



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة
التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

إعداد

د/ خالد بن عبدالكريم بن سليمان البصير
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية المستشار، المشرف على الأمانة العامة لمجلس الجامعة.

المجلد (٨٤) العدد (الرابع) الجزء (الأول) أكتوبر ٢٠٢١م

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغ عدد المستجيبين (٢٣٧) فردا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، وجاءت الأبعاد مرتبة من الأعلى للأدنى كالآتي: (التدريب بمتوسط (٣.٧١)، ثم السلوك الإبداعي بمتوسط (٣.٦٧)، ثم الاتصال وتوافر المعلومات بمتوسط (٣.٥٨)، فنقويض السلطة بمتوسط (٣.٥٥)، ثم العمل الجماعي بمتوسط (٣.٥٢)، وأخيرا التحفيز الذاتي للعاملين بمتوسط (٣.٤٩)، كما اتفق المبحوثون على توافر المتطلبات اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إداريًا بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٤.٠٨)، وكذلك اتفق أفراد الدراسة على درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة كبيرة (٣.٩٤)، جاءت أبعاده مرتبة من الأعلى للأدنى كالتالي: بعد الأداء التدريسي بمتوسط (٤.٣١)، تلاه بعد الأداء البحثي بمتوسط (٤.١٥)، وجاء أخيرا بعد الأداء المجتمعي بمتوسط (٣.٣٦)، وأشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، رؤساء الأقسام العلمية، الأداء الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس.



Abstract:

The current study aimed to reveal the level of administrative empowerment of heads of scientific departments and its relationship to the job performance of faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. The number of respondents was (237) members of the teaching staff at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and the study reached the most important conclusion that the study members agreed to a very large degree on the reality of administrative empowerment for heads of scientific departments, and the dimensions were arranged from the highest to the lowest as follows: (training with an average) 3.71), then creative behavior with an average of (3.67), then communication and availability of information with an average of (3.58), then delegation of authority with an average of (3.55), then teamwork with an average of (3.52), and finally the self-motivation of workers with an average of (3.49), as the respondents agreed on the availability of requirements It is necessary to enable the heads of the scientific departments of Imam Muhammad bin Saud Islamic University administratively to a large degree, with an average of (4.08), as well as the study members agreed on the degree of job performance of faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University to a large degree (3.94), its dimensions were ranked from highest to lowest as follows : after teaching performance with an average of (4.31), followed by after research performance with an average of (4.15), and finally after community performance with an average of (3.36), The results showed that there was a link between the administrative power of the heads of scientific departments and the job performance of faculty members.

Keywords: Administrative Empowerment, Heads of Scientific Departments, Job Performance, Faculty Members.



المقدمة:

في ظل تنامي المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمات، وما تبع المنافسة العالمية في تجويد العمل والارتقاء به من ضغوط متعددة الأنماط، أولت المنظمات على اختلاف نشاطاتها عناية واضحة بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن بينها مفهوم التمكين الإداري (Administrative Empowerment) الذي يعد أحد الاتجاهات التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث.

فالتمكين الإداري يُعد أحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات (Giorgidze, 2016)، والتي تعمل على استغلال القدرات الكامنة لدى القيادات المؤسسية، وتحفيزهم ذاتياً، وتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية (AL- Magableh and Otoum, 2014)؛ وذلك كون التمكين الإداري جاء ليطلب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة، والتحول الجذري نحو القيادة الحديثة الداعمة للمشاركة والتشاور، وتعظيم دور الفرد في العمل، وتبني مبدأ عمل الفريق، والتركيز على تحسين قدرات مختلف العاملين، ومنحهم الاستقلالية في أداء العمل، ومساءلتهم عن نتائج أعمالهم (سيار، ٢٠١٨).

وينظر إلى التمكين الإداري باعتباره أحد التوجهات التي تردت مؤخراً في الفكر الإداري، وتحديداً في أوائل التسعينات من القرن الماضي، وذلك مع تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization) إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة (Empowered Organization)، والتي باتت معها الاهتمام بالتمكين الإداري مطلباً حاسماً للمؤسسات كافة، لاسيما أن هذا المفهوم يرافق مجموعة متنوعة من القضايا المهمة بما في ذلك إدارة الجودة، وإعادة الهيكلة، والعمل الجماعي، وعملية التعلم التنظيمي، والمفاهيم الأخرى المتعلقة بالإنجاز والقدرة التنافسية (العيسوي، ٢٠٢١)، Ganji,

(Johnson, Sorkhan, & Banejad 2021).

والجامعات كغيرها من المؤسسات التي تظهر حاجة ماسة إلى تبني مدخل التمكين الإداري، وذلك لما يمكن أن يضطلع به هذا المدخل التطويري من نتائج إيجابية، تتمثل في تحسين المركز التنافسي للجامعات، ودعم القرارات الابتكارية للقيادات الأكاديمية، إلى جانب كونه مصدراً ومنبعاً لظهور الكفاءات الإدارية التي تسهم في تطوير أداء المنظومة الجامعية، والارتقاء بجودتها (البدوي، ٢٠١٦)، علاوة على أن التمكين الإداري يشكل أحد المكونات الستة الحاسمة التي تسهم في إيجاد ثقافة عالية الأداء في الجامعات (Giorgidze, 2016).

وإذا كان من الأهمية بمكان تفعيل التمكين الإداري بالجامعات، فإن هذه الأهمية تتراد عند الحديث عن رؤساء الأقسام العلمية؛ حيث يؤكد الثبيني (٢٠١٤) على أهمية تحسين واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، لما لهم من دور حيوي في صناعة القرارات على مستوى الجامعات؛ إذ أن أي قرار يصدر من قمة التنظيم المتمثل في مجالس الجامعات، يلزم أن ينبع من مجالس الأقسام العلمية أولاً. كما تذكر القيسي والزبيدي (٢٠١٦) أن ثمة أهمية بالغة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية إدارياً؛ نظراً لما يقع على عاتقهم من مهام ذات طابع إداري، وارتباطهم المباشر بوظيفتي البحث العلمي والتدريس. ومن ناحية أخرى تشدد لطفي (٢٠٢٠) على أن التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات يمثل المرتكز الرئيس لترسيخ روح المسؤولية المهنية لمجابهة التحديات المختلفة التي تواجه سيل العمل، وتبني سلوك فاعل يتناسب مع ما تقتضيه طبيعة عملهم.

وقد تنامي مؤخرًا الاهتمام بدراسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات من قبل العديد من الباحثين، وذلك لما ثبت من تأثيره وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة في تحقيق النجاح المؤسسي؛ ومنها السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام الأكاديمية (AL- Magableh and Otoum, 2014)، وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (الزبيدي، ٢٠١٥)، وتعزيز التغيير التنظيمي في

الجامعات (نعمان، ٢٠١٥)، وزيادة مستوى التميز التنظيمي للقيادات الأكاديمية (درادكة، ٢٠١٧؛ ولطفي، ٢٠٢٠)، إضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام (العجرفي، ٢٠١٧)، وتحسين قدرة القيادات الإدارية على حل المشكلات (Alkaser, 2021).

وفي سياق قريب، يُعد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من المتغيرات التنظيمية المهمة التي يمكن أن ترتبط بواقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بالجامعات؛ إذ أن العلاقة بينهما قد تبرز في أن التمكين الإداري في فحواه يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين على جميع مستويات الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تنمية شعورهم بالولاء التنظيمي، ويجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أدائهم الوظيفي على النحو الذي يحقق الميزة التنافسية للجامعة (Alkaser, 2021). ومن ناحية أخرى، تتضح هذه العلاقة في كون التمكين الإداري يعد من أهم العمليات التي تزيد من قدرة القيادات في مختلف المؤسسات على إدارة أداء مرؤوسيه؛ لأنه يتيح لهم التخطيط والإشراف واتخاذ القرارات بطريقة تساعدهم على إدارة أداء المرؤوسين دون تدخل مباشر من الإدارة العليا (Al-bdareen, 2020).

ولا ريب أن الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من شأنه أن يسهم في الارتقاء بكفاءة وأداء المؤسسات الجامعية؛ وذلك على اعتبار ما يمثله أعضاء هيئة التدريس من ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الجامعات وتحسين مخرجاتها (Golsha, Sheykholeslami, Charnaiei & Safarnezhad, 2020)؛ فمن خلالهم تكتسب مختلف المدخلات الجامعية الفاعلية المطلوبة لتحقيق ما حدد لها من أهداف، وعن طريق حُسن أداء أعضاء هيئة التدريس تصبح الجامعات قادرة على أداء وظائفها (البقي، ٢٠٢١؛ دواد، ٢٠١٥). إضافة إلى أنهم يمثلون نواة العملية التعليمية، والدعامة الرئيسة في قوة الجامعات ومستواها وسمعتها، ويقع عليهم العبء الأكبر في بناء الملكات الذهنية للمتعلمين، والوصول بهم إلى مرحلة التعليم الذاتي المستمر (الوديان، ٢٠١٦)؛ ومن ثم فإنه كلما كان مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس أعلى وأكثر تميزاً، زاد نجاح الجامعات في تنفيذ رسالتها وإستراتيجيتها، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Al-bdareen, 2020).

ووفقاً لمقتضيات وطبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس، فإن أدائهم الوظيفي لا يقتصر على أداء وظيفة بعينها، بل إنه يضم ثلاثة مهام وظيفية لا يمكن الفصل بينهم، بما في ذلك الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والأداء المجتمعي؛ فالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يشير في مضمونه إلى القيام بالواجبات المسندة إليهم بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات التي ينتمون إليها، والمشملة على المهام التدريسية، والبحثية، والمجتمعية (لاشين، ٢٠٢٠).

وفي ضوء العرض آنف الذكر، ومع الأخذ في الاعتبار أن نظم إدارة الجامعات بالمملكة العربية السعودية ما زالت تعيق تبني مدخل التمكين الإداري، وهو ما أكده عدد من الباحثين؛ بما في ذلك الدقيلبي (Aldogailbi, 2017) الذي أوضح وجود مشكلة في تطبيق التمكين الإداري للقيادات بالأقسام العلمية في الجامعات السعودية نتيجة الأنظمة والقواعد التي تحد من أدوارهم في إدارة أقسامهم بناءً على أحكامهم المهنية، إلى جانب المهنا (٢٠١٨) التي أشارت إلى ضعف التمكين الإداري للكوادر البشرية العاملة بالجامعات السعودية، بسبب تمركز عمليات اتخاذ القرارات في يد السلطة المركزية للإدارات الجامعية، وهو ما أفضى إلى ضعف أداء الجامعات جراء انشغال القيادات الأكاديمية بتفاصيل ومهام فرعية لا تخدم أغراضاً جوهرية، وتولي القيادات العليا مراجعة الأمور الروتينية بشكل مستمر.

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء الحاجة الملحة لاكتشاف مختلف المداخل الفاعلة في تطوير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وكذلك نظراً لغموض العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من جهة، تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

تتعلق مشكلة الدراسة من عدة منطلقات؛ من أهمها توافر مؤشرات علمية تعكس وجود معوقات تحد من تفعيل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية على النحو المنشود، ومن أهم هذه المؤشرات النتائج التي خلصت إليها عدد من الدراسات السابقة؛ كدراسة الزهراني (٢٠١٨) التي أكدت وجود معوقات تحد من التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بدرجة عالية، ومن أبرزها كثرة الأعباء الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، وغياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري، ودراسة المهنا (٢٠١٨) التي بينت وجود معوقات تواجه تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن أبرزها: المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وهرمية البناء التنظيمي للجامعة، وعدم تشجيع الأنظمة والإجراءات على المبادرة والابتكار.

كما تتبع المشكلة البحثية الراهنة من أهمية تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتوجه مختلف الجامعات إلى البحث عن المداخل الإدارية التي من شأنها العمل على تحسين هذا الأداء (لاشين، ٢٠٢٠)، ولعل في مقدمة هذه المداخل مدخل التمكين الإداري؛ وذلك استناداً إلى ما أظهرته بعض نتائج الدراسات والأبحاث العلمية من وجود علاقة بين هذين المتغيرين؛ بما في ذلك ما بينته نتائج دراسة المعاني، العدوان، العريقات، الزامل، وسلامة & (Al Maani, Al Adwan, Areiqat, Zamil & Salameh, 2020) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمان الأهلية بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين)، وما أوضحته نتائج دراسة البدارين -Al (bdareen, 2020) من وجود أثر كبير للتمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين بجامعة جدارا الأردنية بأبعادها المتمثلة في: (تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين).

وتأسيساً على ما سبق، وتلبياً للتوصيات الواردة في ثنايا عدد من الدراسات العلمية المحلية؛ كدراسة العجمي (٢٠١٦) التي أوصت بإجراء دراسة مستقبلية عن التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، ودراسة الكاسر (Alkaser, 2021) التي اقترحت إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي من شأنها الكشف عن نتائج التمكين الإداري في الجامعات السعودية، وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، ولذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في الحاجة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
 - ٢- ما مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إدارياً من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
 - ٣- ما درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
 - ٤- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تحقيق الآتي:
- ١- التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 - ٢- تحديد المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إدارياً.
 - ٣- الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية.

