

## دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية

هنادي عبد العزيز حمد المبارك

أ.د/ دلال منزل النصير

معيدة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

أستاذ إدارة التعليم العالي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

[researcher732@gmail.com](mailto:researcher732@gmail.com)

[dalalalnosier@hotmail.com](mailto:dalalalnosier@hotmail.com)

### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى الكشف عن دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، من خلال التعرف على واقع تمكين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأعضاء هيئة التدريس في مجالي "تفويض السلطة، واتخاذ القرار"، بالإضافة إلى استعراض التوجهات العالمية للتمكين في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات عينة البحث حول تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تُعزى للمتغيرات التالية: (الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، والكشف عن المعوقات و الآليات المقترحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء الممارسات والاتجاهات العالمية.

ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، اعتماداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث طبقت الاستبانة على عينة

عشوائية قوامها (٣٧٢) عضو هيئة تدريس، من مجتمع البحث الخاص بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ولقد أوضحت نتائج البحث: موافقة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأميرة نورة حول واقع تمكين الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في مجالي تفويض السلطة واتخاذ القرار بدرجة متوسطة، إلى جانب الموافقة بشدة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة حول معوقات التمكين للمناصب القيادية بالجامعة، وكذلك المقترحات المطروحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بالجامعة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية (٠,٠١) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في الجامعة في مجالي (تفويض السلطة، واتخاذ القرار) تُعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري).

ويوصي البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: إيمان قيادات الجامعة بأهمية تطبيق التمكين واعتماده أسلوباً ومنهجاً في المؤسسات التعليمية، وأن يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بناءً على معايير موضوعية وأسس سليمة، والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم القيادية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، المناصب القيادية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

---

---

The role of Princess Nourah bint Abdulrahman  
University in empowering faculty members for  
leadership positions

**Abstract:**

The research aims to know the role of Princess Noura bint Abdul Rahman University in empowering faculty members for leadership positions, by identifying the reality of Princess Noura Bint Abdul Rahman University empowering faculty members in the areas of "delegation of authority and decision-making", in addition to reviewing global trends For empowerment in higher education institutions, and to identify whether there are differences between the responses of the research sample about empowering faculty members for leadership positions at Princess Noura Bint Abdul Rahman University due to the following variables: (academic rank, years of service, and number of training courses in the administrative field), Exposing obstacles to empowering faculty members to leadership positions at Princess Noura bint Abdul Rahman University, And proposed mechanisms to empower the faculty members at Princess Noura Bint Abdul Rahman University in light of global practices and trends. So, to achieve these goals, the descriptive survey approach was used, relying on the questionnaire as a tool to collect data and information, where the questionnaire was applied to a random sample of (372) members of the body Teaching, from the research population for faculty members at Princess Noura Bint Abdul Rahman University. The results of the research showed: The approval of faculty members in Princess Noura University colleges about the reality of the university's empowerment of faculty members for leadership positions in the areas of delegation of authority and decision-

making with a medium degree, in addition to strong approval by faculty members in university colleges about the obstacles to empowering faculty to leadership positions At university, As well as strongly agreeing to the proposals put forward to empower faculty members for leadership positions at the university, and there are statistically nonsignificant differences at the level of significant (0.01) between the responses of university faculty members about the reality of faculty members' empowerment for leadership positions at the university in the two areas (delegation of authority And decision-making) attributed to variables (academic rank, years of service, and number of training courses in the administrative field). Therefore, the research recommends some recommendations, which are: University leaders 'belief in the importance of implementing empowerment and adopting it as a method and curriculum in educational institutions, that faculty members are selected for leadership positions based on objective criteria and sound foundations, and continuous training for faculty members to improve their capabilities and leadership skills.

**Key Words:** Administrative Empowerment, Leadership Positions, Princess Noura bint Abdul Rahman University.

## ١. المقدمة:

تُعد الجامعات مؤسسات تربية متكاملة يسعى العاملون فيها إلى تحقيق أهدافها التي تتعلق بتحسين جودة مخرجاتها، وتطوير وتقديم المجتمع بشكل عام، ويتطلب ذلك وجود قادة على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة. ولذلك تلعب القيادات الجامعية دوراً أساسياً في بناء وتصميم إستراتيجيات إعداد وإدارة وتنمية مواردها البشرية داخل الجامعة، وتنمية ثقافة التعاون بين أفرادها. ونظراً للاهتمام المتزايد في إعداد الموارد البشرية وتنمية القيادات الجامعية لمواجهة الأزمات وكيفية إدارتها، فقد تشكل مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، ويقوم التمكين على تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء ومنح الصلاحية لاتخاذ القرارات، لتعديل مسار التنفيذ حسب تغير الظروف، وبما لا يُخل بأهداف ونتائج الأداء (الدسوقي، ٢٠١٩م، ص ٢٠٠).

ولذلك أصبح رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مختلف المجالات أمراً حتمياً وضرورياً جداً من أجل تأهيلهم لمناصب قيادية عليا ومواقع رئيسة في اتخاذ القرارات، وعليه فإن الأمر يتطلب الجمع بين المقدرة والمهارة في رسم الإستراتيجيات والتصورات المستقبلية وتحديد معالمها، وما ستكون عليه إمكاناتهم وقدراتهم في السنوات القادمة، وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات لتمكينهم لشغل مناصب قيادية، وإتاحة التحاقهم بأحدث الدورات القيادية لتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات وتنمية الإبداع الإداري؛ حتى يستطيعوا تكوين رؤية واضحة عن خصائص القيادة الإدارية الحديثة، والمشاركة في المؤتمرات العالمية. لذلك يهتم البحث الحالي بالتعرف على دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بها.

## ٢. مشكلة البحث وتساؤلاته:

يشهد عصرنا الحديث وتيرة من التغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة والتي لها أثر فعال في تحسين الأداء والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي، نتج عنه منافسة عالمية بين المؤسسات الجامعية لتطبيق مفهوم التمكين الإداري تحقيقا لممارسة الإدارة الحديثة داخل مؤسسات التعليم العالي. وفي هذا الصدد، تشير دراسات عديدة، (الديراوي، ٢٠١٤م)، (عيسى، ٢٠١٦م)، (محمد، ٢٠١٧م)، و(المهنا، ٢٠١٨م) إلى أهمية إمام أعضاء هيئة التدريس بحقوقهم وواجباتهم، والتأكيد على مشاركتهم في صناعة القرارات، وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم الإدارية، وتمكينهم من تقلد المناصب القيادية، على الرغم من وجود معوقات تحول دون تطبيق مفهوم التمكين بشكله الصحيح، بما يقلل من رغبتهم في الإبداع والابتكار، ولذلك، تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما واقع تمكين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأعضاء هيئة التدريس في مجال تفويض السلطة من وجهة نظرهم؟

- ما واقع تمكين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأعضاء هيئة التدريس في مجال اتخاذ القرار من وجهة نظرهم؟

- ما التوجهات العالمية للتمكين في مؤسسات التعليم العالي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً للمتغيرات التالية: الرتبة العلمية وسنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري من وجهة نظرهم؟

- ما معوقات تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

- ما الآليات المقترحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في ضوء التوجهات العالمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

### ٣. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- الكشف عن واقع تمكين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأعضاء هيئة التدريس في مجالي تفويض السلطة واتخاذ القرار.

- عرض التوجهات العالمية للتمكين في مؤسسات التعليم العالي.

- تحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تُعزى للمتغيرات التالية: (الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري).

- الكشف عن معوقات تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

- تقديم آليات مقترحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء الممارسات والاتجاهات العالمية.

### ٤. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته النظرية من خلال:

- الإثراء المعرفي لمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية كونها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في القيادة.

-التركيز على مفهومي إداريين مهمين وهما: تفويض السلطة واتخاذ القرار، فمن خلالهما يتم اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وزيادة فاعليتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق أهداف المنظمة. كما يستمد البحث أهميته التطبيقية من خلال:

-المساعدة في إحداث تغييرات إيجابية في السلوك القيادي في ضوء الممارسات العالمية ومعرفة الأثر الذي ينعكس على جوانبه العملية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

-تقديم آليات تنفيذية تساعد في تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات والتغلب على أهم المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس؛ لتمكينهم من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في ضوء الممارسات العالمية، والسعي إلى تحقيق الميزة التنافسية وصولاً للأداء المميز الذي ينعكس على نجاح الجامعة.

#### ٥. حدود البحث :

اقتصر البحث على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: التعرف على دور جامعة الأميرة نورة في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٠هـ / ١٤٤١هـ، ٢٠٢٠م / ٢٠٢١م.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

#### ٦. مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية) :

-الدور:



يعرف الدور إجرائيا بأنه مجموعة من المهام المحددة في ضوء المعايير والأسس العلمية التي تنتهجها الجامعة لتمكين أعضاء هيئة التدريس من المناصب القيادية وبصورة موضوعية، وذلك من خلال وضوح الأهداف وتحديد المسؤوليات وتوجيهها بشكل مُنتج لتحقيق التناغم بين أعضاء هيئة التدريس والمقومات المهنية وصولاً للمنصب بكفاءة واقتدار.

#### -جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:

وتعرف إجرائيا بأنها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تضم عدداً من الكليات التخصصية، تمنح الدرجات العلمية المتنوعة، وترتكز على نخبة من أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المصدر العلمي، و الفكري للجامعة كأحد دعائم التطوير والإصلاح في المملكة.

#### -التمكين:

يعرف التمكين إجرائيا بأنه منح أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة المزيد من السلطة والاستقلالية في كيفية حل مشاكل العمل وإدارة الأزمات دون تدخل مباشر من الإدارة، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تسعى إلى تأهيلهم وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم في إدارة مهامهم وأعمالهم، والعمل على استثمار الكفاءة وتحسينها بشكل مستمر، والتي تؤهلهم للإدارة.

#### -التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري إجرائيا بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح أعضاء هيئة التدريس سلطة أوسع بشأن أداء أعمالهم بشكل فعّال، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات وتدريبهم وتطوير مهاراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

#### -عضو هيئة التدريس:

ويعرف إجرائيا بأنه الأكاديمي العامل بكليات الجامعة والذي يقوم بدوره التدريسي والإداري لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة.

#### - المناصب القيادية :

وتعرف إجرائيا بأنها الأدوار الإدارية والأكاديمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ذوو الكفاءة العالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق أهداف العمل.

#### - القيادة :

وتعرف إجرائيا بأنها قدرة عضو هيئة التدريس على اتخاذ القرارات المناسبة باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير في تفكير العاملين وتوجيه سلوكهم بفاعلية إيجابية نحو تحقيق أهداف مشتركة لزيادة فاعلية الكيان الجامعي، من خلال استثمار الكفاءات وإحداث الابتكار، واستخدام أساليب حديثة تواكب التحديات والتغيرات، وكيفية التعامل معها لتتميز الجامعة وتنمو وتزدهر.

