

# التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم

برية بنت حمود الحربي

باحثة دكتوراة قيادة تربوية- كلية التربية- جامعة طيبة- المملكة العربية السعودية  
sola6681@hotmail.com

قبول البحث: 2021/5/24

مراجعة البحث: 2021 /3/31

استلام البحث: 2021 /2/18

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.10.2.3>



file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم

برية بنت حمود الحربي

باحثة دكتوراة قيادة تربوية- كلية التربية- جامعة طيبة- المملكة العربية السعودية

sola6681@hotmail.com

استلام البحث: 2021/2/18 مراجعة البحث: 2021/3/31 قبول البحث: 2021/5/24 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.10.2.3>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم والتعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس والكشف عن علاقة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأداء أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في حين تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم والبالغ عددهم 157 وتم اختيار جميع أفراد المجتمع كممثلين لعينة الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن: أن درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية متحققة بدرجة كبيرة كما أن أداء أعضاء هيئة التدريس متحقق بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات سنوات الخبر، والرتبة الأكاديمية، والقسم، كذلك توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أداء أعضاء هيئة التدريس والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية أما أهم توصيات الدراسة فتمثلت في: منح رؤساء الأقسام الأكاديمية مزيداً من الصلاحيات، وتطوير قدراتهم من خلال إتاحة الفرص التدريبية وإعادة النظر في نظام الحوافز، وزيادة الاهتمام بتوافر المعلومات و انسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ رؤساء الأقسام؛ أداء؛ أعضاء هيئة التدريس.

### 1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية نتيجة للانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات؛ وبالتالي فإن المنظمات الإدارية مطالبة بالتحديث والتجديد في هياكلها وأنظمتها وأساليب إدارتها لمواردها المادية والبشرية والتقنية لمواكبة هذه المتغيرات والتكيف معها.

ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية جاءت آلية التمكين الإداري كنقطة تحول في المؤسسات التربوية، حيث تقوم فكرة التمكين على منح الأفراد العاملين الثقة وتفويضهم الصلاحيات وتدريبهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل مما يولد لديهم شعوراً بالثقة والدافعية لتحمل المسؤولية، إضافة إلى استثمار ما لديهم من طاقات كامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من كفاءة الإنجاز وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. (خلفة وعيساوي، 2018)

وينتج عن التمكين الإداري في الجامعات كسر الجمود الإداري والتنظيم الداخلي بين الإدارة العليا للجامعة والموظفين، كما يزيد التمكين من ثقة الموظفين في كافة المستويات الإدارية بالجامعة وهذا كفيل بتحقيق ولائهم للجامعة التي ينتسبون إليها، وحفزهم على تحقيق الميزة التنافسية وبذل الجهد

وتشجيع روح المغامرة التي تحقق التطوير والإبداع، ويتطلب تحقيق التمكين الإداري تفويض السلطة للقيادات الجامعية لصنع واتخاذ قرارات تتعلق بطبيعة عملها، والتخلي عن الأنظمة البيروقراطية السائدة. (شحاتة، 2017)

وتعد الأقسام الأكاديمية الجامعية الوحدات الأساسية لتسيير أعمال الجامعة وتحقيق غاياتها فمن خلالها يتم تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية بشكل مباشر، وتشير دراسة الخطيب والخطيب (2006) إلى أن رؤساء أقسام وعمداء الكليات تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمية لأعضاء هيئة التدريس، وهذا يستدعي أن يتم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات وفق معايير إدارية مقننه مع الأخذ في الاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والنُصح والتميز الأكاديمي، علاوة على جودة التواصل مع زملائهم من أعضاء هيئة التدريس، والقدرة على تذليل العقبات التي تواجههم. ويمثل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حجر الزاوية في العملية التعليمية، وأداة تقدم الجامعة لما يقومون به من وظائف مختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبالتالي فإن الاهتمام بتطوير جهودهم والأخذ بالمعايير العلمية في تحسين مجالات الأداء المختلفة لديهم يعد ضرورة من ضروريات التقدم، حيث إن مستوى الأداء الأكاديمي للمعلم الجامعي يعد محكاً أساسياً للحكم على مدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية. (موسى والعتيبي، 2011)

ومن هنا فإن العمل الأكاديمي في الجامعات يتطلب القيام بعملية اتصال وتواصل مباشرتين ومستمرتين بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، حيث يعتبر رئيس القسم هو المحور الأساسي لهذا الاتصال وأي سلوك يصدر عنه في أثناء عملية الاتصال يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعضاء هيئة التدريس. (البشري، 2014، 5)

ونظراً لهذا الارتباط الكبير بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس فإنه من المهم تعزيز أساليب التواصل بينهما بما يؤدي إلى رفع مستوى عضو هيئة التدريس وتجويد أدائه، فرييس القسم الذي يُمنح الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون القسم وإدارة أعضاء هيئة التدريس العاملين معه سيكون أقدر على التطوير والتحسين، ومعالجة ما قد يصادفه من تحديات. وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأداء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من ذلك في تطوير العمل الجامعي بشكل عام.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

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

لكن الواقع يشير إلى أن الكثير من المؤسسات التربوية والجامعية تعاني اليوم من سيادة البيروقراطية التي تعتمد على مركزية القرار وغياب تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة كالتخطيط، والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة، ورسم السياسات، والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات إثر تركيز الصلاحيات بأيدي كبار المسؤولين. (الدوري وصالح، 2018)

وتشير كثير من الدراسات إلى أن ممارسات التمكين الإداري داخل الجامعات لا ترتقي إلى المستوى المطلوب حيث أكدت دراسة فلاق وابن نافلة (2011) إلى أن الكثير من المؤسسات الجامعية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، ومحدودية المعلومات التي تمنح للموظفين، والتي أصبحت اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية.

وقياساً على ذلك فإن المتأمل لواقع الأقسام الأكاديمية في الجامعات يلاحظ أنها تعاني العديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق المستوى المأمول من الجودة، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب أهمها: تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعة، وتعدد القوانين واللوائح، واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، كما تتعدد مستويات الرقابة مما يؤدي إلى استنفاد معظم الطاقات في الإجراءات الروتينية اليومية، حيث تقوم القيادات الجامعية العليا باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركة لرؤساء الأقسام المباشرين خياراً واحداً وهو أن يكونوا تابعين. (شحاتة، 2017)

مما يعني ضرورة منح رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات مزيداً من الصلاحيات والحرية في أداء مهامهم من خلال منحهم الاستقلالية والثقة في ممارسة سلطاتهم داخل بيئة العمل، وهذا يستوجب من الإدارة الجامعية توفير الدعم والمساندة لرئيس القسم، وتشجيعه على ممارسة الإدارة الذاتية. كذلك يعد عضو هيئة التدريس عنصراً فعالاً في تحقيق الأهداف المرجوة للجامعة، والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات للقيام بوظائفها من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع بالإضافة إلى مسئوليات أخرى كالمشاركة في الأعمال الإدارية داخل الجامعة التي ينتهي إليها عضو هيئة التدريس وممارسة الإرشاد الأكاديمي للطلاب. (الحربي، 2016، ص 290)

وبالتالي فإن القصور في أداء أعضاء الهيئات التدريسية يعد أحد التحديات التي تواجه الأقسام الأكاديمية بالجامعات، حيث أشارت العديد من الدراسات منها دراسة سليم (2008) ودراسة الحدابي وخان (2008) ودراسة أبو الرب وقدادة (2008) ودراسة العيدروس (2009) التي تناولت أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية إلى وجود قصور في مجالات الأداء المختلفة (التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع- الجوانب الإدارية والتنمية المهنية). ونظراً لأن العمل الأكاديمي في الأقسام الأكاديمية يتطلب القيام بعملية اتصال وتواصل مباشرتين ومستمرتين بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس، إضافة إلى تأكيد العديد من الدراسات على وجود ارتباط واضح بين ممارسات التمكين الإداري وتطوير وتحسين الأداء لدى العاملين والمنظمات بشكل عام ومن هذه الدراسات دراسة الشرفي (2015)، ودراسة علي وأحمد (2013) التي دلت جميعها على وجود علاقة ارتباطية وإيجابية بين توافر التمكين الإداري، ودرجة تحقيق التنمية المهنية وتطوير المنظمات، كما أشارت دراسة الحارثي (2013) إلى وجود علاقة فعالة وقوية بين التمكين الإداري، والفعالية الإدارية لدى المدراء، وأنه كلما زاد التمكين زاد تبعاً لذلك قوة الارتباط بالفعالية الإدارية لديهم، وكذلك أشارت دراسة الرادادي (2012) إلى أهمية التمكين الإداري في تدعيم القدرة على اتخاذ القرارات.

ومن هنا ولكون مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثبتت جداتها في تطوير المنظمات وتحسين الأداء المؤسسي وتطوير أداء العاملين فإن هذا يستدعي التعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة بالعمل الجامعي، واستشعاراً من الباحثة لأهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم أهل الاختصاص في الإشراف المباشر على أعضاء الهيئة التدريسية، وتقييم نتائج أعمالهم، جاءت هذه الدراسة في إطار محاولة كشف العلاقة بين مستوى التمكين الممنوح لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وانعكاساته على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما علاقة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم؟

### 2.1. أسئلة الدراسة:

ومن السؤال الرئيس للدراسة تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم بأبعاده (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال وتدقيق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات) من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم)؟
3. ما واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في جوانب الأداء المختلفة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التنمية المهنية) من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام وبين أداء أعضاء هيئة التدريس؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم.
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم) في تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري.
3. التعرف على واقع الأداء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية.
4. الكشف عن نوع العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

### 4.1. أهمية الدراسة:

#### • الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو التمكين الإداري، حيث إن تطبيق التمكين الإداري أصبح أمراً في غاية الأهمية كونه يختصر كثيراً من الوقت والجهد في إتمام الأعمال الإدارية ويجعلها ذات جودة، كما أن موضوع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية يرتبط بالعديد من القضايا الإدارية الهامة، مثل: اللامركزية الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح الإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة، إضافة إلى وجود ندرة واضحة بالدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري وخاصة في مؤسسات التعليم العالي في حدود علم الباحثة، كما تتناول الدراسة ربط هذا المفهوم (التمكين) وممارساته بمتغير حيوي له أهميته الكبيرة وانعكاساته على أداء الجامعات بشكل عام وهو أداء أعضاء هيئة التدريس، وأخيراً قد تساعد الدراسة الحالية على إثراء البحوث العلمية المختصة بالتمكين على مستوى الجامعات التي تتناول التمكين الإداري، وتغطية بعض جوانب النقص في تلك الدراسات بالإضافة إلى فتح الأفق أمام الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي لإثراء الميدان التربوي ببحوث مماثلة.

## ● الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية في النتائج المتوقعة من هذه الدراسة وتوصياتها في إمكانية الاستفادة منها في تفعيل التمكين الإداري في الجامعات السعودية على وجه العموم وجامعة القصيم على وجه الخصوص، كما قد يساعد البحث الحالي رؤساء الأقسام في التعرف على مستوى التمكين الإداري الممنوح لهم وبالتالي الاستفادة من الصلاحيات المهبأة لهم أو المطالبة بمزيد من التفويض والحرية في ممارستهم الإدارية. كما يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين والمهتمين بتطوير أداء الجامعات من خلال التعرف على المتطلبات والمقومات اللازمة لتفعيل التمكين الإداري في الأقسام الجامعية، وتوجيههم إلى الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وتهيئة البيئة المناسبة والمناخ الملائم للإبداع والابتكار والتجديد وفق طبيعة العمل ومن ثم تمكينهم إدارياً، كما أنها قد تساعد المسؤولين القائمين على تطبيق مشروع الجودة والاعتماد الأكاديمي في ضوء متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

## 5.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال وتدفق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك الإبداعي) وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جوانب الأداء (التدريس، البحث العملي، خدمة المجتمع، التنمية المهنية).
- الحدود البشرية: تمثلت في كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المختلفة بجامعة القصيم (المقر الرئيسي)، والمحافظات (عنيزة- الرس- البكيرية- المذنب- رياض الخبراء- النهانية- ضربه- عقلة الصقور- عيون الجواء- الأسياح).
- الحدود المكانية: كليات جامعة القصيم في المركز الرئيسي (المليداء) بالإضافة إلى كليات الجامعة في المحافظات.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437-1438 هـ.

## 6.1. مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري **Administrative empowerment**: يُعرّف التمكين الإداري بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار" (أفندي، 2003، 10).
- وتعرّفه الدراسة إجرائياً: بأنه الحرية الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في استخدام الأساليب والوسائل التي يمارسون بها تسيير أمور الأقسام الأكاديمية إدارياً، ومالياً وفق تصوراتهم الخاصة وما يرونه مناسباً، بما لا يتعارض مع الأهداف العامة للقسم ولا يتجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم نظاماً.
- الأداء **The Performance**: "هو الطريقة التي يتم بها عمل الشيء أو أي عمل معين من أجل إنجاحه أو إفشاله" (كنعان، 2005، ص 241).
- وتعرّف الدراسة الحالية أداء أعضاء هيئة التدريس إجرائياً: بأنه مدى الفاعلية والكفاءة التي يتم بها إنجاز المهام التي تتطلبها وظيفة عضو هيئة التدريس، والالتزام بمعايير التنفيذ التي تفرضها قواعد العمل من حيث الدرجة والنوعية".

## 2. الأدب النظري:

## 1.2. التمكين الإداري:

يعد تمكين العاملين هو التوجه الذي يتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول. (أفندي، 2003، 11) أولاً: مفهوم التمكين:

ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم التمكين، وتعددت تلك التعريفات بتعدد وجهات نظر الباحثين، فمنهم من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، ونظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من عدّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير طرق أداء الأعمال، كما رأى آخرون أن التمكين هو النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين بما يحقق مصلحة العمل. (أندراوس ومعاينة، 2008) ويحدد عبد الوهاب (2014) مفهوم التمكين بأنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج" (ص 29). وهكذا فإن الجهود التي قدمت لتعريف التمكين تراوحت بين التعريفات البسيطة، التي ركزت على الفرد وظهرت فيها عوامل مشتركة تتمثل في الاستقلالية والسلطة والقدرة، والتعريفات الأكثر تعقيداً التي ركزت على العلاقة بين الفرد والمنظمة.

## ثانياً: مداخل التمكين:

يتم تصنيف مداخل التمكين من خلال منظورين هما:

- المدخل الإدراكي النفسي: ويعني التمكين في مراجع علم النفس تهيئة الإنسان ودعم نموه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته (الشيباب وأبو حمور، 2014).
- المدخل التنظيمي (الاجتماعي): ويدعى التمكين الهيكلي وهو يستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، حيث يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين (جرادات وآخرون، 2013، ص 69).
- وعلى ضوء الدراسات المشار إليها آنفاً تبنت الباحثة المدخل التنظيمي – الاجتماعي للتمكين وافتراضاته وأبعاده وذلك لارتباطه المباشر بمجال الدراسة الحالية.

## ثالثاً: أهمية التمكين وفوائده:

حدد المبيضين والطراونة (2011) عدداً من مزايا التمكين الإداري للفرد من أهمها: تحقيق الانتماء من خلال مساهمة التمكين في زيادة انتماء الموظفين للمؤسسة بشكل عام وللمهام التي يقومون بها ولتفريق العمل الذي يعملون خلاله، والمشاركة الفاعلة للعاملين بطريقة إيجابية تساهم في انطلاق الأفكار الإيجابية وتدعيم الأفكار الابتكارية لديهم، وكذلك تطوير مستوى أداء العاملين وزيادة الدافعية والشعور بالرضا من العوائد التي تحققها برامج التمكين من خلال منح الموظف الثقة والاستقلالية وحرية التصرف، إلى جانب مساهمة التمكين في اكتساب الموظف للمعرفة والمهارة والتي تحققها خطط التنمية والتدريب وانخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات، أيضاً يساعد التمكين على المحافظة على الموظف من قبل المنظمة من خلال زيادة معرفته ومهاراته مما يزيد من تمسك المنظمة به والمحافظة عليه وشعوره بالأمن الوظيفي.

وعلى صعيد المنظمات تبرز العديد من المزايا التي تدعو إلى الأخذ بمفهوم التمكين أوردها كل من البغدادي والحدراوي (2013) وجلاب والحسيني (2014) على النحو التالي:

- منح المنظمة قدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية بمختلف مستوياتها.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وتخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات).
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- سرعة اتخاذ القرارات، وتخفيض الكلفة من خلال تبني مبادرات العاملين وإبداعهم.
- العمل على تحسين العلاقة بين العاملين وزيادة فاعلية الاتصالات.
- تحقيق مستويات عالية من الأداء للمنظمة، وتحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية.

## رابعاً: متطلبات التمكين ومقوماته:

يلخص القحطاني (2014) متطلبات تطبيق التمكين في عدة مقومات هي:

- مقومات بيئية مثل (الثقافة العالية بنوعها الداخلية للمنظمة والخارجية للمجتمع).
  - مقومات إدارية مثل (استخدام الأساليب الإدارية الفعالة والهياكل التنظيمية الحديثة والحوافز الجيدة).
  - مقومات بشرية مثل (القائد المؤمن بالتمكين والعاملين المؤهلين والعملاء المتعاونين).
  - مقومات مادية مثل (التقنية الحديثة وبيئة العمل المساعدة على الإنتاج). (ص 44)
- وبذلك فإن تطبيق مبدأ التمكين في المنظمات يحتاج إلى بعض التغيرات الهامة في التوجهات والمواقف الإدارية داخل المنظمة.

## خامساً: أبعاد التمكين:

تحدد الأبعاد الرئيسة للتمكين فيما يلي:

- المعلومات Information: أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.
- المعرفة والمهارات Knowledge and skills: إن امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق التمكين ونجاحه.
- القوة Power: فامتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات بعد أمراً ضرورية في تطبيق التمكين.
- المكافآت Rewards: وتمثل في تقديم المكافآت للعاملين على أدائهم في المنظمة (جلاب والحسيني، 2014).

## سادساً: أساليب التمكين:

تطرقت الكتابات المعاصرة إلى أساليب التمكين ومنها ما أشار إليه عبد الوهاب (2014) كما يلي:

- أسلوب القيادة: إذ يعد التمكين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة.

- أسلوب تمكين الأفراد: من خلال التوجه نحو المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار
  - أسلوب تمكين الفريق: يقوم التمكين في بناء القوة من خلال العمل الجماعي لتعزيز الأداء المؤسسي، وهذا ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات من خلال توسيع نطاق الإشراف.
- سابعاً: مراحل تطبيق استراتيجية التمكين:
- يمر تطبيق استراتيجية التمكين الإداري كأى استراتيجية أخرى بعدة مراحل حيث يتم تطبيقه وفقاً للخطوات التي ذكرها الكبيسي وآخرون (2017)، ص (5) على النحو التالي:
- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة وتصنيفها إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات والمناخ البيروقراطي، وغياب الإبداع، وإهمال التدريب وفوضى في توزيع الصلاحيات، وشعور العاملين بفقدان القوة والمكانة.
  - المرحلة الثانية: التوجه لاعتماد أساليب إدارية جديدة مثل المشاركة، وتحديد الأهداف، وإثراء الوظيفة ووصفها بدقة، وتحديد متطلباتها، وصلاحياتها، وحقوقها.
  - المرحلة الثالثة: تقديم معلومات وافية عن المديرين في شتى مستوياتهم وذلك باستخدام أربعة مصادر للتقويم الأعمال غير الفعالة، والتجارب المنجزة والمبدعة، والإقناع اللفظي، والمؤهلات العلمية.
  - المرحلة الرابعة: إبلاغ الأفراد بنتائج تقويمهم والوقوف على مدى استعدادهم لممارسة التمكين وزيادة الجهد المبذول وحرصهم على النجاح والعمل بفاعلية ذاتية.
  - المرحلة الخامسة: تحقيق قدر كبير من التغيير في سلوك الأفراد في المستويات كافة من خلال إصرارهم على الإنجاز وتحقيق أهداف التمكين المعتمدة.

#### ثامناً: معوقات تطبيق التمكين:

- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن المعوقات التي تعترض تطبيق التمكين والتي أشار إليها كل من البيطار (2014) وجاد الرب (2016):
- البناء التنظيمي الهرمي.
  - السرية أو القصور في تبادل المعلومات.
  - ضعف نظام التحفيز والاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.
  - عدم توافر البيئة المواتية لتطبيق التمكين ومنها الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وعدم وجود الثقافة التنظيمية المعززة للتمكين، وإتباع المركزية على نطاق واسع.
  - التركيز على التمكين على المدى القصير فقط وعدم النظر إليه كاستراتيجية عمل.
  - عدم توافر القدرات والمعارف والتدريب اللازمة لإنجاح التمكين لدى الأفراد.
  - مقاومة التغيير من قبل بعض المدراء أو العاملين نتيجة التردد والخوف من الجديد.
  - خوف المدراء على سلطاتهم ومواقعهم، وكذلك خوف المرؤوسين من المساءلة المباشرة عند تمكينه.

#### 2.2. الأداء:

##### أولاً: مفهوم الأداء:

- هناك تعدد في تعريفات الأداء، فمن الباحثين من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال.
- ويمكن استعراض بعض تعريفات الباحثين لمفهوم الأداء: حيث يعرف آل سعود (2008، ص 75) مفهوم الأداء بأنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".
- أما الزايد (2009، ص 5) فيصفه بأنه "مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به".

##### ثانياً: عناصر الأداء ومحدداته:

- يتكون الأداء من مجموعة من العناصر والمحددات ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء لابد من توافر حد أدنى من الإتقان بكل محدد من هذه المحددات، وهناك من يحدد عناصر الأداء عن طريق تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في المتغيرات التالية: الجهد المبذول (نوعية العمل، وكمية العمل)، و(كفايات الموظف) القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، إضافة إلى المثابرة والثوق. (الحربي، 2003، ص 56).
- كما أن هناك من يحدد عناصر أكثر شمولية للأداء آل سعود (2008) والمدرع (2014) تتمثل في:

- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات، ومهارات، واتجاهات، وقيم.
- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل
- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء: كالتنظيم وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، والأهداف التنظيمية للمنظمة والمطلوب تحقيقها.

