمؤسسات وذلك لزيادة إنتاجية ورضا العاملين، لأن أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (٥٤، ٢٠٠٦).

## أساليب التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

**أولاً: أسلوب تمكين الأعضاء:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما يتجه عضو هيئة التدريس نحو قبول المسؤولية والاستقلالية

في صنع واتخاذ القرار، حيث أكدت إحدى الدراسات الأجنبية أن الأعضاء المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وقدرة على استثمار المعلومات. (١٩٩٦، ٥٥).

**ثانياً: أسلوب تمكين الفريق:** عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم التمكين الإداري لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، فتمكن الفريق يوسع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat structures) بدلاً من التنظيم الهرمي بجانب أن عمل الفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء المؤسسي. (٢٠٠٥، ٥٦).

**ثالثاً: أسلوب القيادة:** يعتمد أسلوب القيادة على دور رئيس القسم في تمكين أعضائه، وهذا يشير إلى أن المؤسسة الجامعية الممكنة هي التي تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسات الجامعية (١٩٩٧، ٥٧) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

**رابعاً: أسلوب الجودة الشاملة:** يقوم مفهوم الجودة الشاملة على عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، وهذا يحتاج إلى منح الأعضاء نوعاً من الحرية والتصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في صنع واتخاذ القرار، وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة (١٩٨٢، ٥٨).

#### **خامساً: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الإداري:**

يقوم التمكين الإداري على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب، فالتمكين الإداري ذو أبعاد متعددة يتضمن مجموعة من التغيرات سواء كانت شخصية أو مؤسسية، فالتمكين الشخصي هو قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية، أما التمكين المؤسسي فهو قدرة القائد على تحسين الأداء داخل المؤسسة بما فيها مصلحة جميع أعضائها.

#### **أهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:**

- يمكن تحديد أهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات فيما يلي:
- يسهم التمكين الإداري في إعطاء رئيس القسم مزيداً من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (١٩٩٥، ٥٩).
- يعمل التمكين الإداري على تشجيع وتحفيز الأعضاء على العمل، حيث إنه يؤدي إلى استقلالهم، ويتيح لهم مزيداً من الفرص في صنع واتخاذ القرار. (٢٠١٤، ٦٠).

- يمنح التمكين الإداري رؤساء الأقسام الأكاديمية سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم.
- يسهم التمكين الإداري في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يساعد في تنمية قدرات الأعضاء ورضاهم وتمسكهم بالمؤسسة. (٦١، ٢٠٠٨).
- يركز التمكين الإداري على تدريب القيادات، وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل مهامهم، وتنمية الولاء المؤسسي.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس. (٦٢، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يؤدي إلى جودة القرارات، والإنجاز الأكاديمي للطلاب، ويرفع من جودة الحياة المهنية للقيادات، ويقوى دافعيتهم، والتزامهم ورضاهم عن العمل (٦٣، ٢٠٠٥). مما سبق يتضح لنا أن الجامعات أحوج المؤسسات إلى القيادات التمكينية؛ فالقيادة القوية المتمكنة والمتميزة تقود الجامعة إلى التميز والإبداع، وتكون مسؤولة عن نجاح الجامعة أو فشلها. ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات، فإن هناك حاجة ملحة إلى قيادات فاعلة على مستوى رئيس الجامعة والعميد ورئيس القسم؛ فهم على قدر كبير من الأهمية نظراً للدور الكبير الذي يقومون به.

### معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق عملية التمكين الإداري، وقد تناولت الأدبيات العديد من المعوقات التي تحد من دور التمكين الإداري في تحسين الأداء، وتتمثل معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي (٦٤، ٢٠٠٣)، (٢٦٥، ١٩٩٨).

- تخوف رؤساء الأقسام من فقدان السلطة والنفوذ التي يتمتعون بها في ظل المركزية، وتخوفهم من أن يظهر الأعضاء كفاءة في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما يؤثر على ثقة الإدارة بهم.
- تخوف بعض أعضاء هيئة التدريس من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتمادهم على الهياكل التنظيمية القائمة على الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها.
- قلة توافر البرامج التدريبية التطويرية التي تشجع على ممارسة التمكين الإداري.
- قلة توافر الدعم المادي والمعنوي.

- ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأعضاء.
- تخوف البعض من تحمل أعباء ومسئوليات إضافية فتظهر مقاومة التغيير.

### التميز التنظيمي:

#### مقدمة:

يمثل التميز التنظيمي للمؤسسة التعليمية مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفاعل المبني على أسس ومقومات محققة للتفوق والإبداع للمؤسسة التعليمية بكافة جوانبها التنظيمي، وفي الوقت ذاته يتجه التميز التنظيمي إلى تحقيق إنجاز غير مسبوق سواء على مستوى المؤسسة التعليمية نفسها أو على مستوى مثيلاتها.

وقد أصبح التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات النجاح للمنظمات عامة والتعليمية خاصة، وفي هذا الصدد يوضح (الرشايدة) أن المنظمات المتزايدة أصبحت هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق؛ مما يتطلب من المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية جهوداً مكثفة؛ تدعم من خلالها عملية السعي نحو مزيد من التميز التنظيمي. (٦٦، ٢٠٠٧).

#### أولاً: مفهوم التميز التنظيمي:

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الثقافية والفكرية، ولذلك لم يحظ تعريف بإجماع واتفاق الباحثين والكتاب، فلا زال يكتنف المصطلح بعض الغموض.

#### أولاً: التميز في اللغة:

يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من يتميز، تميزاً، فهو متميز، ويقال تميز الشيء: امتاز، اختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بها وعرف بها. (٦٧). وقد ورد التميز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تميز، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت وقياساً على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة على المنافسين. (٦٨، ٢٠٠٥).

أما في اللغة الإنجليزية فترجمة هذا المصطلح هي "Excellence"، وقد كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia"، والتي تتكون من مقطعين الأول (AR) والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية (isteia) والتي تعني الاستقرار والتوافق. (٦٩، ٢٠٠٧).

**ثانياً: التميز التنظيمي اصطلاحاً:**

يعبر (غنام) عن التميز التنظيمي بأنه: "القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وجودة منتجاتها وخدماتها واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة وفق استراتيجيات فعالة ورؤية موحدة، تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية بما يكفل التميز المستمر عن باقي المنظمات. (٧٠، ٢٠١٤).

كما عرفه (أبو قاعد والربايعة) بأنه: "حالة إيجابية منشودة؛ تؤكد على أن تعمل المنظمة بكفاءة وقدرة عالية تتفوق بها على غيرها من المنظمات وبشكل يضمن لها التفرد عن مثيلاتها في البيئة والمجتمع المحيط". (٧١، ٢٠١٣).

ويمكن تعريف التميز التنظيمي أيضاً بأنه: تقدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير؛ من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي. (٧٢، ٢٠١٤).

وبناء على ما سبق فيمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه: تميز إداري ووظيفي في المنظمة يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

**أهمية التميز التنظيمي:**

تظهر أهمية التميز التنظيمي فيما يلي:

- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل؛ مثل خدمة المجتمع التي تتوفر لدى المنظمات والتي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات؛ والتحسين والتطوير المستمر.
- تبنى إعادة هندسة العمليات؛ لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، وذلك من خلال إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداء بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً. (٧٣، ٢٠١٤).
- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ مكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتقاء مستوى المنافسة بين المنظمات.

- توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة؛ مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء فيحقق الإبداع والتميز والابتكار، ويحقق أيضا مستويات عالية من الأداء (٧٤، ٢٠١٦).

### أهداف التميز التنظيمي:

- ١- يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي:  
١- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- ٢- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز. (٧٥، ٢٠١١).
- ٣- نشر أفضل الممارسات، وبحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.
- ٤- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية (٧٦، ٢٠١٣).
- ٥- جعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقا مع متطلبات السوق، والارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المنظمات والمؤسسات عالمية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وتحفيز الأفراد معنوياً ونفسياً. (٧٧، ٢٠١١).

### أبعاد التميز التنظيمي:

هناك أبعاد للتميز التنظيمي، كما يلي:

#### ١- تميز القيادة:

##### مفهوم تميز القيادة:

يعرف مفهوم تميز القيادة بأنه: "ممارسات متميزة، يتم اتباعها في المنظمة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، وتساعد المنظمة على أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغير الذي يطرأ في بيئة العمل، فتصبح فعالية وكفاءة المنظمة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام". (٧٨، ٢٠١٤) فالمنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة والكيان في المنظمات من أجل منظمة متميزة، والحصول على ثقة وتقدير أصحاب المصلحة، والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة. (٧٩، ٢٠١٤).

ويتطلب نجاح قيادة التمكين التنظيمي وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من العاملين وتوجيه سلوكهم؛ ليتمكن من القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، حيث يؤكد "إدريس" على أن عناصر القيادة الأساسية هي التأثير في المرؤوسين، وتوحيد وتوجيه جهودهم، وتحقيق الأهداف. (٨٠، ٢٠٠٤).

## ٢- تميز المرؤوسين:

### مفهوم تميز المرؤوسين:

تميز المرؤوسين يعرف بأنه: "مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد المعلمون في المنظمات، حيث تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم، وتساعدهم في إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً؛ إذ يقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع، بما يحققه أهدافاً عالية للمنظمة". (٨١، ٢٠١٦)، وكذلك التميز في عمل المرؤوسين يتضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً، وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها، وإيجاد المناخ الداعم للتميز الذي يساعد على تحسين أدائهم ورفع مستوى قدراتهم، مما ينعكس على تميز المؤسسة. (٨٢، ٢٠١٥).

