

درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم

طلال عواد عليّاتⁱ أ.د. صالح ناصر عليّاتⁱⁱ أ.د. سليمان محمد قزاقزةⁱⁱⁱ

تاريخ القبول
2024/5/5

تاريخ الاستلام
2024/4/5

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة المتيسرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ككل جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ، وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بضرورة حث أعضاء هيئة التدريس على مشاركة الطلبة في اقتراح أفكار إبداعية متميزة، ودعوة الجامعات الأردنية لتوفير بيئة عمل مشجعة على القيام بالمهام ولمسؤوليات والواجبات لأعضاء هيئة التدريس

الكلمات المفتاحية: الدرجة، التمكين القيادي، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

ⁱ جامعة اليرموك
ⁱⁱ جامعة اليرموك
ⁱⁱⁱ جامعة اليرموك

The Degree of Leadership Empowerment among Faculty Members in Jordanian Universities from Their Point of View

Abstract:

The study aimed to identify the degree of leadership empowerment among faculty members in Jordanian universities from their point of view. The study sample consisted of (360) faculty members who were selected most conveniently. A descriptive survey method was used. The questionnaire was also used as a tool to collect the necessary data to achieve the objectives of the study. The results of the study showed that the degree of leadership empowerment among faculty members from their point of view as a whole was average. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the arithmetic means of the study sample members' estimates of the degree of leadership empowerment due to the variables (gender, type of university, and years of experience). There are statistically significant differences attributed to the academic rank variable and in favor of the professor. Based on the results of the study, the researchers recommend the necessity of urging faculty members to participate with students in proposing distinct creative ideas and calling on Jordanian universities to provide a work environment that encourages the carrying out of tasks, responsibilities, and duties for faculty members.

Keywords: Degree, Leadership Empowerment, Faculty Members, Jordanian Universities.

المقدمة

اهتمت المؤسسات التربوية ولا سيما مؤسسات التعليم العالي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية؛ وذلك نتيجة للتغيرات والمستجدات والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية والتي طرأت على الجوانب الحياتية ولا سيما الجانب التعليمي؛ مما دفع هذه المؤسسات لبناء المفاهيم القيادية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية فيها، وتفعيل مفهوم التمكين لما له من تأثير في الرضا الوظيفي وتحسين الأداء للعاملين، وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على كسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

تعد الجامعات عنصراً أساسياً من عناصر بناء ونهضة المجتمعات، ومركزاً للتطوير الفكري للطلبة، وإعداد الكوادر المؤهلة والمدربة بأعلى المستويات وفي مختلف التخصصات، وذلك من خلال أداء رسالتها المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتمثل بالوقت نفسه مركزاً علمياً يرتبط بقضايا المجتمع والتطورات والتغيرات التي تطرأ على كافة أجزاءه كونها تؤثر في عملية تعليم الطلبة في هذه الجامعات، وتؤثر في حركته التنموية وأهدافه بعيدة المدى، ويعتبر أعضاء هيئة التدريس من أكثر الأشخاص اهتماماً بالعملية التعليمية ومواكبة التطورات في حقلها التعليمي؛ مما يؤدي إلى تقدم التعليم والعملية التعليمية ككل (شندي وآخرون، 2022).

يعتبر الأردن من الدول التي تولي اهتماماً كبيراً بعملية التعليم والتعلم، إذ أنشئت العديد من الجامعات الحكومية والخاصة في مناطق ومحافظات مختلفة فيه، وتولي وزارة التعليم العالي اهتماماً كبيراً بالقيادة التربوية في هذه الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة على حدٍ سواء، وتشجعهم على مواكبة التقدم العلمي في مجالاته المختلفة، وترشدهم لاتباع الطرق والأساليب الإدارية والتعليمية الحديثة في إدارة المحاضرات، وتحرص كل الحرص على ملائمة المنهج المقدم للطلبة مع احتياجات سوق العمل وميول الطلبة ورغباتهم (القاضي والبياتي، 2008).

ويشير التمكين القيادي إلى عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن القائد البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحزر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة (عطاري والشنفرى، 2007).

يعد التمكين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ويقوم على دور القائد في تمكين العاملين، ويشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (حرب، 2015).