- ٤- بيان مدى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:
١. أهمية المتغيرين التي تتناولهما الدراسة بالبحث، حيث يمثل التمكين الإداري أحد أبرز المداخل الإدارية الإصلاحية التي تسهم في تحسين أداء الجامعات، فيما يعد الأداء الوظيفي من المتغيرات الحيوية التي تعكس جودة وكفاءة وفعالية النظم الجامعية.
 ٢. أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة، فمن جهة يعد رؤساء الأقسام العلمية المرتكز الأساس في صناعة القرارات على مستوى الجامعات، ومن جهة أخرى يُشكل أعضاء هيئة التدريس اللبنة الأساسية للتعليم العالي، والضمان الأمثل لتحقيق جودة أداء الجامعات.
 ٣. قد تساعد نتائج الدراسة في إفادة القائمين على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال تبصيرهم بواقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، والمتطلبات اللازمة لتمكينهم إدارياً، وهو ما يعد نقطة انطلاق لهم لتحسين تطبيق هذا المدخل الإداري الإصلاحي.
 ٤. تسهم نتائج الدراسة في إلقاء الضوء على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهو ما قد يدفعهم للعمل على تحسين جوانب الضعف في هذا الأداء، وتعزيز جوانب القوة فيه.
 ٥. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين في حقل الإدارة التربوية - وذلك في حدود إطلاع الباحث-.
 ٦. تفتح الدراسة المجال أمام المنشغلين بالبحث العلمي في مجال الإدارة التربوية من خلال اقتراح مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية التي تتناول التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة: تطبيق الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي للعاملين، العمل الجماعي، الاتصال وتوافر المعلومات، التدريب، السلوك الإبداعي)، وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بأبعاده (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء المجتمعي).
- الحدود المكانية: الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤١ / ١٤٤٢ هـ
- الحدود البشرية: عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مصطلحات الدراسة: ورد في الدراسة عدد من المصطلحات، يمكن بيان المفهوم الاصطلاحي والإجرائي لها بما يلي:

- التمكين الإداري (Administrative Empowerment):

" منح القيادات داخل الجامعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على التطوير والتدريب، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم". (المهنا، ٢٠١٨، ص.٤٣٨)

ويعرف التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية إجرائياً بأنه: إستراتيجية تنظيمية تستهدف منح رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السلطة والقوة لاتخاذ القرارات بحرية، مع تزويدهم بالمعرفة والمعلومات اللازمة، من خلال تفعيل المداخل التطويرية والتدريبية المختلفة التي من شأنها تحسين قدراتهم وإمكاناتهم، إلى جانب تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاحهم، ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاستبانة المعدة لهذا الغرض، والمتمثلة في: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي للعاملين، العمل الجماعي، الاتصال وتوفر المعلومات، التدريب، السلوك الإبداعي).

رؤساء الأقسام العلمية (Heds of Scientific Departments):

" أعضاء هيئة التدريس المكلفون رسميًا من رئيس الجامعة برئاسة الأقسام، بحيث يكونوا المسؤولين عن تيسير أمورها الأكاديمية والإدارية، ومتابعة سير العمل فيها، فيمثلون الرابط بين الأقسام بما تملكه من أفكار وتوجهات لأعضاء هيئة التدريس، وبين الإدارة العليا بما تملكه من رؤى وتوجهات وخطط إستراتيجية". (لطي، ٢٠٢٠، ص ٢٦٠)

ويعرفهم الباحث إجرائيًا بأنهم: أعضاء هيئة التدريس المكلفون بشكل رسمي من قبل صاحب الصلاحية -رئيس الجامعة- لتولي مسؤولية تنفيذ السياسة العامة للأقسام العلمية، وإدارة شؤونها العلمية، والإدارية، والمالية، إلى جانب عملهم التدريسي، والبحثي، والمجتمعي كأعضاء هيئة تدريس، وفقا للمواد (٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات

الأداء الوظيفي (Job Performance):

" وهو كلما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من مهام وأنشطة تدريسية، وبحثية، ومجتمعية؛ لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية". (لاشين، ٢٠٢٠، ص ٢٣٣)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية إجرائيًا بأنه: الممارسات والنشاطات التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لإنجاز ما يقع على عاتقهم من مهام تدريسية وبحثية ومهام مرتبطة بخدمة الجامعة والمجتمع، والذي يقاس إجرائيًا من خلال استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاستبانة، المتمثلة في: الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والأداء المجتمعي.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

المحور الأول: التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية

أولاً: ماهية مفهوم التمكين الإداري

يُعد مفهوم التمكين الإداري (Administrative Empowerment) أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نالت اهتمامًا كبيرًا منذ بداية التسعينات، نتيجة الفوائد المتحققة

من تطبيقه في أنواع مختلفة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تمثلت في زيادة إنتاجية الموظفين، والرضا الوظيفي، وتحسين عملية صنع القرار، وقد ما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بعصر التمكين (Al-bdareen,) (2020؛ والعيسوي، ٢٠١٩)

وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، فإنه مازال الغموض والتناقض قائماً حول مفهوم التمكين الإداري؛ نظراً لعدم وجود تعريف واحد حول هذا المفهوم، وتداخله مع بعض المفاهيم الأخرى (القرزعي، ٢٠١٨؛ والعيسوي، ٢٠١٩).

وبالنظر إلى الأصل اللغوي لمفهوم التمكين، يتضح أنه يرجع إلى الفعل "مكن"، وقد عرف مصطلح التمكين عند العرب بمعانٍ متعددة متقاربة لا تخرج عن أصل الاستعمال، فقد استعمل بمعنى القدرة على الشيء والظفر به، وبمعاني السلطان والقدر والمنزلة (عبدالله، ٢٠١٨).

وفي الاصطلاح الإداري، عُرف التمكين الإداري بحسب خليل (٢٠١٥) بأنه: " مشاركة الموظفين الإداريين في صنع واتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم". (ص.٢٨٣)

كما عرف تبعاً لـ ماهاجان (Mahajan, 2016) بأنه: " عملية تقاسم السلطة مع الموظفين، وتعزيز ثقتهم في قدرتهم على أداء وظائفهم، واقتناعهم بأنهم مساهمون مؤثرون في المنظمة". (P.14.10)

وعرفه هنايشة (Hanaysha, 2016) بأنه: " ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة في صنع القرار، والاهتمام بتطوير الثقة والتحفيز، وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا". (p.300)

ويشار إلى هذا المصطلح الإداري وفقاً لما أورده مراد (٢٠١٨) بأنه: " اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي

تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج". (ص.١٠٦)

ومن منظور قريب عرفه الفضلي والمحيسن (, Alfadli & Almehaisen, 2019) بأنه: " إشراك العاملين في المهام الإدارية للمؤسسة من خلال تفويض السلطة والمسئوليات، والعمل الجماعي، والتحفيز، والتنمية الشخصية، والتواصل الفعال". (P.122)

وأخيراً ينظر إلى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بحسب لطفي (٢٠٢٠) بوصفه يعني " 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". (ص.٢٥٩)

ثانياً: أهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية

يسهم التمكين الإداري بوجه عام في تحقيق التميز المؤسسي من خلال مناحي متعددة، تتمثل بحسب ما أورد هنايشة (Hanaysha, 2016)؛ والقرزعي (٢٠١٨) فيما يلي:

- منح الإدارات العليا فرصة أكبر للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية من خلال خفض الانشغال بالأمر اليومية الروتينية.
- تعزيز التوجه نحو تفعيل الإدارة المرتكزة على المشاركة وصنع القرار التشاركي.
- إضفاء سمة الفاعلية على إدارة الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسات التربوية.
- رفع جودة الأداء وزيادة الإنتاجية في العمل من الناحية الكمية والنوعية.
- زيادة شعور الموظفين بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار.
- الارتقاء بالقدرات الفردية للعاملين في حل مشكلات العمل والأزمات.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١ م



وفيما يتعلق بالتمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، فإنه يتسم بأهمية قصوى تبرز بحسب ما أوضح الحربي (٢٠١٦)؛ والبدوي (٢٠١٦)؛ والمهنا (٢٠١٨)؛ ولطفي (٢٠٢٠) فيما يلي:

يساعد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية على منحهم مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات.

يسهم التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في منحهم الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم، مما يشجعهم على العمل.

يضطلع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بدور مؤثر في تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس، وزيادة قدراتهم، وإنتاجيتهم.

يعد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وسيلة لتحسين المركز التنافسي للجامعات؛ لكونه يسهم في دعم قراراتهم الابتكارية، وجعلهم يظهرون دافعية أكبر تجاه العمل.

يُشكل التمكين الإداري مصدرًا لإعداد وتأهيل القيادات الأكاديمية للصف الثاني، وجعلهم قادرين على أداء مهام القيادات العليا في المستقبل.

يسهم التمكين الإداري في تشجيع رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات، وتحمل النتائج المترتبة عليها.

يساعد التمكين الإداري على إشعار رؤساء الأقسام العلمية بفاعليتهم الوظيفية، ودورهم الفاعل في تحقيق أهداف الجامعة.

له دور في تفعيل استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة داخل الأقسام العلمية، مما يحد من درجة الاعتماد على الهيكل الهرمي.

يسهم في تعزيز استثمار مختلف الموارد البشرية والتقنية داخل الأقسام العلمية.

ويرى الباحث أن أهمية التمكين الإداري تكمن في أنه يسهم في تخلي رؤساء الأقسام العلمية عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه وإعطاء التعليمات المباشرة، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة واستثمار القدرات والإمكانات لدى كافة منسوبي هذه الأقسام، وهو ما يظهر في شكل إبداعات جديدة في أداء العمل، ويساعد على إعادة

تأهيل الصف الثاني من أعضاء هيئة التدريس ليحلوا محل الصف الأول في المستقبل.
ثالثاً: أنواع التمكين الإداري

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أنواع التمكين الإداري، حيث صنفه سومينين (Suominen) إلى ثلاثة أنواع تتمثل بحسب ما ذكر العيسوي (٢٠١٩) فيما يلي:

- ١- التمكين الظاهري: يعبر هذا النوع عن قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في المهام والنشاطات والأعمال المسندة إليه، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- ٢- التمكين السلوكي: يعبر هذا النوع عن قدرة الفرد على العمل في مجموعة للتوصل إلى حل للمشكلات التي تواجه العمل، وتحديدها، وجمع البيانات عنها، وتقديم مقترحات لحلها، مما يؤدي إلى اكتساب الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ٣- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يعبر هذا النوع عن قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، وحلها وإجراء التحسينات والتغييرات في طرق أداء العمل على النحو الذي يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

كما قسم البعض التمكين الإداري إلى نوعين يتمثلان بحسب ما أشار الربيعي (٢٠١٦) فيما يلي:

- ١- التمكين الرسمي: وهو التمكين الذي يمنح للموظف بشكل رسمي من خلال تفويض الصلاحيات.
- ٢- التمكين المكتسب: وهو التمكين الاعتباري الذي يمنح الصلاحيات والمسئوليات للموظف بناءً على ما يمتلكه من خبرة ومعرفة، والتي تكون غالباً عالية المرونة وذات صلة بالعمل.

رابعاً: خصائص الجامعات المطبقة للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية
يمكن تمييز الجامعات التي تطبق التمكين الإداري عن غيرها من المؤسسات

الأخرى من خلال توافر مجموعة من الخصائص المحددة التي تتوفر في المؤسسات الممكنة، والتي يمكن إجمالها بحسب ما يذكر التيمي (٢٠١٩)؛ والحسن (٢٠١٩) في الآتي:

- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، واستمرار العمل به.
- تركيز القيادة العليا للجامعات على تطوير الأفراد ورؤساء الأقسام العلمية، وإيجاد رؤية وأهداف مشتركة لكافة المنسوبين، وتحليل البيئة مع التكيف المستمر معها.
- توفير هيكل تنظيمي قابل للتطور يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وينمي شعور منسوبي الجامعة بالمسؤولية الشخصية.
- نشر الوعي والإحساس بنهج وإطار العمل الكامل بين منسوبي الجامعة، ووعي القيادات ورؤساء الأقسام العلمية بمفهوم وأهمية التمكين الإداري.
- شعور منسوبي الجامعة بالسيطرة والتحكم في أداء العمل داخل بيئة العمل بدرجة كبيرة.
- تبني مبدأ المساءلة والمسؤولية الذاتية عن نتائج الأعمال بين منسوبي الجامعة.
- اتساع مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ذات الصلة بأداء الأقسام العلمية أو الجامعة ككل.
- مشاركة المسؤولين لكافة منسوبي الجامعة بالمعلومات المتعلقة بأهدافها وتوجهاتها.
- وجود فرق عمل موجهة ذاتياً، وامتلاك الجامعة لمعايير تضمن من خلالها تنفيذ آراءها وأفكارها والاستفادة منها، ومعاملة أعضاء فرق العمل بالأسلوب الإيجابي، وتزويدهم بالمعلومات عن أدائهم المتميز، مما يساعد في زيادة ثقتهم، ورفع معنوياتهم، وتجويد أدائهم الوظيفي.