#### ٧. الإطار النظري والدراسات السابقة :

##### أولاً : الإطار النظري :

##### التمكين للمناصب القيادية :

يُعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات، لكي يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تدعيم المشاركة وتحويل المؤسسات الجامعية من شكلها التقليدي إلى مؤسسات متمكنة تعتمد على فاعلية وكفاءة وإخلاص جميع العاملين فيها. ولذلك، تتبنى الإدارة العليا إستراتيجية تفويض الصلاحيات للتعامل مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة الجامعية لتحقيق تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بشكل فعّال، وجوهرياً يتطلب

التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبني ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وسلوكياتهم وممارساتهم التنظيمية ومهاراتهم ودافعيتهم كعناصر مؤثرة في حيوية وتقدم المؤسسة الجامعية. وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من حيث الإعداد وتطوير مهاراتهم الإدارية، وتأهيلهم لتقلد المناصب القيادية داخل البيئة الجامعية لتحقيق قفزات نوعية تتناسب مع رؤية وأهداف المؤسسة الجامعية وفقاً للتغيرات والمتطلبات المستحدثة.

ومما سبق يتضح أن التمكين هو ثقة القيادة العليا بأعضاء هيئة التدريس، من خلال منحهم الاستقلالية والحرية والمسؤولية وصلاحيات أوسع لأداء الأعمال الموكلة إليهم، ووضع الأهداف التي تتفق مع رؤية الجامعة، بالإضافة إلى تقديم الحوافز التي تشبع رغباتهم وتلبي احتياجاتهم وتجعلهم قادرين ومؤهلين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً.

### مفاهيم ومصطلحات إدارية لها علاقة بالتمكين للمناصب القيادية:

#### **التمكين وتفويض السلطة:**

يسود اعتقاد أن مفهوم التمكين مرادف لتفويض السلطة، ولكن في واقع الأمر التمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث يعد التفويض جزءاً من عملية التمكين، ففي التفويض يتم إعطاء جزء من الصلاحيات إلى من يعمل في المستويات الإدارية الدنيا، وبقدر يسير من المعلومات والدعم لتسهيل إجراءات تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية، لكن المسؤولية لا تفوض، فهي ما زالت مسؤولية القائم بالتفويض، كما أنها تعد في حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فهو تمكين جميع الأعضاء بمنحهم صلاحيات أوسع وسلطة اتخاذ القرارات والمسؤولية معاً وليس إحداهما، بحيث تكون المعلومات مشتركة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس.

### التمكين والمشاركة :

يُعد مبدأ المشاركة من أساسيات الإدارة الناجحة، ولا شك أنه من الضروري تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات في عصر يتميز بالسرعة والتطور، وبالتالي تلعب المشاركة دوراً رئيسياً لتمكين أعضاء هيئة التدريس قيادياً، وتؤكد على وجود قيادة ممكنة لديها حرية التصرف وسرعة التعامل مع المواقف الجديدة ومواجهة المشكلات التي تعترض بيئة العمل وتشخيصها واكتشاف الحلول المناسبة لها، وإحداث التغيير بما يتناسب مع الظروف المحيطة، لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة. كما تعد المشاركة، كذلك، مفتاحاً للتمكين، تعبر عن رغبة أعضاء هيئة التدريس للعمل الجماعي الذي يُسهم في تحمّل المسؤولية، وتعد مؤشراً قياسياً للديمقراطية يساعد على توجيه القرارات والتعبير عن الحاجات وتلبية الرغبات والاهتمامات والتطلعات المستقبلية(العيسوي، ٢٠١٩م، ص ٢٢).

### التمكين والإثراء الوظيفي :

يمثل الإثراء الوظيفي أحد أساليب تصميم الوظائف، بحيث يتضمن في ثناياه تنوعاً في أنشطة الوظيفة، تمنح أعضاء هيئة التدريس سلطة أوسع في التخطيط والتنظيم وأداء عملهم، وإصدار القرارات دون الرجوع إلى القيادة العليا، بجانب الاستقلالية والمسؤولية وفقاً للحدود المفوضة لهم، ويعد الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس، حيث يتطلب التمكين أسلوباً لتصميم العمل وإحداث تغيير حتى يشعروا بالفاعلية الذاتية والدافعية التي تكسبهم مهارات متنوعة تزيد من قدرتهم على الرقابة الذاتية والتأثير لإنجاز الأعمال بكفاءة، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من غايات المؤسسة الجامعية وأهدافها.

ولذلك، يركز الإثراء الوظيفي بشكل رئيسي على خصائص الوظيفة إلى جانب الاستقلالية وقدرته على منح أعضاء هيئة التدريس المزيد من السيطرة والتحكم في

مخرجات وظيفتهم والاستقلالية التي تُلبّي حاجتهم لتحقيق الذات، وفي كيفية تنفيذ أعمالهم ومهامهم وجدولتها زمنياً، ويعد مكوناً أساسياً لنجاح التمكين الذي يركّز على إدراكاتهم وعلاقاتهم الشخصية.

#### أهمية التمكين للمناصب القيادية:

تتجلى أهمية دور التمكين في مساعدة أعضاء هيئة التدريس على التحرر من روتين الوظيفة وبيروقراطية القيادة، ما ينعكس عليهم بصورة إيجابية ويسهم في تحسين أدائهم العملي ويساعد على استجابتهم للعديد من متطلبات التطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات تحقيقاً للتميز المؤسسي، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وتدريبهم على تولي المناصب القيادية، لذلك، تعتمد القيادة الناجحة - التي تسعى لتحقيق الأهداف - على استخدام الأسلوب العلمي الصحيح للتمكين من خلال توفير القدرات واستثمار الإمكانيات المتاحة.

#### أبعاد التمكين للمناصب القيادية:

تناولت اليوسف (٢٠١٦م، ص ١٤)، أبعاد التمكين الإداري الآتية:

-اتخاذ القرار: يعد محور العملية الإدارية، والأساس الذي تُبنى عليه جميع وظائف الإدارة من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتنسيق والرقابة.

-التنمية المهنية: مجموعة من الأساليب المتاحة تُقدّم لتحسين مستوى أداء المرؤوسين من خلال رفع كفاءتهم المهنية في الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية، وذلك حتى يكون لديهم قدرة على مواكبة التطورات الحديثة.

-التحفيز: يتم بهدف تحقيق النتائج التي تسعى إليها المؤسسة، وذلك برفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتحفيز قدراتهم على استغلال الإمكانيات المتاحة.

-التأثير: القيادة الناجحة هي التي تؤثر على أداء المؤسسة ومساراتها المتعددة، من خلال إحداث التغيير الفعلي لسلوك ودوافع المرؤوسين، وتوحيد الهدف لديهم والسعي لتحقيقه.

ونستنتج مما سبق تركيز أبعاد التمكين التي تم ذكرها على العمليات الإدارية المباشرة داخل المؤسسة بشكل عام مع التركيز على المرؤوسين من أجل تحقيق أفضل النتائج، وقد اختلف ذكر أبعاد التمكين بين المصادر العلمية المختلفة، فمنها أبعاد بشرية تختص بمدى وعي القيادات الإدارية بدور التمكين وأهميته في العملية الإدارية، وأن يكون لدى المرؤوسين قدرة على تحمل المسؤولية، والتأثير على أداء المؤسسة، ومنها أبعاد إدارية ترتبط بالبيئة التنظيمية للعمل، ومدى تهيئتها لعملية التمكين حيث تقوم الإدارات العليا بالمنظمة بتفويض السلطات، وإعطاء فرصة لاتخاذ القرار، وتقديم الحافز المعنوي والمادي، وتدريب العاملين على أسلوب العمل كفريق، وتقديم برامج تدريبية متكاملة يتم من خلالها تنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية التي تؤهلهم لممارسة التمكين الإداري (البلوي، عبد المنعم، ٢٠١٦م، ص ٢٤).

ويركز البحث الحالي على البُعدين الأساسيين (تفويض السلطة، واتخاذ القرار)، باعتبارهما قوة مُحركة وأساسية؛ يُستند عليهما للوصول إلى مستويات عالية من التمكين، لما لهما من دور فعال في رسم الإستراتيجيات بصورة صحيحة لضمان تحقيقها في المؤسسة الجامعية .

### **البُعد الأول: تفويض السلطة؛**

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات داخل المؤسسة التعليمية الجامعية، ويقصد به تخويل جزء من الصلاحيات من القيادة العليا المخوّل لها بموجب القانون ومنح الحق لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات ضمن إطار محدد، لإتمام واجبات ومهام محددة بوضوح تام وبوقت مناسب،

علماً بأنه لا تتركز السلطة كاملة بيد القيادة المباشرة، فإذا طُلب من أحد الأعضاء إنجاز عمل محدد فعليه أن يتم تزويدهم بجزء من السلطة للعمل بها وإتمامها.

#### أسباب تفويض السلطة:

لتفويض السلطة أسباب أشار إليها عواد (٢٠١٢م، ص ٣٤)، كما يلي:

- تأتي عملية التفويض لتقليل العبء عن عاتق صاحب السلطة أو الصلاحية.

- إعطاء القيادات فرصة أكبر للتفرغ لأداء المسائل المهمة والواجبات والأعمال القيادية في المؤسسة التعليمية الجامعية بدلاً من تبديد جهودهم حول النواحي الشكلية والجزئية.

- إذا تغيّبت القيادة فإن التفويض يحقق الإمكانية لاستمرارية العمل، حيث يفسح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس للتدريب وتنمية المهارات وتعزيز الخبرات وبناء قيادات واثقين من أنفسهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل بما يخدم المؤسسة.

#### أهمية تفويض السلطة:

يمكن توضيح أهمية التفويض كأسلوب إداري يتم من خلاله مشاركة المسؤولية بين القيادة والمرؤوسين، وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرار حسب المستوى الإداري وطبيعة العمل للمرؤوسين، وتحسين دافعيتهم نحو المؤسسة، وتعزيز شعورهم بالانتماء، حيث تسعى مستويات الإدارة المختلفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج، بالإضافة إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، ولكن من أجل جني ثمار تفويض السلطة والبعد عن مخاطرها لا بد من تأهيل وتدريب العاملين بالمستويات الإدارية وتنمية مهاراتهم الإدارية، وذلك حتى يكون لديهم القدرة التي تؤهلهم على تأدية المهام الموكلة لهم (السعود، ورحيم، ٢٠١٤م، ص ٣٥).

### مجالات تفويض السلطة :

أوضح الغش (٢٠١٥م، ص ٥٧)، أن تفويض السلطة من القيادة العليا إلى المرؤوسين في المؤسسات التعليمية يتم من خلال المجالات الآتية:

-المشاركة في اتخاذ القرار: وتحدث حينما تقوم الإدارات العليا بطلب خطط العمل التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة تعليمية، وتتيح الفرصة للمرؤوسين في إعداد الخطط بصورة تتناسب مع طبيعة المؤسسة، ثم تقوم الإدارات العليا بدراسة تلك الخطط ومن خلال نتائجها تتم عملية اتخاذ القرار، وبذلك يقوم المرؤوسون في مختلف المستويات الإدارية بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

-فعالية التفويض: وتعني تفعيل قدرة القيادات في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المستوى الإداري لهم، وتحقيق أفضل النتائج وتحملهم لمسئولية تلك القرارات.