ويشكل التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات، وخاصةً في ظل الاتجاه نحو تبني وممارسة الأساليب التكنولوجية الحديثة وإدخالها على العملية التعليمية، والعمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتخطيط الشامل للأداء إذ يمثل التمكين القيادي أحد المتطلبات الأساسية لنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف الموسوعة

بكفاءة وفاعلية، وفقاً لذلك فالمؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع التكنولوجيا أساليبها الحديثة التي تتلاءم مع التطورات والمتطلبات الحديثة (الرقاد وآخرون، 2012).
ويعد التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية في الجامعات، كون التمكين القيادي يعود بالفائدة على عناصر العملية التعليمية في الجامعات ومنها: أعضاء هيئة التدريس، والجامعات، والطلبة أنفسهم. كونه يحدث تمكيناً مماثلاً لطلبتهم ومجتمعهم من خلال إمكانية التأثير على الطلبة وغيرهم من الأفراد الذين يسعون إلى المعرفة الجامعية، والتأثير على المجتمعات المحلية، من خلال التأثير المحقق للتغيير في معارفهم وقدراتهم، وكفاءاتهم (حرب، 2015).

ويعرف السحيمي (2012، 27) التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس بأنه: "تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، وإسهامهم بشكل كامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".

ويرى براون وهيرفي (Brown & Havery, 2006) أن التمكين القيادي يقوم بحماية عضو هيئة التدريس في الجامعة أو المؤسسة التعليمية من التسلط على فكره، وأدائه التدريسي والبحثي داخل الجامعة وخارجها، كما يتضمن حريته منفرداً أو بمشاركة زملائه في قسمه العلمي في وضع مقرراته، وتحديد محتوياتها، واختيار أساليب تدريسيها، وتقويمها وتطويرها.

ويرى الباحثان أن التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس يمنح الطلبة الحرية في التعبير عن آرائهم، وينمي التفكير الناقد، والاجتهاد، ومحبة التعلم والتعليم، وممارسة الأنشطة دون قيود تحكم العمل، ويعطيهم الحرية في مناقشة أسانذتهم وزملائهم ومحاورتهم.

تنبع أهمية التمكين القيادي من حاجة المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل، والإفادة من قدراتهم الإبداعية، وتحسين أفكارهم، وتطوير جودة المخرجات التي تقدمها هذه المؤسسات، وتأتي أهميته من واقع الحقيقة التي تفضي في كونه إستراتيجية ومهارة تنظيمية، تستهدف التطوير والتحسين المستمرين، وذلك يتطلب مواكبة التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، فالتمكين يؤدي إلى استجابة العاملين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها (العساف، 2006).

يشكل التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس ركيزة أساسية في كل نمو وتطور، وتظهر فوائده جلية في المؤسسات التعليمية ولا سيما مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات بالنسبة إلى: عضو هيئة التدريس، وبالنسبة للجامعة، وبالنسبة للطلبة، ويمكن توضيح هذه الفوائد كالآتي:

- فوائد التمكين القيادي بالنسبة لعضو هيئة التدريس: يعد العنصر البشري الأساس في أي جامعة من الجامعات، فهو الذي يفكر ويتعلم وينفذ، ويتنافس ويغير، لذا فإن التمكين يضمن حسن استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس على الوجه الأمثل، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى. وإذا كان أعضاء هيئة التدريس الممكّنين يفيدون جامعاتهم فإنهم يفيدون أنفسهم في ذات الوقت، ومن خلاله يتكون لديهم إحساس بتحقيق هدف أسمى فيما يتعلق بعملهم وحياتهم، وتترجم مشاركتهم مباشرة إلى تحسين مستمر في قدراتهم وإمكاناتهم، وإلى جلب أفضل الأفكار والمبادرات إلى مكان العمل بإحساس تملؤه الإثارة (حرب، 2015).

- فوائد التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة للجامعة: يعد التمكين القيادي من أهم الوسائل المساعدة على خلق وإقامة مؤسسات متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات عالية، إذ يعد

التمكين أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار أعضائها، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم، ويعطيهم حرية التصرف وفقاً لمعرفتهم وإدراكهم، ففي هذا العصر عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس يصبح حاسماً لنجاح الجامعات والمؤسسات التعليمية، ويفيد في زيادة ولاء عضو هيئة التدريس للجامعة، وتحسين مستوى إنتاجيته كمّاً ونوعاً (عفانة، 2013).