خامساً: متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية

- في سبيل تطبيق مدخل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات على نحو فاعل، فإنه يلزم توافر مجموعة من المتطلبات ذات الصلة، والتي أجملها الحربي (٢٠١٦) في ستة متطلبات أساسية تتمثل فيما يلي:
١. الاتصال وتدفق المعلومات: ويشمل توفير المعلومات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية بشكل دوري لإنجاز الأعمال تلقائيًا، وتشجيع الاتصال الأفقي داخل هذه الأقسام، وإشراك رؤساء الأقسام في عملية صنع القرارات التي تخص الجامعة.
 ٢. الثقة: وتشمل ثقة إدارة الجامعة في قدرة رؤساء الأقسام العلمية على إنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة، ونشر مبدأ الثقة بين منسوبي الجامعة حيال رؤساء الأقسام العلمية.
 ٣. الحوافز المادية والمعنوية: وتشمل تقديم حوافز مادية ومعنوية لرؤساء الأقسام لتشجيعهم على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه الجامعة، ومنح الحوافز على أساس الأداء المنجز.
 ٤. الثقافة التنظيمية: وتشمل التزام إدارة الجامعة بدعم التمكين الإداري عبر تنظيم التشريعات اللازمة، وتشجيع القيم الداعمة للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، واهتمام إدارة الجامعة بدعم التعاون المشترك بين هذه الأقسام، ونشر الوعي بمفهوم التمكين الإداري وآلياته.
 ٥. القيادة: وتشمل وعي عميد الكلية بأهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، ومنح إدارات الكليات رؤساء الأقسام العلمية الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم دون تدخل مباشر، وتوفير التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم في مجال التمكين الإداري.
 ٦. فرق العمل: وتشمل تفعيل مبدأ المسؤولية الجماعية داخل الجامعة وأقسامها العلمية، وتحديد معايير لتقييم أداء أعضاء فرق العمل بالأقسام العلمية، وتبني الكليات القرارات المتخذة من قبل هذه الفرق، ومنحهم حرية أكبر للتعبير عن آرائهم.
- وفي ذات السياق حددت البدوي (٢٠١٦) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، ومن أبرزها ما يلي:
- تأييد ودعم القيادات العليا للجامعات، وبحيث يكون لديهم قناعة شخصية بأهمية تطبيق

عملية التمكين الإداري.

نشر ثقافة التمكين الإداري في كافة الأقسام العلمية بالجامعات، خاصة بين القيادات الأكاديمية.

صياغة الأهداف الإستراتيجية التي تعكس الإطار العام للتمكين الإداري لمختلف منسوبي الجامعات، وفي شتى المستويات القيادية والإدارية.

تدريب القيادات الأكاديمية على أداء أدوارهم ومهامهم الجديدة على نحو يتماشى مع أهداف الجامعات لتوسيع مبدأ التمكين الإداري وتعزيزه.

إدخال تعديلات تطويريه على اللوائح المنظمة لسير العمل، خاصة فيما يتعلق بمجالات الحرية الأكاديمية والأجور والحوافز.

إجراء تحديث للهياكل التنظيمية للوحدات والأقسام العلمية بالجامعات بما يسهم في استثمار قدرات القيادات الأكاديمية ومهاراتهم، وحثهم على الإبداع والابتكار.

التقييم المستمر لعملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية؛ بهدف تعرف مدى التطور الذي أحدثته هذه العملية في الرؤى والمفاهيم والممارسات.

كذلك حدد شحاته (٢٠١٧) أهم متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ثماني متطلبات هي: الرؤية الإستراتيجية، والدعم المؤسسي، والثقة التنظيمية، وصنع واتخاذ القرارات، إلى جانب الثقافة التنظيمية، والاتصال الإداري الفعال، والقيادة الداعمة للتمكين الإداري، والتدريب الإداري.

سادساً: أبعاد التمكين الإداري

هناك تباين واسع في وجهات نظر المختصين والباحثين حيال أبعاد التمكين الإداري (Al-bdareen, 2020)؛ وهو ما قد يرجع إلى اختلاف الرؤى حول هذا المفهوم، وتعدد أهدافه. وفيما يلي يوضح الجدول التالي الأبعاد المستخدمة لقياس التمكين الإداري في الدراسات والأبحاث الإدارية في الحقل التربوي:

جدول (١) أبعاد التمكين الإداري في الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة التربوية

الدراسة	البيئة التربوية للدراسة	عدد الأبعاد	الأبعاد
---------	-------------------------	-------------	---------

الدراسة	البيئة التربوية للدراسة	عدد الأبعاد	الأبعاد
الزبيدي (٢٠١٥)	البيئة العراقية	٥	تفويض الصلاحيات، الاتصال الفعال، التدريب والتأهيل، تحفيز العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار.
البديوي (٢٠١٦)	البيئة السعودية	٤	تفويض السلطة، حفز القيادات النسائية، المشاركة في صنع القرار واتخاذ، العمل الجماعي.
المريسي (٢٠١٧)	البيئة الفلسطينية	٤	تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، تحفيز العاملين، التدريب.
درادكة (٢٠١٧)	البيئة السعودية	٥	تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، السلوك الإبداعي.
العجرفي (٢٠١٧)	البيئة السعودية	٥	تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، السلوك الإبداعي.
المهنا (٢٠١٨)	البيئة السعودية	٦	تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، المشاركة، والتدريب والتطوير، السلوك الإبداعي، المجال الأكاديمي.
الوزرة (٢٠١٨)	البيئة السعودية	٦	تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، الهيكل التنظيمي وتحديد المهام، الاتصال الفعال بين فريق العمل، التدريب، السلوك الإبداعي.
Gobary (2018)	البيئة المصرية	٥	تفويض السلطة، التحفيز، التواصل، المشاركة في صنع القرار، التدريب.
الحسن (٢٠١٩)	البيئة السعودية	٤	الاتصال وتوفير المعلومات، تفويض الصلاحيات، التأهيل والتدريب، الحوافز والتشجيع.
المريسي (٢٠١٩)	البيئة اليمنية	٦	تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، حفز العاملين، الرقابة والمتابعة، الثقة، الهيكل التنظيمي.
المزلم (٢٠١٩)	البيئة اليمنية	٦	التفويض، التدريب والتأهيل، التحفيز والتشجيع، الاتصال والمعلومات، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار.
السيد وصعر (٢٠٢٠)	البيئة العمانية	٣	تفويض السلطة، الدافعية، التدريب والتأهيل.
لطفي (٢٠٢٠)	البيئة المصرية	٤	تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، وحفز العاملين.
Kiral (2020)	البيئة التركية	٥	تفويض السلطة، الدعم الإداري، المشاركة في صنع القرار، تشكيل فرق العمل، الاتصال.
الرشيد (٢٠٢١)	البيئة الكويتية	٣	تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، التحفيز.
رضوي (٢٠٢١)	البيئة العراقية	٢	المشاركة في صنع القرار، التفويض.
الشمري (٢٠٢١)	البيئة السعودية	٥	تفويض السلطة وحرية الاختيار، المشاركة والعمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، الدافعية والتحفيز.
عادي والخرابشة (٢٠٢١)	البيئة الأردنية	٤	تفويض الصلاحية، المشاركة في عملية صنع القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل
عبد النعيم (٢٠٢١)	البيئة المصرية	٥	تفويض السلطة، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، الاتصال الفعال، التحفيز.

إعداد الباحث

وبمراجعة أبعاد التمكين الإداري المستخدمة في الدراسات والأبحاث آفة الذكر،

- يمكن التوصل إلى ستة أبعاد للتمكين الإداري، وهي:
- ١- تفويض السلطة (Delegation of Authority): يقصد بتفويض السلطة أن يعهد بالسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجباً محدداً، مما يزود المفوض إليه بالقدرة على التأثير على القرارات المتعلقة بأداء عمله، وهو ما يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، مع مراعاة أن عملية التفويض ترتبط بثلاثة أركان: أولها السلطة (الحق في اتخاذ القرار)، وثانيها المسؤولية (التزام المرؤوس بأداء المهمة)، وثالثها المساءلة (عدم إعفاء صاحب السلطة الأصلي من المسؤولية النهائية) (البدوي، ٢٠١٦).
 - ٢- التحفيز الذاتي للعاملين (Self-motivation of Employees): يعدُّ التحفيز والتعزيز الإيجابي الأساس لعملية التمكين الإداري؛ فالحوافز على اختلاف نوعها أو مصدرها تعد مهمة لإشباع حاجات العاملين، وضمان زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم (العجرفي، ٢٠١٧).
 - ٣- العمل الجماعي (Teamwork) وهو يشير إلى بناء فرق عمل تمتلك هدف مشترك، وتسعى بشكل تعاوني إلى تحقيقه، من خلال الارتكاز على تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، وتكوين اتجاهات إيجابية فيما بينهم حيال المؤسسة، والقيام بالرقابة الذاتية والتطوير المهني (درادكة، ٢٠١٧).
 - ٤- الاتصال وتوفر المعلومات (Communication and Information Availability) يعد الاتصال وتوفر المعلومات أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، وهو يشير إلى توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات وتدفقها في جميع الاتجاهات، حيث أن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، وتسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة (مغاوري، ٢٠١٦).
 - ٥- التدريب (Training) يقصد بالتدريب الجهود الهادفة لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء العمل، فنجاح المنظمة في تطبيق التمكين الإداري يتوقف على ما تتبجه للعاملين من وسائل وسبل للتعلم من خلال التدريب على

- المهارات الأساسية للتمكين، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة السلوك الإبداعي (الوزرة، ٢٠١٨).
- ٦- السلوك الإبداعي (Creative Behavior): ويقصد به تنمية السلوك الإبداعي لدى القادة والمرؤوسين من خلال ابتكار أساليب وأفكار جديدة، أو إضافة تكنولوجيا مستجدة تسهم في تعزيز أداء المؤسسة من جهة، وحفز المرؤوسين على استثمار قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى (لطي، ٢٠٢٠).
- سابعاً: معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية**
- هنالك مجموعة من المعوقات التي قد تواجه المؤسسات التعليمية بوجه عام في تبني مدخل التمكين الإداري، ومن أبرزها بحسب ما أوضح عباس (٢٠١٦)؛ والعيسوي (٢٠١٩)؛ وعبد النعيم (٢٠٢١) ما يلي:
- البناء التنظيمي الهرمي، ورتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين، ومستوى أدائهم.
 - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - ارتفاع الأنا لدى القيادات الإدارية، وشعورهم بالتعالي والتميز بما يمنحهم من منح التفويض والتمكين.
 - مقاومة التغيير من قبل العاملين.
 - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
 - خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة والمحاسبية.
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - سرية تبادل المعلومات في المؤسسة وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - محدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية.

- ضعف نظام التحفيز والتطوير الذاتي بالمؤسسة.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الفردي، وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة الصراع التنظيمي، وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - حاجة التمكين الإداري لوقت حتى تتضح نتائجه وآثاره الإيجابية على المؤسسة والعاملين.
 - عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين الإداري.
 - وبالنظر إلى معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، يتضح أنها تشمل مجموعة من المعوقات ذات الصلة بما سبق ذكره، والتي تتحدد بحسب ما أشار إليه شحاتة (٢٠١٧)؛ والمهنا (٢٠١٨) فيما يلي:
 - استمرارية تبني الجامعات لأسس البناء التنظيمي الهرمي، وعدم إدخال أي تغييرات تنظيمية في هذا الشأن.
 - اتباع المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات بالجامعات وأقسامها العلمية.
 - تخوف القيادات الجامعية العليا من فقدان السلطة الذي يمكن أن يترتب على تمكين رؤساء الأقسام العلمية إدارياً.
 - ضعف نظم التدريب والتطوير الذاتي في الجامعات.
 - ضعف تبني أسلوب فرق العمل في أداء الأعمال داخل الأقسام العلمية للجامعات.
 - ضعف ملائمة المناخ التنظيمي لعملية التمكين الإداري.
 - وضعف تشجيع بيئة العمل على التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعات.
 - ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
 - الافتقار لوجود حوافز مادية ومعنوية تعزز تفعيل مدخل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية.
- المحور الثاني: الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس
أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمختصون في شأن مفهوم الأداء الوظيفي، حيث يعد هذا المفهوم من المفاهيم التي أثارت نقاشاً واسعاً في الحقل الإداري؛ وذلك لما حظي به من اهتمام من قبل العديد من الباحثين في عدد من التخصصات، وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات التي وردت في هذا الشأن:

عرف القحطاني (٢٠١٩) الأداء الوظيفي بأنه: " الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال فترة محددة". (ص.٣٥)

ويشير الأداء الوظيفي بحسب جارما (Garma, 2019) إلى " الأنشطة المتعلقة بالعمل المتوقعة من الموظف، ومدى جودة تنفيذ تلك الأنشطة". (P.86)

كما تعرف عدان (٢٠٢٠) الأداء الوظيفي بأنه: " محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، هذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى". (ص.٥١).

وينظر إليه رملي ونوفارياني (Ramli & Novariani, 2020) بوصفه: " الأنشطة والمهام التي يُزاولها الفرد، والنتائج الفعلية التي تتحقق في مجال العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل بالمؤسسة". (P.281)

وفيما يتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، فيصفه سليمان وعبد المجيد (٢٠٢٠) بأنه عبارة عن " الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو في الإدارة أو في القيادة أو في كل ما يتعلق بالعمل الجامعي من أجل تحقيق أهداف الجامعة". (ص. ٦١٧)

كما يحدد طعمانة والشقران (٢٠٢١) مفهوم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأنه: " كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات من أعمال وممارسات تؤدي إلى إنجاز المهام الأكاديمية والإدارية المطلوبة منهم". (ص.٢٠٢)

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

يُمثل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات عنصراً مهماً لنشر المعرفة، حيث يقع على عاتقهم المهمة الشاقة المتمثلة في ضمان تحديث المعرفة وتوليدها ونقلها، كما تتضمن مسؤولياتهم الأساسية تعليم وتربية جيل الشباب من الطلاب لاكتساب المهارات والمعرفة من أجل النمو والتنمية. (Amie-Ogan & Fekarurhobo, 2021). وينظر إلى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بوصفه العنصر الأساس في قياس فاعلية المنظومة الجامعية، ومؤشراً على درجة تحقيق الجامعات لرؤيتها ورسالتها، إلى جانب أنه يعبر عن مستوى نجاح أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام المسندة إليهم، ويساعد في استمرارية بقاء الجامعات في ظل السياق التنافسي (رسمي وأحمد وشعلان، ٢٠١٩).