ومن أهم الأساليب التي تسهم في تحقق المرؤوسين ما يلي:

- استقطاب المرؤوسين الأكفاء، والذين يتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي.
- توطيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين، وذلك من خلال الحوارات والمناقشات البناءة.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار والاهتمام بها. (٨٣، ٢٠٠٦).
- إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين، ومناقشتها فيما بينهم وبين القادة.
- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين.
- التدريب المستمر لجعل المرؤوسين أكثر كفاءة وفاعلية، والوصول بهم إلى الأداء المتميز في عملهم، وفي علاقتهم في العمل ومع المجتمع. (٨٤، ٢٠١٥).

## ٣- تميز الهيكل التنظيمي:

تشير دراسة (الفرا، واللوح): إلى أهمية وجود الهيكل التنظيمي الجيد والمناسب للمنظمة، فبدونه تسير العمليات التنظيمية بشكل فوضوي لا تستند إلى أساس علمي متين؛ حيث تتحرف

المنظمة عن مسارها وأهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية. (٨٥، ٢٠٠٧).

كما يرى (اللوغان): أن تحقيق التميز التنظيمي يحتم ضرورة إعادة المنظمات أو المؤسسات هيكلتها من حيث ضمان وجود وحدات إدارية متكاملة ومتناسقة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية لها، وهذه الوحدات تتمتع أيضا بالمرونة الكافية، بحيث تكون قنوات الاتصال فيها واضحة وفعالة. (٨٦، ٢٠١١).

ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيمكن تعريفه على حد قول "السلمي" بأنه: "عبارة عن رسم تمثيلي للبنية الفعلية لمنظمة ما في وقت معين، وهو جدول الوحدات الموحدة بشكل جيد والتي تشك المنظمة والعلاقات الرسمية المتواجدة بين هذه الوحدات والارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة". (٨٧، ٢٠٠١).

كما عرفه (العيسوي) بأنه: "تمثيل بياني لبيئة أو لمجموعة منظمة وسليمة مع إبراز الوظائف والعلاقات الموجودة فيما بينها". (٨٨، ص ١٨٧).

مما سبق يمكن القول إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي تتحدد فيه العلاقات والواجبات والمهام والمسئوليات بين مختلف الأقسام والأفراد وبشكل رسمي، بهدف تحديد الارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة، من أجل هيكل المنظمة بشكل جيد يسهل معها تحقيق أهدافها المرسومة.

#### ٤- تميز الثقافة التنظيمية:

##### مفهوم تميز الثقافة التنظيمية:

تميز الثقافة التنظيمية يعرف بأنه: تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيتهم، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات والتقاليد، وأساليب التفكير، ... والتي تؤثر في العاملين فيها وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في المنظمة الواحدة، وتنعكس على جودة خدماتها وكفاءة أدائها ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميز (٨٩، ٢٠١٢).

فالثقافة التنظيمية المميّزة توجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، حيث إنها تقوم بتوحيد هوية المنتمين للمنظمة وانسجام مصالحهم، وتعتبر أيضاً قاعدة قوية وثابتة تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً. (٩٠، ٢٠١٦).

والثقافة التنظيمية المميزة هي محصلة العلاقات بين ممارسات القيادة والعاملين، والتي تدعم مواصلة التميز. (٩١، ٢٠١٠).

ومن أبرز أساليب تميز الثقافة التنظيمية ما يلي:

- (أ) إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة، وغرسها في العاملين.
- (ب) الاهتمام بعملاء المنظمة والتركيز على متطلباتهم بالتعاون معهم، ومع جميع الأطراف المستفيدة.
- (ج) المشاركة والتفويض، فكل أعضاء المنظمة مهتمين بكل ما يتعلق بالتميز.
- (د) التطوير والتعلم المستمر، والتركيز على التطوير الذاتي.
- (هـ) تقديم خدمات مجتمعية تسهم في تنميته والنهوض به. (٩٢، ٢٠١٥).
- (و) أن تكون الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي يستطيع من خلاله المرؤوسين تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم، والاستجابة لآية تغيرات خارجية في البيئة المحيطة.
- (ز) تعزيز الولاء، حيث أن الأعضاء في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاتجاهات والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بما يزيد ولائهم للمنظمة، وبالتالي يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام (٩٣، ٢٠١٠).

#### ٥- التميز من خلال الاستراتيجية:

تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني استراتيجية واضحة وفلسفة معينة تميزها عن باقي المنظمات، تعتبر بمثابة الدليل إلى بلوغ الريادة والتميز التنظيمي. مفهوم الاستراتيجية:

يعرف "شاندر" (Chandler) الاستراتيجية بأنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات (٩٤، ١٩٧٢، ص ٧٦).

الباحثة "رياحي" فقد عرفت الاستراتيجية على أنها: "تلك الخطط والأعمال التي يتم وضعها في إطار تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها من خلال الأخذ بعين الاعتبار الرسالة والبيئة المحيطة بالمنظمة مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل. (٩٥).

ويقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية هو: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها الخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. (٩٦، ٢٠٠٢).

ويقول (porter): "إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة عن غيرها، ويتطلب ذلك أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة (٩٧، ١٩٩٦). مما سبق يتضح لنا الآتي:

أن بقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية واضحة تحدد القيادة العليا تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق رؤيتها ورسالتها، لأن الفرق بين منظمات فاشلة وأخرى متميزة يكمن في قدرة هذه الأخيرة على رسم غاياتها وأهدافها وتوجهاتها الطويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي.

### أهمية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي:

يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأجل للحصول على الموارد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.
- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز.
- توفر الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية من تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة. (٩٨، ٢٠١٥).

### معوقات التميز التنظيمي:

- يواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت في بعض الدراسات ومنها ما يلي:
- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز للعاملين لكسب ولأهم، ولتحسين أوضاعهم.

- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
- مقاومة التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها. (٩٩، ٢٠١٠).
- ضعف التوافق بين أهداف المنظمة وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
- اختلاط الرؤى الشخصية للقادة بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم.
- الانحصر في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذو الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول (١٠٠، ٢٠١٦).

### التمكين والتميز التنظيمي:

التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها. (١٠١، ٢٠١٥).

كما ينسجم التمكين مع التغييرات التي تمس الهيكل التنظيمي، حيث يعطي للعاملين دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء ويعزز الشعور بالمسؤولية، فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع؛ بمعنى أن نسبة المرؤوسين إلى القادة نسبة عالية بالقياس إلى تلك المؤسسات التقليدية فالاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد وتحقق القيمة المضافة للمنظمة، والوصول إلى التميز التنظيمي نتيجة تعادل أعضاء الفريق ومساهمة كل واحد منهم مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على القرار أو الرأي الفردي الذي قد يكون عرضه أكثر إلى القصور والخطأ. (١٠٢، ٢٠١٠).

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مدركات المرؤوسين وإمكانياتهم الوظيفية، ويبقى القائد بعد تفويضه لبعض من سلطاته مراقباً ناصحاً ليتأكد فيما إذا كان الشخص القائم بالمهمة محتاجاً لتوجيهات إضافية، وهل يحتاج لمساعدة لتأصيل خبراته واستمرار تقدمه، وهذا ما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ التميز التنظيمي. (١٠٣، ٢٠١٦).

**الإطار الميداني للبحث:**

يهدف البحث في جانبه الميداني إلى:

- التعرف على درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
  - التعرف على درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
  - الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية لدرجات توافر أبعاد التمكين الإداري ودرجات توافر أبعاد التميز التنظيمي.
  - التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
- وللإجابة عن أسئلة البحث الميدانية تم إتباع الإجراءات التالية:

**١- بناء أداة البحث:**

استخدم البحث الحالي الاستبانة والتي تم إعدادها كأداة أساسية لإجراء الدراسة الميدانية. حيث تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (١٠١) فقرة موزعة على ثلاث محاور هم كالتالي:

**المحور الأول:** التمكين الإداري، الثاني التميز التنظيمي، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٩٩) فقرة موزعة على ثلاث محاور هم:

**المحور الأول:** التمكين الإداري ويتكون من (٦٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: تفويض السلطة: ويشتمل على (١٥) فقرة من ١ : ١٥.
- البعد الثاني: تنمية السلوك الإبداعي: ويشتمل على (١٥) فقرة من ١٦ : ٣٠.
- البعد الثالث: العمل الجماعي: ويشتمل على (١٥) فقرة من ٣١ : ٤٥.
- البعد الرابع: حفر العاملين ويشتمل على (١٥) فقرة من ٤٦ : ٦٠.

**المحور الثاني:** التميز التنظيمي ويتكون من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي:

- البعد الأول: تميز الهيكل التنظيمي: ويشتمل على (٥) فقرات من ٦١ : ٦٥.
- البعد الثاني: تميز القيادة: ويشتمل على (٥) فقرات من ٦٦ : ٧٠.
- البعد الثالث: تميز المرؤوسين: ويشتمل على (٥) فقرات من ٧١ : ٧٥.
- البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية ويشتمل على (٥) فقرات من ٧٦ : ٨٠.
- البعد الخامس: تميز الاستراتيجية: ويشتمل على (٥) فقرات من ٨١ : ٨٥.

**المحور الثالث:** معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي: ويشتمل على (١٤) فقرة من

٨٦ : ٩٩.

تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأعطيت فقراتها الأوزان التالية: موافق بدرجة كبيرة جداً (٥) موافق بدرجة كبيرة (٤) موافق بدرجة متوسطة (٣) غير موافق (٢) غير موافق على الإطلاق (١) هذا وقد تم تحويل الاستبانة الورقية إلى استبانة الكترونية، وتم تلقي الإجابات على الايميل المخصص لذلك وهو (emankamel449@gmail.com).

### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بعرض فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (١٠١) فقرة على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٠) محكمين من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنوفية، والكليات الأخرى بالجامعات الأخرى ملحق رقم (١). وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة الفقرات من حيث البناء واللغة، وحذف بعض الفقرات التي لا تنتمي إلى المجال، وبالتالي أصبحت الاستبانة بعد صورتها الأولية ملحق رقم (٢) معدة للتطبيق ملحق رقم (٣).

### ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرو نباخ (Cranach's

Alpha)، والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١) : قيم معاملات الثبات لأبعاد البحث التي تتعلق بأراء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية بشأن التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

المحور	رقم البعد	المجال	قيمة معامل الثبات	عدد الفقرات
التمكين الإداري	١	تفويض السلطة	٠,٨٢٥	١٥
	٢	تنمية السلوك الإبداعي	٠,٨١٤	١٥
	٣	العمل الجماعي	٠,٨٤٣	١٥
	٤	حضر العاملين	٠,٨٦٦	١٥
التمكين الإداري ككل				
التميز التنظيمي	١	تميز الهيكل التنظيمي	٠,٨٤٦	٥
	٢	تميز القيادة	٠,٨٣٥	٥
	٣	تميز الرؤوسين	٠,٨٦٦	٥
	٤	تميز الثقافة التنظيمية	٠,٨٥٧	٥
	٥	تميز الاستراتيجية	٠,٨٢٤	٥
التميز التنظيمي ككل				
معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي				
الثبات العام للإدارة				
			٠,٨٣٦	٢٥
			٠,٨٨٢	١٤
			٠,٨٦١	٩٩

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

ومما سبق يتضح أن معاملات الثبات لهذه الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ - عالية حيث بلغت الدرجة الكلية لثبات الأداة (٠,٨٦١). وتعد هذه القيمة كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بشبين الكوم بجامعة المنوفية، حيث بلغ العدد الكلي لهم (١٢٥) عضو هيئة تدريس ممن هم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد. وقد تم اختيار جامعة المنوفية لأنني عضو هيئة تدريس بكلية التربية بجامعة المنوفية.

## والجدول رقم (٢) : يوضح عدد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة المنوفية. (١٠٤)

م	الكلية	رؤساء الأقسام	م	الكلية	رؤساء الأقسام
١	كلية الزراعة	١٥	٨	كلية الآداب	١٤
٢	كلية الهندسة	٦	٩	كلية الحقوق	١١
٣	كلية التربية	٣	١٠	كلية الاقتصاد المنزلي	٤
٤	كلية الهندسة الالكترونية بنوف	٤	١١	كلية التمريض	٨
٥	كلية الطب البشري	٣٢	١٢	كلية التربية الرياضية	٨
٦	كلية التجارة	٤	١٣	كلية العلوم	٦
٧	كلية الحاسبات والمعلومات	٤	١٤	كلية التربية النوعية بأشمون	٦
		الإجمالي =		١٢٥	

وقد أجاب على الاستبانة الكترونياً (١٠٠) عضو هيئة تدريس، ولم يستجيب حوالي (٢٥) من أفراد العينة، أي أن النسبة النهائية لأفراد العينة كانت تشكل ٨٦% من إجمالي العينة.

**المعالجة الإحصائية:** اعتمد البحث الحالي على استخدام البرنامج الإحصائي لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية على أبعاد البحث والأداة الكلية.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات أبعاد التمكين الإداري، ودرجات أبعاد التميز التنظيمي.
- كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية بما يخص معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

ولتفسير استجابات عينة البحث، تم ترميز البيانات على النحو التالي:  
 لتحديد مستوى الإجابة عن بنود "أداة البحث" تم إعطاء وزن للبدائل كما يلي: حيث تم الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة والتي رتبت من (١: ٥) تنازلياً، وتم تحديد طول الفئة كالتالي: طول الفئة = المدى مقسوماً على الفئات، وحدد المدى بالمعادلة: المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة. وبالتالي يكون المدى = ١ - ٥ = ٤، ويصبح طول الفئة = ٥ ÷ ٤ = ٠,٨٠. والجدول رقم (٣) يوضح درجة الموافقة وفئات الدرجات المقابلة.

جدول (٣) : يوضح حد درجات وحدود فئات معيار نتائج البحث وفقا لمقياس ليكرث الخماسي .

طول الفئة		مقيار الحكم على درجة الموافقة
إلى	من	
أقل من ٥	٤,٢٠	كبيرة جدا
أقل من ٤,٢٠	٣,٤٠	كبيرة
أقل من ٣,٤٠	٢,٦٠	متوسطة
أقل من ٢,٦٠	١,٨٠	غير موافق
-	أقل من ١,٨٠	غير موافق إطلاقا

### تحليل نتائج الدراسة الميداني:

#### أولا : الإجابة على السؤال الثالث :

السؤال الثالث: ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة بـ (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، حفر العاملين). والجدول رقم (٤) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بجامعة المنوفية، مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
١	تفويض السلطة	٣,٣٥	٠,١٩	متوسطة
٢	العمل الجماعي	٣,٢٢	٠,٢٠	متوسطة
٣	حفر العاملين	٣,١٧	٠,٢٦	متوسطة
٤	السلوك الإبداعي	٢,٧٥	٠,٢٤	متوسطة
-	الكلية	٣,١٩	٠,١٦	

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية جاءت وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٩) وبانحراف معياري (٠,١٦)، وأما على مستوى الأبعاد والمتمثلة بـ (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، حفز العاملين) فقد جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "العمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "حفز العاملين" وبمتوسط حساب بلغ (٣,١٧)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء "السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (٢,٧٥) ولقد أشارت نتائج التحليل إلى أن توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٩) ويرجع ذلك إلى أن التمكين الإداري مفهوم جديد ومعاصر، وأن الآلية التي تدار بها الجامعة تدار بتعليمات وأنظمة مركزية، فالتمكين الإداري يتطلب تنظيماً معاصراً ولا يمكن أن ينجح دون تغيير في الهياكل التنظيمية. فالهياكل التنظيمية الحالية مازالت تقليدية وغير مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الحديثة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن مؤسسات التعليم العالي تتعرض إلى ضغوط كثيرة تؤثر على استقلاليتها وحريتها الأكاديمية، وذلك من أجل تلبية متطلبات الضغوط الاجتماعية والوفاء بمستلزمات واحتياجات الدولة، وقد جاءت نتائج هذا البحث متسقة مع نتائج دراسة عدنان الإبراهيم (٢٠٠٨) والتي أظهرت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك جاء بدرجة متوسطة.

وكذلك توافقت مع دراسة عبد الباسط شحاته (٢٠١٧) والتي أظهرت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج جاء بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة هناء العتيبي (٢٠١٦) والتي أظهرت نتائجها تمتع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد بالتمكين الإداري بدرجة كبيرة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية وفقا لكل بعد من هذه الأبعاد وهي كما يلي:

### أولاً: بعد تفويض السلطة:

جدول رقم (٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تفويض السلطة مرتبا تنازليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
كبيرة جدا	٠,٦٧	٤,٢٥	يتم تفويض السلطة لي بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة.	١	١٠
كبيرة	٠,٥٦	٣,٩٣	يحفزني رئيسي المباشر على تحمل مسؤوليات أكبر.	٢	١٣
كبيرة	٠,٧٨	٣,٥٧	أحصل على المعلومات المتعلقة بعملتي بسهولة.	٣	١٤
متوسطة	٠,٦١	٣,٣٦	يحدد رئيس المباشر الأعمال التي يتم تفويضها إلى كتابيا.	٤	٩
متوسطة	٠,٦٢	٣,٣١	يمنحني رئيسي المباشر السلطة الكافية للقيام بعملتي.	٥	١
متوسطة	٠,٦٤	٣,٩	يثق رئيسي المباشر بمهاراتي في العمل	٦	٢
متوسطة	٠,٦٦	٣,٦	يوفر لي رئيسي المباشر الفرصة لاتخاذ القرارات	٧	٣
متوسطة	٠,٧١	٢,٩٧	أشارك في رؤية ورسالة الكلية.	٨	٦
متوسطة	٠,٧٢	٢,٩١	أتمتع بالحرية في أداء عملي.	٩	٧
متوسطة	٠,٦٣	٢,٨٩	يتابع رئيس المباشر أدائي للمهام المفوضة إلى.	١٠	٨
متوسطة	٠,٦١	٢,٨٦	ينتهج رئيسي المباشر نظاما للمساءلة لمتابعة الأداء.	١١	١١
متوسطة	٠,٦٧	٢,٧٥	يسعى رئيسي المباشر إلى تطبيق اللامركزية في العمل.	١٢	١٥
متوسطة	٠,٦٥	٢,٨١	يوفر رئيسي المباشرة لي المرونة المناسبة لأداء مهامتي.	١٣	٤
متوسطة	٠,٦١	٢,٨٩	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية.	١٤	٥
متوسطة	٠,٦٨	٢,٧٤	يقدم رئيسي المباشر المعلومات الكافية لصناعة القرارات	١٥	١٢
متوسطة	٠,١٨	٣,٢٦	الكلى		

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية والمرتبب ببعده تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (٠,١٨). وقد احتلت الفقرة رقم (١٠) والتي نصها: "يتم تفويض السلطة لي بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي نصها: "يقدم رئيسي المباشر المعلومات الكافية لصناعة القرارات" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وبدرجة موافقة متوسطة، ولقد أشارت النتائج إلى أن بعد تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة واحتل المركز الأول مقارنة بأبعاد البحث الأخرى. وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة

تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين بها، ورغم ذلك لم يصل تفويض السلطة إلى المستوى المطلوب الذي يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود وعي وفهم صحيح لهذا المفهوم، فالقيادات تميل إلى المركزية، والعاملين يفضلون التقيد بالمهام التي تسند إليهم وفقا للأنظمة والتعليمات، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة عزة الحسيني (٢٠١٥)، ودراسة هيثم العطار (٢٠١٢) والتي احتل فيها بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى.