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء:

- يمكن الإشارة إلى ثلاث عوامل تؤدي دوراً أساسياً في تحديد قدرة الفرد على الأداء بشكل عام: (عبد باقر، 2012، ص 547)
- العوامل الفنية والتكنولوجية وتشمل جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والآلات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمسارات العامة، واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي.
- العوامل الإنسانية وتشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وطرائق الاتصال المتعددة بينهم وبين بيئة العمل وطرق معالجة المشكلات والظواهر التي تحصل خلال العمل غير الرسمي.
- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمات الجماعية والتي تتضمن ردود أفعال المستفيدين من حيث درجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية وقدراتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين.
- وبالنظر إلى العوامل التي تؤثر على الأداء بشكل سلبي فإن من أهمها ما أشار إليه العشي (2013):
- عوامل إدارية تنظيمية مثل: عدم توفر مناخ ملائم يساعد على الإنتاجية، وجود صراع بين الرئيس والموظف أو بين الموظف وزملائه، غموض المهام، نقص في الموارد المالية وعمليات التدريب.
- عوامل بيئية خارجية مثل: الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، القوانين والتشريعات الحكومية، والاضطراب السياسي.
- عوامل متعلقة بالموظف نفسه مثل: ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، غياب الفرد عن العمل بشكل مستمر، المشاكل العائلية.

#### رابعاً: أداء عضو هيئة التدريس الجامعي:

- يعد عضو هيئة التدريس بالجامعة العنصر الفاعل في تحقيق هاته الأخيرة لأهدافها حيث يقوم بأدوار مختلفة منها بحثية، تربوية وكذا خدمة المجتمع الذي ينشط فيه، ونحن ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتعرض للنقاط التالية:
- مفهوم عضو هيئة التدريس بالجامعة: عضو هيئة التدريس في الجامعة هو الشخص الذي يقوم بأنشطة متنوعة تنسم بالطابع الذهني والفكري مثل إلقاء المحاضرات والإشراف على الطلبة وإنجاز البحوث العلمية وتقديم الاستشارات" (دخيخ وآخرون، 2017).
- صفات عضو هيئة التدريس: لكي يمارس عضو هيئة التدريس المهام السابقة عليه التحلي بمجموعة من الصفات حيث تقسم صفات عضو هيئة التدريس إلى صفات مهنية وصفات شخصية كما حددها (Sacoto at el:2018).

#### الصفات المهنية:

- تقدير مهنة التعليم والاعتزاز بكونه أستاذاً جامعياً يحمل رسالة عليه الاجتهاد لإيصالها لطلابه ومجتمعه على أحسن وجه.
- الإلمام بأهداف التعليم الجامعي وكيفية تحقيقها دائماً في إطار أهداف التعليم بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة.
- تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع الطلاب وإكسابها طابع الود والاحترام المتبادل.
- إظهار مستوى عال من الأخلاق متسق مع أخلاقيات المربين الأفاضل، لأن الأستاذ يظل دائماً قدوة لطلابه ومثالاً لجامعته.
- احترام النظام الجامعي وتعليماته.
- العمل على النمو الذاتي وتطوير الأداء الأكاديمي والفني والمهني.
- استخدام أسلوب الحوار والمناقشة وتجنب أسلوب السرد والخطابة وانتقاء الطريقة والأسلوب المناسبين لكل موقف تعليمي.
- إثارة الروح النقدية لدى الطلاب واحترام حريتهم في التعبير وتقييمهم بكل موضوعية.

#### الصفات الشخصية:

- التحلي بقدرات ومهارات التفكير العلمي واتجاهاته.
- التمتع بالصحة الجسمية والنفسية التي تؤهله للقيام بوظائفه المختلفة.
- الاحتفاظ بمستوى انفعالي مناسب، فلا يدع فرصة للغضب أن يتملكه، ولا يعطي أحكاماً سريعة للمواقف المختلفة ويتحلى بالثقة بالنفس والحماس لتنفيذ العمل.



كما يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس مجموعة من المواصفات ليحقق أهداف نشاطاته المتنوعة، مثل مراعاة مستوى وقدرات واتجاهات الطلاب، المرونة والتكيف مع الظروف البيئية والإدارية والتنظيمية، استخدام أكثر من وسيلة تعليمية، مراعاة الوقت المخصص للحصص والرفع من جودتها، واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الأعداد الكبيرة من الطلاب. (فلاق وآخرون، 2020)

• مجالات أداء عضو هيئة التدريس:

تشمل مهام عضو هيئة التدريس بالجامعة مجموعة من النشاطات المتنوعة منها ما يرتبط بالتدريس ومنها ما يرتبط بالبحث العلمي، ومنها ما يرتبط بخدمة المجتمع، بالإضافة إلى دور عضو هيئة التدريس الإداري على مستوى القسم والكلية والجامعة، وما يتطلبه هذا الدور المشاركة الفعالة في اجتماعات القسم، وتمثيل القسم في اجتماعات الجامعة، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل الأكاديمي مثل تقييم الخطط، التعيين، وإعداد خطة الاحتياج، والمشاركة في إعداد اللجان، وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية التي تعقد على مستوى القسم أو الكلية (العيسوي، 2019).

وفيما يلي عرض لأهم مجالات الأداء لعضو هيئة التدريس والتي تبنتها الدراسة الحالية:

• الأداء التدريسي: يعرف التدريس بأنه مجموعة النشاطات وكافة الظروف والإمكانيات التي يودها ويوفرها المدرس وكافة الإجراءات التي يتخذها في موقف تدريسي معين في سبيل مساعدة الطلاب على تحقيق الأهداف المحددة، ويعد التدريس الجامعي نوع من أنواع التعليم المتخصص، حيث الخطط الدراسية للكليات الجامعية لا يحتوي على مواد عامة كما في الدراسة المدرسية، إذ يعتمد عضو هيئة التدريس على تزويده بمجموعة من الكتب والمؤلفات المتخصصة في العديد من المجالات الدراسية، ويعتبر التدريس من الوظائف الأساسية التي تشغل قدراً كبيراً من وقت الأستاذ الجامعي وفكره، وله الأثر البالغ على الطلبة من حيث تكوين شخصياتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم، فضلاً عن إكسابهم كثيراً من المعارف والمعلومات والمهارات المتخصصة، لذا فإن المجتمع الحديث يستلزم توافر كفايات ومهارات عالية للأستاذ الجامعي، القلم بعدد يكفي الإلمام بالأساليب التقليدية في التدريس، بل لا بد من إتقان الوسائل الحديثة في التعليم الجامعي ومعرفة مصادر التعلم المختلفة وكيفية التعامل معها (التميمي، 2011، ص 197)

• الأداء البحثي: يعرف البحث العلمي بأنه "استعمال التفكير البشري بأسلوب منظم لمعالجة المشكلات التي لا تتوافر لها حلول أو للكشف عن حقائق جديدة أو لتفكيح وإعادة النظر في نتائج صار مسلماً بها" (قدي، 2009، ص 11) وقد أصبح البحث العلمي وإنتاج المعرفة الجديدة من أهم وظائف أستاذ التعليم العالي حيث أن الجمع بين الكرم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة وهاتان الوظيفتان مرتبطتان مع بعضهما البعض فهناك علاقة بين البحث ومستوى التدريس في الجامعات، فنوعية البحوث التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس تعد مؤشراً على مكانة الجامعة العلمية بين الجامعات الأخرى. (نمور، 2012)، ويظهر الأداء البحثي للأستاذ الجامعي من خلال إجراء ونشر البحوث العلمية التطبيقية في مجال تخصصه إجراء بحوث ودراسات حول القضايا التي تواجه المجتمع، التعاون مع مراكز البحوث والمؤسسات الصناعية توجيه بحوث الدراسات العليا لحل بعض من مشكلات المجتمع، الاشتراك في مجموعات الربط بين المجال الأكاديمي والمجال التطبيقي، (البلادي، 2015، ص 53).

• خدمة المجتمع: تعد خدمة المجتمع من الأساليب التي رسخت من أجل خدمة الإنسان ومساعدته والعمل على زيادة وتنمية قدرته والوقوف إلى جانب مؤسسات المجتمع ومساعدتها على اختلاف أنظمتها وذلك من أجل تحسين قدرتها على القيام بأدوارها المنوطة بها، وتمثل خدمة المجتمع في تلك الجهود والخدمات والبرامج والأنشطة البحثية أو العلمية التي تعمل على تلبية حاجات ومطالب المجتمع والتي يشارك أو يساهم بها عضو هيئة التدريس ضمن مهام عمله الوظيفي (الفايز، 2017، ص 61). وتعتبر مهمة خدمة المجتمع بالنسبة للأستاذ الجامعي مهمة طليعية وقيادية، إذ يقع على عاتقه مهمة تقيف الأجيال الصاعدة ... تقديم والقاء الدروس العامة والخاصة في المناسبات، رئاسة اللجان والجمعيات والمؤسسات، التحاقه كاستشاري وخبير بمواقع العمل المختلفة، الإسهام في مراكز الخدمة العامة لنشر الثقافة ورفع المستوى التقني والعلمي لأفراد المجتمع، (فلوح، 2016)، ولتتمكن الأستاذ الجامعي من تأدية دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع، فيجب أن يكتسب بعض المؤهلات مثل أن يكون متحمساً لعمله ومخلصاً ومتقناً له... أن يكون قادراً على عرض أفكاره بوضوح واحترام وجهات النظر المختلفة، أن تكون لديه القدرة في تحليل وتقديم الحلول المبتكرة لمشكلات المجتمع، وأن يكون ملمّاً باستراتيجيات وسياسات الفلسفة العامة للمجتمع. (البلادي، 2015، ص 48).

• التنمية المهنية: أن التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس عملية تستهدف تحقيق أربعة أهداف هي: إضافة مهارات مهنية جديدة، تنمية المهارات المهنية لديهم، تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكهم، تمكينهم من تحقيق تدريب فعال لطلبتهم، وهي تشمل جميع جوانب التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، ولتحقيق تلك الأهداف تسعى عملية التنمية المهنية إلى بناء القدرات والكفاءات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس حيث تشكل الأهداف العامة للأهداف التي تسعى كل جامعة إلى بلوغها لعملية التنمية المهنية وتنوع تبعاً والارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري لأعضائه (يوسف، 2016).