وترتبط أهمية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بطبيعة الوظيفة التي يقومون بها، ومواصفاتها وأبعادها التي تميزها عن غيرها من الوظائف والمهن الأخرى، وذلك باعتبارها الوظيفة التي تمنح مختلف الوظائف الأخرى صلاحية الممارسة والاعتراف المجتمعي، فلا يمكن لأي كان أن يمارس وظيفة ما دون الحصول على شهادة جامعية رسمية تفر بأحقية ممارسة هذه الوظيفة (قودة ودهيمي، ٢٠١٦). كذلك فإن تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى زيادة نتائجهم وممارساتهم في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنميته (إسماعيل وطه، ٢٠١٩)، إلى جانب ضمان قيامهم بدورهم في توجيه المتعلمين نحو اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والأفكار والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في الحياة المهنية المستقبلية (Salman & Ullah, 2021, Tunio, Nabi).

ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

في ضوء تباين التعريفات التي صاغها الباحثون بشأن مفهوم الأداء الوظيفي، حدث اختلاف مماثل في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومن أبرز التصنيفات ذات الصلة ما يلي:

حدد لاشئين (٢٠٢٠) ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس،

وهي:

الأداء التدريسي: يتضمن هذا البعد كافة ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من نشاطات وإجراءات وسلوكيات تعليمية تختص بعملية التدريس داخل قاعات التدريس أو خارجها.

الأداء البحثي: يشتمل هذا البعد على منجزات أعضاء هيئة التدريس من بحوث علمية نظرية أو تطبيقية سواء أكانت فردية أو جماعية، إلى جانب الإشراف على الرسائل العلمية، والمشاركة في المؤتمرات، وتأليف الكتب.

الأداء المجتمعي: يختص هذا البعد بما يبذله أعضاء هيئة التدريس من جهود وخدمات ضمن مهام عملهم تسهم في تلبية حاجات المجتمع وتنميته، بما في ذلك إجراء البحوث التطبيقية، والاستشارات البحثية، والبرامج التدريبية، وغير ذلك.

كما حددت البقمي (٢٠٢١) أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ثلاثة

أبعاد تتمثل فيما يلي:

البعد الأول: نوعية العمل: وهو يقيس دقة أعضاء هيئة التدريس، وإتقانهم، وتمكنهم المهني من أداء مهامهم الوظيفية دون الوقوع في الأخطاء، وذلك فيما يتعلق بثلاثة مجالات، هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

البعد الثاني: كمية العمل: وهو يقيس حجم الأعمال المنجزة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الظروف الاعتيادية، ومدى سرعة إنجازها.

البعد الثالث: المثابرة والثوق: وهو يقيس مدى اتصاف أعضاء هيئة التدريس بالتفاني والجدية في ممارسة مهامهم الوظيفية، وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في التوقيت المحدد، وكذلك مستوى تحملهم للمسؤولية، ومدى حاجاتهم للتوجيه والإشراف.

ويرى الباحث أن تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ينبغي أن يتسق مع وظائف الجامعة، وطبيعة الوظائف المسندة إلى أعضاء هيئة التدريس؛ لذا فإن التصنيف الأنسب هو ذلك الذي يحدد أبعاد الأداء

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والأداء المجتمعي.

رابعاً: العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومن أبرزها بحسب ما أوضح رسمي وآخرون (٢٠١٩)؛ ومحمد (٢٠١٧) ما يلي:

- افتقار الجامعة لوجود خطة تفصيلية تحدد الأهداف المرغوب تحقيقها، ومعدلات الأداء المطلوبة، إلى جانب عدم امتلاك معيار واضح لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

- قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأقسام العلمية وعمليات التخطيط وصنع القرار، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يسهم بدوره في ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الجامعة.

- ضعف اتباع أساليب تقييم الأداء التي تربط بين معدلات الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وهو ما يؤدي إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم اهتمام الجامعة بالتميز الفعلي بين ذوي الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض.

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس نتيجة عوامل متعددة، منها حجم المسؤوليات والواجبات، ونظم الترقيات والحوافز، وطبيعة بيئة العمل،... وغير ذلك.

- تفشي التسبب الإداري في الجامعة مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد يحدث التسبب الإداري نتيجة نمط القيادة المتبع، أو الثقافة التنظيمية السائدة.

- ضعف مستوى الأجور والحوافز المادية التي تمنحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، بما يعيقهم عن سد متطلبات الحياة المعيشية.

- ضعف تحفيز القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على الأداء المتميز، وحثهم على زيادة الإنتاجية من البحث العلمي.

ضعف اهتمام إدارة الجامعة بحل المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

ضعف الأموال المرصودة لأعضاء هيئة التدريس لغايات البحث العلمي.

خامساً: العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

يعد التمكين الإداري من الناحية النظرية أحد المداخل الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وزيادة فعاليتهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتحقيق ميزة مستدامة للمؤسسات المختلفة (Mehrabani & Shajari, 2013).

إن العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في ضوء المنظور المعاصر للإدارة، يمكن أن تتضح في عدة مناحي؛ فمن جهة فإن قادة المؤسسات الذين يفوضون جزءاً من مسؤوليتهم لمرؤوسيتهم، ويمنحونهم الفرصة لإدارة وظيفتهم بشكل مستقل دون تدخل مباشر، تتولد لديهم درجة عالية من الثقة في مرؤوسيتهم، والذين يعاملون كأفراد ناضجين قادرين على تحمل المسؤولية (Al-Raqab, 2010)؛ وهو ما قد يدفعهم إلى تحسين أداءهم الوظيفي استجابة لما منح لهم من ثقة. ومن جهة أخرى يؤكد التمكين الإداري على مشاركة المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والاعتماد على الذات، وهو ما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية (Yuliandi, 2019).

كذلك يسهم التمكين الإداري في بناء الثقة بين المرؤوسين وقيادتهم، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى كسر الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والمرؤوسين، ومنحهم حرية التصرف، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، وهو ما يضمن جودة الأداء الوظيفي نتيجة ما يضطلع به التمكين الإداري من دور في إكساب المرؤوسين المهارات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي، وتفويض الصلاحيات الذي يمكنهم من حل المشكلات بشكل عملي وفعال (Al Maani et al., 2020).

ويرى الباحث أن التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات يسهم في تعزيز ممارساتهم فيما يتعلق بتفويض السلطات والصلاحيات إلى أعضاء هيئة



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



التدريس، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز دافعيتهم للعمل، وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي يسهم ذلك في تنمية مستوى أدائهم الوظيفي.
الدراسات السابقة:

باستقراء الجهود البحثية التي تناولت محوري الدراسة؛ التمكين الإداري، والأداء الوظيفي في الجامعات بوجه عام، ولرؤساء الأقسام العلمية، وأعضاء هيئة التدريس على جهة الخصوص، وعلى الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، يتضح وجود مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية التي عنيت بالتطرق إلى هذين المحورين - مرتبات زمنيا- وهي كالآتي:

استهدفت دراسة الزبيدي (٢٠١٥) التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد درجة جودة الحياة الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة بغداد، إلى جانب الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة بغداد، وفي ضوء هذه الأهداف، استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانتيين؛ إحداهما تقيس التمكين الإداري، والأخرى تقيس جودة الحياة الوظيفية، وتضمنت عينة الدراسة (٣٠٠) عضو هيئة تدريس في كليات جامعة بغداد، وقد بينت نتائج الدراسة أن لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد تمكينا إداريا، وتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وجودة الحياة الوظيفية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وسعت دراسة البدوي (٢٠١٦) إلى صياغة تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية في كليات البنات بجامعة الملك خالد، وتعرف درجة تمكينهن إداريا من وجهة نظرهن. وفي ضوء هذه الأهداف، تم اتباع المنهج الوصفي، واستخدمت

استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٣٩) عضوة من القيادات الأكاديمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تمكين القيادات الأكاديمية بكليات البنات بجامعة الملك خالد جاءت متوسطة في كافة الأبعاد المتمثلة في: (تفويض السلطة، تحفيز القيادة النسائية، صنع القرارات واتخاذها العمل الجماعي)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حيال أبعاد التمكين الإداري تعزى إلى متغيرات: (نوع الكلية، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية)، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات البنات بجامعة الملك خالد.

كما اتجهت دراسة الحربي (٢٠١٦) إلى الكشف عن متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة لغرض جمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من كافة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، البالغ عددهم (٧٢) فرداً، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود متطلبات لازمة لتفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بدرجة كبيرة، جاء في مقدمتها بُعد الثقة في المرتبة الأولى، تلاه بعد فرق العمل، فبعد الثقافة التنظيمية، فبعد الاتصال وتدفق المعلومات، فبعد الحوافز المادية والمعنوية. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري تعزى إلى متغير (الجنس) ولصالح الذكور، فيما لم يتضح وجود فروق تعزى إلى متغيرات: (القسم الأكاديمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

وبنت دراسة العيدي (٢٠١٦) نموذجاً إدارياً للتمكين الإداري لقيادات الجامعات الأردنية الرسمية. وبناءً على ذلك، أتبع المنهج الوصفي إلى جانب المنهج النوعي، واستخدمت استبانة مغلقة وأخرى مفتوحة كأداتين لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من عينة قصدية قوامها (٤٢٢) قائداً أكاديمياً من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات الأكاديمية ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية. وقد أشارت نتائج

الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية جاءت متوسطة في جميع المجالات، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي) في جميع المجالات، ولصالح أستاذ، وعميد على التوالي، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم نموذج إداري مقترح للتمكين الإداري لقيادات الجامعات الأردنية الرسمية.

واستهدفت جيورجيدزه (Giorgidze, 2016) اكتشاف العلاقة بين التمكين الإداري للموظفين الإداريين والرضا الوظيفي في سياق مؤسسة جامعية حكومية بولاية جورجيا الأمريكية، وتحديد آثارها على قيادة التعليم العالي في المستوى المؤسسي، واتبعت الدراسة في تحقيق ذلك المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٥٨) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للموظفين والرضا الوظيفي بشكل عام، وأن درجة عالية من التمكين ترتبط أكثر بالرضا الوظيفي في حالة أعضاء هيئة التدريس منها في حالة الإداريين.

وهدفت دراسة الوديان (٢٠١٦) إلى تحديد مستوى العلاقات الإنسانية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز، والكشف عن ارتباطه بالأداء الوظيفي لديهم. وفي ضوء هذه الأهداف، اتبع المنهج الوصفي، وقد تم بناء أداتين للدراسة؛ الأولى لقياس العلاقات الإنسانية، والثانية خاصة بالأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأنه يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال مستويات العلاقات الإنسانية السائدة بينهم وبين الموظفين.

وتعرفت دراسة الزهراني (٢٠١٧) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وتحديد علاقته بالتزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة لأغراض جمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من (٩٨) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، التخصص، وعدد سنوات العمل)، في حين وجدت فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية، لصالح الأساتذة المساعدين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة ومستوى التزامهم التنظيمي.

وهدفت دراسة درادكة (٢٠١٧) للتعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف، إلى جانب الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وفي ضوء هذه الأهداف، تم اتباع المنهج الوصفي، واستبانة أداة الدراسة، وتألفت عينة الدراسة من (٣٣١) عضوًا من أعضاء هيئة تدريس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاء ترتيب المجالات تنازليًا كما يلي: (مجال العمل الجماعي، مجال تطوير الشخصية، مجال تفويض السلطة، مجال التحفيز الذاتي، مجال السلوك الإبداعي)، كما تبين وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في كافة المجالات، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (٨٩.٣%).

واستهدفت دراسة المهنا (٢٠١٨) للتعرف على واقع ومعوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وفي ضوء هذه الأهداف، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لغرض جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (٦٥) مفردة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ووكلاء ووكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة على الأبعاد الآتية: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي والدافعية الذاتية، المشاركة، السلوك الإبداعي). بينما جاءت بدرجة عالية على بعد (المجال الأكاديمي)، كما تبين وجود معوقات تواجه تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، ومن أبرزها: المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وهرمية البناء التنظيمي للجامعة، وأن الأنظمة والإجراءات لا تشجع على المبادرة والابتكار، وقلة تبني أسلوب فرق العمل.

وكشفت دراسة جبريل وعبد الفتاح وعيسى (٢٠١٩) أثر التماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية. وبناءً على ذلك، اتبع المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (٢٦٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية جاءت عالية (بدرجة موافق) وأن درجة الالتزام التنظيمي لديهم جاءت عالية أيضاً، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.