### ثانياً: بعد العمل الجماعي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد العمل الجماعي، ومن ثم ترتيبها تنازلياً، والجدول رقم (٦) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد العمل الجماعي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٣	١	يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي	٣,٧٨	٠,٧٢	كبيرة
٣١	٢	يحرص رئيسي المباشر على تلبية حاجات العمل الجماعي.	٣,٧٢	٠,٧٤	كبيرة
٣٥	٣	تتسم العلاقات بين إدارة الكلية والعاملين بها بأنها تعاونية تسودها الثقة	٣,٣٨	٠,٥١	متوسطة
٣٤	٤	يهتم رئيسي المباشر بإكسابي مهارات العمل الجماعي.	٣,٣٥	٠,٥٣	متوسطة
٣٦	٥	يعمل الأفراد داخل الكلية بروح الفريق الواحد.	٣,٣١	٠,٦٣	متوسطة
٣٩	٦	يهتم رئيسي المباشر بتوفير وسائل اتصال فاعلة لتحقيق العمل الجماعي.	٣,١٢	٠,٦٧	متوسطة
٤٠	٧	يحرص رئيسي المباشر على بناء علاقات إنسانية بين المرؤسين.	٣,١٠	٠,٦٢	متوسطة
٤٥	٨	تحتزم إدارة الكلية رأي اللجان والمجالس العلمية المختلفة.	٣,٠٧	٠,٧٢	متوسطة
٤٤	٩	تتوفر أجواء التعاون بين جماعات العمل داخل الكلية.	٣,٠٣	٠,٦٤	متوسطة
٤٢	١٠	يحرص رئيسي المباشر على تبادل الخبرات من خلال جماعات العمل داخل الكلية.	٢,٩٧	٠,٧٦	متوسطة
٤١	١١	تساهم جماعات العمل داخل الكلية بعملية التغيير والتطوير في الكلية.	٢,٩٥	٠,٥٧	متوسطة
٤٠	١٢	القرارات الصادرة عن جماعات العمل داخل الكلية غالباً ما يتم تنفيذها.	٢,٩٣	٠,٧٣	متوسطة
٤٣	١٣	تلتزم جماعات العمل داخل الكلية بالأنظمة والتعليمات الصادرة من الجامعة.	٢,٨١	٠,٥٦	متوسطة
٣٦	١٤	يعمل الأفراد داخل الكلية بروح الفريق الواحد.	٢,٧٢	٠,٢٣	متوسطة
٣٨	١٥	يسمح نظام العمل داخل الكلية بالمشاركة في صنع القرارات	٢,٦٥	٠,٢٦	متوسطة
		الكلى	٣,٢٢	٠,٢١	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام لدرجة توفر أبعاد التمكين الإداري والمرتبطة ببعده العمل الجماعي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٢١)، وقد احتلت الفقرة رقم (٣٣) والتي نصها: "يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة رقم (٣٨) والتي نصها: "يسمح نظام العمل داخل الكلية بالمشاركة في صنع القرارات" المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) وبدرجة متوسطة. ولقد أشارت النتائج إلى أن بعد

العمل الجماعي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وبدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن الكثير من العاملين في مجال الكليات المختلفة بجامعة المنوفية يتجنبون العمل الجماعي خوفاً من زيادة التوترات والصراع مع الآخرين. وقد يعزى ذلك أيضاً أن بعض القيادات تتجنب العمل الجماعي وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات؛ لقناعتهم بأن ذلك سيسبب العديد من المشكلات والصراعات بينهم وبين جماعات العمل داخل كلياتهم، مما يشكل خطراً على إدارتهم لكلياتهم وتهديداً لمناصبهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة هيثم العطار (٢٠١٢) وتختلف مع دراسة (Weshah, 2012)، والتي احتل فيها بعد العمل الجماعي درجة عالية.

### ثالثاً: حفز العاملين:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد حفز العاملين، وتم ترتيبها تنازلياً، والجدول رقم (٧) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد حفز العاملين.

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٤	١	يسعى رئيسي المباشر إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالكلية	٣,٣٢	٠,٦٦	متوسطة
٥٩	٢	توفر إدارة الكلية خطة واضحة للنمو المهني للعاملين بها.	٣,٠٩	٠,٦٩	متوسطة
٦٠	٣	تحفزني إدارة الكلية على تحمل المسؤولية وحسن القيام بها.	٣,٠٦	٠,٧١	متوسطة
٥٣	٤	يبحث رئيسي المباشر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل بالكلية.	٢,٩٦	٠,٧٣	متوسطة
٤٧	٥	يقدر رئيسي المباشر جهودي في مجال إنجاز العمل.	٢,٩٣	٠,٧٩	متوسطة
٤٨	٦	يحرص رئيسي المباشر على إيجاد مناخ عمل داخل الكلية يتسم بالثقة والتعاون.	٢,٩١	٠,٨٥	متوسطة
٥٠	٧	تسعى إدارة الكلية إلى تطوير أداء العاملين بها.	٢,٨٦	٠,٧٤	متوسطة
٤٦	٨	تعتبر الكفاءة في مجال العمل معياراً مهماً في نظام الترقية.	٢,٨٥	٠,٧٥	متوسطة
٥٨	٩	يدعم رئيسي المباشر تبادل الخبرات بين العاملين بالكلية.	٢,٨٣	٠,٧٢	متوسطة
٥٥	١٠	تقدر الكلية والجامعة رؤساء الأقسام باعتبارهم عناصر فاعلة في كلياتهم.	٢,٨٢	٠,٧٣	متوسطة
٥١	١١	تصنع إدارة الكلية معايير للإنجاز قابلة للتحقيق.	٢,٨٠	٠,٨٥	متوسطة
٥٦	١٢	أتلقي مكافأة عندما أقول بأعمال متميزة	٢,٧٦	٠,٨٠	متوسطة
٥٢	١٣	يتم تدريب العاملين بالكلية لمواجهة التطورات الحديثة وما يستجد من أحداث.	٢,٧٤	٠,٨٤	متوسطة
٤٩	١٤	يتسم نظام المكافآت داخل الكلية بالوضوح مما ينعكس إيجابياً على فاعلية العمل	٢,٧٢	٠,٨٢	متوسطة
٥٧	١٥	يحرص رئيسي المباشر على تنمية العاملين بالكلية في مجال التكنولوجيا.	٢,٦٥	٠,٧٤	متوسطة
		الكلية	٢,٨٦	٠,٢٥	متوسطة

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن المتوسط العام لدرجة توفر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية والمرتبب ببعده حفز العاملين جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (١,٢٥)، وقد احتلت الفقرة رقم (٥٤) التي نصها: "يسعى رئيسي المباشر إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالكلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٥٧) والتي

نصها: "يحرص رئيسي المباشر على تنمية العاملين بالكلية في مجال التكنولوجيا" على المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد وبمتوسط حسابي (٢,٦٥) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً. ولقد حصل بعد حفز العاملين على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٧)، وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض القيادات بالكلية لا يدركون أهمية التعزيز والتحفيز المعنوي والمادي للعاملين بها، وما له من انعكاسات إيجابية على ولائهم ورضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وكفاءة هؤلاء العاملين، لأن أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عدنان الإبراهيم (٢٠٠٨)، ودراسة حسين موسى العساف (٢٠٠٦)، ودراسة يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦) والتي احتل فيها مجال حفز العاملين درجة متوسطة.

#### رابعا: تنمية السلوك الإبداعي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تنمية السلوك الإبداعي، ومن ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تنمية السلوك الإبداعي:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
كبيرة	٠,٧٥	٣,٨٥	يعزز رئيسي المباشر الحلول المبتكرة لمشكلات.	١	١٧
متوسطة	٠,٧٢	٣,٦٣	يتقبل رئيسي المباشر الأفكار الإبداعية التي أقدمها له.	٢	١٨
متوسطة	٠,٨٧	٣,٥٦	يهتم رئيسي المباشر بمهاراتي ويوظفها في المجال الصحيح.	٣	٢٠
متوسطة	٠,٦٩	٣,٢٣	يعزز رئيسي المباشر الأساليب المبتكرة في العمل.	٤	٢٣
متوسطة	٠,٦٦	٣,٢٩	يشجع رئيسي المباشر الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية في الجامعة.	٥	٢٤
متوسطة	٠,٧٤	٣,١٩	يسعى رئيسي المباشر إلى تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الإبداع.	٦	٢١
متوسطة	٠,٦٨	٣,١٦	يثق رئيسي المباشر بقدرتي على إنجاز العمل بأسلوب إبداعي.	٧	١٩
متوسطة	٠,٧٣	٣,١٤	امتلك مهارات إدارية متميزة تساعدني في تسيير أعمال القسم.	٨	١٦
متوسطة	٠,٧٤	٣,١٣	يتاح لي فرص اكتساب مهارات إبداعية	٩	٢٧
متوسطة	٠,٦٢	٣,١٠	تستقطب الجامعة الكفاءات من أعضاء الهيئة التدريسية.	١٠	٢٨
متوسطة	٠,٦٣	٣,١٠	يحرص رئيسي المباشر على توفير التعزيز الإيجابي لي.	١١	٢٩
متوسطة	٠,٧٦	٢,٩١	يحرص رئيسي المباشر على تحديد الآليات والتقنيات باستمرار.	١٢	٢٦
متوسطة	٠,٨٤	٢,٨٤	يخصص رئيسي المباشر جزء من وقته لمناقشة الأفكار الإبداعية.	١٣	٢٢
متوسطة	٠,٥٥	٢,٧٢	اهتم بتنمية سلوكي الإبداعي بالاستفادة من تجارب الآخرين.	١٤	٣٠
متوسطة	٠,٧٧	٢,٦٥	يخصص رئيسي المباشر جزء من الميزانية لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	١٥	٢٦
متوسطة	٠,٢٩	٣,٠٩	الكل		

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بمحافظة المنوفية والمرتبطة ببعدها (تنمية السلوك الإبداعي) جاء بدرجة

متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩) وانحراف معياري (٢,٢٩)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٧) والتي نصها: "يعزز رئيسي المباشر الحلول المبتكرة للمشكلات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) بدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة رقم (٢٦) والتي نصها: "يخصص رئيسي المباشر جزء من الميزانية لتنفيذ الأفكار الإبداعية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وبدرجة موافقة متوسطة. ولقد احتل بُعد تنمية السلوك الإبداعي المرتبة الرابعة، وجاءت الفقرة المتعلقة بتعزيز الإدارة الحلول المبتكرة للمشكلات بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى رغبة الإدارة في رفع كفاءة مؤسساتها والحصول على التميز التنظيمي وإثبات كفاءتها. وأما بقية فقرات المجال فقد حصلت على درجات متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى انشغال إدارة الكلية بالأعمال الروتينية الأدنى.