### 3.2 الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، تم ترتيبها حسب مجتمع الدراسة: عربية وأجنبية، وترتيبها حسب حدثها كما يلي:

## أولاً: الدراسات العربية:

- أجرى غيطان (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (695) عضو هيئة تدريس، منهم (548) ذكور، و (147) إناث لعام 2017/2018 م ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وجاء التقدير الكلي لدرجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية في الدرجة الكلية في مستوى جودة الأداء الأكاديمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية) أما متغير الرتبة الأكاديمية فوجدت فروق لصالح رتبة أستاذ.
- أما دراسة الزهيري ومرجان (2019) فجاءت بهدف التعرف على أثر التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانتين الأولى للتمكين والثانية لأداء أعضاء هيئة التدريس، وتم التطبيق على (407) عضو هيئة تدريس بعدد من الكليات المختلفة بجامعة بورسعيد، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء التدريسي والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، وفي النهاية قدما الباحثان تصوراً مقترحاً هدف إلى تقديم رؤية متكاملة لتمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، في محاولة لمعالجة الفجوة بينهم وبين القيادة العليا، وذلك من خلال الإفادة من المهام الوظيفية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها.
- أما دراسة الشرايع (2019) فهذه الدراسة هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (26) فقرة لقياس مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير السلطة المشرفة باستثناء بعد تفويض السلطة والصلاحيات وكان الفرق لصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير نوع الكلية، باستثناء بعد التحفيز والتدريب في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات) وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية لتوضيح مفهوم التمكين الإداري وبيان أهميته، واستمرارية تفكير القيادات التربوية في الجامعة بأسلوب التمكين الإداري لزيادة الصلاحيات وتحمل المسؤولية.
- وجاءت دراسة المهنا (2018) بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام وكليات الأقسام الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، البالغ عددهم (82) فرداً ولجمع بيانات الدراسة؛ تم تصميم استبانة، واشتملت على محورين، محور لقياس التمكين الإداري ومحور يقيس المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود بن جميع الأبعاد ماعدا بعد المجال الأكاديمي كانت بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة، وأوصت الدراسة بمنح رؤساء الأقسام والوكلاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مزيداً من الصلاحيات الإدارية التي تساهم بتمكينهم الإداري، والاهتمام بتطوير وتدريب القيادات الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتزويدهم بأحدث المعارف والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساهم برفع مستوى تمكينهم.
- وأجرى العجرفي (2017) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالحدود، وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في جميع رؤساء الأقسام بالكليات المحددة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري مرتفع وكذلك المتوسط الكلي الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً كما كشفت الدراسة عن ارتباط عال ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، كما أنه لا توجد فروق دالة في التمكين أو في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما كانت سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا الوظيفي.
- وفي دراسة أجراها نصار (2017) هدفت إلى التعرف واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعات غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على المجالات: الإعداد والتخطيط للتدريس، والبحث العلمي، والقياس والتقييم، والحوار والمناقشة مع الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (114) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طلبة كلية التربية في جامعتي الأقصى والأزهر، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لواقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعات غزة قد جاء بدرجة كبيرة، وأن مجال الإعداد والتخطيط للتدريس جاء بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاء مجال الحوار والمناقشة

مع الطلبة وفي المرتبة الثالثة جاء مجال القياس والتقويم وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال البحث العلمي، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وورش عمل للارتقاء بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع استحداث قائمة معايير للارتقاء بالأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالجامعة لتقويم أدائهم في جميع الكليات، وضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير طرائق تدريسهم، والابتعاد عن الطرق التقليدية في التدريس، ومواكبة الاستراتيجيات التدريسية والطرق التربوية الحديثة في عملية التعليم والتعلم.

• أما دراسة القيسي وسحاب (2016) فجاءت بهدف التعرف على التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية إضافة إلى الكشف عن علاقة التمكين الإداري بجودة الحياة الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وقامت الباحثة ببناء أداتين، إحداهما تقيس التمكين الإداري، والأخرى تقيس جودة الحياة الوظيفية وجرى تطبيق الأداتين على عينة مكونة من 300 عضو تدريس في كليات جامعة بغداد، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود عالية درجة من التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وكذلك كشفت الدراسة عن تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بتوافر 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، وخلصت الدراسة إلى توصيات منها: التوسع في تفويض الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم في صنع القرارات من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة، وتعزيز التواصل والاتصال بين مختلف الأقسام والإدارة العليا في الكلية. وعقد الاجتماعات الدورية وتوفير وسائل اتصال فعالة في أكثر من اتجاه بين الأقسام المختلفة مع بعضها البعض وبين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة العليا.

• وتمحورت دراسة بن مسعود (2015) حول جودة الأداء التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس الجامعي، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، واختيرت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 201 عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود قصور في فهم العديد من أعضاء هيئة التدريس لقضية الإشراف الأكاديمي، وضرورة لاهتمام بالجانب التطبيقي وذلك بالتركيز على الأنشطة العلمية المختلفة التي تمثل الجانب التكميلي للمنهج في اكتساب المهارات المختلفة، كذلك أظهرت النتائج أن هناك تدني واضح في برامج الدراسات العليا ما يؤدي إلى خلق بطالة بين الخريجين في المستقبل العاجل، وهذا راجع بالطبع إلى اتباع أدوات قبول وتقويم غير سليمة بين المتقدمين لبرنامج الدراسات العليا، إضافة إلى التدني في وجود النشرات الإيضاحية لبرامج الجودة وأهميتها في المؤسسات التعليمية.

• أما دراسة المري (2014) فهذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من 1563، في حين بلغت عينة الدراسة 302 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وقد صمم الباحث استبانة لقياس محور التمكين الوظيفي حيث تم تقسيمها إلى خمس أبعاد وهم: (اتخاذ القرارات، الاستقلالية، القابلية الذاتية، النمو المهني، وتفويض الصلاحيات) وكذلك محور مستوى الأداء الوظيفي الذي تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد وهم (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع المحلي) وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط لجميع الأبعاد، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم بدرجة عالية وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع المحلي) وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمستوى التمكين الإداري لعضو هيئة التدريس في مجال الاستقلالية وتفويض السلطة.

• وجاءت دراسة العبيد (2012) بهدف التعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لأدوارهم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وسبل تطويرها من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث في المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم والبالغ عددهم (120) عضواً، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم في مجال البحث العلمي جاءت مرتفعة في حين أن درجة أداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع كانت متوسطة، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: توفير قواعد بيانات لأعضاء هيئة التدريس وخريطة بحثية بأولويات البحث في مجال تخصصاتهم تساهم في زيادة فاعلية دور عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، وعمل شراكات مع قطاعات بحثية لدعم أبحاث عضو هيئة التدريس مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى توضيح الأنشطة المجتمعية التي يمكن أن يشارك العضو فيها مع تفعيل دور المؤسسات المجتمعية وتعزيز العلاقات بينها وبين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

• أما دراسة الصرايرة (2011) فهذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وتطوير استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبينت نتائج الدراسة أن مستويات الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود لمتغيرات الدراسة، و بناءً على هذه النتائج

أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم و رغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، و أن توفر نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية، لملها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- هدفت دراسة (Qmar et al 2017) إلى التعرف على الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة دنقلا والقضارف، فضلاً عن تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي والمستوى الدراسي والعمر) على وجهة نظر الطالب في أداء عضو هيئة التدريس، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت أداة لقياس الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس مكونة من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات، حيث بلغت عينة الدراسة (150) طالباً و طالبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، و وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع الأداء الأكاديمي من وجهة نظر طلبة الجامعتين، وعدم وجود فروق في آراء الطلبة ترجع لمتغيرات النوع الاجتماعي والمستوى الدراسي والعمر.
- أما دراسة أحمد محمدي (Ahmadi 2015) فجاءت بهدف التعرف على مدى تأثير دافعية عضو هيئة التدريس ودرجة تمكينه الإداري على رضا الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لعينة من (100) من الطلاب، (78) منهم إناث، و(22) من الذكور بكليتين في جامعة أزد الإسلامية بإيران وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الطلاب حول مدى دافعية أعضاء هيئة التدريس، ومدى تمكينهم الإداري يؤثر إيجابياً على رضا الطلاب عن الدراسة بالجامعة، كما دلت على تأثير دافعية أعضاء هيئة التدريس، ودرجة التمكين الإداري على رضا الطلاب.
- وهدفت دراسة سوموال (Sumual 2014) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على كل من الفاعلية الذاتية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مونادو، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالمسح الاجتماعي، وبناء استبانة تقيس مستوى التمكين الإداري، ومقياس الفعالية الذاتية، ومقياس الالتزام التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (119) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مونادو بإندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري له أثر دال إحصائياً في مستوى الفاعلية الذاتية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكان الأثر إيجابياً.
- وفي دراسة أجراها جيل وآخرون (Gill et al, 2011) بحثت في العلاقات بين القيادة التحويلية والتمكين وبين الأداء الأكاديمي الهندي حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي و تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الطلاب الهنديين المسجلين في برنامج إدارة الأعمال في الكليات والجامعات في مناطق البنجاب ، ودلهي في الهند من خلال عينة قصديه بلغ عددها (307) طالباً لمعرفة تصوراتهم فيما إذا كانت القيادة التحويلية المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس والتمكين تحسن الأداء الأكاديمي للطلبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين المستخدم من قبل الأساتذة والمدرسين، وتحسن درجة الأداء الأكاديمي لطلاب كلية التجارة، وساهمت هذه الدراسة في تقديم معلومات مفيدة عن المدرسين والأساتذة على أساس الأدلة التجريبية.
- وأخيراً كانت دراسة شريف وآخرون (Sharif at el, 2011). تهدف إلى معرفة العوامل التي تحسن أداء أساتذة الجامعات الباكستانية وتأثير السياسات طويلة المدى والتمكين والتدريب والتنمية، واستخدم فيها الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية تكونت من (200) عضو من الكليات المختلفة في الجامعات الباكستانية العامة والخاصة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: إن التمكين والسياسات طويلة المدى والتدريب والتنمية وتنظيم سلوك المواطنة عوامل مهمة لتحسين أداء أساتذة الجامعات وأوصت الدراسة أن يتبع المديرين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفاعلة لتحسين أداء الأساتذة.

#### التعقيب على الدراسات ذات العلاقة:

##### من حيث هدف الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية التمكين ودوره الإيجابي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والأداء المؤسسي، إضافة إلى تأثير التمكين الإيجابي على جودة الحياة الوظيفية وتطوير الأداء الوظيفي وممارسات الالتزام المهني للموظفين، كما أن التمكين يحسن من معدلات رضا الطلاب ، كذلك دلت بعض الدراسات على أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق الفعالية والإبداع الإداري وتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات وفاعلية فرق العمل، بالإضافة إلى دوره في دعم القيادة التحويلية، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية في التأكيد على ضرورة ممارسة التمكين وتعزيزه وبخاصة في الميدان التربوي ومؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد، لكن برز اختلاف الدراسة عن بعض الدراسات في أهدافها حيث اقتصر تلك الدراسات على محاولة التعرف على درجة أو مستوى ممارسات التمكين أو توافر عناصره، دون محاولة ربطه بمتغير آخر.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التمكين الإداري وكذلك في تحديد جوانب أداء أعضاء هيئة التدريس المستهدفة في البحث، حيث تباينت الدراسات السابقة كثيراً في تناول الأبعاد التي حددتها لممارسات التمكين، كما تباينت في المجالات المحددة لأداء أعضاء هيئة التدريس.

من حيث منهج الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في البحث، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ما تميزت به هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في حدودها الموضوعية الدقيقة وفي عينتها المستهدفة، والتي تتناول موضوع التمكين الإداري وانعكاساته على الأداء، ومحاولة كشف العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين، وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تزويد الدراسة الحالية بتصوير شامل عن متغيري الدراسة، وبناء الإطار النظري، كما استفادت الدراسة الحالية من المصادر العلمية التي عرضتها الدراسات السابقة مما ساعد في توفير الوقت والجهد، إضافة إلى مساهمتها في بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها وفقراتها، والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة، كذلك استفادت الدراسة الحالية من التوصيات والمقترحات التي عرضتها الدراسات السابقة.

### 3. الطريقة والإجراءات:

#### 1.3. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها، فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة الحالية لموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والأراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2010).

#### 2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم (المقر الرئيسي في المليداء - بريدة) والمحافظات (عنيزة- الرس- البكيرية -المنذوب- رياض الخبراء- النهانية- ضربه - عقلة الصقور- عيون الجواء- الأسياح) والبالغ عددهم 157 خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1437/1438، وتم اختيار جميع أفراد المجتمع كممثلين لعينة الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيراتها

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
1	سنوات الخبرة في رئاسة القسم	أقل من سنتين	47	29.93%
		من 2-4 سنوات	52	33.12%
		من 4 سنوات فأكثر	58	36.94%
2	الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	97	61.78%
		أستاذ مشارك	42	26.75%
		أستاذ	18	11.46%
3	القسم	علوم طبيعية	94	59.87%
		علوم إنسانية	50	31.84%
		علوم شرعية وعربية	13	8.28%

#### 3.3. عينة الدراسة:

- عينة تقنين الأدوات (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق عليها من 75 من رؤساء ومشرفي الأقسام الأكاديمية من الكليات المختلفة بجامعة القصيم، وطبقت عليهم الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1437/1438 هـ.