### معوقات تفويض السلطة:

يواجه تفويض السلطة مجموعة من المعوقات تعوق ممارسته بشكل صحيح، وترتبط معوقات التفويض بالمنظمة، أو الرئيس، أو المرؤوس، (السعود، ورحيم، ٢٠١٤م، ص ٤٠)، على النحو التالي:

-معوقات ترتبط (بالمنظمة): قد تكون البيئة التنظيمية داخل المنظمة من أهم المعوقات لممارسة تفويض السلطة، وخاصة في حالة عدم وضوح أهداف المنظمة، كذلك في حالة عدم وجود سياسات خاصة بتداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وعدم وضوح المهام الوظيفية وما يرتبط بها من حقوق وواجبات، و حالة وجود قصور في وظائف الإدارة، التي من أهمها تقويم ومتابعة المرؤوسين المفوض لهم السلطة، كذلك في حالة عدم وجود آلية لقياس مستوى تحسن الأداء في المنظمة بشكل مستمر، وقصور الإدارات والأقسام في تدريب الرؤساء والمرؤوسين على تفويض السلطة وتوعيتهم بالمفهوم الصحيح لها.



–معوقات ترتبط (بالرئيس): يؤدي عدم الإدراك الكامل لأهمية تفويض السلطة والمزايا التي تعود على المؤسسة من ممارستها، وعدم تقبل أخطاء المرؤوسين، وفرض رقابة مشددة عليهم، إلى عدم جدوى عملية التفويض، كذلك يؤدي ضعف المهارات الإدارية و اعتقاد الرؤساء بأن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم واختصاصاتهم، إلى ضعف مستوى الثقة بالمرؤوسين وخبراتهم.

–معوقات ترتبط (بالمرؤوس): يؤدي ضعف قدرات ومهارات المرؤوسين وقلة الثقة بالنفس، وتجنب النقد من الزملاء والإدارة، كذلك ضغط مهام العمل وكثرتها على إعتذار المرؤوسين عن قبول مهام إضافية من خلال تفويض السلطة، كذلك تجنب المخاطرة وعدم تحمل المسؤولية بشكل فردي، والخوف من الجزاءات والمساءلة في حالة الخطأ وغياب التحفيز المادي والمعنوي للمرؤوسين، تضعف من رغبة المرؤوسين في الإنجاز من خلال تفويض السلطة.

#### البعد الثاني: اتخاذ القرار:

يُعد اتخاذ القرار عملية ذهنية تعتمد بشكل منطقي على الفرضيات الواضحة، وتقوم على الأسس الخاصة بالثقافة والتصورات والأنظمة الفكرية والقيم والسلوكيات والشخصية والمعرفة والرؤى المتعلقة بمتخذ القرار ( Soehari et al, 2017, P. 8).

وتنبع أهمية عملية اتخاذ القرار في الإدارات التعليمية، من ارتباطها بالعمليات الإدارية ابتداءً من التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ووضع السياسات، والاتصال، وتفويض السلطة، وقد وضّح (العجمي، ٢٠١٠م، ص ٢٢٥)، أنّ أهمية عملية اتخاذ القرار في الإدارات الجامعية تختلف عن المؤسسات والمنظمات الأخرى، فطبيعة القرارات داخل الإدارات الجامعية تعكس اتجاهات السلطة التنفيذية للدولة لدى الرأي العام، ويرجع ذلك إلى أنّ نتائج هذه القرارات تؤثر في قطاع واسع من جمهور

الطلاب وأسرهم، لذلك يتعرض متخذو القرار في الإدارات الجامعية إلى ضغوط شديدة لضمان نجاح تلك القرارات وعدم تأثيرها على المجتمع بصورة سلبية.

#### طرق اتخاذ القرار:

تختلف طرق اتخاذ القرار التي يتبعها القادة على النحو التالي (عاصم والمصري ٢٠١٨م، ص ٦٧):

– يتخذ القائد القرار ويعلنه: تركز سلطة اتخاذ القرار في هذا النمط في يد القائد، فهو لا يتيح فرصة للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار، حيث يقوم بدراسة وتحديد المشكلة وجمع البيانات الخاصة بها واتخاذ القرار وتحديد إجراءات تنفيذه، ويخطر المرؤوسين فقط بهذه الإجراءات حتى يقوموا بتنفيذها، وهو يتولى متابعتهم وتحقيق النتائج.

– يتخذ القائد القرار ثم يقنع مرؤوسيه: تركز سلطة اتخاذ القرار في يد القائد، وبعد اتخاذه يقوم القائد بعرض مزايا هذا القرار وتوضيح إجراءات تنفيذه، وترغيب المرؤوسين فيه، ويكون القائد على علم بأن أغلب المرؤوسين لا يرغبون في تنفيذ هذا القرار، لذلك يبذل القائد جهداً كبيراً في إقناعهم به.

– يقدم القائد الأفكار والأسئلة ويعد لمناقشتها: تركز سلطة اتخاذ القرار في يد القائد، ولكنه يطلب مشاركة المرؤوسين في مناقشة إجراءات القرار، حتى يشعر المرؤوسين أن القرار نابع منهم ويجتهد كل منهم لتنفيذه.

– يقدم القائد المشروع بقرار قابل للتغيير أو التعديل: تركز سلطة اتخاذ القرار النهائي بتفويض الرئيس للمرؤوسين، ولكن يسمح للمرؤوسين بالتأثير غير المباشر في اتخاذ القرار، حيث يقوم بتوضيح طبيعة المشكلة ويطلب منهم بدائل الحل لها، ولكن الحل النهائي وحسم القرار يكون وفق وجهة نظره، ويتم في هذا النمط تحقيق ما يسمى بالتعادل، وهو التعادل بين سلطة الرئيس والمرؤوس، فهو يحدد أبعاد المشكلة،

وهم يحددون أبعاد الحل، حيث يطلب منهم اتخاذ القرار الذي يتناسب مع المشكلة من خلال تفويض السلطة لهم في التنفيذ، ويقوم هو بوضع السياسات والضوابط التي يتم في ظلها اتخاذ القرار وتنفيذه، ويأتي بعد ذلك دور الرئيس في مراقبة المرؤوسين خلال التنفيذ.

يقدم القائد المشكلة ويحصل على الاقتراحات ويتخذ القرار: تركز سلطة اتخاذ القرار في يد القائد، حيث يقوم الرئيس بأخذ المقترحات والبدائل ودراسة المعلومات المقدمة عن الموقف من المرؤوسين، ثم يباشر هو اختيار وإعداد القرار المناسب، ويقوم بتفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين.

يسمح القائد لمعاونيه باتخاذ القرار المناسب: تركز سلطة اتخاذ القرار في يد المرؤوسين، حيث يقوم المرؤوسون بتحديد المشكلة، وتحليل المعلومات الخاصة بها، ثم اتخاذ القرار في ظل تفويض سلطة لا تقيده حدود، ويحيث تتوافق هذه القرارات مع الأهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة، ويتم تبليغ الرئيس بالنتائج النهائية.

وفيما يلي أهم مهام إدارة دعم اتخاذ القرار بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:

1. الاعتماد على المصادر الموثوقة في جمع البيانات.
2. إتاحة المعلومات للمستويات الإدارية كل حسب صلاحياته.
3. مصادقة المعلومات التي تصدرها الجامعة لأي جهة داخل وخارج الجامعة.
4. قياس الأداء للجهات والأقسام المختلفة وعرضه على متخذي القرار داخل وخارج الجامعة كل حسب صلاحياته.
5. تقدم الحلول التي تدعمها الأدلة وتعتمد على التقنية الحديثة لتيسير اتخاذ القرار.
6. التثقيف المعلوماتي لصناع القرار والسياسات وقطاع الأعمال والمجتمع المدني.

٧. تطوير منظومات ونماذج دعم اتخاذ القرار في القضايا التعليمية والبحثية والمهنية والتنموية التي تهتم الجامعة والمجتمع.

٨. تكوين الشركات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية بشكل يدعم التواصل والتبادل المعرفي وتبادل المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار على كل المستويات.

#### متطلبات التمكين للمناصب القيادية:

يحتاج التمكين إلى مجموعة من المتطلبات قبل وبعد وخلال ممارستها، كما

يلي:

**متطلبات إدارية:** يحتاج تمكين القيادات إلى تغيير اللوائح، والسياسات والأنظمة الصادرة من مستويات الإدارة العليا، وربما يحتاج هذا التغيير إلى إجراءات تنفيذ أخرى تتناسب مع طبيعة العنصر النسائي.

**متطلبات شخصية:** مجموعة من الخصائص والمهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها القائد لتجعله قادراً في التأثير على الآخرين.

**متطلبات تنظيمية:** ترتبط بالمعتقدات السائدة في المجتمع، وتنعكس على بيئة العمل من حيث قدرة القيادات على القيادة، وتحقيق النجاح، وتعد من المطالب الضرورية للتمكين الإداري. وتتمثل في تقديم برامج تدريبية خاصة بالتمكين الإداري لكل من الرؤساء والمرؤوسين، كذلك تقديم برامج تدريبية عن المهام الوظيفية وطبيعة تفويض السلطة بها واتخاذ القرار، وتوضيح المهارات الفنية التي يجب أن يكتسبها وينميها كل من الرئيس والمرؤوس حتى يستطيع ممارسة التمكين .

ومن ناحية أخرى، تعد المتطلبات التنظيمية الخاصة بالبيئة من أهم متطلبات التمكين الإداري للقيادات النسائية ، والتي تركز على السياسات والقوانين واللوائح التي قد تحد في بعض الأحيان من تقلد المرأة بعض المناصب القيادية، أو تعطيتها بعض

الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات والتي تجعل الإدارات النسائية ما هي إلا تابع للإدارات العليا التي يرأسها الرجال، وتعد جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من الجامعات المبادرة في تمكين القيادات النسائية في المناصب القيادية، وذلك منذ إنشائها عام ١٤٢٨هـ، وتم تعيين أول مديرة لها، ويتكون مجلس أعضاء الجامعة الحالي من ٣٨ عضواً ورئيس جميعهم من القيادات النسائية، كذلك فإن مديرة الجامعة وهي رئيس المجلس تعد نائباً عن معالي وزير التعليم، كما أن الجامعة قامت بصياغة رؤيتها ورسالتها والتي تسعى إلى أن تكون الجامعة منارة للمرأة في المعرفة والقيم (تاريخ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٠م).

### معوقات تطبيق التمكين لقيادات الجامعة:

تواجه المؤسسات التعليمية مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق التمكين الإداري، ومن أهم هذه المعوقات (المهنا، ٢٠١٨م، ص ٤٤٨)، ما يلي:

١. الخوف من فقدان السلطة الذي يسيطر على بعض الإدارات العليا للجامعات.

٢. مقاومة التغيير الإداري من بعض الإدارات.

٣. ضعف الأنظمة الخاصة بتحفيز المرؤوسين المادي والمعنوي.

٤. ضعف الاهتمام بالتطوير والتدريب الذاتي للمرؤوسين.

٥. صلابة أسس البناء التنظيمي الهرمي للمنظمة وصعوبة تغييرها.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

-دراسة: (حرب، ٢٠١٥م)، بعنوان: "تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة". هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ومدى إدراك القيادات لتلك الأبعاد، ومن ثم الكشف عن درجة ممارسة القيادات لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت

الدراسة إلى ارتضاع إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس وأهميتها، ورغم هذا الإدراك لأهمية أبعاد التمكين، إلا انه لم يُترجم إلى الممارسة المطلوبة، فهناك خلل في ممارسة بعض الأبعاد، الأمر الذي يؤثر على تطبيق مفهوم التمكين، حيث توجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين وبعضها بعضاً.