وأما الفقرة المتعلقة بتخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ الأفكار الإبداعية قد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية بلغ (٢,٦٥)، وقد يعزى ذلك إلى قلة المخصصات المالية في الجامعة ومعاناة الجامعة من ضعف الموازنة بها.

■ الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على: ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة بـ (تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجيات)، وكذلك المتوسط الكلي للأبعاد ككل، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية وفق مستوى توافرها في الكليات المختلفة محل البحث ومرتبة تنازليا.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
تميز المرؤوسين	٣,٤١	٠,٥٧	١	كبيرة
تميز القيادة	٣,٣٥	٠,٦٣	٢	متوسطة
تميز الهيكل التنظيمي	٣,٢٨	٠,٧٧	٣	متوسطة
تميز الثقافة التنظيمية	٣,١٧	٠,٦٦	٤	متوسطة
تميز الاستراتيجيات	٣,٠٥	٠,٩٥	٥	متوسطة
المتوسط الكلي لأبعاد التميز التنظيمي	٣,٢١	٠,٧٩	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن بعد (تميز المرؤوسين) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.57)، وجاء تميز القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.63)، يليه تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.77)، يليه تميز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.66)، يليه في المرتبة الأخيرة تميز الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.95). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث على المجالات ككل (3.21) وانحراف معياري (0.97)، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة، ويعزي ذلك إلى أن الكليات المختلفة تحظى بتميز تنظيمي متوسط ومقبول إلى حد ما، وهذا ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي لهذه الكليات بالشكل الذي يحقق لها تميزاً تنظيمياً مستداماً على مستوى المرؤوسين وهيكلها التنظيمي، واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر أبعاد التميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية وفقاً لكل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

#### أولاً: بعد تميز المرؤوسين:

##### جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تميز المرؤوسين ومرتبطة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
متوسطة	0,67	3,29	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	4	72
كبيرة	0,66	3,52	لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.	1	73
كبيرة	0,57	3,42	يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة.	2	75
كبيرة	0,59	3,41	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل.	3	71
متوسطة	0,71	3,11	توفر إدارة الكلية فرص المبادرة للمرؤوسين لتحفيز إبداعاتهم	5	74
كبيرة	0,57	3,41	الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

هذا البعد (تميز المرؤوسين) يعبر عنه خمس عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.11 - 3.52) بانحراف معياري يتراوح بين (0.66 - 0.71)، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي (لبعد تميز المرؤوسين) بلغ (3.41)، وانحراف معياري (0.57) مما يدل

على أن هذا البعد حصل على درجة موافقة كبيرة، والعبارة رقم (٧٣) والتي تنص على: "لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل" حصلت على درجة موافقة كبيرة وعلى الترتيب الأول، و بمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٥٢ )، وكذلك العبارة رقم (٧٥) حصلت على درجة موافقة كبيرة أيضا وعلى الترتيب الثاني والتي تنص على: "يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة"، وكذلك العبارة رقم (٧١) والتي نصت على: "يحرص المرؤوسون على المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) حصلت على درجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩)، أما العبارتين أرقام (٧٢، ٧٤) حصلت على درجة موافقة متوسطة، والمتعلقين باستفادة المرؤوسين من تفويض الرؤساء، وتوفير إدارة الكلية فرص المبادرة للمرؤوسين لتحفز إبداعاتهم.

من خلال ما تقدم من تحليل عبارات بعد (تميز المرؤوسين) يظهر أن هناك تميز للمرؤوسين الذي يمثلون البعد البشري داخل الكليات المختلفة بجامعة المنوفية محل البحث، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (٣,٤١) وهو ما يعبر على درجة موافقة كبيرة لأفراد العينة، فالتميز من خلال الموارد البشرية هو المفتاح الرئيسي لعمليات تطوير وتحسين أي منظمة نحو الأفضل، فالمورد البشري هو مصدر الإبداع والتميز، ويحظى بالنصيب الأكبر من الاهتمام من طرف القيادة، بالإضافة إلى الدور الجوهرى والمحوري الذي يلعبه في نشاط أي منظمة.

### ثانيا: بعد تميز القيادة:

جدول رقم (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تميز القيادة ومرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٧	١	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.	٣,٨٣	٠,٧٣	كبيرة
٦٩	٢	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	٣,٦١	٠,٦٩	متوسطة
٦٦	٣	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.	٣,٣١	٠,٦٧	متوسطة
٦٨	٤	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.	٣,١٨	٠,٧٢	متوسطة
٧٠	٥	تحفز القيادة العاملين نحو التميز في العمل.	٣,١٤	٠,٦٦	متوسطة
		الكلى	٣,٢٥	٠,٤٥	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول السابق أن موافقة بعد (تميز القيادة) حصل على متوسط حسابي إجمالي بلغ (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٥) بدرجة موافقة متوسطة، وأن العبارة رقم (٦٧) حصلت على الترتيب الأول، والتي نصت على: "تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية" جاءت بمتوسط حساب بلغ (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٣) بدرجة موافقة كبيرة، وهذا يرجع إلى أن القيادة تحقق أهداف عملها عن طريق أسلوب العلاقات الإنسانية لتتال رضا المرؤوسين وولائهم ولتزيد إنتاجيتهم، يلي هذه العبارة العبارات رقم (٦٩)، ورقم (٦٦)، ورقم (٦٨)، ورقم (٧٠) وقد حصلت هذه العبارات على متوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٦١ ، ٣,١٤) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث تسعى القيادة إلى إزالة أي عوائق محتملة لعملية الإنجاز، كما تلجأ القيادة إلى إسناد الوظائف إلى المرؤوسين حسب قدراتهم، وتقوم القيادة بإقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة، وأخيراً تقوم القيادة بتحفيز المرؤوسين للتميز في مجال العمل. وقد احتل بعد تميز القيادة الرتبة الثانية بين أبعاد التميز التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٥)، وترجع هذه النتيجة إلى أهمية بعد القيادة الإدارية كأحد متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في الكليات المختلفة بجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة البحث وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Qawasmeh) والتي جاء فيها أبعاد التميز التنظيمي بمتوسط عام مرتفع، وأيضاً تختلف مع دراسة (محمد فهاد) والتي جاء بها بعد تميز القيادة في الرتبة الثالثة.

### ثالثاً: بعد تميز الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (١٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي.

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٢	١	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها إدارة كليتي.	٣,٤٤	٠,٦٥	كبيرة
٦٣	٢	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي لإدارة كليتي.	٣,٣٥	٠,٦٢	متوسطة
٦١	٣	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تضاد التداخل والازدواجية في الوظائف.	٣,٣٢	٠,٦٣	متوسطة
٦٥	٤	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	٣,٣٢	٠,٧٢	متوسطة
٦٤	٥	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.	٣,٢٩	٠,٧٣	متوسطة
		الكلية	٣,٢٨	٠,٧٧	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج (Spss)

يتبين من الجدول السابق رقم (١٢) أن بعد (تميز الهيكل التنظيمي) حصل على متوسط حسابي إجمالي بلغ (٣,٣٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٥١)، وبدرجة موافقة متوسطة، فنجد أن العبارة رقم (٦٢) والتي تنص على: "يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها إدارة كليتي" جاءت في الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي يتسع ويتكيف مع ما يمكن أن يحدث من تغيرات مفاجئة تحدث للكلية وهيكلها، فهذا يتطلب هيكل تنظيمي مرن وقادر على احتواء هذه التغيرات. بينما جاءت العبارة رقم (٦٤) والتي تنص على: "يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء" في الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٧٣)، فأفراد العينة يرون أن هناك تناسباً بين كل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي وطاقاتها في الأداء مما يجعل هناك تناسق بين مختلف الأنشطة التي تجرى داخل هذه الوحدات، وبالتالي سهولة وسرعة الاتصالات بين مختلف الأقسام والوحدات بالكلية. من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد (تميز الهيكل التنظيمي) يظهر أن هناك تميز للهيكل التنظيمي في الكليات المختلفة بجامعة المنوفية من حيث أن هيكل الكليات يحتوي ويتسع للتغيرات ووحدة الهدف لهذه الهياكل، والهياكل التنظيمية تحدد الصلاحيات وخطوط السلطة بوضوح مما يعني تقادي التداخل في الصلاحيات وازدواجية الوظائف، والهياكل التنظيمية تقوم بعمل مراجعات مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية، وأخيراً الهياكل التنظيمية بها تناسب بين كل وحدة من وحداتها وطاقاتها في الأداء، وهذا وإن دل يدل على أن الهياكل التنظيمية بهذه الكليات المختلفة بجامعة المنوفية لديها نوعاً من المرونة والسلاسة في انتقال القرارات، كما أن هذه الهياكل تمنح للمرؤوسين والقادة قدر مناسب من الاستقلالية أحياناً، مع تحديد خطوط السلطة بوضوح لتقادي الازدواجية والتداخل في القرارات، هذا ما أدى إلى تميز في هذه الهياكل التنظيمية.

## رابعا: بعد تميز الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (١٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية.