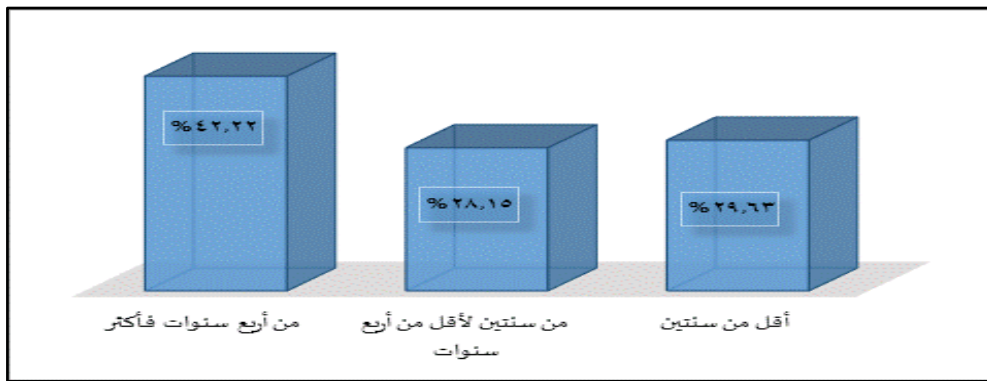
- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 157 رئيساً ومشرفاً من رؤساء ومشرفي الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بطريقة الاستبانة الورقية وكذلك الإلكترونية لتوفير الوقت والجهد، وبلغ عدد الاستبانات المفقودة 18 استبانة لظروف تتعلق بإجازات أفراد مجتمع الدراسة أو اعتذارهم عن الاستجابة، في حين تم استرداد 135 استبانة وهو ما يشكل نسبة 85% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة وممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي والجدول التالي يوضح وصف العينة في ضوء المتغيرات المختلفة للدراسة:

جدول (2): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

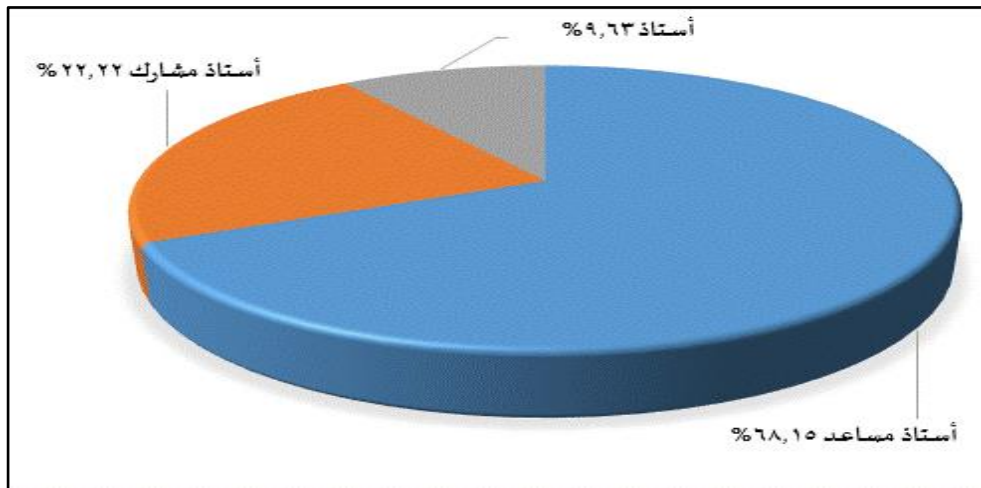
م	المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
1	سنوات الخبرة في رئاسة القسم	أقل من سنتين من 2-4 سنوات من 4 سنوات فأكثر	40 38 57	29.63% 28.15% 42.22%
2	الرتبة العلمية	أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ	92 30 13	68.15% 22.22% 9.63%
3	القسم	علوم طبيعية علوم إنسانية علوم شرعية وعربية	75 47 13	55.56% 34.81% 9.63%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة الحالية من رؤساء الأقسام كانت سنوات خبرتهم في رئاسة القسم من أربع سنوات فأكثر بنسبة 42.22%، يليهم من كانت سنوات خبرتهم في رئاسة القسم أقل من سنتين بنسبة 29.63%، وأخيراً من كانت سنوات خبرتهم في رئاسة القسم من سنتين لأقل من أربع سنوات بنسبة بلغت 28.15%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



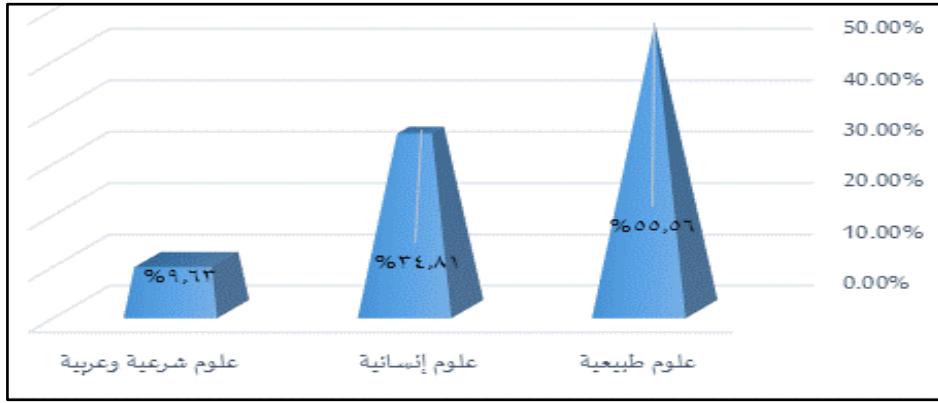
شكل (1): توزيع أفراد الدراسة في ضوء سنوات الخبرة في رئاسة القسم

كذلك يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من رؤساء الأقسام عينة الدراسة كانت درجتهم العلمية أستاذ مساعد وبلغت نسبتهم 68.15%، يليهم من كانت درجتهم العلمية أستاذ مشارك وبلغت نسبتهم في العينة 22.22%، وأخيراً من كانت درجتهم العلمية أستاذ وبلغت نسبتهم 9.63%، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



شكل (2): توزيع أفراد الدراسة في ضوء الدرجة العلمية

كذلك يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من رؤساء الأقسام عينة الدراسة كانوا من أقسام علوم طبيعية، وبلغت نسبتهم 55.56%، يليهم من كانوا من أقسام علوم إنسانية وبلغت نسبتهم 34.81%، وأخيراً من كانوا من أقسام علوم شرعية وعربية وبلغت نسبتهم 9.63%، وهو ما يمكن توضيحه ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (3): توزيع أفراد الدراسة في ضوء القسم

## 4.3 أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد الدراسة الحالية، من خلال الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم استبانتين، الأولى لقياس درجة التمكين الإداري، وقد تكونت الاستبانة الأولى في صورتها الأولية من 29 فقرة موزعة على 4 أبعاد، والاستبانة الثانية لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت من 34 فقرة موزعة على 4 مجالات كما في الملحق (1)
- تم عرض الاستبانيتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- تم عرض الاستبانيتين على 17 محكماً من الأساتذة والأكاديميين في كليات التربية والإدارة.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانيتين من حيث الحذف، أو الإضافة أو التعديل؛ لتستقر الاستبانيتين في صورتها النهائية كما في الملحق (2).

## 1. استبانة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

الهدف من الاستبانة: قياس درجة توافر التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.  
محاور الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 29 فقرة توزعت على أربعة أبعاد للتمكين الإداري هي (تفويض السلطة، تحفيز رئيس القسم من قبل القيادات العليا، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات).

جدول (3): الإجابات في الاستبانة الموجهة إلى أفراد الدراسة من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي

كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

حيث تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة بأن يختار رئيس القسم من بين خمس اختيارات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وجميع عبارات الاستبانة موجبة الاتجاه، والدرجة المرتفعة تعبر عن درجة مرتفعة من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم.

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على طريقتين: الأولى وهي الصدق الظاهري (Face Validity) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية فهي طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) والتي تقوم على حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة أو المحور وهو ما يتضح من التالي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة، وإبداء آرائهم فيما من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجالات المنتمة إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وآثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

#### • صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد المنتهي إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (4): معاملات الارتباط بين عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

تفويض السلطة		تحفيز رئيس القسم من قبل القيادات العليا		الاتصال وتدفق المشاركة في اتخاذ القرارات	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**0.684	1	**0.738	1	**0.596
2	**0.719	2	**0.828	2	**0.732
3	**0.854	3	**0.760	3	**0.593
4	**0.824	4	**0.725	4	**0.488
5	**0.399	5	**0.626	5	**0.668
6	**0.804	6	**0.582	6	**0.672
7	**0.843	7	**0.306	7	**0.624
8	**0.785	8	**0.695	6	**0.783

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتهي إليه العبارة ومعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد من أبعاد استبانة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية. تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد الاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية للتمكين الإداري بالدرجة الكلية للتمكين الإداري فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (5): معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري والدرجة الكلية

أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة	تحفيز رئيس القسم من قبل القيادات العليا	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات
معامل الارتباط	**0.809	**0.872	**0.778	**0.810

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبانة معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري فيما بينها.

ثانياً: الثبات:

للتحقق من ثبات درجات الاستبانة وأبعادها المختلفة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية

تفويض السلطة	تحفيز رئيس القسم من قبل القيادات العليا	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستبانة ككل
0.881	0.791	0.831	0.723	0.920

يتضح من الجدول السابق أن لاستبانة التمكين الإداري وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية للتعرف على التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم.

#### 2. استبانة أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام:

الهدف من الاستبانة: قياس أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. محاور الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من 34 فقرة توزعت على أربع مجالات لأداء أعضاء هيئة التدريس هي (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التنمية المهنية).



جدول (7): الإجابات في الاستبانة الموجهة إلى عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جداً
1	2	3	4	5

بحيث تتم الاستجابة لعبارة الاستبانة الحالية بأن يختار رئيس القسم من بين خمس اختيارات هي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً) لتقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب وجميع عبارات الاستبانة موجبة الاتجاه، والدرجة المرتفعة تعبر عن درجة مرتفعة من أداء أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على طريقتين الأولى وهي الصدق الظاهري (face validity) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية فهي طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) والتي تقوم على حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة أو المحور وهو ما يتضح من التالي:

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجال المنتمي إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

• صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل مجال فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (8): معاملات ارتباط عبارات كل مجال من مجالات أداء أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية للمجال

التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
العبارة	العبارة	العبارة	العبارة
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8		
9	9		
10	10		
	11		

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل مجال. تم التأكد من تجانس واتساق مجالات أداء أعضاء هيئة التدريس بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (9): معاملات الارتباط بين المجالات المختلفة لأداء أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية

مجال أداء أعضاء هيئة التدريس	التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	التنمية المهنية
معامل الارتباط	**0.702	**0.874	**0.841	**0.857

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات المجالات المختلفة لأداء أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس المجالات المختلفة لأداء أعضاء هيئة التدريس فيما بينها.