وحددت دراسة جارما (Garma, 2019) العوامل التي تتنبأ بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ولاية نويفا فيزيكيا في الفلبين، واستخدم المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على (١٢٧) من أعضاء هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى مرضٍ للغاية، وأن أعضاء هيئة التدريس المتقدمين في العمر، ومن لديهم

سنوات خدمة أطول، أظهروا أداءً وظيفياً أعلى، كما تبين أن أداء أعضاء هيئة التدريس كان مُرضياً للغاية عندما كانوا راضين للغاية عن رواتبهم ومزاياهم، وأن الشعور بالمسؤولية وفرصة التقدم يحفز أعضاء هيئة التدريس بشدة على أداء وظائفهم بشكل جيد. علاوة على ذلك، تبين أن الرتبة الأكاديمية تعد مؤشراً قوياً على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وتعرفت دراسة لاثنين (٢٠٢٠) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وصياغة عدد من الآليات المقترحة لتحسين أدائهم الوظيفي (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي) من خلال استخدام مدخل الصحة التنظيمية، وبناءً على ذلك، استخدم المنهج الوصفي، وتم توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضو لهيئة التدريس، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا جاءت متوسطة، وجاء الترتيب التنازلي للأبعاد الفرعية على النحو التالي: (بعد الأداء التدريسي، فبعد الأداء البحثي، فبعد الأداء المجتمعي).

وقاست دراسة جولشا وآخرون (Golsha et al., 2020) مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة جولستان للعلوم الطبية بإيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانتين، وشملت عينة الدراسة (١٩١) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن (١٦.٢٣٪) من أعضاء هيئة التدريس يرون أن أدائهم مرتفع، خاصة فيما يتعلق بالتعبير الصريح والشرح الكامل لمحتوى الدورة، والاستخدام الأمثل لوقت الفصل للأنشطة التعليمية، والتواصل المناسب مع الزملاء، والمسؤولية عن تنفيذ المهام التنظيمية، فيما قام (١٣.٠٨٪) من أعضاء هيئة التدريس بتقييم أدائهم على أنه منخفض بسبب نقص الأنشطة البحثية، وتبين وجود تقارب كبير جزئياً بين درجات تقويم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

وتعرفت دراسة الخليفة (٢٠٢٠) على درجة التمكين الإداري داخل الأقسام

الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لغرض جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (٤٥) عضوًا من أعضاء هيئة تدريس، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وجاء بعد المشاركة في صنع القرارات في المرتبة الأولى، فيما احتل بعد ثقافة التمكين الإداري المرتبة الأخيرة. وحددت دراسة لطفي (٢٠٢٠) درجة توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي. وفي سبيل تحقيق ذلك، جرى اتباع المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (١٠٠) عضو من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، وقد أوضحت نتائج الدراسة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد تنازليًا كما يلي: (بعد تفويض السلطة، فبعد العمل الجماعي، فبعد حفز العاملين، فبعد السلوك الإبداعي)، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين جميع أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

وكشفت دراسة البدارين (Al-bdareen, 2020) أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي، وطورت استبانة وزعت على عينة من العاملين في ثلاثة مستويات إدارية (عال، متوسط، منخفض) بجامعة جدارا، بلغ عددهم (٥٣) موظفًا وموظفة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا جاء بدرجة متوسطة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في: (تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقويم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين).



وبحثت دراسة المعاني وآخرون (Al Maani et al. 2020) مستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في جامعة عمان الأهلية. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة لغرض جمع البيانات، وجرى توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٠٠) عضو لهيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم، والتدريب) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين) في جامعة عمان الأهلية.

وتعرفت دراسة إسماعيل (٢٠٢١) على مستوى أبعاد التمكين الإداري والمهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، إلى جانب الكشف عن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، إلى جانب التوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، واتباع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٦٩) من أعضاء الجهاز الإداري بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي، السلوك الإبداعي) للعاملين بجامعة حلوان جاء متوسطاً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، كما تم التوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.

وحددت دراسة البقمي (٢٠٢١) مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشرورة، وتقصي العلاقة الارتباطية بينهما، إلى جانب الكشف عن الفروق في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مقياس الاحتراق النفسي ومقياس الأداء الوظيفي كأداتين لجمع البيانات، وشملت

عينة الدراسة (١٠٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشروط. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشروط جاء بدرجة عالية جداً في الدرجة الكلية وكافة الأبعاد الفرعية، والتي جاء ترتيبها تنازلياً كما يلي: (المثابرة والوثوق، فكمية العمل، فروع العمل)، ووجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي. كما أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، ولصالح الذكور، ورتبة أستاذ، وذوي سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات على التوالي.

وكشفت دراسة طعمانة والشقران (٢٠٢١) عن درجة الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، واستبانة أداة لجمع البيانات، وتألقت عينة الدراسة من (١١٥) عضو هيئة تدريس، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وسعت دراسة المجدوب وغانم (٢٠٢١) إلى تقصي درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة عمر المختار وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (١٧١) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد الدراسة حيال مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة عمر المختار

ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وتعرفت دراسة جنيب، رشدي، عمر، إلياس، زرموذييه، أحراري (Janib, Omar, Alias, Zaremohzzabieh & Ahrari, 2021, Rasdi) على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وبين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي بإحدى الجامعات في ماليزيا، واتبعت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (١٩١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعات الأبحاث الماليزية (MRUs)، وقد أظهرت النتائج أن ضغوط العمل ترتبط بشكل سلبي بأداء أعضاء هيئة التدريس، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء أعضاء هيئة التدريس، كما أوضحت النتائج أن الالتزام الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء أعضاء هيئة التدريس.

وأخيراً هدفت دراسة ايمي اوغان، وفكرو هوبو (Amie-Ogan & Fekarurhobo, 2020) إلى الكشف عن تأثير ضغوط العمل الزائدة على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية ريفرز بنيجيريا، واستخدمت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، من عينة الدراسة، التي اشتملت على (٣٣٧) عضو وعضوة هيئة تدريس بكليات التربية في ثلاث جامعات عامة في ولاية ريفرز، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تدريس العديد من الدورات في فصل دراسي واحد، والإشراف على عدد كبير من المشاريع الجامعية وأطروحات الدراسات العليا يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية ريفرز.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة متأنية للعرض السابق لمختلف الدراسات والأبحاث السابقة سواء التي تناولت التمكين الإداري للعاملين في الجامعات بوجه عام ولرؤساء الأقسام العلمية بوجه خاص، أو التي تناولت الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، يتبين وجود أوجه للاتفق والاختلاف مع الدراسة الحالية؛ فمن جهة أوجه الاتفاق، فإن هذه



الدراسة تتفق من حيث المنهج المتبع المتمثل في المنهج الوصفي مع غالبية الدراسات والأبحاث السابقة، كدراسة كل من: (إسماعيل، ٢٠٢١؛ والبديوي، ٢٠١٦؛ والبقمي، ٢٠٢١؛ وجبريل وعبد الفتاح وعيسى، ٢٠١٩؛ والحربي، ٢٠١٦؛ والخليفة، ٢٠٢٠؛ ودرادكة، ٢٠١٧؛ والزبيدي، ٢٠١٥؛ والزهراني، ٢٠١٧؛ وطعامنة والشقران، ٢٠٢١؛ ولاشين، ٢٠٢٠؛ ولطفي، ٢٠٢٠؛ والمهنا، ٢٠١٨؛ والوديان، ٢٠١٦؛ Al Amie-Ogan & Fekarurhobo Al-bdareen 2020, Maani et al., 2020, Golsha et al., 2020, Giorgidze, 2016, 2019, Garma 2021, وفيما يتصل بالأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات، فثمة اتفاق واسع بين هذه الدراسة وما سبقها من دراسات وأبحاث علمية في استخدام الاستبانة المغلقة، بما في ذلك دراسة كل من: (إسماعيل، ٢٠٢١؛ والبديوي، ٢٠١٦؛ والبقمي، ٢٠٢١؛ وجبريل وعبد الفتاح وعيسى، ٢٠١٩؛ والحربي، ٢٠١٦؛ والخليفة، ٢٠٢٠؛ ودرادكة، ٢٠١٧؛ والزبيدي، ٢٠١٥؛ والزهراني، ٢٠١٧؛ وطعامنة والشقران، ٢٠٢١؛ ولاشين، ٢٠٢٠؛ ولطفي، ٢٠٢٠؛ والمهنا، ٢٠١٨؛ والوديان، ٢٠١٦؛ Al Maani et al., 2020؛ Al-bdareen 2020, Amie-Ogan & Fekarurhobo, 2021؛ Garma, 2019؛ Giorgidze, 2016؛ Golsha et al., 2020). أما من حيث التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فإن هذه الدراسة لم تتفق مع أي من الدراسات والأبحاث السابقة في هذا الصدد.

وفيما يخص أوجه الاختلاف، فإن هذه الدراسة تختلف من حيث المنهج البحثي مع دراسة واحدة فقط، وهي: دراسة (العبيدي، ٢٠١٦) التي اتبعت المنهج الوصفي والنوعي. كما تختلف الدراسة الراهنة فيما يتعلق بأداة جمع البيانات مع الدراسة آنفة الذكر، لاعتمادها على الاستبانة المفتوحة إلى جانب المغلقة. كما تختلف هذه الدراسة من حيث العينة المبحوثة مع كافة الدراسات السابقة.

وقد أسهمت مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في إفادة الدراسة الحالية في مجموعة من المناحي المهمة، ومنها بلورة مشكلة الدراسة، وإثراء محاور الإطار

النظري، إلى جانب بناء أداة الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والذي يهتم بدراسة الواقع، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، من حيث: طبيعتها، والعلاقات القائمة بينها، ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها، والتغلب على أهم الصعوبات التي تواجهها، وكذا التوصل إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى عن التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ومن في حكمهم، والبالغ عددهم ٤٠١٠ عضو هيئة تدريس حسب آخر إحصائية بالجامعة.

جدول (٢) عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة*

أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	معيد	المجموع
٣٧٣	٥٣٥	١٣٥٩	١٣٨٧	٣٥٦	٤٠١٠

* (إحصائية غير منشورة، عمادة الموارد البشرية، ١٤٤١هـ)

وقد استجاب منهم (٢٣٧) فرداً.

أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة (استبانة مغلقة)، وذلك بمراجعة الدراسات السابقة، والمراجع العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وآراء محكمي الاستبانة، وتم اعتمادها بصورتها النهائية، وقد شملت على ثلاثة أقسام: الأول: استبانة واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعة، والتي ضمت ستة أبعاد هي: (تفويض

السلطة، التحفيز الذاتي للعاملين، العمل الجماعي، الاتصال وتوافر المعلومات، التدريب، السلوك الإبداعي)، والقسم الثاني: حوت استبانة مدى توافر المتطلبات اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة إدارياً، والقسم الثالث: شملت استبانة مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتي تضم ثلاثة أبعاد هي: (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء المجتمعي).

أسلوب تحليل البيانات:

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات التي جمعت، باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، وتم تحديد طول الخلايا الخماسية حسب المقياس التالي:

جدول (٣) مقياس طول الخلايا الخماسية

المتوسط	درجة التطبيق / درجة حدة الصعوبة / درجة الموافقة
٥ - ٤.٢١	كبيرة جداً
٤.٢٠ - ٣.٤١	كبيرة
٣.٤٠ - ٢.٦١	متوسطة
٢.٦٠ - ١.٨١	قليلة
١.٨٠ - ١	قليلة جداً

قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

تم قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، وقد بلغ عدد المحكمين ١٦ محكماً، وفي ضوء آرائهم تم تعديل وحذف وإضافة بعض العبارات.