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧٦	١	تهتم إدارة كليتي بمعتقدات وأهداف العاملين بها والتغيرات التي يرغبون في إحداثها.	٣,٤٥	٠,٦٢	كبيرة
٧٩	٢	تعكس ثقافة إدارة كليتي الاحترام المتبادل بين إدارتها والعاملين بها.	٣,٢٨	٠,٧٧	متوسطة
٧٨	٣	تمنح إدارة كليتي العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	٣,١٩	٠,٧٤	متوسطة
٨٠	٤	توازن ثقافة إدارة كليتي بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بها.	٣,١٣	٠,٧٥	متوسطة
٧٧	٥	تعتمد إدارة كليتي على شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.	٣,٠٥	٠,٩٥	متوسطة
		الكلي	٣,١٧	٠,٦٦	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد (تميز الثقافة التنظيمية) بكليات جامعة المنوفية بلغ (٣,١٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) وبدرجة موافقة متوسطة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (٧٦) والخاصة بأن إدارة الكلية تهتم بمعتقدات وأهداف العاملين بها والتغيرات التي يرغبون في إحداثها حصلت على الترتيب الأول، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه الفقرة (٣,٤٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٢) أي موافقة بدرجة كبيرة، فأفراد العينة يرون أن هناك اهتمام من طرف القيادة بمعتقدات وأهداف الأفراد، فنرى مثلاً أن العنصر النسائي يتجنب الأعمال التي تحتاج إلى جهد عضلي احتراماً لثقافة المجتمع والنابعة من الدين الإسلامي والتي لا تتقل على كاهل المرأة بالأعمال الثقيلة، وكذلك توقيت العمل في شهر رمضان يؤخذ في الحسبان، وكذلك ثقافة المؤسسة التي تراعى المناسبات والأعياد فهي عطل مدفوعة الأجر.

ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (٧٧) والتي تنص على: "اعتماد إدارة الكلية على شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها" قد حصلت على الترتيب الخامس وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥) أي بدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن شبكة المعلومات بإدارة الكليات المختلفة تحتاج إلى مزيد من الجهد والتفعيل لتقدم خدماتها إلى جميع العاملين بها، وأن أفراد العينة يأملون في تفعيل هذه الشبكات وازدياد أعدادها لكي تقوم بالدور المنوط بها مما يؤثر على أداء ورضا العاملين بهذه الكليات المختلفة.

من خلال ما تقدم من تحليل بعد (تميز الثقافة التنظيمية) يظهر أن الكليات المختلفة تهتم وبدرجة كبيرة بتميز ثقافتها التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (٣,١٧) وهو ما يعبر على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على وجود ثقافة تركز على ضرورة تميز القيم والمعتقدات، ويكون هناك استقلالية للعاملين لتحقيق أهداف العمل، وهناك احترام متبادل بين الإدارة والعاملين، ويوجد توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين، وأخيراً وجود شبكة معلومات كافية وفعالة في تقديم الخدمات الكافة للعاملين بهذه الكليات.

#### خامساً: بعد تمييز الاستراتيجية:

جدول رقم (١٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد تمييز الاستراتيجية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
متوسطة	٠,٨٥	٣,١٥	تمتلك كليتي الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	١	٨١
متوسطة	٠,٧٩	٣,١٢	تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إدارة كليتي إلى تحقيقها	٢	٨٣
متوسطة	٠,٧٥	٣,١٣	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة	٣	٨٢
متوسطة	٠,٨٤	٢,٨٤	تنطلق الخطط البعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه كليتي	٤	٨٤
متوسطة	٠,٥٥	٢,٧٢	تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة كليتي	٥	٨٥
متوسطة	٠,٩٥	٣,٠٥	الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى وجود تميز في الاستراتيجية في الكليات المختلفة بمحافظة المنوفية محل البحث بلغ (٣,٠٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد أحتلت العبارة رقم (٨١) والتي نصت على: "امتلاك الكلية الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٥) أي بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يدل على امتلاك الكليات تصوراً عما ستكون عليه في المستقبل بما لديها من إمكانيات وموارد وتقنية يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المستقبلية. كما جاءت العبارة رقم (٨٥) في الرتبة الأخيرة والتي تنص على: "تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة كليتي" وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٥) أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا

يدل على أن أفراد العينة يرون أن القرارات الاستراتيجية بكليتهم تتجه إلى إحداث تغييرات جوهرية لصالح كلياتهم، وذلك لإحداث التميز والفعالية بهذه الكليات، ومن خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد (تميز الاستراتيجية) يظهر أن الكليات المختلفة بجامعة المنوفية محل البحث تهتم بخططها الاستراتيجية ومدى تميزها، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (3,05) وهو ما يعبر على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة، فالاستراتيجية المتميزة تعمل على الربط والتنسيق بين القيادة والمرووسين، وبالتالي فهي تتضمن اختيار أفضل القرارات للمؤسسة سواء تعلق الأمر بنقاط القوة والاستثمار فيها، وإصلاح نقاط الضعف أو دراسة الفرص المتاحة وامتاعها، وتقادي التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

### إجابة السؤال الخامس والذي ينص على:

هل هناك علاقة ارتباطية بين تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجات ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودرجات أبعاد التميز التنظيمي بكلياتهم المختلفة بجامعة المنوفية محل البحث؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات أبعاد التمكين الإداري ودرجات أبعاد التميز، حيث كانت كما هي موضحة بالجدول رقم (15)

### جدول رقم (15) يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجات أبعاد التمكين الإداري

#### و درجات أبعاد التميز التنظيمي.

أبعاد التمكين الإداري						أبعاد التمكين الإداري
الدرجة الكلية	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز القيادة	تميز المرووسين	
0,657**	0,561	0,547	0,435**	0,595**	0,845**	تفويض السلطة
0,714**	0,542	0,542	0,581**	0,746**	0,941**	العمل الجماعي
0,753**	0,572	0,562	0,705**	0,657**	0,624**	حفز العاملين
0,611**	0,593	0,566	0,456**	0,607**	0,672**	تنمية السلوك الإبداعي
0,805**	0,584	0,561	0,640**	0,751**	0,851**	التمكين الإداري ككل

(\*\* جميع القيم دالة عند (0,01))

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين جميع أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد التميز التنظيمي والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط بين تفويض السلطة والتميز التنظيمي (0,657)، ومعامل الارتباط بين العمل الجماعي

والتميز التنظيمي بلغ (٠,٧١٤) ، ومعامل الارتباط بين حفز العاملين والتميز التنظيمي بلغ (٠,٧٥٣) ، ومعامل الارتباط بين تنمية السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي بلغ ٠,٦١١ ، وكلها كانت معاملات ارتباط قوية دلت على العلاقة الارتباطية القوية بين متغيرات البحث.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى أن تمكين المرؤوسين وإتاحة الفرص لهم وتوفير الوسائل والآليات المناسبة أمامهم يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات ويشعرون بالثقة والتقدير لقدرتهم على معالجة المواقف وزيادة ولائهم وإنتاجيتهم للمؤسسة التي يعملون بها، مما يساهم وبشكل عام في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.

**إجابة السؤال السادس الذي ينص على:** ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين

الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة البحث على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة بالجدول رقم (١٦)

**جدول (١٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث**

**على محور معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي.**

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨٦	١	تخوف رؤساء الأقسام من فقدان السلطة والنفوذ التي يتمتعون بها في ظل المركزية.	٣,٩٧	١,٢٤	كبيرة
٨٩	٢	ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.	٣,٩٦	١,٢٢	كبيرة
٨٨	٣	قلة توافر البرامج التدريبية التطويرية التي تشجع على ممارسة التمكين الإداري.	٣,٩٥	١,٢٧	كبيرة
٩٢	٤	عدم ملاءمة المناخ التنظيمي لعملية التمكين الإداري.	٣,٩٤	١,٢٠	كبيرة
٩١	٥	الالتزام بالتسلسل الهرمي والروتيني الوظيفي.	٣,٩٣	١,٢١	كبيرة
٨٧	٦	قلة توافر الدعم المالي والمعنوي.	٣,٩٠	١,٢٢	كبيرة
٩٠	٧	عدم تبني أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال.	٣,٨٩	١,٢٣	كبيرة
٩٣	٨	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٨١	١,٢٥	كبيرة
٩٤	٩	تخوف البعض من تحمل أعباء ومسئوليات إضافية فتظهر مقاومة التغيير.	٣,٧٥	٠,٦٨	كبيرة
٩٦	١٠	ضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز للعاملين.	٣,٧١	٠,٧٩	كبيرة
٩٧	١١	ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي.	٣,٦٩	٠,٧٤	كبيرة
٩٥	١٢	ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى.	٣,٦٥	٠,٦٦	كبيرة
٩٨	١٣	ضعف التوافق بين أهداف المنظمة وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم	٣,٦٥	٠,٧٥	كبيرة
٩٩	١٤	الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل	٣,٥٥	٠,٩٥	كبيرة
		الكلي	٣,٤٢	٠,٧٤	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (٨٦) احتلت المرتبة الأولى والتي تنص على: "تخوف رؤساء الأقسام من فقدان السلطة والنفوذ التي يتمتعون بها في ظل المركزية"، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,٢٤) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث يرى أفراد العينة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يؤدي إلى تسلط بعض رؤساء الأقسام وضعف الاتصال بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وعدم رغبتهم في تقاسم السلطة مع الأعضاء، كما احتلت العبارة رقم (٨٩) المرتبة الثانية والتي تنص على: "ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٦) وبانحراف معياري (١,٢٢) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا لا يتيح لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الفرصة في صنع واتخاذ القرارات، وندرة استخدام أية أفكار جديدة لتحسين الأداء بالكلية، كما جاءت العبارات أرقام (٨٨)، (٩٢)، (٩١)، (٨٧)، (٩٠)، (٩٣)، (٩٤) بالترتيب من (٩-٣) وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٩٥ - ٣,٧٥) أي بدرجة موافقة كبيرة، وكلها ينص على قلة توافر البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة التمكين الإداري، وهذا يتطلب التركيز على البرامج التدريبية التي تشجع على التمكين الإداري، والعبارة التي نصت على عدم ملاءمة المناخ التنظيمي لعملية التمكين الإداري فقد يرجع ذلك إلى غلبة الطابع المركزي على نمط الإدارة بالجامعات المصرية، وكذلك ضعف استقلالية الجامعات نفسها في صنع واتخاذ القرارات، والعبارة التي نصت على الالتزام بالتسلسل الهرمي والروتيني الوظيفي، حيث يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعمل وفقاً لقواعد حكومية قديمة (قانون تنظيم الجامعات) والتي أدت إلى فقد الجامعة قدراً كبيراً من استقلاليتها وحريتها، ومن ثم أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في تنفيذها أصبح سمة أساسية لرؤساء الأقسام. كما نجد العبارة التي نصت بأن هناك قلة في توافر الدعم المالي والمعنوي، ويرجع ذلك إلى قلة ضعف الموارد المالية والمعنوية لتطبيق التمكين الإداري وقصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ودوافعهم. كما نصت العبارة رقم (٩) بعدم تبني أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال ويرجع ذلك إلى الاعتماد على نقص قدرات العمل الجماعي لدى بعض رؤساء الأقسام، وهذا يجعلهم يفضلون العمل الفردي في القيام بأعمالهم المنوطة بهم، وينعكس على العلاقة بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس. أما العبارة رقم (٩٣) والتي نصت على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات

الإدارية فقد يرجع ذلك إلى التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم الوظيفي ألا وهي الإدارة الجامعية، والرقابة الشديدة الصارمة، وجمود الأنظمة واللوائح، وهذا كله يؤدي إلى محدودية تفويض رؤساء الأقسام لسلطاتهم. مما سبق يتضح لنا من تحليل العبارات السابقة؛ أهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال إعطائهم الثقة لتحمل المسؤولية، وزيادة الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتوافر البرامج التدريبية اللازمة للتمكين الإداري، وملاءمة المناخ التنظيمي لعملية التمكين، وكسر الروتين الوظيفي وتوفير الدعم المالي والمعنوي الكافي، ونبني أسلوب فريق العمل، وأخيرا المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية.

أما العبارات أرقام (٩٤)، (٩٦)، (٩٧)، (٩٥)، (٩٨)، (٩٩) فكلها عبارات خاصة بمعوقات التميز التنظيمي وحصلت على درجة موافقة كبيرة أيضا وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٥ - ٣,٥٥)، ومن تحليل هذه العبارات تبين أن من معوقات التميز التنظيمي بالكليات المختلفة بجامعة المنوفية كانت كالتالي: تخوف البعض من تحمل أعباء ومسئوليات إضافية فتظهر لديه مقاومة التغيير، وضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز للعاملين، وضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، ... وغيرها، وضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى، وضعف التوافق بين أهداف المنظمة وقيمها، وبين أهداف العاملين، وأخيرا من معوقات التميز التنظيمي الانحصار في مشكلات الحاضر وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل. كل ما سبق اتضح أنه حصل على درجة موافقة كبيرة من أفراد عينة البحث، وأن هذه المعوقات تعوق تحقيق التميز التنظيمي بهذه الكليات؛ فيجب أن يتقبل الأفراد المرؤوسين عملية التغيير ويشجعوها من أجل تطوير مؤسساتهم، ولذلك توفير التحفيز وخاصة نظام الحوافز للعاملين لكسب ولأنهم ولتحسين أوضاعهم وتوفير البنية التحتية للتميز التنظيمي، ووضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف بعيدة المدى، والتوافق بين أهداف المنظمة وقيمها وبين أهداف العاملين، وأخيراً الاهتمام بمشكلات الحاضر والمشكلات المستقبلية والإعداد لها والعمل على حلها.

### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

- ١- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية.

- ٢- تحسين نظام الحوافز والمكافآت وتحقيق العدالة والشفافية فيها.
- ٣- التوعية بمفهوم التمكين الإداري، وإيجاد مناخاً تنظيمياً يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل.
- ٤- تحسين البنية التحتية للجامعات المصرية، لكي تتمكن من تطبيق التمكين الإداري بنجاح.
- ٥- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من التمكين منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل.
- ٦- تخفيض حدة البيروقراطية في عمل الكليات من خلال تمكين العاملين، وإعطائهم المزيد من حرية العمل.
- ٧- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والترقي واتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس والتي يجب أن تتم وفق ما يلي:
- معايير واضحة ومعروفة تطبق بنفس الكيفية على جميع العاملين.
  - معايير موضوعية قادرة على التفرقة بين الموظف الممتاز والعادي.
  - معايير تطبق على العاملين في فترات مناسبة على مدار العام.
- ٨- تبني القيادات الإدارية للقيم الإيجابية الداعمة للتميز التنظيمي في الكليات المختلفة بجامعة المنوفية، والسعي الدؤوب لتحقيقها.
- ٩- نشر مفهوم التميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقه بين رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة المنوفية في سبيل الارتقاء بجودة العمل، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اللقاءات والمحاضرات والندوات.

## المراجع

- ١- جمال محمد أبو الوفا (٢٠١٤): معوقات إصلاح التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٥)، العدد (٩٩)، ص ص ١٤٧ - ١٤٩.
- 2- Quinn, R. E & spretizer, G. M (1997): The road of Empowerment: seven question every leaders should consider, organizational dynamics, vol. (26), No. (2). Pp 5-6.
- 3- Ali, Jwawad & Imad, Ahmed Seife El din (2013): the Effect of Empower workers in the (OD) survey of the view of a sample of workers in the general for woolen industrial in Bghdad, journal of Baghdad college of Economic science, No (36), pp. 159 – 186.
- ٤- سعد يوسف الشرقاوي، وعلى عبد ربه حسني (٢٠٠٧): تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٣)، ص ٢٥.
- ٥- محمد فهاد اللوقان (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية (تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، ص ص ٢١١ - ٢١٣.
- ٦- المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٠ - ٢٠٠١م): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثامنة والعشرون، جمهورية مصر العربية: القاهرة، ص ١٧٠.
- ٧- فتحي درويش محمد عشبية (٢٠٠٥): الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد (٤٥)، العدد (٢)، ص ٦٥٦.
- ٨- هدى سعد السيد، وأميمة حلمي مصطفى (٢٠٠٢م): الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس: القاهرة، السنة (٥)، العدد (٧)، ص ٢٠٨.
- ٩- رمضان عبد السلام (٢٠٠٣): محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٢)، ص ٤.
- ١٠- أحمد محمد غانم، وأسامة محمد قرني (٢٠٠٣): تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم بجامعة عين شمس، القاهرة، العدد (٥)، ص ١٢١.

- ١١- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (١١)، العدد (٣٨)، ص ٢٢.
- 12- Simonton, Dean Keith and Mumford, Michael D., (1997): creativity in the work place people problems and structures, the journal of creative behavior, vol. (31), No. (1), p. 10
- 13- Mir, A. & Mir, R., (2005): producing the governable Employee the strategic deployment of workplace Empowerment, SAGE publications, London, p57.
- ١٤- عاطف عمر بن طريف (٢٠١٨): واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، دراسات في العلوم التربوية، الجامعات الأردنية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ص ٣٣٩.
- ١٥- عبد الباسط شحاته (٢٠١٧): تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً)، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، المجلد (٤٩)، ص ٦٩١.
- ١٦- هناء محمود اسماعيل العتيبي، ولمياء سحاب (٢٠١٦): التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٣)، ص ٧٢٥.
- ١٧- حنان حاتم كامل الكبيسي (٢٠١٦): التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد (٢)، العدد (٢١٦)، ص ٣٠٥ - ٣٢٧.
- ١٨- عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥): التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٢١)، العدد (٢)، ص ٤٢.
- ١٩- هيثم العطار (٢٠١٢): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص ٧٩.

- ٢٠- وفاء عياد على (٢٠١٢): متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ص ٨٢.
- ٢١- زكريا مطلق الدوري (٢٠١٠): دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، ص ١٠٣.
- ٢٢- عدنان الإبراهيم (٢٠٠٨): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد (١٤)، العدد (٣)، ص ٤١.
- ٢٣- حسين موسى العساف (٢٠٠٦): التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص ٢٠.
- ٢٤- يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦): التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن "دراسة تحليلية"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن، ص ٨٤.
- 25- Weal zaraket and Robert glorious, (2018): The Impact of Employee Empowerment on the organizational commitment. Available at <http://doi.org/10.5296/ijhrs.v8ijhrs.v813/3528>. Pp 7-10.
- 26- Shah, Syed, Muhammad Riaz, Mary Kelly and et. al (2014): presenting Model that Leads school leaders' Empowerment, International Journal for Cross – Disciplinary subjects in Education (IJCDSE), Special Issue, vol: (4), Issue (2), p. 201.
- 27- Ramos, Alejandro, Yolanda Borrego, (2014): Empowering Employees Structural Empowerment as Antecedent of job Satisfaction in University Settings, psychological Thought, vol. 7 (1), pp 28-30.
- 28- Weshah, H., (2012): the perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian schools: A comparative study", European journal of social science, 31 (3), pp 329 - 333.
- 29- Lau, wing keung (2010): empowerment of Non –Academic personnel in Higher Education: Exploring Associations with perceived Organizational Support for Innovation and organizational Trust "PHD (Doctor of philosophy) Thesis, University of Iowa, retrieved on 2/12/2015 from: <http://ir.uiowa.edu/etd/843>

- 30- Sheriff, Abour: ofori – Amoah, Benjamin: Hanna, Bashar, et. al (2010): strengthening the Academic department through Empowerment of Faculty and Staff Academic leadership, the Online Journal, vol. (8), No. (2), pp 1-5.
- ٣١- ريم أحمد صالح الغامدي: (٢٠١٨): التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ص ٢٣٢ - ٢٣٣.
- ٣٢- نورة عبد الله الشهراني (٢٠١٧): دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص ص ٢٢١ - ٢٤٤.
- ٣٣- هناء شحته السيد مندور (٢٠١٥): تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل التميز التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٢١٢.
- ٣٤- عطا الله بشير عبود النويقة (٢٠١٤): أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص ص ٤٢٦ - ٤٣٠.
- ٣٥- محمد فهاد اللوقان (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية (تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص ص ٢١٥ - ٢١٩.
- 36- Goleij, Nazanin, Noor bakhsh, Mahvash (2014): The Relationship between Perceived Organizational Excellence and Organizational Support "A Case Study", Indian Journal of fundamental and Applied life Science, 4 (S 4), pp 221 – 226.
- 37- Ringrose, Dawn, (2013): Development of an organizational Excellence Framework The TQM journal, 25 (4), pp 441 - 442
- 38- Qawasmeh, farid, Darqel, Nadeen, (2013): The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Gadara University as A case study, International Journal of Economics and Management Sciences, 2 (7), pp 5-10.
- 39- Musa, pinar, Tulay, Giard (2008): Investigating the Impact of Organizational Excellence and leadership on Achieving Business performance: An exploratory study of Turkish firms, published in Sam Advanced Management journal, 73 (1), pp 29-32.