ثانياً: الثبات:

للتحقق من ثبات درجات الاستبانة ومجالاتها المختلفة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول

التالي:

جدول (10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس	الاستبانة ككل
0.897	0.861	0.901	0.859	0.941

يتضح من الجدول السابق لاستبانة أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومجالاتها الفرعية معاملات ثبات جيدة ومقبولة إحصائياً؛ وأن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية في التعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وهنا يجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على درجة التمكين الإداري، وكذلك واقع أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة القصيم، بناءً على متوسط الاستجابات أو المتوسط الوزني للعبارات أو الدرجات الكلية في محاور الاستبانة:

جدول (11): محكات تحديد درجة التمكين الإداري وواقع أداء أعضاء هيئة التدريس

المتوسط للعبارات أو المتوسط الوزني للمحور	درجة التحقق
أقل من 1.8	قليلة جداً
من 1.8 لأقل من 2.6	قليلة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 فأكثر	كبيرة جداً

### 5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة تم استخدام:

1. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
2. معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

1. التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percent، والمتوسطات Mean، والانحرافات المعيارية Std. Deviation في الإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
2. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA. في التعرف على مدى اختلاف التمكين الإداري لرؤساء الأقسام باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، القسم).
3. اختبار أقل فرق دال LSD، كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.
4. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التعرف على دلالة العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام وأداء أعضاء هيئة التدريس.

### 4. عرض نتائج الدراسة

1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ينص السؤال الأول للدراسة على "ما درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم

بأبعاده (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال وتدقيق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات) من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك للحكم على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (12): درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم

م	درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية القصيم	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	درجة التحقق	الترتيب
1	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	3.933	0.570	%78.660	كبيرة	1
2	البعد الأول: تفويض السلطة	3.800	0.608	%76.000	كبيرة	2
3	البعد الثالث: الاتصال وتدقيق المعلومات	3.679	0.714	%73.580	كبيرة	3
4	البعد الثاني: تحفيز رئيس القسم	3.493	0.644	%69.860	كبيرة	4
5	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	3.722	0.528	%74.440	كبيرة	



جدول (14): دلالة الفروق في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام والراجعة لاختلاف سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	59.827	2	29.913	1.269	غير دالة
	3112.573	132	23.580		
	3172.400	134			
تحفيز رئيس القسم	82.531	2	41.266	1.568	غير دالة
	3474.995	132	26.326		
	3557.526	134			
الاتصال وتدقيق المعلومات	12.412	2	6.206	0.335	غير دالة
	2446.847	132	18.537		
	2459.259	134			
المشاركة في اتخاذ القرارات	5.906	2	2.953	0.184	غير دالة
	2123.694	132	16.089		
	2129.600	134			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	474.049	2	237.025	1.012	غير دالة
	30904.588	132	234.126		
	31378.637	134			

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية، الأبعاد الفرعية) راجعة لاختلاف سنوات الخبرة في رئاسة القسم.

• متغير الدرجة العلمية:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم تُعزى لاختلاف الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام والراجعة لاختلاف الدرجة العلمية

م	التمكين الإداري	الدرجة العلمية			
		أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	انحراف معياري
1	تفويض السلطة	30.957	29.167	29.308	4.939
2	تحفيز رئيس القسم	27.783	28.600	27.538	4.274
3	الاتصال وتدقيق المعلومات	21.848	22.900	21.769	3.086
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	27.098	28.133	29.231	3.004
5	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	107.685	108.800	107.846	13.527

جدول (16): دلالة الفروق في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام والراجعة لاختلاف الدرجة العلمية

م	التمكين الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	بين المجموعات	89.638	2	44.819	1.919	غير دالة
		داخل المجموعات	3082.762	132	23.354		
		الكلية	3172.400	134			
2	تحفيز رئيس القسم	بين المجموعات	17.443	2	8.721	0.325	غير دالة
		داخل المجموعات	3540.083	132	26.819		
		الكلية	3557.526	134			

3	الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	26.382 2432.877 2459.259	2 132 134	13.191 18.431	0.716	غير دالة
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	65.706 2063.894 2129.600	2 132 134	32.853 15.636	2.101	غير دالة
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	28.286 31350.351 31378.637	2 132 134	14.143 237.503	0.060	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية، الأبعاد الفرعية) راجعة لاختلاف الدرجة العلمية.

• متغير القسم:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم تعزا لاختلاف القسم (علوم طبيعية، علوم إنسانية، علوم شرعية وعربية) فكانت النتائج كما هي بالجدول التالي:

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام والراجعة لاختلاف القسم

م	التمكين الإداري	القسم					
		علوم طبيعية		علوم إنسانية		علوم شرعية وعربية	
		متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري
1	تفويض السلطة	31.027	4.918	29.681	4.463	29.385	5.767
2	تحفيز رئيس القسم	28.253	5.282	27.468	5.030	27.846	5.097
3	الاتصال وتدفق المعلومات	22.213	4.431	21.872	4.220	22.000	3.916
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	27.613	3.955	27.234	4.239	28.154	3.363
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	109.107	15.450	106.255	15.155	107.385	15.575

جدول (18): دلالة الفروق في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام والراجعة لاختلاف القسم

م	التمكين الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	67.164 3105.236 3172.400	2 132 134	33.582 23.525	1.428	غير دالة
2	تحفيز رئيس القسم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	17.945 3539.581 3557.526	2 132 134	8.972 26.815	0.335	غير دالة
3	الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	3.439 2455.821 2459.259	2 132 134	1.719 18.605	0.092	غير دالة
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	9.695 2119.905 2129.600	2 132 134	4.848 16.060	0.302	غير دالة
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	239.477 31139.160 31378.637	2 132 134	119.739 235.903	0.508	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائياً في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية، الأبعاد الفرعية) راجعة لاختلاف القسم.

وبشكل عام دلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم) وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشرايعه (2019) والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات) كما أنها تقاطعت مع نتائج دراسة العجرفي (2017) التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة في التمكين ترجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما كانت سنوات الخبرة دالة في التمكين الإداري لصالح أصحاب الخبرات المتوسطة من 15 إلى 20 سنة، وربما يمكن تفسير وجود دلالة لمتغير الخبرة في مستوى التمكين بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين يحظون بمستوى تمكين جيد نوعاً ما هم غالباً من الفئة الذين يمتلكون النضج والخبرة والممارسة لعملية إضافة إلى كونهم يمثلون شريحة عمرية شابة نسبياً، قياساً بالفئة المتقدمة في السن أو الفئات الشابة التي لا تمتلك خبرات عملية كافية.

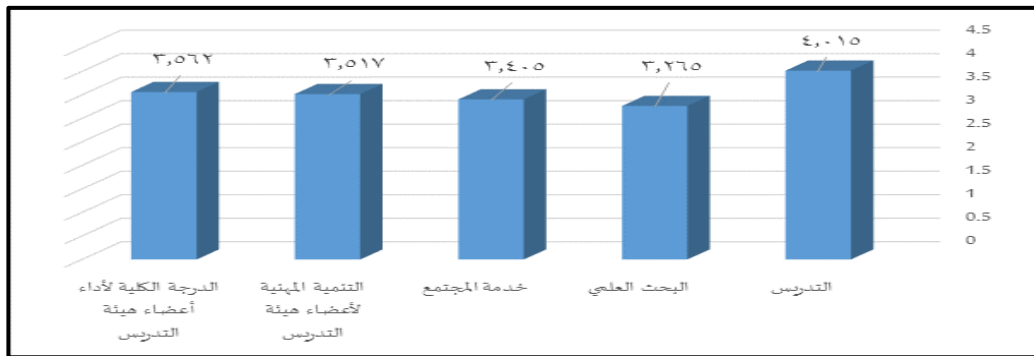
**3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ينص السؤال الثالث للدراسة على "ما واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في مجالات الأداء المختلفة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التنمية المهنية) من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم بأبعاده المختلفة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك للحكم على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (19): أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

م	أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	درجة التحقق	الترتيب
1	المجال الأول: التدريس	4.015	0.544	80.296%	عالية	1
2	المجال الرابع: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس	3.517	0.676	70.349%	عالية	2
3	المجال الثالث: خدمة المجتمع	3.405	0.763	68.099%	عالية	3
4	المجال الثاني: البحث العلمي	3.265	0.725	65.306%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية لأداء أعضاء هيئة التدريس	3.562	0.555	71.246%	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن: أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا الجزء من الاستبانة 3.562 بانحراف معياري 0.555، ويلاحظ أن أعلى درجات الأداء كانت في مجال التدريس يليه مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ثم مجال خدمة المجتمع وفي الترتيب الأخير جاء مجال البحث العلمي، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (5): أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

وبشكل عام يتضح أن أداء أعضاء هيئة التدريس في معظم مجالات الأداء التي نصت عليها الدراسة (التدريس - خدمة المجتمع - والتنمية المهنية) جاء عالياً باستثناء مجال البحث العلمي الذي جاء بنسبة متوسطة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي هدفت إلى الكشف عن واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والتي دلت جميعها على أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بشكل عام كان مرتفعاً، كدراسة غيظان (2020) ودراسة نصار (2017) التي أظهرت أن الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة الصرايرة (2011) ودراسة المري (2014) ودراسة Qamar at el (2017) والتي أثبتت جميعها أن مستويات الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة كما يلاحظ من نتائج الدراسة الحالية أن مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في المجالات الأربعة التي حددتها الدراسة جاءت مرتفعة بخلاف مجال البحث العلمي الذي ظهر فيه مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة وهذا يتقاطع مع نتيجة دراسة العبيد التي كشفت عن أن واقع أداء

عضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم في مجال البحث العلمي جاءت مرتفعة في حين أن درجة واقع أداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع كانت متوسطة، غير أن هناك دراسات أثبتت وجود ضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مجالات أخرى غير المجالات التي تناولتها الدراسة الحالي ك مجال الإشراف الأكاديمي والجانب التربوي كدراسة بن مسعود (2015) التي خلصت إلى وجود قصور في فهم العديد من أعضاء هيئة التدريس لقضية الإشراف الأكاديمي، وضعف الاهتمام بالجانب التربوي وذلك بالتركيز على الأنشطة العلمية المختلفة التي تمثل الجانب التكميلي للمنهج في اكتساب المهارات المختلفة.

وتعد هذه النتيجة بشكل عام مؤشر جيد على توفر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم؛ مما مكّهم من القيام بالدور المطلوب منهم على الوجه الأكمل والمنشود، وهي دالة أيضاً على حسن اختيار الأعضاء الجدد، وعلى التشجيع والدعم من الإدارات الجامعية حيث يشكل مفهوم جودة التعليم، إلى جانب تمويله من أكثر التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن، لاسيما مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ولذلك فإن تحسين كفاءة التعليم العالي و نوعيته لا يمكن أن يتم إلا من خلال تقديم سلسلة طويلة من المدخلات للتدريس والبحث العلمي، ووضع خطط طويلة المدى لرفع مستوى أداء الهيئات التدريسية ومؤهلاتها لكونها العنصر الأهم والأساس الذي يركز عليه تطوير بقية عناصر المنظومة الجامعية..