-دراسة: (عيسى، ٢٠١٦م)، بعنوان "التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقاً على جامعة الجوف". هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين وتبسيط الضوء عليه، وكيفية تحقيقه، والتعرف على مستوى التمكين الإداري في المنظمات محل الدراسة، والتعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات نفسها، ودعمها بالمقترحات الإيجابية لتطوير العمل، وتقديم المقترحات والتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الإنجاز المتميز، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يفتخرون بالجهود التي يبذلونها في عملهم، كما يقيمون إحساسهم، بأن المؤسسة تُشعرهم بقيمتهم وأهمية العمل الذي يقومون به بدرجة منخفضة، وأيضاً حازت ثقة الرؤساء في قدرة المرؤوسين على الإنجاز على درجة مرتفعة جداً.

-دراسة: (قويدر، ٢٠١٧م)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية، باستثناء مجال التدريب لصالح

الجامعة الإسلامية، مع وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، وسنوات الخدمة لصالح الخدمة ١٠ سنوات فأكثر.

-دراسة: (برني، شيراز وآخرون، ٢٠١٧م)، بعنوان "التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب القيادية". هدفت الدراسة إلى البحث عن سبل وآليات تعزيز مكانة الأستاذة الجامعية في منظومة تنمية الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية من خلال التمكين، والتعرف على مختلف الدوافع التي تعزز من طموح تولي الأستاذة الجامعية لمناصب إدارية وكذا ما يثبط من عزمها، وتحديد فيما إذا كانت ترتبط تلك السبل والآليات برغبة الأستاذة الجامعية في تولي المناصب الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط يفسر التلازم السببي بين رغبة الأستاذة الجامعية في تولي مناصب قيادية من جهة، والمساعي الرامية لإرساء قواعد التمكين بالجامعة من جهة أخرى.

-دراسة: (محمد، ٢٠١٧م)، بعنوان "معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة".

هدفت إلى تحديد معايير اختيار القيادات الأكاديمية والجامعية لتولي المناصب القيادية، والتعرف على السمات اللازم توافرها في القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية، وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الآليات المقترحة، وتصوّر رؤية مستقبلية وفق معايير الجودة لتولي المناصب القيادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في سنوات الخبرة بين الأخصائيين أعضاء هيئة التدريس، وهذا بدوره يؤثر على الخبرة بينهم، كما يؤثر على مستوى إدراك الفرد للمهام القيادية والإدارية، ما يستدعي العمل على إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات والخبرات والمعارف عن طريق عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس قبل وبعد تولي المناصب القيادية.

-دراسة: (المهنا، ٢٠١٨م)، بعنوان "التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى موافقة العينة بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، الدافعية الذاتية، والمشاركة، والسلوك الإبداعي)، بينما كانت بدرجة عالية على بُعد المجال الأكاديمي، كذلك موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود معوقات تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة، كذلك وجود فروق دالة إحصائية، في تحديد درجة التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تُعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح مجموعة (عمداء الكليات) على جميع أبعاد الدراسة باستثناء بُعد المجال الأكاديمي.

#### ٨. منهج البحث :

نظرا لطبيعية موضوع البحث وأهدافه ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي من خلال تحليل واقع دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس، ووصف ذلك وصفاً دقيقاً ثم التعبير عنه كيفاً وكماً.

#### ٩. مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين (أستاذ مساعد فما فوق) في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض، والبالغ عددهم ١١٨٨ عضواً، وذلك بناءً على الإحصائيات الرسمية من إدارة الموارد



أ.د/ دلال منزل النصير هنادي عبد العزيز حمد المبارك في تكملة أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية  
دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

البشرية في الجامعة (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كلية التربية، ٢٠١٩).  
ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (١) إحصائية أعضاء هيئة التدريس جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الدرجة العلمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجموع
العدد	١٠٨	٢١٦	٨٦٤	١١٨٨

(جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كلية التربية، ٢٠١٩).

والعينة تم اختيارها بشكل عشوائي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبنسبة قدرها (٣١%) من مجتمع البحث، حيث بلغ حجم العينة (٣٧٢) عضو هيئة تدريس.

١٠. إجراءات تطبيق البحث : اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، وللإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، تم تصميم استمارة استبيان لمعرفة دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية. وتتكون الاستبانة من قسمين، يتناول القسم الأول البيانات الأولية لأفراد الدراسة، واشتمل على (الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، بينما يتناول القسم الثاني ثلاثة محاور رئيسية وهي: محور واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ويحتوي على (٢١) عبارة، مُقسمة على بُعدي تفويض السلطة واتخاذ القرار. والمحور الثاني لمعوقات التمكين للمناصب القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي على (١٣) عبارة. والمحور الثالث للمقترحات الخاصة بتمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، ويحتوي على (١٥) عبارة. بحيث يختار عضو هيئة التدريس الإجابة التي تتناسب مع درجة الموافقة على العبارة وفقاً

لقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، وموافق، وموافق إلى حد ما، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، وفيما يلي صدق وثبات أداة الدراسة.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity):

يهتم البحث بقياس صدق الأداة من خلال:

##### (أ). صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وُضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد (١٥) من المتخصصين وذوي الخبرة في الإدارة والتخطيط التربوي ومناهج البحث والإحصاء، وقد أوصى المحكمون بتعديل صياغة بعض العبارات، وفي ضوء آراء المحكمين، إعتد البحث على الأداة بصورتها النهائية.

##### (ب). صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٧٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من فقرات كل محور، وإجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له العبارة، وكذلك ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)، وأوضحت النتائج تراوح معاملات الارتباط بين (٠.٥٤ و ٠.٧٩)، كما جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، بما يدل ذلك على صدق المحتوى والمضمون لفقرات محاور الأداة.

##### ثانياً: ثبات الأداة (Reliability):

لقياس مدى ثبات محاور أداة البحث، تم الاعتماد على طريقتين وهما: طريقة معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وأوضحت النتائج إرتفاع

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة، بما يدل على أن الفقرات المكونة لمحاور الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيقها مرة أخرى على عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الاستبانة المستخدمة في هذا البحث.

#### ١١. أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل بياناته التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) إصدار ٢٠، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وكذلك معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpak) ومعامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية، وذلك للتحقق من صدق وثبات محاور أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percents) لوصف أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات الأولية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية (Numeric Means) للتعرف على متوسط درجات موافقات العينة على عبارات محاور الدراسة، ومن ثم ترتيب العبارات داخل محورها.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على انحرافات استجابات عينة الدراسة على عبارات المحاور.
- استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لدراسة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمناصب القيادية، والتي تعزى إلى

اختلاف متغيرات الرتبة العلمية وسنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري.

#### ١٢. عرض لنتائج تحليل بيانات البحث:

##### نتائج سؤال البحث الأول:

"ما واقع تمكين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأعضاء هيئة التدريس في مجال تفويض السلطة من وجهة نظرهم؟"، وللإجابة عن هذا السؤال أوضحت نتائج البحث الموافقة بدرجة متوسطة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأميرة نورة حول فقرات واقع تمكين الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في مجال تفويض السلطة، كما أوضحت النتائج وجود موافقات واضحة من قبل أعضاء هيئة التدريس بعينة البحث على بعض فقرات مجال تفويض السلطة، على النحو التالي:

تُفَوِّض الصلاحيات لعضو هيئة التدريس بالاعتماد على آليات لائحية مُحددة، في الترتيب الأول، ويُعزى ذلك إلى ثقة قيادات الجامعة بأعضاء هيئة التدريس في منحهم الصلاحيات التي تساعدهم في أداء المهام على الشكل الصحيح، إضافة إلى استغلال جميع الإمكانيات المتاحة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة والمشاركة الفعّالة في الجامعة.

تحرص القيادات الجامعية على أن يؤدي عضو هيئة التدريس أعماله بكفاءة وفاعلية، في الترتيب الثاني، ويُعزى ذلك إلى أنّ منح المرونة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس تساعد على الابتكار في تنفيذ مهامهم الموكّلة إليهم بسرعة ودقة عالية.

تقوم قيادات الجامعة بمتابعة أداء عضو هيئة التدريس للمهام المفوضّة له باستمرار، في الترتيب الثالث، ويُعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة على متابعة

تنفيذ الأعمال المفوضّة لأعضاء هيئة التدريس لتفادي الخلاف والصراع بين المستويات الإدارية وتجنباً لإعاقة عملية التمكين.

تفوّض الصلاحيات لعضو هيئة التدريس بمعايير واضحة لتنفيذ الأعمال الإدارية، في الترتيب الرابع، ويُعزى ذلك إلى أنّ تمكين وتطويع اللوائح والأنظمة تجعل أعضاء هيئة التدريس قادرين على أداء وتنفيذ أعمالهم الإدارية بفاعلية وبنّقة كبيرة. تتفق قيادات الجامعة مع عضو هيئة التدريس على مستوى الصلاحيات التي يتم تفويضها إليه، في الترتيب الخامس، ويُعزى ذلك إلى قناعة ووعي قيادات الجامعة بما تمتلكه من كفاءات، حيث إنّها المسؤولة عن تحقيق الانسجام بين أعضاء هيئة التدريس وبين ما هو متاح من إمكانيات واستغلالها في تحقيق أهداف الجامعة، وهذا ما يجعلهم متفقيين على أهمية التشاور معهم فيما يخص الأعمال الموكلة إليهم.

تفوّض قيادات الجامعة صلاحيات لعضو هيئة التدريس لإنجاز مهامه الوظيفية، في الترتيب السادس، ويُعزى ذلك إلى أنّ منح كل عضو هيئة التدريس صلاحيات أوسع يسهم في سرعة إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة عالية. تُعتمد قرارات عضو هيئة التدريس المتخذة في ضوء الصلاحيات المفوضة إليه، في الترتيب السابع، ويُعزى ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأنهم موضع ثقة قيادات الجامعة فيهم، فيترك ذلك أثراً إيجابياً يمكنهم من تأدية مهامهم بكل اقتدار وبمهارة.

#### ويتضح مما سبق

أن درجة تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بدرجة متوسطة، إنما يدل على وجود عدة معوقات وصعوبات تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة التأكيد والتوضيح من قيادات الجامعة للمهام الموكلة لأعضاء هيئة التدريس كتابياً بجميع لوازمها وبصورة واضحة، ومنحهم

المرونة في ممارسة الصلاحيات بشكلٍ أوسع لتأدية أعمالهم دون تدخل منهم، حيث إنه يجب تغيير معتقدات القيادة ونظرتهم إلى التفويض وأنه لا يُمثل انتقاصاً لبعض سلطاتهم بل تزيد العمل الإداري إنجازاً وكفاءة، والتأكيد على إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس في مشاركة الرأي والتشاور في مجالات مختلفة، أهمها مهارة صنع القرار، لذا لا بد من إعداد برامج تدريبية مُخصصة للقيادات الجامعية تهدف إلى تغيير المُدركات والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض.