- 40- Rich, Robert A. (2007): the superintendency: Measuring the presence of cultural Dimensions related to organizational Excellence, UN published Ph. D., college of Education, University – Commerce: Texas, pp 25-20.
- 41- Loti kola, T. zhang, T., (2010): Examining Quality culture: part 1 – Quality Assurance processes in Higher Education Institutions, European Universities Association, Brussels, pp 26 – 28.
- 42- Swenson, D. X., (1997): Requisite conditions for Team Empowerment, Empowerment in organization, vol. (5), No. (1), pp 16-18.
- ٤٣- محمد بكر الرازي (١٩٩٢): مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، ص ٦٣٠.
- ٤٤- بن منظور أبو الفضل جمال الدين (٢٠٠٠): لسان العرب، أحياء التراث العربي، بيروت، ط٤، ص ٦٨٠.
- 45- Bibber, Douglas (1995): Dictionary of contemporary English, Third Edition, Harlow, p. 450.
- 46- Fox, John (1998): Employee Empowerment: An apprentice ship Model, Barney school of Business Available at: <http://members.tripod.com/j-fox/thesis.html>.
- ٤٧- المصحف الشريف: الآية (٥٦) من سورة يوسف.
- ٤٨- نجاح القاضي (٢٠٠٨): أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص ١٢٠.
- ٤٩- يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦): التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص ٢١١ – ٢١٣.
- ٥٠- سعيد بن عامر (٢٠٠١): الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ٥٩٨.
- ٥١- أميمة عبد العزيز القاسمي (٢٠٠٢): مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، بحوث المؤتمر العربي السنوي الثالث بعنوان القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر، ص ص ٥٤٥ – ٥٤٩.

- 52- Nathan. J., H, Hiller (2002): Understanding and Measuring shared leadership in Work Teams, U. S. A, the Pennsylvania State University, p. 3.
- ٥٣- صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠١٣): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص ١١٥.
- ٥٤- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٦): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، ص ٨١.
- 55- Spritzer, Gretchen M., (1996): Social Structure characteristics of psychological Empowerment, Academy of Management Journal, vol. (39), No. (2), pp 483 – 485.
- 56- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, s, (2005): Human Resource Management, prentice hall, New jersey, pp 201-202
- 57- Malone, T. W., (1997): Is Empowerment just a fad? Control, Decision making and It, Sloan Management Review, vol. (38), No. (2), pp 23 - 24.
- 58- Deming, W. E., (1982): Barriers Rob Workers of the Right to be proud of their work, Quality, productivity, and competitive position, MIT center for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA, p. 46.
- 59- Shackleton, Viv. (1995): Business leadership, Rutledge, London, p. 130.
- 60- Ricketts, Kristina G.et al., Empowerment part (1): The philosophy behind Empowerment, Available at: <http://www.ca.uky.edu/agc/elk2014.pdf> (10/6/2020)
- ٦١- زكريا مطلق الدوري، وأحمد على صالح (٢٠٠٨): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات: أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ص ٢٨ - ٣٠.
- ٦٢- محمد ذيب، ومحمد طروانة (٢٠١١): أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، المجلد (٣٨)، العدد (٢)، ص ٢٨٣.
- 63- Somech, Anit. (2005): Teachers personal and Team Empowerment, and their relations to organizational Outcomes: contradictory or compatible constructs? Educational Administration Quarterly, vol. (41), No. (2), p 237.

- ٦٤- رمضان محمود عبد السلام (٢٠٠٣): محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العالمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٢)، ص ص ٢٨-٣٠.
- 65- Hardy, C. and Leiba, S. (1998): the power Behind Empowerment: Implication for research and practice, Human Relation, vol. (51), No. (4), p. 451.
- ٦٦- نايل سالم الرشايدة (٢٠٠٧): مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ص ٢١١.
- 67- Available at (<http://www.maajim.com>) dictionary/date of visit:11-4-2020time10:00
- ٦٨- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥): المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ص ٨٩٣.
- 69- Anninos, Loukasn, (2007): The Arche type of Excellence in Universities and TQM, journal of Management History, vol. (13), No. (4), pp. 307 – 309.
- ٧٠- خالد محمد غنام (٢٠١٤): أثر التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية: عمان، ص ٢١٣.
- ٧١- غازي أبو قاعد، وفاطمة الربايعة (٢٠١٣): دور عوامل النجاح الحرجة (CSFS) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال -دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، من وجهة نظر الإدارة العليا، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (٣٥)، العدد (٣)، ص ٣٧.
- 72- Dehaghani, Z. A & pourtaher, M (2014): A study on Effective Factors on Organizational Excellence based on Booneh and Johnson Model (Case study: medical science University of Yasuj, walia journal 30 (S2), p. 141. Available online at [www.walia.j.com](http://www.walia.j.com)
- 73- Ibid, p. 134.
- ٧٤- محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العدد (٥٣)، ص ١٢٧.
- ٧٥- محمد فهاد اللوقان (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، مرجع سابق، ص ص ١٢٣ - ١٢٤.

- ٧٦- ياسين كاسب الخرشة، وخالد خلف الزريقات (٢٠١٣): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي (شركة البوتاس نموذجاً)، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ص ٢١٨.
- ٧٧- محمد فهاد اللوقان (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، مرجع سابق، ص ٢١٥.
- 78- Sadiq, M. A, & Mohamed, R. B, (2014): A look into the Underlying of the Items that make up the organizational Excellence and Transformational leadership scales in Higher Education institutions in Nigeria, journal of Management policies and practices, 2 (2), pp 203- 204.
- 79- Hashemi, F. Q & Ghajari, N. B, (2014): correlation between Effective leadership and Organizational Excellence, international research, journal of Management Sciences, 2 (2), pp 36 – 37.
- ٨٠- محمد العزازي إدريس (٢٠٠٤): دعائم المدير المتميز في البيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة، القاهرة، ص ٣٠.
- ٨١- على حسون الطائي، وثناء فاضل العتيبي (٢٠١٦): انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٨٧)، ص ٣٨.
- ٨٢- أبو بكر بو سالم (٢٠١٥): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان - الجزائر، ص ٧٥.
- ٨٣- محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، المجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، العدد (٥٣)، العدد (٢)، ص ص ١٢٨ - ١٢٩.
- ٨٤- أبو بكر بو سالم (٢٠١٥): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مرجع سابق، ص ١٤٢.
- ٨٥- ماجد محمد عبد السلام الفراء، ونبيل عبد شعبان اللوح (٢٠٠٧): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية - غزة: فلسطين، ص ٤٦١.

- ٨٦- محمد فهاد اللوقان (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، مرجع سابق، ص ٢١٠.
- ٨٧- على السلمي (٢٠٠١): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص ١٥٠.
- ٨٨- مصطفى العيشوبي (١٩٨٥): أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص ١٨٧.
- ٨٩- عمر بن عليان العنزي (٢٠١٢): أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية، ص ٩٠.
- ٩٠- هيفاء منصور الدخيل، وسارة زيدان آل عنزان (٢٠١٦): واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، الرياض: المملكة العربية السعودية ص ٩١.
- ٩١- بدر سليمان عبد الله آل مزروع (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية، ص ٣٣.
- ٩٢- أبو بكر سالم (٢٠١٥): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢٩.
- ٩٣- بدر سليمان آل مزروع (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٨٠.
- 94- Chandler, A. D (1972): Strategies ET Structures de I'entreprise, Editions d'organisation, Paris, p76.
- 95- <http://kenanaonline.com/users/rebahizahida/posts/684620visiton817/2020at20:30>
- 96- Srinivas, R. kandula, (2002): strategic Human Resource Development, Meena Kshi Printers, Delhi-110006, p.34

97- Michel, porter: (1996): what is strategy? Harvard Business Review, vol. (74), No. (6), P.59.

٩٨- أبو بكر بو سالم (٢٠١٥): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص ٧٧.  
٩٩- بدر سليمان آل مزروع (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ص ١٣٢ - ١٣٣.

١٠٠- محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص ص ١٥٥-١٥٧.

١٠١- الحسن عبد الله باشيوة (٢٠١٥): أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق، عمان: الأردن، ص ٢٣٧.

١٠٢- عماد على المهيرات (٢٠١٠): أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان: الأردن، ط١، ص ص ٤٢ - ٤٣.

١٠٣- هاشم حمدي رضا (٢٠١٦): التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية، عمان: الأردن، ط١، ص ١٧٣.

١٠٤- شئون أعضاء هيئة التدريس: إحصاء بعدد رؤساء الأقسام بكليات جامعة المنوفية، شبين الكوم: محافظة المنوفية، ٢٠٢٠.