4.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ينص السؤال الرابع للدراسة على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم وأداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟"

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في الكشف عن دلالة العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم وبين أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (20): دلالة العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم وأداء أعضاء هيئة التدريس

التمكين الإداري لرؤساء الأقسام					
م	تفويض السلطة	تحفيز رئيس القسم	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الدرجة الكلية للتمكين الإداري
1	التدريس	**0.292	**0.306	**0.418	**0.391
2	البحث العلمي	**0.300	**0.323	**0.249	**0.380
3	خدمة المجتمع	**0.274	**0.269	**0.209	**0.304
4	التنمية المهنية	**0.324	**0.353	**0.303	**0.405
	الدرجة الكلية	**0.358	**0.378	**0.352	**0.449

تضح من الجدول السابق أنه:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأبعاده الفرعية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأبعاده الفرعية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأبعاده الفرعية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال التنمية المهنية والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأبعاده الفرعية.

وبشكل عام دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجالاته الأربعة التي حددتها الدراسة ( التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التنمية المهنية) والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام بأبعاده الفرعية، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين الإداري زادت تبعاً لذلك مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت ارتباط إيجابي بين التمكين الإداري ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كدراسة غيطان (2020) التي توصلت إلى وجود تأثير للتمكين الإداري على الأداء التدريسي والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك دراسة سوموال (2014) Sumual التي أثبتت أن التمكين الإداري كان له أثر إيجابي على مستوى الفاعلية الذاتية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ودراسة جيل وآخرون (2011) Gill et al التي أشارت وجود مؤشرات تحسن في درجات الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتبطة بممارسات التمكين الإداري وأيضاً دراسة Sharif et al (2011) التي أثبتت أن التمكين والسياسات طويلة المدى والتدريب والتنمية وتنظيم سلوك المواطنة عوامل مهمة لتحسين أداء أساتذة الجامعات، وكذلك الحال في دراسة الزهيري ومرجان (2019) التي أثبتت وجود ارتباط وتأثير إيجابي للتمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس في المجالات البحثية والتدريسية، وتُعزى

هذه النتيجة إلى أن التمكين كمفهوم إداري يُعزز ثقة رئيس القسم في قدراته ويمنحه ثقة أكبر في أداء أدواره ويأتي في مقدمتها تطوير أعضاء هيئة التدريس وتعزيز مهاراتهم المختلفة فرئيس القسم الممكن يكون أكثر قدرة على إدراك احتياجات القسم واحتواء مشكلاته ومعرفة ما يحتاجه أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق أهداف القسم والارتقاء بمستوى الأداء.

#### 5.4. ملخص نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وهي على النحو التالي:

- أن درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم متحققة بدرجة كبيرة ويلاحظ أن جميع أبعاد التمكين الإداري جاءت متحققة بدرجة كبيرة، وأن أعلى درجات التمكين الإداري كانت في حالة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، يليه بعد تفويض السلطة، ثم بُعد الاتصال وتدفق المعلومات، وفي الترتيب الأخير جاء بُعد تحفيز رئيس القسم من قبل القيادات العليا.
- أن أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم متحقق بدرجة عالية ويلاحظ أن أعلى درجات الأداء كانت في مجال التدريس، يليه مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ثم مجال خدمة المجتمع، وفي الترتيب الأخير جاء مجال البحث العلمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية، الأبعاد الفرعية) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية، الأبعاد الفرعية) تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية، الأبعاد الفرعية) ترجع لاختلاف القسم.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجالات (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التنمية المهنية) والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأبعاده الفرعية.

#### 6.4. التوصيات:

وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة فيمكن تقديم بعض التوصيات أبرزها ما يلي:

- العمل على تطوير قدرات ومهارات رؤساء الأقسام من خلال إتاحة الفرص التدريبية لهم في المجالات الإدارية والتربوية خصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرار وصناعته، ومهارات الاتصال الفعال وذلك بغرض الاستفادة من عملية تمكينهم بأقصى صورته ممكنة.
- ربط الجامعة لمفهوم التمكين بمعايير ومقومات فيترض توفرها بدقة لدى الإداريون والموظفون الذين يتم تمكينهم بحيث تشمل هذه المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشرفية في العمل وتعزيز روح الالتزام والولاء للجامعة.
- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل نظراً لأثرها الإيجابي على معنويات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي بالإضافة إلى كونها أساسياً في تحقيق مفهوم التمكين، ويمكن تطبيق ذلك من خلال:
  - أ. اعتماد أسلوب المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد للإداري الذي يثبت تقدماً وتميزاً في أدائه المهني.
  - ب. الاهتمام بالتحفيز المعنوي وإشعار الإداريين بأهمية ما يقدمونه من جهود، والإشادة بأدائهم ودورهم في النجاحات التي تحقّقها الجامعة.
- زيادة الاهتمام بتوافر المعلومات وسهولة انسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة لما لها من أثر كبير في فعالية الإنجاز وأداء العمل بشكل أسرع وأدق.
- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين في الجامعات لأبعاد سياسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلّم.
- العمل على تفويض الصلاحيات المناسبة للإداريين للقيام بمهامهم وتوضيح أطر المساءلة والمسؤولية مع محاولة التخفيف من ضغوطها وعواقبها لتشجيع العاملين على ممارسة التمكين والتقليل من العوائق التي تحد من تطبيقه.

#### 7.4. المقترحات:

- زيادة وتكثيف البحوث في مجالات التمكين الإداري نظراً لأثاره الإيجابية على الإدارة بوصفه أحد آليات تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وعلى العاملين لما يحققه من مناخ تنظيمي وعلاقات عمل فعالة تسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- إجراء المزيد من الدراسات عن دور سياسة تمكين العاملين على متغيرات أخرى مثل تحقيق الرضا الوظيفي، القدرة على الابتكار، التطوير التنظيمي، تفعيل إدارة الوقت.



- إجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية تتعلق بأبعاد التمكين الإداري ومجالات الأداء على عينات أخرى من المجتمع التربوي.
- إعداد تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية داخل الجامعات ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يتيح المجال أمام الموظفين في مختلف المستويات الإدارية لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل ودعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على التطوير.
- دراسة دور الجانب الإشرافي والقيادات العليا داخل الجامعات في تحقيق التمكين الإداري لدى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أفندي، عطية حسين (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. اندراوس، رامي جمال ومايعة، عادل سالم (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات*. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
3. البغدادي، عادل هادي والحدراوي، رافد حميد (2013). *الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. البلادي، منى سعد حضيض. (2015). *أداء الأستاذ الجامعي في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة*. (رسالة دكتوراة). جامعة أم القرى.
5. البيطار، شيرين زهير (2014). *دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
6. التميمي، ليث حمودي إبراهيم (2011). *مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية البحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة*. مجلة البحوث التربوية والنفسية: 8(30): 193-220.
7. جاد الرب، سيد محمد (2016). *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية"*. (ط 2). دار الكتاب الحديث.
8. جلاب، إحسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر (2014). *إدارة التمكين والاندماج*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. الحارثي، مستور بن سعيد مشرف (2013). *التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعال الإداري لديهم من وجه نظر المديرين ومساعديهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
10. الحدابي، داود عبد الملك، خان، خالد عمر (2008). *تقويم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في ضوء بعض الكفايات التدريسية*. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي*: 1(2): 63-74.
11. الحربي، خالد حمدي. (2003). *أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. الحربي، فيصل عبيد (2016). *متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمي*. *مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر*, 35(170): 635-673.
13. حسنين، منار حسن مصطفى (2015). *درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح.
14. أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال (2010). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. مكتبة الأنجلو المصرية.
15. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (2006). *إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)* (2). عالم الكتب الحديث للتوزيع والنشر.
16. خلفه، ساره وعيساوي، فلة (2018). *التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال*. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*: 2(3): 366-357.
17. دخيخ، صالح بن أحمد وحسانين، صفوت علي والمصري، تامر علي (2017). *أساليب التدريس الجامعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات*. *مجلة العلوم التربوية*: 25(1): 1-78.
18. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2018). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. أبو الرب، عماد، قداه، عيسى (2008). *تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي*. *المجلة الدولية لضمان الجودة في التعليم العالي*: 1(1): 69-107.

20. الراددي، أمينة سليم سالم (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
21. الزايد، هائل عبد الوهاب (2009). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق.
22. الزهيري، إبراهيم عباس ومرجان، رانيا قدرى (2019). أثر التمكين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بور سعيد (دراسة حالة). مجلة العلوم التربوية: 3(2): 488-404.
23. آل سعود، سعود بن عبد الله بن محمد (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية التنموية-الإصلاح-التحديث. مكتبة الملك فهد الوطنية.
24. سليم، منة عفت (2008). دراسة تقويمية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حلوان على ضوء مفهوم الجودة الشاملة ومعاييرها. مجلة دراسات تربوية واجتماعية: 14(2): 687-770.
25. شحاتة، عبد الباسط محمد (2017). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية: جامعة سوهاج، (49): 567-737.
26. الشرايعه، أميرة عبد الجليل (2019). مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات العلوم التربوية: 46: 286-306.
27. الشرفي، عزة حسين ردة (2015). واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
28. الشيايب، أحمد محمد سعيد وأبو حمور، عنان محمد أحمد (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
29. الصرايرة، خالد أحمد (2011). الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية: 27(2-1): 601-652.
30. عبد الوهاب، علي محمد (2014). تمكين العاملين فجر إبداع العاملين وحفزهم على المشاركة الإيجابية. قرطبة للنشر والتوزيع.
31. عبد باقر، ندى (2012). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية. مجلة كلية التربية الأساسية: 73(7): 537-567.
32. العبيد، إبراهيم عبد الله (2012). واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لأدوارهم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وسبل تطويرها من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 5(2): 323-417.
33. العجرفي، فلاح خلف (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة: 6(9): 152-167.
34. العشي، نهال شفيق (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
35. العيدروس، أغادير سالم مصطفى (2009). تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. بحث مقدم المؤتمر القومي السنوي السادس عشر "التعليم الجامعي العربي ودوره في تطوير التعليم قبل الجامعي"، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
36. العيسوي، أزهار محمد (2019). مقياس الأداء المهني لعضو هيئة التدريس في إطار معايير جودة التعليم. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: 27(1): 75-101.
37. غيطان، ميساء وليد (2020). درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الأردنية: 5(2): 186-209.
38. الفايز، ضحى عبد العزيز (2017). واقع مساهمة جامعة شقراء في برامج خدمة المجتمع. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية: 7(7): 50-131.
39. فلاق، صليحة وججيق، زكية وزروخي، فيروز (2020). الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف. مجلة أبحاث ودراسات التنموية: 7(1): 5-20.
40. فلاق، محمد وبن نافلة، قدور (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردني. بحث مقدم الملتقى الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة.
41. فلوح، أحمد (2016). أداء الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة علوم الإنسان والمجتمع: 5(18): 213-236.
42. القحطاني، سعيد بن ظافر (2014). دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