#### وتتفق نتائج سؤال البحث الأول

مع نتائج دراسة كل من حرب (٢٠١٥م) وعيسى (٢٠١٦م) من حيث اتفاق جميع أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة على واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بالجامعات، على الرغم من إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأهمية التمكين، إلا أن هذا الإدراك لم يترجم إلى درجة الممارسات المطلوبة، وكذلك تتفق النتائج مع نتيجة دراسة درادكة (٢٠١٧م) من حيث درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي جاءت متوسطة، وكذلك دراسة المهنا (٢٠١٨م) والتي توصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### نتائج سؤال البحث الثاني:

"ما واقع تمكين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأعضاء هيئة التدريس في مجال اتخاذ القرار من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، أوضحت نتائج البحث الموافقة بدرجة متوسطة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن حول فقرات واقع تمكين الجامعة لأعضاء هيئة التدريس في

مجال اتخاذ القرار، كما أوضحت النتائج وجود موافقات واضحة لبعض فقرات  
مجال اتخاذ القرار، على النحو التالي:

تستفيد قيادات الجامعة من نتائج أعمال اللجان المختلفة في حل المشكلات  
ذات العلاقة، في الترتيب الأول، وقد يُعزى ذلك إلى إيمان وقناعة القيادات الجامعية  
بأهمية تبني الأفكار الإبداعية والجديدة في حل المشكلات وتقليل المخاطر، وذلك  
لضمان التطوير المستمر في العمل، وهذا ما يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس  
بقيادتهم.

التحاق عضو هيئة التدريس في الدورات التدريبية يزيد من قدرته على اتخاذ  
القرارات، في الترتيب الثاني، ويُعزى ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية وحرصهم على  
تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وبصورة دورية لتبادل الخبرات  
واكتساب المهارات في اتخاذ القرارات، وذلك يُسهم في رفع الإثراء والتنمية المهنية.

تُتيح قيادات الجامعة فرصة مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع  
القرارات المتعلقة بتعديل وتطوير الخطط الجامعية، في الترتيب الثالث، ويُعزى ذلك  
إلى وعي القيادات الجامعية بأهمية المشاركة الفعالة من عضو هيئة التدريس وما  
تثمر منه جلسات النقاش المتبادلة من قرارات متعددة في تطوير وتعديل الخطط  
الجامعية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة تجعلهم قادرين على أداء عملهم بثقة  
كبيرة.

تكلّف قيادات الجامعة عضو هيئة التدريس بمنصب قيادي بناءً على كفاءته  
في اتخاذ القرار، في الترتيب الرابع، ويُعزى ذلك إلى إدراك القيادة الجامعية بتعاظم  
المهام الإدارية، وحاجتهم إلى أعضاء هيئة تدريس يمتلكون مهارة عالية في اتخاذ  
القرارات الرشيدة والمحكمة التي تمكنهم لتقلد المنصب القيادي.

تثق قيادات الجامعة بقدرات عضو هيئة التدريس على اتخاذ القرارات، في الترتيب الخامس، ويُعزى ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية وثقتها بإمكانات أعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات السليمة والبناءة والتي تخدم البيئة الجامعية.

ويتضح مما سبق :

أن الاختلافات البسيطة (التشتت) أو التوافق بين استجابات ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بعينة الدراسة حول فقرات محور تمكين الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها في مجال اتخاذ القرار وواقع تطبيقه بدرجة متوسطة، إنما يرجع سببه إلى المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات والإجراءات الروتينية الجامدة والبناء التنظيمي الهرمي في الجامعة، وهذا يؤدي إلى الاتكالية من أعضاء هيئة التدريس؛ ما يسهم في ضياع الابتكار وتعطيل الأفكار البناءة، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية منح سلطة اتخاذ القرارات والتعليمات الإدارية والتطويرية والتي تصب في مصلحة البيئة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى ضرورة مشاركتهم في الاجتماعات الدورية التي تعقدتها القيادات الجامعية، لما لها تأثير في حل المشكلات وزيادة فاعلية العمل بكفاءة واقتدار فهي تُسهم في بروز الأفكار، وتعتبر مهارة اتخاذ القرارات من الوسائل المهمة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية المختلفة، وتحقيق طموح أصحاب المؤهلات العلمية المرتفعة في الترقى لمناصب أعلى؛ ما يحفز على تنمية قدراتهم الإدارية من خلال مشاركتهم وتفويضهم لبعض عمليات اتخاذ القرار.

وتتفق نتائج سؤال البحث الثاني :

مع نتائج دراسة كل من المهنا (٢٠١٨م) ودراسة الميمان (٢٠١٨م) من حيث انخفاض مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع واتخاذ القرار المؤسسي من خلال مجلس الإدارة في الجامعة، حيث يشتمل القرار المؤسسي في



الجامعة على القرارات المتعلقة بالتدريب الأكاديمي والطلاب والعاملين وخطط البرامج الدراسية والمجتمع المحلي والموارد المالية والإدارية.

#### نتائج سؤال البحث الثالث:

ما التوجهات العالمية للتمكين في مؤسسات التعليم العالي؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم الاطلاع على عدد من الدول التي تبنت مفهوم التمكين كأسلوب إستراتيجي لها، وفيما يلي عرض لبعض التوجهات العالمية من دول عربية وأجنبية.

#### التوجهات العربية:

#### تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في التمكين داخل الجامعات:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي طرأت على الساحة العالمية والإقليمية، اهتمت دولة الإمارات داخل مؤسساتها التعليمية وخاصة الجامعية بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها مفهوم التمكين الإداري، من خلال تحسين قاعدة تبادل المعلومات، وصناعة القرارات ومنح الفرص للمبادأة وتقبّل التحدي، وتنمية المهارات الإدارية والقيادية والفنية حول تنظيم المنظومة التعليمية بشكل عام، والتعامل مع التحديات والمتغيرات البيئية المتجددة بكفاءة واقتدار. ولذلك استهدفت الجامعات الإماراتية تأهيل وإعداد القيادات، حيث طبقت نظام الباب المفتوح أو ما يسمى بالإدارة المفتوحة، والتي تعمل على منح أعضاء هيئة التدريس حرية المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها، واللامركزية في سلطة إصدار القرارات والتي تمكنهم من مواجهة التحديات، ويُعزى ذلك إلى ضرورة إقرار القيادات الجامعية بأن المشاركة من زوايا مُتعددة هي المفتاح الأول لتمكين أعضاء هيئة التدريس، والتي تُسهم في حل الأزمات التي تعترض العمل، وهذا يُنمّي عددًا من الأفكار المطروحة والمهارات المطلوبة قياديًا.

### تجربة جمهورية مصر العربية في التمكين داخل الجامعات:

سعت الجامعات المصرية إلى تحقيق الجودة الشاملة في خدماتها التعليمية التي تقدمها، وذلك لتحقيق التمكين للقيادات الأكاديمية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يسمى الهندرة، وقد اتجهت الحكومة المصرية متمثلة في وزارة التعليم العالي في تحسين جودة الجامعات وتحسين المستوى الإداري بها خلال الفترة الماضية؛ للارتقاء بأداء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، وتحرير ممارساتهم من القيود البيروقراطية والتنظيمية.

كما سعت الجامعات المصرية إلى تحقيق الشفافية من خلال تطبيق العدالة التنظيمية؛ للارتقاء بالجانب الإداري والأكاديمي، وإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحقيق المرونة من خلال كسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهم، وبالتالي المشاركة في عملية صنع القرارات بشكل أوسع، بما يجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم، واستغلال إمكاناتهم وقدراتهم في الإطار المؤسسي، ليصبحوا قادة مؤهلين لتولي المناصب القيادية بكفاءة.

كذلك، يشير خليل وحامد ودياب (٢٠٢٠م، ص٤) إلى سعي القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية إلى مواكبة النماذج الإدارية العالمية الحديثة في إدارة الجامعات، ولذلك ركزت أهم ممارساتها على أن يكون القائد قادراً على القيام بمسؤولياته، والارتقاء بالمستوى الإداري، ليتمكن من رفع مستوى الأداء بالجامعة إلى حد المنافسة والتميز في الأداء الإداري، فقد اعتبرت تفويض السلطة واتخاذ القرار من أهم المبادئ الإدارية الراسخة ومن الضرورات التي تحتمها عملية التنظيم في ظل متطلبات الظروف المتغيرة، والتي تُسهم في تحقيق الأهداف اللامركزية الإدارية، وتُعين أعضاء هيئة التدريس على تنمية شخصياتهم وقدراتهم القيادية، ورفع الروح

المعنوية لديهم، وما يترتب عليه ضرورة فسح المجال أمامهم للمشاركة في تقاسم المعلومات واتخاذ القرارات.

### التوجهات الأجنبية:

#### تجربة جمهورية فنلندا في التمكين داخل الجامعات:

تعتبر تجربة فنلندا في التمكين داخل الجامعات من التجارب الفعّالة التي تهتم بالجانب الثقافي، ويضرب بجذوره في الأنساق المجتمعية والتفاعلية والحوارية والإبداعية أيضاً، وهو ما يشدد على دور تلك الجامعات، لتحقيق هذا النوع من التمكين على الجانب التربوي والتعليمي. ولعل أبرز تجارب التمكين داخل الجامعات بجمهورية فنلندا تتمثل في تجربة جامعة هيلسنكي، فيما تقوم به من تلبية جميع الاحتياجات المعرفية والمعنوية والمادية لأفرادها، لكي تُيسّر عليهم القيام بواجباتهم وتمكنهم من إتقانها وإنجازها على أكمل وجه، فقد دخل قانون حكومي جديد وتشريع ولوائح تنظم الجامعة، بالإضافة إلى إجراءات الجامعة الجديدة المنظمة للمكتب الإداري حيز التنفيذ، وتهدف هذه الإجراءات إلى تبسيط العمليات جزئياً عن طريق تفويض السلطة، على سبيل المثال تم تفويض بعض سلطات اتخاذ القرار إلى مستوى أعضاء هيئة التدريس، وخاصة في شؤون الموظفين (التعيينات واللوائح والشكاوى)، وأيضاً في مسائل التدريس واختيار الطلاب وفي الممارسة العملية، كان تفويض سلطة اتخاذ القرار يعني التخلي عن المعالجة المتوازية للأمور على عدة مستويات مختلفة وتحويل المهام المرتبطة بتنفيذ القرارات إلى الكليات، إضافة إلى ما أشار إليه الموقع الرسمي لجامعة هيلسنكي (University of Helsinki, 2020) حينما أكد أن جامعة هيلسنكي تقدم العديد من المزايا وأوجه الانتفاع لموظفيها، حيث تتمثل تلك المزايا في المزايا الشخصية والتي تركز على نظام دفع الرواتب، والذي يؤخذ به بعين الاعتبار المركز الوظيفي إلى جانب مستويات الأداء، معتمدة على معدلات أداء الموظف داخل الجامعة وتأثيرها في كيفية حساب الرواتب، وكما

تميزت أيضاً في تركيزها على العمل البحثي فقد وفرت الجامعة لأعضاء هيئة التدريس القدرة على إجراء الأبحاث بحيث يُبنى النظام التدريسي داخل الجامعة بشكل كبير على العمل البحثي، ولهذا يتم منحهم قدرًا من الساعات المهنية يتم تقسيمها طوال السنة كما يتراءى لهم، لتُسهّم في تكوين بيئة تتسم بالمرونة بين الحياة الشخصية والمهنية.

### تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في التمكين داخل الجامعات:

تتمثل أبرز التجارب الخاصة بتمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية في تجربة جامعة برينستون، والتي تشتمل على مراعاة جميع احتياجات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس بشكل عام؛ لتمكينهم من أداء أدوارهم بفعالية تامة، ومن أهم المبادئ الأساسية التي تتبعها الجامعة تفويض السلطة واتخاذ القرار، باعتبار أنهما أحد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية وفن من فنون تنمية أعضاء هيئة التدريس على القدرات القيادية، وتُسهّم في اختيار الأكفاء منهم والمؤهلين لتحمل المسؤولية والقدرة والأهلية لتولي مناصب قيادية، ومن الشروط التي تتبعها قيادات الجامعة بأن يكون التفويض قائماً على التقييم الموضوعي لقدرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم وأهليتهم للمهام التي فوضت إليهم، وتصوّر لهم الخط الوظيفي الذي يتناسب مع كفاءتهم، ولذلك ظهرت نتيجة العبارة التي تنص على "تُقدم قيادات الجامعة النصيحة والمشورة لعضو هيئة التدريس قبل التفويض وبعده" من محور تفويض السلطة موافقة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة إلى حد ما، ويُعزى ذلك إلى أنه لا بد من قيادات الجامعة أن تؤمن بحق منح أعضاء هيئة التدريس المشورة والمشاركة في حل المشكلات ولتوليد معلومات من شأنها دعم القرارات الإدارية تحقيقاً لأهداف التمكين، وذلك استناداً لتجربة الولايات المتحدة الأمريكية داخل المؤسسات التعليمية الجامعية، وهو ما أكده الموقع الرسمي لجامعة برينستون (Princeton University, 2020).

#### نتائج سؤال البحث الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة البحث عن واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمتغيرات: الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري من وجهة نظرهم؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis of Variance) لدراسة دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بعينة البحث حول واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمتغيرات: الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري من وجهة نظرهم، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة، والتي تعزى للرتبة العلمية:**

أوضحت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة لتولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، والتي تعزى إلى متغير الرتبة العلمية، وبالتالي لا تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس بعينة البحث نحو واقع تمكين جامعة الأميرة نورة لأعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية باختلاف الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس، ومن ثم لا تؤثر الرتبة العلمية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية.

**ثانياً: دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة، والتي تعزى لسنوات الخدمة:**

أوضحت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة لتولي أعضاء هيئة

التدريس للمناصب القيادية في مجالي تفويض السلطة واتخاذ القرار، والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وبالتالي لا تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس بعينة البحث نحو واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة لتولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية باختلاف سنوات خدمة عضو هيئة التدريس في وظيفته الحالية، ومن ثم لا تؤثر سنوات الخدمة في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو التمكين في جامعة الأميرة نورة لتولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية .

### **ثالثاً: دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة، والتي تعزى للدورات التدريبية في المجال الإداري؛**

أوضحت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة لتولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، والتي تعزى إلى متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري، وبالتالي لا تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس بعينة البحث نحو واقع التمكين في جامعة الأميرة نورة لتولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية باختلاف عدد الدورات التدريبية لعضو هيئة التدريس في الجامعة، ومن ثم لا يؤثر عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري على استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو التمكين للمناصب القيادية .

وتتفق نتائج سؤال الدراسة الرابع مع نتائج دراسة كل من درادكة (٢٠١٧م) ودراسة المهنا (٢٠١٨م) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، بينما تحققت الفروق الدالة إحصائياً في دراسة درادكة (٢٠١٧م) بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو التمكين للمناصب القيادية وتعزى للجنس .

### نتائج سؤال البحث الخامس:

"ما معوقات تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، وللإجابة عن هذا السؤال، اوضحت نتائج البحث الموافقة بشدة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة على المعوقات التي تواجه تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية بجامعة الأميرة نورة، وجاء ترتيب هذه المعوقات على النحو التالي:

قلة الحوافز المُشجّعة لعضو هيئة التدريس على المشاركة بالبرامج التدريبية في المجال القيادي، في الترتيب الأول، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة إدراك القيادات الجامعية بأهمية تقديم الحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس عند مشاركتهم الفعّالة في البرامج التدريبية وبشكلٍ دوري، والتي تُسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم فأساس التمكين التعزيز الإيجابي.

ضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية المختلفة لتدريب عضو هيئة التدريس، في الترتيب الثاني، ويُعزى ذلك إلى وجود عائق في الاتصال الفعّال مع مختلف المؤسسات التعليمية، وعلى القيادات الجامعية معرفة الأسباب ومعالجتها، باعتبار أن التدريب هو الوسيلة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من ممارسة العمل الإداري بصورة إبداعية.

سيطرة البيروقراطية على الترشيح للمناصب القيادية، في الترتيب الثالث، ويُعزى ذلك إلى أن الإدارة البيروقراطية تقتل روح المبادرة وتتعقّد الإجراءات والأنظمة فيها، لذلك لا بد من القيادة الجامعية إعادة تصميم نظم الإدارة ووضع معايير موضوعية وواضحة وفقاً للأنظمة يتم من خلالها اختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للمنصب القيادي.

الثقافة التنظيمية السائدة تُضعف تمكين عضو هيئة التدريس لتقلد المناصب القيادية، في الترتيب الرابع، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية تغيير الثقافة السائدة وتبني ثقافة تنظيمية مُساندة للتمكين، وعلى القيادات الجامعية أن تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وسلوكياتهم وممارساتهم التنظيمية التي تمكنهم من المناصب القيادية.

محدودية المراكز المتخصصة في تأهيل عضو هيئة التدريس للمناصب القيادية، في الترتيب الخامس، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة تفعيل مركز تنمية القيادات والقدرات التي تُسهم في تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم للمناصب القيادية بكفاءة وجدارة.

التركيز على الجانب النظري في البرامج التأهيلية القيادية ما يحد من كفاءتها، في الترتيب السادس، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة التركيز على الجانب التطبيقي في البرامج التأهيلية للمناصب القيادية بطريقة تمكن أعضاء هيئة التدريس من المناصب بكفاءة.

قلة توافر التجهيزات الفنية والتقنية اللازمة لتنفيذ برامج التأهيل القيادية بنجاح، في الترتيب السابع، ويُعزى ذلك إلى أهمية إعداد الأجهزة وتوفير التقنية المتطورة والنظم التشغيلية والتأكد تنظيمياً وإدارياً من البرامج المقدمة، والتي تُسهم في تأهيل أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بكل ثقة واقتدار.

ضعف تبني قيادات الجامعة للسياسات التي تدعم تقاسم المشاركة في اتخاذ القرارات، في الترتيب الثامن، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة التخلي عن مركزية القرارات فعلياً، وعلى القيادة الجامعية أن تتحرر من النزعة التقليدية بالتعامل مع الأنظمة وتطويعها لواقع العمل، الذي يدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ



القرارات التي تصب في مصلحة البيئة الجامعية، وبدورها تُسهم في إطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة.

ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس في تنمية القدرات القيادية، في الترتيب التاسع، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة وعي القيادات الجامعية بشكلٍ كافٍ من تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية المهارات القيادية بصورة صحيحة ومتماشية لواقع أعضاء هيئة التدريس، والتي تُسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى اكتسابهم القدرات القيادية التي تؤهلهم للمناصب القيادية بكفاءة.

قصور تطوير قيادات الجامعة للجانب القيادي لعضو هيئة التدريس، في الترتيب العاشر، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة حرص القيادات الجامعية على التنمية والتطوير والتأهيل القيادي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتوفير برامج تأهيلية لاكتساب القدرات القيادية، وتقديم أفكار قيادية نادرة وفريدة دون اللجوء إلى السائدة التقليدية.

ضعف العدالة التنظيمية التي تُحقق مجالات التمكين المختلفة لعضو هيئة التدريس، في الترتيب الحادي عشر، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ إحساس أعضاء هيئة التدريس بارتفاع العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالقيادة الجامعية وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم.

تعارض وقت انعقاد البرامج التدريبية الخاصة بتمكين عضو هيئة التدريس مع جدولته التدريسي، في الترتيب الثاني عشر، ويُعزى ذلك إلى ضرورة تصميم وإعداد البرامج التدريبية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من المناصب القيادية، والتأكيد على تحديد أوقات انعقادها بحيث لا يتعارض مع جدولهم التدريسي.

الترشيح للمناصب القيادية يتم بمعايير موضوعية واضحة، في الترتيب الثالث عشر، ويعزى ذلك إلى ضرورة اتباع القيادات الجامعية للأنظمة واللوائح في اختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية دون التحيز أو التمييز. ويتضح مما سبق :

أن التوافق بين استجابات ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بعينة البحث حول تمكين الجامعة لأعضاء هيئة التدريس وواقع تطبيقه بدرجة متوسطة يرجع سببه إلى وجود معوقات تؤثر في تطبيق مفهوم التمكين للمناصب القيادية، وقد يعزى ذلك إلى تدني مستوى التدريب المقدم لأعضاء هيئة التدريس عن المهارات والقدرات القيادية، حيث إن التدريب يُعتبر من الوسائل المهمة التي تمكنهم من المناصب بكفاءة واقتدار، بالإضافة إلى أنه لا بد من القيادة الجامعية أن تمتلك الرؤية الواضحة التي يمكن من خلالها أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف التي يتمكن عن طريقها أعضاء هيئة التدريس من أخذ السلطة لاتخاذ القرارات بما يُنمي شعورهم بالمسؤولية والالتزام بالنتائج المترتبة عن ذلك، وعلى القيادة الجامعية أن تبدأ العمل بتوفير مناخ تنظيمي مرن وملائم يتسم بالعدالة والشفافية والإنصاف الذي يؤدي إلى تعزيز الشعور بالتمكين، والسعي إلى بناء شخصية قيادية ناضجة مؤهلة لتقلد المنصب القيادي، والتأكيد على توفير الحوافز المعنوية والمادية التي بدورها تُحقق الرضا الوظيفي لهم من أجل بناء قيادات التنموية.

وتتفق نتائج سؤال البحث الخامس :

مع نتائج دراسة كل من حرب (٢٠١٥م)، وعيسى (٢٠١٦م)، والمهنا (٢٠١٨م)، والميمان (٢٠١٨م) من حيث الموافقة على وجود معوقات تواجه التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات السعودية يؤثر في مستوى تطبيقه، رغم إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأهمية التمكين ومتطلباته، كذلك الاتفاق على أنّ ضعف

تقدير الإدارة لإنجازات أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار هي من أهم المعوقات التي تواجه عملية التمكين داخل الجامعة، وكذلك ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار داخل الجامعات، وشعورهم بضعف تأثيرهم في المواقف والأحداث التي تتم على مستوى الأقسام والجامعات ككل؛ ما يقلل من رغبتهم في الإبداع والابتكار.

#### نتائج سؤال البحث السادس:

ما الآليات المقترحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في ضوء التوجهات العالمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟، وللإجابة عن هذا السؤال، أوضحت نتائج البحث درجة الموافقة بشدة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأميرة نورة حول المقترحات المطروحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية؛ وذلك للتغلب على المعوقات التي تواجه تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بجامعة الأميرة نورة، ولقد جاء ترتيب هذه الآليات على النحو التالي:

تصميم معايير موضوعية واضحة شفافة لاختيار عضو هيئة التدريس للمناصب القيادية، في الترتيب الأول، وقد يُعزى ذلك إلى أن القاسم المشترك لمبدأ التمكين هو إشاعة الثقة المتبادلة بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى وضوح القرارات.

توفير البيئة المناسبة التي تشجع عضو هيئة التدريس على الإبداع، في الترتيب الثاني، ويُعزى ذلك إلى أهمية توفير مناخ بيئي تنظيمي ملائم يدعم المشاركة والشفافية لتوفير حرية التفكير.