- **فوائد التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلبة:** إن التمكين القيادي لعضو هيئة التدريس يتبعه تمكين للطلبة، فهو عملية يتم تأديتها بواسطة عضو هيئة التدريس الذي يمتلك القوة، ويشاركها مع الطلبة، والبحث عن تزويدهم بالفرص لزيادة معرفتهم وقدراتهم وكفاءاتهم للتعلم مدى الحياة، ويشاركهم في عمليات صنع القرار المرتبطة بأدائهم المهني الحالي والمستقبلي، وتحكمهم في حياتهم الخاصة، بإمداد عضو هيئة التدريس بالسلطة، وتمكينه يتوقف عليه المناخ التعليمي الذي يعزز التعلم لدى الطلبة (أحمد والخضر، 2008).
وانطلاقاً مما سبق يجب العمل على تحقيق نجاح العملية التعليمية التعليمية في أبعي صورها، والحرص على مواكبة أحدث الطرق التدريسية، فلا بد من تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية وتعزيزها، وتفعيل دورهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وسؤالها

تواجه المؤسسات التربوية العديد من المستجدات والتغيرات التي من الممكن أن تؤثر في عملية التعليم ويتطلب ذلك العمل على مواكبتها بصورة مثلى من قبل القائمين على هذه العملية، ولا سيما أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وذلك يتطلب بالضرورة العمل على تمكينهم قيادياً ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والأكاديمية والقيادية. لاحظ الباحثان من خلال عملهم في الجامعات الأردنية ودراساتهم فيها قصور الاهتمام بجانب تمكين أعضاء هيئة التدريس قيادياً في الجامعات الأردنية؛ مما شكل دافعاً قوياً لديهم للقيام بهذه الدراسة. وأوصت العديد من الدراسات ومنها دراسة قويدر وشلدان (2017) بضرورة الاهتمام بتمكين أعضاء هيئة التدريس قيادياً. فجاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ من أجل العمل على تعزيزها لما لها من أهمية في تدعيم الجهود التي تهتم بتطوير وتوجيه العملية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن الفروق في متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تسليط الضوء على درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، كما أنها تشكل مصدرًا يدعم الجانب المعرفي؛ مما يعزز قيمتها وأهميتها من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالتمكين القيادي وأهميته التي يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والمهتمون في الجانب التعليمي والقيادي، والباحثون.

ثانياً: الأهمية العملية:

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

1. المسؤولون عن التعليم الجامعي في الجامعات الأردنية؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتشكيل استجابة موضوعية بضرورة تحسين هذه الدرجة.
2. أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة التمكين القيادي لديهم، وما لها من أهمية في سير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها.
3. الباحثون بحيث تفتح لهم آفاق جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

التمكين القيادي: يعرف بأنه: "التحول من الاتباع الحرفي للقواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوفير ملكة الاجتهاد والاستنتاج، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجه العمل من خلال الممارسة والتطبيق" (الكريمين، 2012، 159).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: استقلالية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (إدارياً ومهنياً وسلوكياً)، وتعزيز قدراتهم بشكل يمكنهم من إصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم التعليمية والأكاديمية والإدارية، وتم قياسه بالدرجة

التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام بتطويرها الباحثان لهذا الغرض.
أعضاء هيئة التدريس إجرانياً: هم من يتم تعيينهم من قبل وزارة التعليم العالي في الجامعات الحكومية والخاصة المنتشرة في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، وباختلاف رتبهم الأكاديمية من أساتذة، وأساتذة مشاركون، وأساتذة مساعدون، ممن يحملون مؤهلاً علمياً عالياً في أحد مجالات العلوم الأساسية التطبيقية والإنسانية.

حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:
الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة التعرف إلى درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.
الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة وهي جامعة اليرموك، جامعة آل البيت، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة جرش، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية.
الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة الآتية: جامعة اليرموك، جامعة آل البيت، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة جرش، جامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية.
الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024/2023).

محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية على الأدوات المستخدمة فيها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبقدر ما تتمتع من خصائص سيكرومترية مقبولة (الصدق والثبات)، وعلى مدى وموضوعية صدق المستجيبين على فقراتها، وكما يتوقف على طريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثان الوصول إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

قام الرقاد وأبو دية (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (288) قائداً، و(773) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية يمارسون التمكين بدرجة متوسطة.