وقد تم التأكد من قياس الصدق الداخلي للأداة، وتماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة، وذلك بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، واتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي

بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، وكذلك تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، واتضح أن قيم معاملات الثبات مرتفعة بين (٠.٨٨١) و (٠.٩٤٠) مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عرض نتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، والتي تضم ستة أبعاد هي: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي للعاملين، العمل الجماعي، الاتصال وتوافر المعلومات، التدريب، السلوك الإبداعي) تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، حول واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتب
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
		١	٢	٣	٤	٥			
البعد الأول: تفويض السلطة									
١	يُمنح رئيس القسم العلمي سلطات كافية لانجاز مهام العمل المسندة إليه في إطار نطاقه الوظيفي.	ك	١٧	٣٤	٣٠	٥٨	٩٨	٣.٧٨	٣
		%	٧.٢	١٤.٣	١٢.٧	٢٤.٥	٤١.٤		
٢	يتاح لرئيس القسم العلمي صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بالقسم دون إلزامية الرجوع للقيادات العليا بالجامعة.	ك	٣٧	٨٨	٦٩	٢٥	١٨	٢.٥٧	٦
		%	١٥.٦	٣٧.١	٢٩.١	١٠.٥	٧.٦		
٣	يتمتع رئيس القسم العلمي بثقة قيادات الجامعة في مختلف المهام الموكلة إليه.	ك	١١	٢٧	٣٩	٨٦	٧٤	٣.٧٨	٢
		%	٤.٦	١١.٤	١٦.٥	٣٦.٣	٣١.٢		
٤	تدعم إدارة الجامعة مبدأ تفويض السلطة داخل القسم العلمي الذي أنتمى إليه.	ك	٨	٢٣	٤٠	٩٦	٧٠	٣.٨٣	١
		%	٣.٤	٩.٧	١٦.٩	٤٠.٥	٢٩.٥		
٥	يفوض رئيس القسم العلمي بعض	ك	١٧	٢٩	٤٥	٦٦	٨٠	٣.٦٩	٥



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
		١	٢	٣	٤	٥			
٥	صلاحياته لي كعضو هيئة تدريس لكي يتفرغ لأداء المهام ذات الأولوية.	٧.٢	١٢.٢	١٩.٠	٢٧.٨	٣٣.٨			
٦	يتابع رئيس القسم العلمي أدائي للمهام المفوضة إلي بانتظام.	١٥	٣٣	٤٠	٧١	٧٨	١.٢٤	٤	
٦		٦.٣	١٣.٩	١٦.٩	٣٠.٠	٣٢.٩	٣.٦٩		

المتوسط الحسابي العام للعبارات ٣.٥٥٨ الانحراف المعياري العام ١.١٨

البعد الثاني: التحفيز الذاتي للعاملين										
٢	١.٢٤	٣.٨٤	٩٠	٨٠	٢٣	٢٨	١٦	ك	١	تركز إدارة الجامعة على التحفيز المستمر لرئيس القسم العلمي باعتباره عنصر فاعل في تحسين الأداء.
			٣٨.٠	٣٣.٨	٩.٧	١١.٨	٦.٨	%		
١	١.٠٩	٤.١٩	١١٩	٧٧	١٩	١٢	١٠	ك	٢	توفر إدارة الجامعة فرص كافية لرئيس القسم العلمي لتطوير مهاراته الإدارية.
			٥٠.٢	٣٢.٥	٨.٠	٥.١	٣.٤	%		
٤	١.١٨	٣.٧٤	٨٠	٦٤	٥٨	٢٢	١٣	ك	٣	تقدم إدارة الجامعة حوافز معنوية لرئيس القسم العلمي؛ لحثه على حسن القيام بالمسؤوليات المسندة إليه.
			٣٣.٨	٢٧.٠	٢٤.٥	٩.٣	٥.٥	%		
٥	١.٢٦	٣.٢٩	٤٩	٥٨	٧٠	٣٣	٢٧	ك	٤	توفر إدارة الجامعة مناخ عمل إيجابي لتحفيز كافة منسوبي القسم العلمي على أداء مهامهم الوظيفية على أفضل نحو ممكن.
			٢٠.٧	٢٤.٥	٢٩.٥	١٣.٩	١١.٤	%		
٦	١.٠٤	٢.١٦	٨	١٩	٤٤	٩٧	٦٩	ك	٥	تطبق إدارة الجامعة معايير محددة وواضحة لتقييم أداء مختلف منسوبي القسم العلمي.
			٣.٤	٨.٠	١٨.٦	٤٠.٩	٢٩.١	%		
٣	١.١٩	٣.٧٦	٧٩	٧٤	٤٦	٢٣	١٥	ك	٦	يشجع رئيس القسم العلمي على تطوير مختلف مهاراتي الوظيفية للارتقاء بأدائي الوظيفي.
			٣٣.٣	٣١.٢	١٩.٤	٩.٧	٦.٣	%		
المتوسط الحسابي العام للبيانات ٣.٤٩٦ الانحراف المعياري العام ١.١٦										
البعد الثالث: العمل الجماعي										
١	٠.٩٨	٤.١٨	١٠٧	٩٠	٢٢	١١	٧	ك	١	تحتزم إدارة الجامعة آراء الأقسام والمجالس العلمية المختلفة.
			٤٥.١	٣٨.٠	٩.٣	٤.٦	٣.٠	%		
٦	١.٢٢	٢.٥٠	٢١	٣٠	٤٩	٨٣	٥٤	ك	٢	تدعم إدارة الجامعة تكوين فرق عمل مكونة من رؤساء الأقسام العلمية لمناقشة الخطط التطويرية للجامعة.
			٨.٩	١٢.٧	٢٠.٧	٣٥.٠	٢٢.٨	%		
٣	١.١٠	٣.٩٩	٩٣	٨٧	٢٩	١٧	١١	ك	٣	يسود القسم العلمي اقتناع تام بأهمية ممارسة العمل الجماعي على مختلف المستويات الأكاديمية.
			٣٩.٢	٣٦.٧	١٢.٢	٧.٢	٤.٦	%		
٥	١.٤٣	٢.٥٩	٤٣	١٨	٣٩	٧٢	٦٥	ك	٤	تتوافر فرق عمل داخل القسم العلمي تسهم في تسريع عملية التطوير والتغيير.
			١٨.١	٧.٦	١٦.٥	٣٠.٤	٢٧.٤	%		
٢	٠.٦٥	٤.٠١	٨٤	٨٠	٤٥	١٨	١٠	ك	٥	ينفذ رئيس القسم العلمي مقترحات فرق العمل داخل القسم في كثير من الأحيان.
			٣٥.٤	٣٣.٨	١٩.٠	٧.٦	٤.٢	%		
٤	١.١٩	٣.٩٠	٩٥	٧٣	٣٤	٢١	١٤	ك	٦	يشارك رئيس القسم العلمي أعضاء هيئة التدريس في مناقشة الحلول المناسبة للتغلب على مشكلات العمل.
			٤٠.١	٣٠.٨	١٤.٣	٨.٩	٥.٩	%		
المتوسط الحسابي العام للبيانات ٣.٥٢٧ الانحراف المعياري العام ١.٠٩										
البعد الرابع: الاتصالات وتوافر المعلومات										
٣	١.١٩	٣.٩١	٩١	٨٤	٢٧	١٩	١٦	ك	١	تسمح إدارة الجامعة بحرية تبادل المعلومات داخل القسم العلمي الذي
			٣٨.٤	٣٥.٤	١١.٤	٨.٠	٦.٨	%		

									أنتمي إليه؛ بهدف توحيد جهود العاملين لإنجاز أهداف الجامعة.
٤	١.٢٩	٣.٣٥	٥٥	٦٢	٥٩	٣٤	٢٧	١١.٤	ك يتوفر لدى رئيس القسم العلمي وسائل اتصال تضمن الوصول المنتظم للمعلومات في التوقيت المناسب.
			٢٣.٢	٢٦.٢	٢٤.٩	١٤.٣			%
٢	١.١٠	٤.٠٣	٩٨	٨٧	٢٤	١٧	١١	٤.٦	ك يتواصل رئيس القسم العلمي مع رؤساء الأقسام العلمية الأخرى لتبادل المعلومات التي تفيد في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل القسم.
			٤١.٤	٣٦.٧	١٠.١	٧.٢			%
١	١.٠٥	٤.١٦	١١٣	٨٢	١٩	١٤	٩	٣.٨	ك يتاح لرئيس القسم العلمي الوصول إلى القيادات العليا للجامعة لشرح وجهات نظره دون صعوبة.
			٤٧.٧	٣٤.٦	٨.٠	٥.٩			%
٦	١.٢٧	٢.٩٥	٣٦	٤٢	٦٧	٥٨	٣٤	١٤.٣	ك يتوفر بالقسم العلمي بيئة تكنولوجية تمكن مختلف منسوبي القسم من إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة.
			١٥.٢	١٧.٧	٢٨.٣	٢٤.٥			%
٥	١.٢٧	٣.٠٨	٤٨	٣٤	٦٨	٦٣	٢٤	١٠.١	ك تتنوع وسائل الاتصال المتاحة داخل القسم العلمي لتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.
			٢٠.٣	١٤.٣	٢٨.٧	٢٦.٦			%
المتوسط الحسابي العام للعبارات ٣.٥٨١ الانحراف المعياري العام ١.١٩									
البعد الخامس: التدريب									
٤	١.٢٧	٣.٧٥	٨٦	٧٠	٣٤	٢٩	١٨	٧.٦	ك تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية لمختلف منسوبي القسم العلمي بصفة دورية.
			٣٦.٣	٢٩.٥	١٤.٣	١٢.٢			%
٦	١.٢٠	٣.١٦	٤٥	٣٣	٩٨	٣٦	٢٥	١٠.٥	ك تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة لتدريب مختلف منسوبي القسم العلمي.
			١٩.٠	١٣.٩	٤١.٤	١٥.٢			%
٢	١.١٥	٤.٠٠	٩٩	٨٤	٢٢	١٩	١٣	٥.٥	ك تتولى إدارة الجامعة تقييم البرامج التدريبية المقدمة لمختلف منسوبي القسم العلمي بشكل منتظم.
			٤١.٨	٣٥.٤	٩.٣	٨.٠			%
٣	١.١٧	٤.٠٠	١٠٢	٧٨	٢٥	١٨	١٤	٥.٩	ك تهتم إدارة الجامعة بتوفير برامج تدريبية متطورة تتناسب مع التطورات المستجدة في مجال تخصص القسم العلمي الذي أنتمي إليه.
			٤٣.٠	٣٢.٩	١٠.٥	٧.٦			%
٥	١.٣٦	٣.٣١	٥٧	٦٢	٤٨	٣٧	٣٣	١٣.٩	ك يوفر رئيس القسم العلمي فرص متنوعة للتدريب الذاتي لأعضاء هيئة التدريس.
			٢٤.١	٢٦.٢	٢٠.٣	١٥.٦			%
١	١.١٤	٤.٠٧	١١٢	٧٠	٢٧	١٦	١٢	٥.١	ك يشجع رئيس القسم العلمي تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس
			٤٧.٣	٢٩.٥	١١.٤	٦.٨			%
المتوسط الحسابي العام للعبارات ٣.٧١٣ الانحراف المعياري العام ١.٢١									
البعد السادس: السلوك الإبداعي									
٥	١.٣١	٣.٥٨	٧٣	٦٨	٤٣	٢٩	٢٤	١٠.٠	ك يظهر رئيس القسم العلمي سلوك إبداعي في حل المشكلات التي تواجه القسم.
			٣٠.٨	٢٨.٧	١٨.١	١٢.٢			%

الحسابي للبعد (٣.٥٢٧) من أصل (٥) درجات، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (٢.٥) وحتى (٤.١٨).

ويتضح من الجدول (٤) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات البعد الرابع الخاص بالاتصالات وتوافر المعلومات من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٥٨١) من أصل (٥) درجات، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (٢.٦٥) وحتى (٤.١٦).

كما يتضح من الجدول (٤) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات البعد الخامس الخاص بالتدريب من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٧١٣) من أصل (٥) درجات، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (٣.١٦) وحتى (٤.٠٧).

ويتضح من الجدول (٤) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات البعد السادس الخاص بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٦٧١) من أصل (٥) درجات، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (٣.٢٧) وحتى (٤.٠٧).

تشير النتائج السابقة لوجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، وهو ما يعد أمراً منطقياً في ظل وعي القيادات الجامعية بأهمية التمكين الإداري وما يترتب عليه من آثار إيجابية، وفي ظل التوجه العام نحو منح القيادات الأكاديمية السلطة التي تمكنهم من أداء أدوارهم بشكل يتناسب مع مسؤوليتهم ويمنحهم الحرية التي تسهم في انطلاق قدراتهم الإبداعية باعتبار أنهم محل ثقة وأجدر بقيادة الأدوار والمهام المناطة بهم.

ويدعم النتيجة السابقة أن التمكين الإداري يُعد أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات (2016 Giorgidze)، والتي تعمل على استغلال القدرات الكامنة لدى القيادات المؤسسية، وتحفيزهم ذاتياً، وتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية (AL- Magableh and

Otoun (2014)، والجامعات كغيرها من المؤسسات التي تظهر حاجة ماسة إلى تبني مدخل التمكين الإداري، وذلك لما يمكن أن يضطلع به هذا المدخل التطويري من نتائج إيجابية، تتمثل في تحسين المركز التنافسي للجامعات، ودعم القرارات الابتكارية للقيادات الأكاديمية، إلى جانب كونه مصدراً ومنبعاً لظهور الكفاءات الإدارية التي تسهم في تطوير أداء المنظومة الجامعية، والارتقاء بجودتها (البدوي، ٢٠١٦)، علاوة على أن التمكين الإداري يشكل أحد المكونات الستة الحاسمة التي تساهم في خلق ثقافة عالية الأداء في الجامعات (Giorgidze 2016).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد تمكيناً إدارياً، ودراسة الخليفة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني: ما مدى توافر المتطلبات اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إدارياً من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٥) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى توافر المتطلبات اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية إدارياً

م	العبارة	درجة التوافر						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	كثيرة جداً			
١	وضع إدارة الجامعة رؤية تفصيلية لعملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بشكل تشاركي معهم.	٨	١٣	٢٤	٩٠	١٠٢	٤٣.٠	٤.١٢	١.٠٢	٤
٢	عقد لقاءات دورية لمختلف القيادات الأكاديمية بالجامعة لنشر الرؤية التفصيلية لعملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية.	٧	١٠	١٧	٧٦	١٢٧	٥٣.٦	٤.٢٩	٠.٩٨	٢
٣	تهيئة البيئة التنظيمية بالجامعة لتطبيق الرؤية التفصيلية لعملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية.	٤	١٧	٣٨	٨٤	٩٤	٣٩.٧	٤.٠٤	١.٠٠	٧