تحفيز المبادرات التي تقدم من قبل عضو هيئة التدريس لتجويد الأداء القيادي، في الترتيب الثالث، ويُعزى ذلك إلى أنّ الأسلوب التحفيزي يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو التميز والإبداع، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم.

تمكين عضو هيئة التدريس من قيادة بعض مشروعات الجامعة التي تتفق مع قدراته، في الترتيب الرابع، وقد يُعزى ذلك إلى تشجيع القيادة الجامعية على التفكير الخلاق القائم على منح السلطة والمسؤولية بما يعزز روح المبادرة والمهارة القيادية لديهم.

إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس في المشاركة بالخطة الإستراتيجية للجامعة، في الترتيب الخامس، وقد يُعزى ذلك إلى التأكيد على تقاسم السلطة بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وأهمية مشاركتهم الفعالة في صناعة القرارات.

إبراز الإنجازات المميزة لدعم القدرات القيادية لدى عضو هيئة التدريس، في الترتيب السادس، ويُعزى ذلك إلى ضرورة إيمان القيادة الجامعية بإنجازات أعضاء هيئة التدريس القيادية وتعزيز حماسهم وثقتهم وولائهم للجامعة، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي.

استمرارية التدريب في المجال القيادي ممن تم تكليفهم بالمناصب القيادية، في الترتيب السابع، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك القيادة الجامعية بأهمية توفير فرص التعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس لاكسابهم المهارات القيادية وتأهيلهم للقيام بأدوارهم بقدر عالٍ من الكفاءة.

رفع مستوى الوعي لدى عضو هيئة التدريس حول لوائح تنظيم العمل داخل الجامعة، في الترتيب الثامن، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية اطلاع أعضاء هيئة التدريس

على قواعد الأنظمة واللوائح والقوانين التي تطبق داخل الجامعة، وذلك للإلمام بالمستجدات تفادياً من الوقوع في المشكلات.

تمكين عضو هيئة التدريس من المشاركة في تولي المناصب القيادية دون تحيز أو تمييز، في الترتيب التاسع، ويُعزى ذلك إلى أهمية تغذية الثقة لدى أعضاء هيئة التدريس بقدراتهم كقادة يؤدون أدوارهم في جامعة تتبع الموضوعية في اختيار الكفاءات منهم للمناصب القيادية.

وضع خطة من قبل خبراء مُختصين في إعداد وتأهيل عضو هيئة التدريس لتمكينه من المناصب القيادية، في الترتيب العاشر، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة تصميم خطة من قبل ذوي الخبرة القيادية، وتكون قائمة على معايير علمية وفقاً لطبيعة وإمكانات أعضاء هيئة التدريس.

تذليل الصعوبات التي تعوق تأهيل عضو هيئة التدريس للمناصب القيادية، في الترتيب الحادي عشر، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية دور القيادة الجامعية في التقليل من العوائق التي تحول دون تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، والعمل على تحريرهم من البيروقراطية.

تضمين برامج التعاقب القيادي ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة، في الترتيب الثاني عشر، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية إعداد برامج نموذجية لتنمية وبناء الكوادر ذات المهارات القيادية حتى تكون جاهزة للترقيات والانتقال لمناصب أعلى في الجامعة.

إنشاء مركز لتنمية المهارات القيادية لعضو هيئة التدريس في الجامعة، في الترتيب الثالث عشر، ويُعزى ذلك إلى أهمية توفير البرامج التنموية التي تُسهم في إعداد وصناعة القيادات والقدرات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ورسالتها.

وترى الباحثة أن درجة الموافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة حول الآليات المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بجامعة الأميرة نورة تتفق وتتنسجم مع موافقاتهم بشدة على وجود معوقات تحول دون التطبيق الجيد لمفهوم التمكين في الجامعة، وتؤكد موافقة أفراد عينة البحث على التطبيق البسيط لواقع تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مجالي تفويض السلطة واتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز من أهمية عقد الندوات التثقيفية للمناصب القيادية، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تساعدهم على تطوير كفاءتهم الإدارية، إضافة إلى توفير مناخ تنظيمي قيادي ملائم يدعمهم على الابتكار في جميع جوانب العمل الجامعي بهدف تمكينهم.

وتتفق نتائج سؤال الدراسة السادس مع نتائج دراسة كل من الشريف (٢٠١٥م)، والحيان (٢٠١٦م)، ومحمد (٢٠١٧م)، ومن حيث الموافقة بشدة على توفر آليات محددة لتأهيل أعضاء هيئة التدريس لشغل المناصب القيادية من ناحية، وللتغلب على المعوقات التي تواجه تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية من ناحية أخرى، بل ويتطلب التمكين تزويد أعضاء هيئة التدريس بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية والتدريب المستمر وزيادة المعرفة للقيام بالأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

#### ١٣. التوصيات:

يوصي البحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

١. إيمان قيادات الجامعة بأهمية تطبيق التمكين واعتماده أسلوباً ومنهجاً في المؤسسات التعليمية.
٢. قيام الجامعة بمسؤولياتها تجاه إعداد قاداتها بما يخدم المجتمع وتطلعاته.

٣. اعتبار التمكين أحد الأساليب الإستراتيجية التي تهدف إلى مواجهة التحديات وبناء القدرات القيادية اللازمة لتطوير المجتمع.
٤. اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بناءً على معايير موضوعية وأسس سليمة.
٥. تبني الممارسات الإدارية اللامركزية التي تسهم في تمكين أعضاء هيئة التدريس قيادياً.
٦. التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم القيادية.
٧. تهيئة المناخ والإطار التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين الإداري بالشكل الصحيح.
٨. توضيح نتائج التمكين الملموسة على أرض الواقع لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٩. تعزيز الثقة بين القيادات الإدارية بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس لدعم الشعور بالكفاءة، ومنحهم الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات.
١٠. تحسين الحوافز المعنوية والمادية لحث أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهاراتهم القيادية التي تُشجعهم للمشاركة بالبرامج التدريبية.
١١. التأهيل والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس على القواعد والأسس الإدارية لمواكبة المستجدات والتطورات على المستوى القيادي.
١٢. إنشاء مركز لتنمية القدرات القيادية في الجامعة.

#### ١٤. مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن تقديم بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُسهم في إثراء المجال التربوي في الميدان، وهي كالاتي:

- إجراء دراسة عن دور الجامعات السعودية في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية.

- إجراء دراسة عن التمكين بالجامعات السعودية وعلاقته باتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

- إجراء دراسة عن متطلبات التمكين للمناصب القيادية بالجامعات السعودية.

- إجراء دراسة عن درجة ممارسة التمكين في الجامعات السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

#### المصادر والمراجع:

##### المراجع العربية:

ابن عثمان، خديجة عامر (٢٠١٨م). "التجارب العالمية في اختيار أعضاء هيئة التدريس". مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٠٤: ٢٦٠ - ٢٨١، الناشر جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

برني، لطيفة؛ شيراز، حايف سي؛ اليمين، فالتة (٢٠١٧م). "التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب القيادية". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. مح ١٠، ملحق: ٢٣٦ - ٢٤٩. الناشر جامعة زيان عاشور بالجلفة.



جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كلية التربية (٢٠١٩م). إحصائية أعضاء هيئة التدريس جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. الرياض، المملكة العربية السعودية.

حرب، محمد خميس (٢٠١٥م). "تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة". مجلة العلوم التربوية، ع ٢: ٢٧٩ - ٣٦٤، الناشر جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥م). "التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية". بحث منشور، دراسات تربوية واجتماعية، الناشر جامعة حلوان كلية التربية، ٢١ مج ع (٢)، مصر.

الحميدي، مهدي عبد الجار الله (٢٠١٧م). "اثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الحميضي، ريم راشد (٢٠١٥م). "التمكين الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الحيان، فهد مانع (٢٠١٦م). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة. ط ١، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خليل، نبيل سعد؛ حامد، ياسر رفعت عبد الرحمن؛ دياب عبد الباسط محمد (٢٠٢٠م). "تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر". بحث منشور، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، الناشر جامعة سوهاج كلية التربية، ع (٢)، مصر.

درادكة، أمجد محمود (٢٠١٧م). "التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية. مج ٣١، ع ٨: ١٢٥٧ - ١٢٩٦. الناشر جامعة النجاح الوطنية.

الدسوقي، طارق نبيل (٢٠١٩م). إدارة الابتكار والتطوير. ط ١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

#### الرسائل الجامعية والأبحاث:

السيسي، جمال أحمد؛ الحرون، منى محمد؛ منصور، إيمان محفوظ (٢٠١٩م). "الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تقويمية"، بحث منشور، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٧، ع ٤، ص ١٧٣ - ١٩٨، مصر.

الشرعة، نايل؛ وهمشري، عمر؛ أبو جابر، ماجد (٢٠١٧م). التعليم العالي في الوطن العربي نحو التنافسية العالمية. ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، جامعة الزرقاء، الأردن.

الشريف، علي بن فهيد (٢٠١٥م). "آليات تأهيل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لشغل المناصب القيادية". مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية. مج ٤، ع ١٣، الناشر جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

الشمري، قوت عقيل (٢٠١٦م). "واقع تمكين القيادات النسائية في جامعات شمال المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطخيس، ريم سعد (٢٠١٥م). "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الملك سعود، الرياض.

الطراونة، حسين أحمد (٢٠٠٦م). "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العتيبي، محمد بن زياد (٢٠١٥م). "التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات والجامعات الأهلية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العجمي، الدانة سعد (٢٠١٦م). "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقتها بالتمكين الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العزاز، منيرة محمد (٢٠١٦م). "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى رؤساء الأقسام في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العطوي، رويدا محمد؛ مرعي، كائنات فواز (٢٠١٩م). "أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠". بحث منشور، مجلة رقاد للأبحاث والدراسات والتطوير، كلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

عيد، هالة فوزي (٢٠٢٠م). "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين". بحث منشور، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ٣، العدد ١، ص ٣٣٩ - ٣٨٥، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية.

العيدي، ختام محمد؛ ابن طريف، عاطف بن عمر (٢٠١٨م). "واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها". دراسات - العلوم التربوية. مج ٤٥، الناشر الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن.

عيسى، عبد الناصر عبد الله (٢٠١٦م). "التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقاً على جامعة الجوف". مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أما راباك) - الولايات المتحدة الأمريكية. مج ٧، ٢٢: ١ - ٢٠.

غالب، إنشراح أحمد (٢٠٢٠م). "تصوّر مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ع ٤، ص ٨٧ - ١٤٩، اليمن.

قويدر، منال نعمان (٢٠١٧م). "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

كشكوشة، نجوى متولي حسن (٢٠١٣م). "القيادات الإدارية النسائية. الأمن والحياة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية"، بحث منشور، مج ٣٣، ع ٣٨٠، ٥٤ - ٥٥.

محمد، وفاء حافظ عبد السلام (٢٠١٧م). "معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة". مجلة الخدمة الاجتماعية. ج٦، ع٥٧: ٢١٥ - ٢٤٢. الناشر الجمعية المصرية للاختصاصيين الاجتماعيين.

المهنا، نورة إبراهيم (٢٠١٨م). "التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض". مجلة البحث العلمي في التربية. ج ١١، ع ١٩: ٢٧٩ - ٤٣٣. الناشر جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.