43. قدي، عبد المجيد (2009). *أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات الجزائرية*. دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع.
44. القيسي، هناء محمود وسحاب، لمياء فاضل (2016). *مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية*. 22(93): 725-744.
45. الكبيسي، جمعة وأحمد، مي فيصل والخفاجي، سلام عبد الجليل (2017). درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، *مجلة كلية التربية للبنات*: 28(1): 1-15.
46. كنعان، أحمد على (2005). *تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة*. بحث مقدم المؤتمر القومي السنوي: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
47. المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية*: 38 (2): 480-505.
48. المدرع، ناصر بن فهد ناصر (2014). *التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
49. المري، محمد سالم (2014). التمكين الإداري وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية). جامعة ال البيت.
50. بن مسعود، الطاهر محمد (2015). تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي: لبيبا نموذجاً. *المجلة العلمية لكلية التربية*: جامعة مصراتة، 12(2): 11-33.
51. المهنا، نورة إبراهيم (2018). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود بمدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*: 19(19): 433-478.
52. موسى، محمد فتحي والعتيبي، منصور نايف (2011). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. *مجلة التربية: جامعة الأزهر*، 145(1): 453-525.
53. نصار، أنور شحادة (2017). واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعات غزة. *المجلة التربوية للعلوم النفسية*: 25(1): 160-174.
54. نور، نوال (2012). *كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي*. (رسالة ماجستير). جامعة قسنطينة.
55. يوسف، داليا محمود طه (2016). تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة التربية المقارنة والدولية*: 5(5): 110-121.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmadi, E. (2015). Relationship between motivation, empowerment and level of satisfaction. *International journal of humanities and management sciences*, 3 (5): 294-296.
- Cherif, A., Amoah, B., & Stefurak, L. (2010). Strengthening the academic department through empowerment of faculty and staff. *Academic Leadership the Online Journal*, 8(2): 36-92.
- Gill, A., Mand, H. S., Culpepper, A., Mathur, N., & Bhutani, S. (2011). The relations of transformational leadership and empowerment with student perceived academic performance: a study among Indian commerce students. *Business and Economics Journal*, 1-9.
- Qamar, M., Mohamed, M. (2017). The academic performance of faculty members in the two faculties of education, the University of Dunga and Al-Qadarif as recognized by the students. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 10 (22): 4- 60 .
- Sacoto, M. F., Acurio, C. V., Cabezas, C. B., Orbe, C. E., & Riera, W. L. (2018). Rasgos de personalidad que afectan el desempeño de los profesores de la PUCE matriz en las funciones de docencia e investigación. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(1):331-349.
- Sumual, M. G. (2014). Effect of empowerment, self-efficacy, and lecturer to profession's commitment of the manado state university mareyke greety, *international journal of business and management invention*, (5), 18-27.

## The administrative empowerment to the heads of the academic departments and its relationship to the performance of the faculty members at al Qassim university

Bariya Bint Hammoud Al-Harbi

PhD researcher in educational leadership, College of Education, Taibah University, KSA  
sola6681@hotmail.com

Received : 18/2/2021 Revised : 31/3/2021 Accepted : 24/5/2021 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.10.2.3>

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of administrative empowerment of the heads of academic departments at Qassim University, the reality of the performance of faculty members, and the relationship of administrative empowerment of academic department heads with the performance of faculty members. The study used the descriptive approach, and the results of the study resulted in: Administrative empowerment for the heads of academic departments has been achieved to a large extent, and the performance of faculty members has been achieved with a high degree, and that there are no statistically significant differences in the administrative empowerment of the heads of academic departments for the variables of the study. As well as a positive correlation with statistical significance between the performance of faculty members and the administrative empowerment of heads of academic departments. Among the most important recommendations of the study: granting heads of academic departments more powers, in addition to giving them the opportunity to participate in setting university policy as well as developing the capabilities of department heads by providing training Opportunities and incentive system review. Attention has increased in the availability and flow of information between the various administrative levels.

**Keywords:** Administrative empowerment; department heads; faculty members.

### References:

1. 'bd Alwhab, 'ly Mhmd (2014). Tmkyn Al'amlyn Fjr Ebda' Al'amlyn Whfzhm 'la Almsharkh Aleyjabyh. Qrtbh Llnshr Waltwzy'.
2. Afndy, 'tyh Hsyn (2003). Tmkyn Al'amlyn: Mdkhl Lltshyn Walttwyr Almstmr. Almnzmh Al'rbyh Lttnmyh Aledaryh.
3. Andraws, Ramy Jmal Wmay'h, 'adl Salm (2008). Aledarh Balthqh Waltmkn: Mdkhl Lttwyr Alm'ssat. 'alm Alktb Alhdythh Llnshr Waltwzy'.
4. Albghdady, 'adl Hady Walhdrawy, Rafd Hmyd (2013). Alastshraf Alastryjy Wmstwa Altmkyn Altnzymy Aslwb Kmy Thlyly. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.
5. Alblady, Mna S'd Hdyyd. (2015). Ada' Alastad Aljam'y Fy Khdmh Almjtm' Mn Wjhh Nzr A'da' Hy't Altdrys Baljam'at Als'wdyh Bmntqh Mkh Almkrmh. (Rsalt Dktwrah). Jam't Am Alqra.
6. Albytar, Shyrin Zhyr (2014). Dwr Altkhtyt Alastryjy Llmward Albshryh Fy Rf' Mstwa Altmkyn Alwzyfy Fy Alm'ssat Ghyr Alhkwmlyh Fy Qta' Ghzh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslmyh, Ghzh.
7. Dkhykh, Salh Bn Ahmd Whsanyn, Sfw't 'ly Walmsry, Tamer 'ly (2017). Asalyb Altdrys Aljam'y Lda A'da' Hy't Altdrys Baljam'at. Mjlt Al'lwm Altrbwyh: 25(1): 1-78.
8. Aldwry, Zkrya Mtlk Wsah, Ahmd 'ly (2018). Edart Altmkyn Waqtsadyat Althqh Fy Mnzmat A'mal Alalfyh Althalthh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
9. Alharthy, Mstwr Bn S'yd Mshrf (2013). Altmkyn Aledary Lda Mdyry Edarat Altrbyh Walt'lym Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh W'laqth Bal'al Aledary Ldyhm Mn Wjh Nzr Almdyryn Wmsa'dyhm. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Am Alqra.
10. Alhdaby, Dawd 'bd Almlk, Khan, Khalid 'mr (2008). Tqwym Altlab Lada' A'da' Hy't Altdrys Bjam't Al'lwm Waltknwlwija Alymnyh Fy Dw' B'd Alkfayat Altdrysh. Almjhl Al'rbyh Ldman Aljwdh Fy Alt'lym Al'aly: 1(2): 63-74.
11. Alhrby, Khalid Hmdy. (2003). Athr Al'laqat Alensanyh 'la Ada' Al'amlyn Fy Alajzhz Alamnyh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Alamnyh.

12. Alhrby, Fysl 'byd (2016). Mtlbat TFyl Altmkyn Aledary Bklyat Jam't Tbwk Mn Wjht Nzr R'sa' Alaqsam Alakadymy. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Alazhr, 35(170): 673-635.
13. Hsnyn, Mnar Hsn Mstfa (2015). Drjt Altmkyn Aledary Walmnakh Altnzymy Wal'laqh Bynhma Lda Mdyry Almdars Alhkwmyh Alasasyh Wmdyratha Fy Shmal Aldfh Alghrbyh Mn Wjht Nzr Almdyryn Anfshm. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alnjah.
14. Abw Htb, F'ad, Wsdaq, Amal (2010). Mnahj Albhth Wtrq Althlyl Alehsa'y Fy Al'lwm Alnfsyh Waltrbwyh Walajtma'yh. Mktbt Alanjlw Almsryh.
15. Jad Alrb, Syd Mhmd (2016). Astratyjyat Twyr Wthsyn Alada' "Alatr Almnhyh Walttbyqat Walnmdaj Al'mlyh". (T 2). Dar Alktab Alhdyth.
16. Jlab, Ehsan Dhsh Walhsyny, Kmal Kazm Tahr (2014). Edart Altmkyn Walandmaj. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.
17. Alkhtyb, Ahmd Walkhtyb, Rdah (2006). Edart Aljwdh Alshamlh (Ttbyqat Trbwyh) (2). 'alm Alktb Alhdyth Lltwzy' Walnshr.
18. Khlfh, Sarh W'ysawy, Flh (2018). Altmkyn Aledary Kthqafh Jdydh Fy Mnzmat Ala'mal. Mjlt Almntda Lldrasat Walabhath Alaqsadyh: 2(3): 357-366.
19. Abw Alrb, 'mad, Qdadh, 'ysa (2008). Tqwym Jwdh Ada' A'da' Hy't Altdrys Fy M'ssat Alt'lym Al'aly. Almjhl Aldwlyh Ldman Aljwdh Fy Alt'lym Al'aly: 1(1): 69- 107.
20. Alrdady, Amynh Slym Salm (2012). Altmkyn Aledary Ltd'ym Alqdrh 'la Atkhad Alqrarat Lda Almshrfyn Altrbwyyn Bedart Altrbyh Walt'lym Bmdynh Mkh Almkrmh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Am Alqra.
21. Al S'wd, S'wd Bn 'Ebd Allh Bn Mhmd (2008). Aledarh Al'amh Fy Almmkh Al'rbyh Als'wdyh Altnmyh-Aleslah-Althdyth. Mktbt Almk Fhd Alwtnyh.
22. Shhath, 'bd Albast Mhmd (2017). Tswr Mqtrh Lltmkyn Aledary Lr'sa' Alaqsam Alakadymy Baljam'eat Almsryh Wdwrh Fy Thfyz Alebda' Aledary Ldyhm: Jam't Swhaj Nmwdja. Almjhl Altrbwyh: Jam't Swhaj, (49): 567-737.
23. Alshray'eh, Amyrh 'bd Aljlyl (2019). Mstwa Altmkyn Aledary Lr'sa' Alaqsam Fy Aljam'at Alardnyh Mn Wjht Nzr A'da' Hy't Altdrys. Drasat Al'lwm Altrbwyh: 46: 286-306.
24. Alshrfy, 'Ezh Hsyn Rdh (2015). Waq' Altmkyn Aledary Llmodyrat W'laqth Baltmnyh Almhnyh Llm'imat Fy Almdars Althanwyh Bmdynh Mkh Almkrmh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Am Alqra.
25. Alshyab, Ahmd Mhmd S'yd Wabw Hmwr, 'nan Mhmd Ahmd (2014). Mfahym Edaryh M'asrh. Alakadymywn Llnshr Waltwzy'.
26. Slym, Mnh 'ft (2008). Drash Tqwymy Llada' Alwzyfy La'da' Hy't Altdrys Fy Klyt Altrbyh Jam'eh Hlwan 'Ela Dw' Mfhwmm Aljwdh Alshamlh Wm'ayyrha. Mjlt Drasat Trbwyh Wajtma'yh: 14(2): 687-770.
27. Alsayrh, Khald Ahmd (2011). Alada' Alwzyfy La'da' Alhy'at Altdrysyh Fy Aljam'at Alardnyh Alrsmiyh Mn Wjhh Nzr R'sa' Alaqsam Fyha. Mjlt Jam't Dmshq Ll'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 27 (1-2): 601-652.
28. Altmymy, Lyth Hmwdy Ebrahym (2011). Mda Mmarsh Alastad Aljam'y Ladwarh Altrbwyh Albhthyh Wkhdmh Almjtm' Bswrh Shamlh. Mjlt Albhwth Altrbwyh Walnfsyh: 8(30): 193-220.
29. Alzayd, Hayl 'bd Alwhab (2009). Athr Altdryb Fy Rf' Kfa'h Ada' Al'eamlyn: Drash Mydanyh 'la Shkrat Alsna'at Alnsyiyh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Dmshq.
30. Alzhyry, Ebrahym 'bas Wmrjan, Ranya Qdry (2019). Athr Altmkyn Ada' A'da' Hy't Altdrys Bjam't Bwr S'yd (Drast Halh). Mjlt Al'lwm Altrbwyh: 3(2): 404-488.