م	العبارة	درجة التوافر						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
		١	٢	٣	٤	٥			
٤	تكليف رؤساء الأقسام العلمية بنشر ثقافة التمكين الإداري بين أعضاء هيئة التدريس.	٦	١٢	٢٧	٩٣	٩٩	٠.٩٧	٤.١٣	
		٢.٥	٥.١	١١.٤	٣٩.٢	٤١.٨			
٥	منح رؤساء الأقسام العلمية الاستقلالية المنضبطة في اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	٣	٩	٤٨	٧٨	٩٩	٠.٩٤	٤.١٠	
		١.٣	٣.٨	٢٠.٣	٣٢.٩	٤١.٨			
٦	تعزيز ثقة إدارة الجامعة في قدرة رؤساء الأقسام العلمية على تحسين أداء الأقسام.	٤	١٤	١٦	٧٥	١٢٨	٠.٩٥	٤.٣٠	
		١.٧	٥.٩	٦.٨	٣١.٦	٥٤.٠			
٧	توجيه رؤساء الأقسام العلمية لتبادل الخبرات بين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين أعضاء التدريس من جهة أخرى.	٧	١٢	٣٧	٨٩	٩٢	١.٠١	٤.٠٤	
		٣.٠	٥.١	١٥.٦	٣٧.٦	٣٨.٨			
٨	عقد ورش عمل مكثفة لرؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس لتوثيق مفهوم وآليات العمل الجماعي لديهم.	٥	١٧	٤٠	٩٤	٨١	٠.٩٩	٣.٩٧	
		٢.١	٧.٢	١٦.٩	٣٩.٧	٣٤.٢			
٩	عقد دورات تدريبية متنوعة في ضوء احتياجات رؤساء الأقسام العلمية من المهارات اللازمة لتمكينهم إدارياً.	٣	٢٨	١٨	١٠٥	٨٣	١.٠١	٤.٠٠	
		١.٣	١١.٨	٧.٦	٤٤.٣	٣٥.٠			
١٠	تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية دورياً في ضوء ممارستهم للتمكين الإداري.	٩	٢٩	٣٥	٧١	٩٣	١.١٧	٣.٨٩	
		٣.٨	١٢.٢	١٤.٨	٣٠.٠	٣٩.٢			
١١	إتاحة إدارة الجامعة المعلومات لرؤساء الأقسام العلمية لمساعدتهم على إنجاز الأعمال تلقائياً.	٨	١٧	٢٨	٨٨	٩٦	١.٠٥	٤.٠٤	
		٣.٤	٧.٢	١١.٨	٣٧.١	٤٠.٥			
١٢	مشاركة إدارة الجامعة المعلومات ذات الصلة بأداء الأقسام العلمية دورياً.	٧	١١	٣٤	٩٧	٨٨	٠.٩٨	٤.٠٥	
		٣.٠	٤.٦	١٤.٣	٤٠.٩	٣٧.١			

المتوسط الحسابي العام للمحور ٤.٠٨١ الانحراف المعياري العام ١.٠١

يتضح من الجدول (٥) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات المحور الخاص بتوافر المتطلبات اللازمة لتمكين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إدارياً من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٤.٠٨١) من أصل (٥) درجات، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور (٣.٨٩) وحتى (٤.٣).

ويمكن عزو النتيجة السابقة لكون المتطلبات المقترحة تم فيها مراعاة جميع أبعاد التمكين الإداري من جهة كما تم فيها مراعاة الواقع ومتطلباته وتحدياته من جهة أخرى، كما أنه تم إعدادها وصياغتها في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري للقيادات العلمية، وكذلك تم الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين فيها.

ويدعم النتيجة السابقة أنه لتطبيق مدخل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات على نحو فاعل، فإنه يلزم توافر مجموعة من المتطلبات ذات الصلة، والتي أجملها الحربي (٢٠١٦) في ستة متطلبات أساسية تتمثل فيما يلي: الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة: ، الحوافز المادية والمعنوية، الثقافة التنظيمية، القيادة، فرق العمل، وهذا ما تم مراعاته في المتطلبات السابقة.

وفي ذات السياق اتفقت النتائج السابقة مع ما حددته دراسة البدوي (٢٠١٦) من المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، ومن أبرزها ما يلي: تأييد ودعم القيادات العليا للجامعات، وبحيث يكون لديهم قناعة شخصية بأهمية تطبيق عملية التمكين الإداري، نشر ثقافة التمكين الإداري في كافة الأقسام العلمية بالجامعات، خاصة بين القيادات الأكاديمية، صياغة الأهداف الإستراتيجية التي تعكس الإطار العام للتمكين الإداري لمختلف منسوبي الجامعات، وفي شتى المستويات القيادية والإدارية، تدريب القيادات الأكاديمية على أداء أدوارهم ومهامهم الجديدة على نحو يتماشى مع أهداف الجامعات لتوسيع مبدأ التمكين الإداري وتعزيزه، إدخال تعديلات تطويرية على اللوائح المنظمة لسير العمل، خاصة فيما يتعلق بمجالات الحرية الأكاديمية والأجور والحوافز، إجراء تحديث للهياكل التنظيمية للوحدات والأقسام العلمية بالجامعات بما يسهم في استثمار قدرات القيادات الأكاديمية ومهاراتهم، وحثهم على الإبداع والابتكار، التقييم المستمر لعملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية؛ بهدف تعرف مدى التطور الذي أحدثته هذه العملية في الرؤى والمفاهيم والممارسات.

كما تتفق كذلك مع ما حدده شحاته (٢٠١٧) من أهم متطلبات التمكين الإداري لرؤساء العلمية في ثماني متطلبات هي: الرؤية الإستراتيجية، والدعم المؤسسي، والثقة التنظيمية، وصنع واتخاذ القرارات، إلى جانب الثقافة التنظيمية، والاتصال الإداري الفعال، والقيادة الداعمة للتمكين الإداري، والتدريب الإداري. وتتفق النتيجة السابقة كذلك مع دراسة الحربي (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود متطلبات لازمة لتفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثالث: ما درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٦) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية

م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
		١	٢	٣	٤	٥			
البعد الأول: الأداء التدريسي									
١	١	ك	٠	٣	٥	١٠.٨	١٢١	٠.٦١	٣
		%	٠	١.٣	٢.١	٤٥.٦	٥١.١		
٢	٢	ك	٠	٢	٧	١٠.٣	١٢٥	٠.٦٠	١
		%	٠	٠.٨	٣.٠	٤٣.٥	٥٢.٧		
٣	٣	ك	٠	٤	٥	١٢.٠	١٠.٨	٠.٦٢	٤
		%	٠	١.٧	٢.١	٥٠.٦	٤		
٤	٤	ك	٢	١٥	١٤	١٠.٧	٩٩	٠.٨٧	٦
		%	٠	٦.٣	٥.٩	٤٥.١	٤١.٨		
٥	٥	ك	٠	٦	٨	٩.٠	١٣٣	٠.٦٨	٢
		%	٠	٢.٥	٣.٤	٣٨.٠	٥٦.١		
٦	٦	ك	٠	١٨	١٧	١١.٣	٨٩	٠.٨٥	٧

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي العام للعبارة	الانحراف المعياري	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
		١	٢	٣	٤	٥			
٦	الطلاب سواء لتقديم الدعم الأكاديمي اللازم أو لتلقي استفساراتهم ومقترحاتهم.	٠.٠	٧.٦	٧.٢	٤٧.٧	٣٧.٦			
٧	التزم بالاستثمار الأمثل لأوقات الدوام الرسمي بالجامعة.	٠.٠	٠.٨	٥.٥	١٢٩	٩٣	٤.٣٢	٥	
٨	استخدم طرق متنوعة لتقويم أداء الطلاب.	٣.٤	٥.٥	١٢.٧	٤٣.٠	٨٤	٤.٠٢	٨	
المتوسط الحسابي العام للعبارة ٤.٣١٥									
البعد الثاني: الأداء البحثي									
١	أجري دراسات تخصصية تتبع مناهج بحثية متنوعة (المنهج الكمي، المنهج النوعي، المنهج المختلط) بشكل منتظم.	٥.٥	٧.٢	١٤.٨	٣٢.٥	٩٥	٣.٩٥	٥	
٢	أحرص على إجراء دراسات علمية تواكب الاتجاهات الحديثة في مجال تخصصي.	٠.٨	١.٧	٧.٦	٤٣.٩	١٠.٩	٤.٣٢	٣	
٣	اطلع دورياً على قواعد البيانات العلمية العربية والأجنبية في مجال تخصصي.	١.٧	٨.٠	١٩.٨	٤٢.٦	٦٦	٣.٨٧	٨	
٤	أمارس القراءة المهنية المستمرة للمراجع والمصادر الحديثة في مجال تخصصي سواء العربية منها أو الأجنبية.	٠.٠	٠.٨	٣.٠	٣٨.٨	٥٧.٤	٤.٥٣	١	
٥	أحرص على المشاركة البحثية في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية سنوياً سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.	٣.٠	٧.٦	١٣.١	٥١.١	٢٥.٣	٣.٨٨	٦	
٦	أواظب على حضور الدورات التدريبية وورش العمل التي تعنى بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	١.٣	١.٧	١١.٤	٤١.٤	٤٤.٣	٤.٢٦	٤	
٧	التزم بتطبيق أخلاقيات البحث العلمي في كافة نتاجاتي البحثية.	٠.٠	٠.٠	٠.٨	٤٦.٠	٥٣.٢	٤.٥٢	٢	
٨	أشارك في أنشطة التأليف العلمي بشكل منتظم.	٥.٠	٧.٢	١٦.٠	٣٨.٤	٧٩	٣.٨٨	٧	

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي العام للعبارة ٤.١٥١			
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
		١	٢	٣	٤	٥				
المتوسط الحسابي العام للعبارة ٤.١٥١										
البعد الثالث: الأداء المجتمعي										
٦	١.٣٣	٣.٤٢	٦٠	٧٠	٤٥	٣٤	٢٨	ك	١	أتعاون مع قيادات المجتمع المحلي لأداء أعمال تطوعية تنفيذ في خدمة المجتمع.
			٢٥.٣	٢٩.٥	١٩.٠	١٤.٤	١١.٨	%		
٨	٠.٦١	١.٧٣	٠	٣	١١	١٤١	٨٢	ك	٢	أتواصل مع مؤسسات القطاع العام للمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها.
			٠.٠	١.٣	٤.٦	٥٩.٥	٣٤.٦	%		
٥	٠.٩٦	٣.٨٣	٥٣	١٢٣	٣٦	١٨	٧	ك	٣	أشارك في تقديم برامج توعوية لخدمة أفراد المجتمع المحلي.
			٢٢.٤	٥١.٩	١٥.٢	٧.٦	٣.٠	%		
١	١.٠٧	٣.٤١	٤٣	٦٠	١٠٣	١٤	١٧	ك	٤	أقدم استشارات علمية لمؤسسات المجتمع المحلي في مجال تخصصي.
			١٨.١	٢٥.٣	٤٣.٥	٥.٩	٧.٢	%		
٤	٠.٩٥	٤.٠٩	٩٠	١٠٢	٢٨	١١	٦	ك	٥	أقدم توصيات علمية واقعية ضمن نتاجي البحثي تنفيذ صانعي السياسات ومتخذي القرار.
			٣٨.٠	٤٣.٠	١١.٨	٤.٦	٢.٥	%		
٧	١.١٦	٢.٠٥	١١	٢٤	٢٦	٨٠	٩٦	ك	٦	أتواصل مع وسائل الإعلام الوطنية لمناقشة القضايا المجتمعية المهمة المتعلقة بمجال تخصصي.
			٤.٦	١٠.١	١١.٠	٣٣.٨	٤٠.٥	%		
٣	٠.٩٤	٤.١٥	١٠٤	٨٠	٤١	٨	٤	ك	٧	أتعاون مع زملائي من أعضاء هيئة التدريس في إطلاق مبادرات جامعية تسهم في تطوير المجتمع المحلي.
			٤٣.٩	٣٣.٨	١٧.٣	٣.٤	١.٧	%		
٢	٠.٧٣	٤.٢٤	٩٠	١٢١	٢١	٣	٢	ك	٨	أشارك في البحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع.
			٣٨.٠	٥١.١	٨.٩	١.٣	٠.٨	%		
المتوسط الحسابي العام للعبارة ٣.٣٦٤										
المتوسط الحسابي العام للمحور ٣.٩٤										

يتضح من الجدول (٦) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارة المحور الخاص بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣.٩٤) من أصل (٥) درجات.

كما يتضح من الجدول (٦) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات البعد الأول الخاص بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤.٣١٥) من أصل (٥) درجات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (٤.٠٢) وحتى (٤.٤٨). ويتضح من الجدول (٦) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات البعد الثاني الخاص بالأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٤.١٥١) من أصل (٥) درجات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (٣.٨٧) وحتى (٤.٥٣).

كما يتضح من الجدول (٦) أن متوسط الدرجة الكلية لعبارات البعد الثالث الخاص بالأداء المجتمعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٣٦٤) من أصل (٥) درجات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد (١.٧٣) وحتى (٣.٤١).

تشير النتيجة السابقة لوجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، ويمكن عزو النتيجة السابقة في ضوء التحديث والتطوير التي تشهدها الجامعات السعودية في مختلف المجالات، بجانب ما تتيحه من فرص للتدريب والترقية والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، بجانب توفيرها الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي، ولا شك أن مثل هذه الأمور كان لها تأثيرها الإيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.

وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة الزهراني (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة جارما (2019, Garma) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى مرضٍ للغاية، ودراسة البقمي (٢٠١٧) التي

[d]Comment: هذا الكلام يتناقض مع ما ذكرته سابقاً من وجود معوقات للأداء الوظيفي

أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشرورة جاء بدرجة عالية جداً في الدرجة الكلية وكافة الأبعاد الفرعية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هو مبين بالجدول التالي (٧):

جدول (٧) دراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

العلاقة بين	الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٠.٤٨٦**

يتضح من جدول (٧): وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ويرى الباحث منطقياً النتيجة السابقة ويمكن عزوها لكون التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، باعتبار أنه يزيد من ثقتهم في رؤسائهم ويجعلهم على اتصال دائم بهم، كما أنه يمنحهم مزيداً من التفويض وبتيح لهم فرصاً متعددة لإطلاق قدراتهم الكامنة وطاقاتهم الإبداعية في مجال عملهم بوجه عام وفيما يتعلق بأدائهم الوظيفي بوجه خاص.

ويدعم النتيجة السابقة أنه تنامي مؤخرًا الاهتمام بدراسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات من قبل العديد من الباحثين، وذلك لما ثبت من تأثيره وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة في تحقيق النجاح المؤسسي؛ ومنها السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام الأكاديمية (AL- Magableh and Otoum، 2014)، وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (الزبيدي، ٢٠١٥)، وتعزيز التغيير التنظيمي في الجامعات (نعمان، ٢٠١٥)، وزيادة مستوى التميز التنظيمي للقيادات الأكاديمية (درادكة، ٢٠١٧؛ ولطفي، ٢٠٢٠)، إضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام (العجرفي، ٢٠١٧)، وتحسين قدرة القيادات الإدارية على حل المشكلات (Alkaser، 2021).

وفي سياق قريب، يُعد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من المتغيرات التنظيمية المهمة التي يمكن أن ترتبط بواقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بالجامعات؛ إذ أن العلاقة بينهما قد تبرز في أن التمكين الإداري في فحواه يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين على جميع مستويات الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تنمية شعورهم بالولاء التنظيمي، ويجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أدائهم الوظيفي على النحو الذي يحقق الميزة التنافسية للجامعة (Alkaser، 2021). ومن ناحية أخرى، تتضح هذه العلاقة في كون التمكين الإداري يعد من أهم العمليات التي تزيد من قدرة القيادات في مختلف المؤسسات على إدارة أداء مرؤوسيه؛ لأنه يتيح لهم التخطيط والإشراف واتخاذ القرارات بطريقة تساعدهم على إدارة أداء المرؤوسين دون تدخل مباشر من الإدارة العليا (Al-bdareen، 2020).

وتتفق النتيجة السابقة مع ما بينته نتائج دراسة المعاني، العدوان، العريقات، الزامل، وسلامة (Zamil & Salameh، Areiqat، Al Adwan، Al Maani) (2020) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمان الأهلية بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين)، وما أوضحت نتائج دراسة البدارين Al-

bdareen,2020)) من وجود أثر كبير للتمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين بجامعة جدارا الأردنية بأبعادها المتمثلة في: (تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين).

كما تتفق النتيجة السابقة نسبياً مع دراسة المعاني وآخرون (Al Maani et al. 2020) التي أشارت لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم، والتدريب) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين) في جامعة عمان الأهلية.

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة فإنه يمكن التوصية بما يلي:

١. العمل على تعزيز واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة.
 ٢. العمل على تعزيز جودة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.
 ٣. نشر ثقافة التمكين الإداري داخل المؤسسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية وبيان ما يترتب عليه من آثار إيجابية.
 ٤. تشكيل لجان متخصصة للكشف عن معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية والعمل على حلها.
 ٥. تنظيم العديد من الدورات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
- مقترحات الدراسة: تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية المكتملة لها على النحو التالي:
١. متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
 ٢. معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية وسبل الحد منها دراسة ميدانية.

٣. جودة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وعلاقته بجودة مخرجاتهم.
٤. تحديات جودة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
٥. التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بتفعيل دور الجامعات السعودية في خدمة المجتمع "دراسة ميدانية"
- المراجع
أولاً: المراجع العربية
- إسماعيل، حسام محمد (٢٠٢١). التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*، ٥٦ (١)، ١٨١ - ٢١٨.
- إسماعيل، عمار وطه، منى (٢٠١٩). دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. (٨)، ٤٨٠ - ٥٢٦.
- البدوي، أمل محمد (٢٠١٦). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات البنات بجامعة الملك خالد: تصور مقترح. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، (٢٧)، ٣٨ - ٧٨.
- البقمي، نجلاء مرزوق (٢٠٢١). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشروط. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (٩)، ٥٣ - ١١٩.
- التميمي، يونس إبراهيم (٢٠١٩). الإدارة الإستراتيجية في المصرف الإسلامي (كفاءة استخدام الموارد بين المنهج والممارسة). الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الثبيتي، خالد عواض (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٣٣)، ١٣ - ٩٥.
- جبريل، هيثم وعبد الفتاح، إيمان وعيسى، محمد (٢٠١٩). التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٠ (٢)، ١٥٨ - ١٧٨.
- الحربي، فيصل عبيد (٢٠١٦). متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، ٣٥ (١٧٠)، ٦٧٣ - ٦٣٥.
- الحسن، هدى علي (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٧ (٢٠)، ٥٠٧ - ٥٦٢.



- الخليفة، الزين الخليفة (٢٠٢٠). واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، ١ (١)، ٢١٢-٢٣٧.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- داوود، عبد العزيز أحمد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، (٤١)، ٢٣٤-٢٩٤.
- درادكة، أمجد محمود (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، ٣١ (٨)، ١٢٥٧-١٢٩٦.
- الربيعي، محمد مقاد (٢٠١٦). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- رسمي، محمد وأحمد، هند وشعلان، عبد الحميد (٢٠١٩). تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية. مجلة كلية التربية- جامعة بنها، ٣٠ (١١٨)، ٢٣١-٢٤٦.
- الرشدي، أحمد عبيد. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الثقافة والتنمية، ٢٠ (١٦١)، ١-٤٦.
- رضوي، سعد نعيم (٢٠٢١). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٣)، ١٣١-١٥٠.
- الزبيدي، لمياء فاضل (٢٠١٥). التمكين الإداري وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود (٢٠١٧). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨ (١)، ٢٤٧-٢٧٦.
- الزهراني، عبدالله بن محمد (٢٠١٨). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، ٣٤ (٢)، ٣٥٦-٣٨٩.
- زين الدين، محمد. (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- سليمان، هالة عبد المنعم وعبد المجيد، أشرف عبد التواب (٢٠٢٠). الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء



- الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، *المجلة التربوية - جامعة سوهاج*، (٧٢)، ٦٠١-٦٥٨.
- سيار، عبد الرحمن أحمد (٢٠١٨). تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، ٣ (١)، ١٧١-٢٠٦.
- السيد، عبد القادر محمد وصعر، سامية عمر (٢٠٢٠). دراسة الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية- جامعة القاهرة*، ٢٨ (٣)، ٣١١-٣٤٧.
- شحاتة، عبد الباسط محمد (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجًا. *المجلة التربوية- جامعة سوهاج*، (٤٩)، ٥٦٧ - ٧٣٧.
- الشمري، عادل بن عايد (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية- جامعة الكويت*، ٣٥ (١٣٨)، ٢٠٣-٢٤٧.
- طعامنه، إبراهيم محمد والشقران، رامي بن إبراهيم (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، ٦ (١)، ١٩٧-٢١١.
- عباس، عبد السلام الشبراوي (٢٠١٦). التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر " دراسة ميدانية". *مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد*، (٢٠)، ١٧٠-٢١٢.
- عبد النعيم، إيمان محمود (٢٠٢١). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. *مجلة الإدارة التربوية*، ٨ (٣٠)، ٤٣-٢١١.
- عبدالله، عادل محمد (٢٠١٨). *استراتيجية التمكين المتسلسل مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنوم، يمنى أحمد وعنوم، حسين محمد (٢٠٢١). درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٢ (١)، ٤٠٠-٤٠٨.
- العجرفي، فلاح خلف (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية التربوية*



- المتخصصة، ٦(٩)، ١٥٣-١٦٨.
- العجمي، الدانه سعد (٢٠١٦). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة عالم التربية، ١٧ (٥٦)، ١ - ٤١.
- عدان، نبيلة (٢٠٢٠). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العبيدي، ختام محمد (٢٠١٦). أنموذج مقترح للتمكين الإداري لقيادات الجامعات الأردنية الرسمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العيسوي، رجائي محمد (٢٠١٩). التمكين الإداري. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن دليم (٢٠١٩). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. إنجلترا: e-Kutub-Ltd.
- قودة، عزيز ودهيمي، زينب (٢٠١٦). المعوقات الاجتماعية للأداء الوظيفي: دراسة لعينة من الأساتذات القاطنات بالإقامة الجامعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٥)، ٤٩٧ - ٥٠٧.
- القيسي، هناء محمود وسحاب، لمياء فاضل (٢٠١٦). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٢ (٩٣)، ٧٢٥-٧٤٤.
- لاشين، كريمة محمد (٢٠٢٠). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. مجلة كلية التربية- جامعة بنها، ٣١ (١٢٤)، ٢١٤ - ٣١٤.
- لطي، هناء محمد (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجًا). مجلة كلية التربية- جامعة بنها، ٣١ (١٢٣)، ٢٥٣-٣١٢.
- المجدوب، أكرم إبراهيم وغانم، بسام عمر (٢٠٢١). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٥١)، ٣٨٩ - ٤٠٩.
- محمد، بلقيس محمد (٢٠١٧). المشكلات الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بحري وأثرها على الأداء المهني. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مراد، فليون. (٢٠١٨). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- المريسي، عمر محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل دخل التمكين الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث



- التربوية والإنسانية. ١ (١)، ٢٩-١.
- المريسي، منال نعمان (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- المزلم، حيدر مرشد. (٢٠١٩). علاقة السلوك الإداري للقيادات التربوية بالتمكين الإداري للموظفين في الجمهورية اليمنية: تطبيقاً على مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة - صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية، السودان.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٢(١٧)، ١٤٠-١٨٦.
- المهنا، نورة بنت إبراهيم (٢٠١٨). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٢ (١٩)، ٤٣٣-٤٧٨.
- نعمان، عائدة عبد العزيز (٢٠١٥). العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٦ (٢)، ٢٥١-٢٧٦.
- الوديان، شارع بن عائض (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية السائدة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠ (١)، ٤٢٩-٤٧٩.
- الوزرة، عبدالله محمد. (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بولائهم التنظيمي. مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ. ١٨ (٢)، ١١٦٧-١٢٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Maani, A. ; Al Adwan, A.; Areiqat, A.; Zamil, A. & Salameh, A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, VsI Entrepreneurship and Sustainability Center*, 8(2), 500-511.
- AL- Magableh, M. and Otoum, A. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. *International Research in Education*, 2 (2), 83- 106.



- Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10 (4), 193- 206.
- Aldogailbi, M. (2017). The Degree of Administrative Empowerment at Private Higher Education Institutions in Saudi Arabia. *Journal of Education and Practice*, 8 (32), 123- 134.
- Alfadli, S. & Almeahaisen, M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12 (6), 120- 133.
- Alkaser, S. (2021). Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University. *Journal of Service Science and Management*, (14), 585-596.
- Al-Raqab, A. (2010). *Transformational leadership and its relationship with employees empowerment in the Palestinian universities in Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, Al Azaher University, Gaza, Palestine.
- Amie-Ogan & O. Fekarurhobo, B. (2021). Perceived Influence Of Work Overload On Academic Staff Job Performance In Universities In Rivers State. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 9(2), 56-67.
- Ganji, S.; Johnson, L.; Sorkhan, V. & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329.
- Garma, M. (2019). Predictors of Job Performance of Nueva Vizcaya State University Faculty Members. *International Peer Reviewed Journal*, (3), 84-121.
- Giordidze, L. (2016). Study of Employee Empowerment and Job Satisfaction of University Staff in a TQM Perspective: Implications For Higher Education Managers. *Quality Issues and Insights in the 21st Century*, 5 (1), 6-19.
- Gobary, A. (2018). The reality of mechanisms of administrative Empowerment used by directors of educational institutions. *Egyptian Journal of Social Work*, 6 (1), 111-140 .
- Golsha, R.; Sheykholeslami, A.; Charnaiei, T. & Safarnezhad, Z. (2020). Educational Performance of Faculty Members from the Students and Faculty Members' Point of View in Golestan University of Medical Sciences. *Journal of Clinical and Basic Research (JCBR)*, 4(1), 7-13.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (229), 298 – 306.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



- Janib, J.; Rasdi, R.; Omar, Z.; Alias, S. ; Zaremohzzabieh, Z. & Ahrari, S. (2021). The Relationship between Workload and Performance of Research University Academics in Malaysia: The Mediating Effects of Career Commitment and Job Satisfaction. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 17 (2), 85- 99.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(1), 248-265.
- Mahajan, J. (2016). *Principles & Practices of Management*. India: Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2013). Relationship between employee empowerment and employee effectiveness. *Service Science and Management Research*, 2(4), 60-68.
- Ramli, H. & Novariani, F.(2020). Emotional Intelligence Organizational Commitment and Job Performance in the Private Hospital. *Advances in Economics, Business and Management Research Journal*, (151), 280-284.
- Tunio, F.; Nabi, A.; Salman, F. & Ullah, I. (2021). Factors Affecting Job Performance: A Case Study of Academic Staff in Pakistan. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(5), 473-483.
- Yuliandi, R. (2019). Work discipline, competence, empowerment, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7209-7215.