#### المراجع الأجنبية:

- Al-miman, M. A. (2018). "Shared Governance: Determining Faculty Members' Current Level of Participation in Institutional Decision Making in Shaqra University and TVTC". International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 10(10), 135-147.
- Badah, A, (2012). **Relationship between the knowledge management processes and the administrated empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research\_ Jordon**, European Scientific Journal December edition, 8(28), 1857-7881.
- Floyd, A., & Preston, D. (2018). "The role of the associate dean in UK universities: distributed leadership in action?". Higher Education, 75(5), 925-943.
- Hadadian, Z., & Mesbah, K. (2017). **Selecting an effective leader-a competency based fuzzy vikor analysis model**. Revista QUID, (1), 2036-2045.
- Kiplangat, H. K., Momanyi, M., & Kangethe, N. S. (2017). **Dimensions of Kenyan University Academic Staff's Job Satisfaction in View of**

- Various Managerial Leadership Practices.** Journal of Education and Practice, 8 (3), 120-129.
- Rodríguez-Bonces, M., & Granados Beltrán, C. (2014). **Creating a Culture of Faculty Empowerment through Professional Development.** *Mextesol J*, 38 (1), 1-21.
- Soehari, T. D., Budiningsih, I. & Mirza. (2017). **Managerial Leadership for Competitive Advantage University.** International Journal of Applied Business and Economic Research, 15 (24), 1-11.
- University of Helsinki. (2020). **Employees Benefits.** Accessed on 2/7/2020, Retrieved from: <https://www.helsinki.fi/en/university/careers-at-the-university-of-helsinki/employee-benefits#section-83107> .
- University of Lapland. (2020). **News and events: University of Lapland joins the International Year of Indigenous Languages.** Accessed on 16/6/2020, Retrieved from: <https://www.ulapland.fi/news/University-of-Lapland-joins-the-International-Year-of-Indigenous-Languages/k00ajibm/3f6d50b5-c9af-4804-a5dc-075371c1fb7e>
- Walter, S. F. (2018). **Integrating Empowerment into Project Management to Enable Effective Delegation of Decision-Making Authority to Project Managers and Teams.** Phd, Northcentral University, San Diego, California.
- Wenno, I. H. (2017). **Effect of Principal Managerial Leadership and Compensation towards Physics Teacher Performance in Senior High School in Baguala District-Ambon.** International Education Studies, 10(1), 233-244.

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة عضو هيئة التدريس  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
حفظه الله وراعاه  
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان (دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة والتخطيط التربوي تخصص القيادة التربوية من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين ومعوقاته لتقديم مقترحات نستطيع من خلالها تمكين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ويقصد بالتمكين في هذه الدراسة هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح أعضاء هيئة التدريس صلاحية أوسع بشأن أداء أعمالهم اليومية بشكل فعال، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات وتدريبهم وتمارينهم؛ لتقوية التمكين وتطوير المهارات والمواهب والفهم لمتطلبات العمل وتشجيعهم على اتخاذ القرارات في محيط لا يُعيق الإحساس بالانتماء لأنهم اللبنة الأساسية في التحسين لتحقيق أهداف الجامعة، وبذلك يُمنحون فرصة الرقي الوظيفي إلى منصب في الإدارة العليا بما يتناسب مع المتطلبات القيادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة محاور (أبعاد التمكين لكل من تفويض الصلاحية واتخاذ القرار، المعوقات، المقترحات) واستخدمت مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير الإجابات، بناءً على الآتي:

العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	------------	-------	-----------------	-----------	----------------

ولما من وجهة نظركم أهمية تُسهم في دعم الجوانب العلمية والتطبيقية للدراسة أمل من سعادتكم التكرم في إبداء آرائكم وقراءة كل عبارة من الإستبيان بدقة ثم وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل رأيكم بموضوعية تامة، مع العلم بأن ما ستدلون به من معلومات سيُعامل بسرية تامة، ولن يُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة ومُقدرة ثمين وقتكم المقدم لهذه الإستبانة

حفظكم الله وراعاكم

الباحثة هنادي عبد العزيز حمد المبارك

البريد الإلكتروني: [researcher732@gmail.com](mailto:researcher732@gmail.com)

**القسم الأول: البيانات الأولية:**

الدرجة العلمية: ♦♦♦♦ أستاذ ♦♦♦♦ أستاذ مشارك ♦♦♦♦ أستاذ مساعد

سنوات الخدمة: ♦♦ أقل من (٥) سنوات ♦♦♦♦ (من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة) ♦♦♦♦  
(١٥ سنة فأكثر)

**عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري:**

♦♦♦♦ لم ألتحق بأي دورة في المجال الإداري . ♦♦♦♦ من (١ - ٥)

دورات

♦♦♦♦ من (٦ - ١٠) دورات. ♦♦♦♦ أكثر من (١٠) دورات

**القسم الثاني: محاور الإستبانة:**

المحور الأول: ما واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟					
م	العبارات	مستوى الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: تفويض الصلاحية</b>					
١	تفويض الصلاحيات لعضو هيئة التدريس بمعايير واضحة لتنفيذ الأعمال الإدارية.				
٢	يُمارس أعضاء هيئة التدريس صلاحياتهم في إطار مُحدد بدون تدخل من قيادات الجامعة.				



أ.د/ دلال منزل النصير هنادي عبد العزيز حمد المبارك  
 دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
 في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية

					٣	تتفق قيادات الجامعة مع عضو هيئة التدريس على مستوى الصلاحيات التي يتم تفويضها إليه.
					٤	تُفوض الصلاحيات لعضو هيئة التدريس بالإعتماد على آليات لائحية محددة.
					٥	تُحدد قيادات الجامعة المهام المفوضة لعضو هيئة التدريس كتابياً.
					٦	تقوم قيادات الجامعة بمتابعة أداء عضو هيئة التدريس للمهام المفوضة له باستمرار.
					٧	تحرص القيادات الجامعية على أن يؤدي عضو هيئة التدريس أعماله بكفاءة وفاعلية.
					٨	تتيح قيادات الجامعة لعضو هيئة التدريس مشاركة الرأي في مختلف المجالات ذات العلاقة بعمله.
					٩	تمنح قيادات الجامعة صلاحية واسعة لعضو هيئة التدريس لإستخدام مهاراته في اتخاذ القرار بالأعمال المفوضة له.
					١٠	تفوض قيادات الجامعة صلاحيات لعضو هيئة التدريس لإنجاز مهامه الوظيفية.
					١١	تُعتمد قرارات عضو هيئة التدريس المتخذة في ضوء الصلاحيات المفوضة إليه.
					١٢	تُقدم قيادات الجامعة النصح والمشورة لعضو هيئة التدريس قبل التفويض وبعده.
<b>البعد الثاني: اتخاذ القرار</b>						

					١	تمنح قيادات الجامعة الإستقلالية لعضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية.
					٢	تتيح قيادات الجامعة الفرصة لعضو هيئة التدريس لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال الإجتماعات الدورية.
					٣	تُتيح قيادات الجامعة فرصة مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل وتطوير الخطط الجامعية.
					٤	تثق قيادات الجامعة بقدرات عضو هيئة التدريس على اتخاذ القرارات.
					٥	يُشارك عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية والتطويرية التي تصب في مصلحة الجامعة.
					٦	تستفيد قيادات الجامعة من نتائج أعمال اللجان المختلفة في حل المشكلات ذات العلاقة.
					٧	يُشارك عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات صورياً.
					٨	التحاق عضو هيئة التدريس في الدورات التدريبية تزيد من قدرته على اتخاذ القرارات.
					٩	تكلف قيادات الجامعة عضو هيئة التدريس بمنصب قيادي بناءً على كفاءته في اتخاذ القرار.

أ.د/ دلال منزل النصير هنادي عبد العزيز حمد المبارك في تمليك أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية  
دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

المحور الثاني: ما معوقات التمكين للمناصب القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟					
م	العبارات	مستوى الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
١	ضعف تبني قيادات الجامعة للسياسات التي تدعم تقاسم المشاركة في اتخاذ القرارات.				
٢	ضعف تحديد الإحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس في تنمية القدرات القيادية.				
٣	الثقافة التنظيمية السائدة تُضعف تمكين عضو هيئة التدريس لتقلد المناصب القيادية.				
٤	ضعف العدالة التنظيمية التي تُحقق مجالات التمكين المختلفة لعضو هيئة التدريس.				
٥	قصور تطوير قيادات الجامعة للجانب القيادي لعضو هيئة التدريس.				
٦	تعارض وقت انعقاد البرامج التدريبية الخاصة بتمكين عضو هيئة التدريس مع جدولته التدريسي.				
٧	ضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية المختلفة لتدريب عضو هيئة التدريس.				
٨	قلة الحوافز المُشجعة لعضو هيئة التدريس على المشاركة بالبرامج التدريبية في المجال القيادي.				
٩	محدودية المراكز المتخصصة في تأهيل عضو هيئة التدريس للمناصب القيادية.				
١٠	التركيز على الجانب النظري في البرامج التأهيلية القيادية مما يحد من كفاءتها.				
١١	قلة توافر التجهيزات الفنية والتقنية اللازمة				

					لتنفيذ برامج التأهيل القيادية بنجاح.	
					سيطرة البيروقراطية على الترشيح للمناصب القيادية.	١٢
					الترشيح للمناصب القيادية يتم بمعايير موضوعية واضحة.	١٣
<b>معوقات أخرى يمكن ذكرها من وجهة نظرك ..</b>						
<b>المحور الثالث: المقترحات في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية</b>						
مستوى الإجابة					العبارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					وضع خطة من قبل خبراء مُختصين في إعداد وتأهيل عضو هيئة التدريس	١
					إنشاء مركز لتنمية المهارات القيادية لعضو هيئة التدريس في الجامعة.	٢
					تضمين برامج التعاقب القيادي ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة.	٣
					تمكين عضو هيئة التدريس من المشاركة في تولي المناصب القيادية دون تحيز أو تمييز.	٤
					تصميم معايير موضوعية واضحة شفافة لإختيار عضو هيئة التدريس للمناصب القيادية.	٥
					إقامة ندوات تثقيفية تعزز من العمل القيادي لعضو هيئة التدريس.	٦
					تذليل الصعوبات التي تُعيق تأهيل عضو هيئة التدريس للمناصب القيادية.	٧

أ.د/ دلال منزل النصير هنادي عبد العزيز حمد المبارك  
 دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
 في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية

					٨	تحفيز المبادرات التي تقدم من قبل عضو هيئة التدريس لتجويد الأداء القيادي.
					٩	رفع مستوى الوعي لدى عضو هيئة التدريس حول لوائح تنظيم العمل داخل الجامعة.
					١٠	تمكين عضو هيئة التدريس من قيادة بعض مشروعات الجامعة التي تتفق مع قدراته.
					١١	إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس في المشاركة
					١٢	تبني الممارسات الإدارية اللامركزية التي تمكن عضو هيئة التدريس إدارياً.
					١٣	إبراز الإنجازات المميزة لدعم القدرات القيادية لدى عضو هيئة التدريس.
					١٤	توفير البيئة المناسبة التي تشجع عضو هيئة التدريس على الإبداع.
					١٥	استمرارية التدريب في المجال القيادي ممن تم تكليفهم بالمناصب القيادية.