أجرى تيرنر وجون (Turner & John, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى العاملين في المعاهد في أمريكا، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (99) مدرساً في تلك المعاهد، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري لدى العاملين في المعاهد في أمريكا جاء متوسطاً.

وفي دراسة قام بها حناشيا (Hanaysha, 2016) هدفت التعرف إلى تحديد تأثير التمكين وفرق العمل والتدريب على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي في ماليزيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (242) من العاملين في الجامعات العامة في ماليزيا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتمكين على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي في ماليزيا.

وقامت قويدر وشلدان (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (170) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الذين سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر.

وفي دراسة أجراها الدغري (2018) هدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. استخدم المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (50) قائدة من العاملات في الجامعات السعودية الناشئة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة.

وفي دراسة أجرتها الرباعي والعياصرة (2018) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (372) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري قد جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

أجرت المسعودي والقرشي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفقاً لرؤية (2030) ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (335) مفردة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري.

قام صالح ومجاهد واسماعيل (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين أعضاء هيئة التدريس في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد رجوع الباحثان للدراسات السابقة لم يجد بحدود علمهما دراسة تناولت درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تطبيقها في الجامعات، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لمتغيراتها، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها الاستبانة أداة لجمع البيانات، كدراسة كل من: (الرقاد وأبو دية، 2012؛ الدغري، 2018؛ صالح ومجاهد وإسماعيل، 2022).

وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي كدراسة كل من: (الرقاد وأبو دية، 2012؛ الدغري، 2018؛ صالح ومجاهد وإسماعيل، 2022). وقد تميزت الدراسة الحالية بمجتمعها وموضوعها، ومتغيراتها إذ أنها ركزت على درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، وفي ضوء متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة).

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة الآتية: (جامعة اليرموك، جامعة آل البيت، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة جرش، جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية)، والبالغ عددهم (5100) عضو، منهم (3481) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، و(1619) عضواً في الجامعات الخاصة، وذلك وفقاً للإحصاءات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية للعام الدراسي (2023/2022).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة المتيسرة تكونت من (360) عضو هيئة تدريس بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه. والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	200	55.6
	أنثى	160	44.4
	المجموع	360	100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	95	26.4
	أستاذ مشارك	86	24.0
	أستاذ مساعد	111	30.6
	مدرس	68	19.0
	المجموع	360	100
نوع الجامعة	حكومية	235	65.3
	خاصة	125	34.7
	المجموع	360	100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	155	43.1
	10 سنوات فأكثر	205	56.9
	المجموع	360	100

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (المسعودي والقرشي، 2021؛ صالح ومجاهد وإسماعيل، 2022) والتي تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، إذ تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ الأول: تفويض السلطة وله (6) فقرات، الثاني: التحفيز الذاتي وله (6) فقرات، الثالث: العمل التعاوني وله (6) فقرات، الرابع: السلوك الإبداعي وله (6) فقرات. ويهدف التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة قام الباحثان بالإجراءات الآتية

صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة والقيادة التربوية، وإدارة التعليم العالي، والقياس والتقويم في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة آل البيت، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جرش، والبالغ عددهم (12) محكماً ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات

الاستبانة وإثرائها بما يروونه مناسباً من ملحوظات. تم الأخذ بكافة الملاحظات والمقترحات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين التي اقتضت على: إعادة صياغة الفقرة (9) من المجال الثاني، إضافة الفقرة (19) إلى المجال الثالث. وبهذا تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (25) فقرة وزعت على أربعة مجالات على النحو التالي: تفويض السلطة وله (6) فقرات، والمجال الثاني التحفيز الذاتي وله (6) فقرات، ومجال العمل التعاوني وله (7) فقرات، والمجال الأخير السلوك الإبداعي وله (6) فقرات.

صدق البناء: تم تطبيق الأداة على عينة مؤلفة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

الارتباط مع:	الفقرات		الرقم	المجال
	المجال	الكلي للمحور		
0.64	0.80	يُمنح عضو هيئة التدريس من رئيس القسم الأكاديمي سلطات في تنفيذ المهام.	1	تفويض السلطة
0.65	0.73	يتواصل عضو هيئة التدريس توأصلاً فعالاً مع رئيس القسم التابع له بالإضافة إلى الجهات المسؤولة في الجامعة.	2	
0.70	0.69	يمارس عضو هيئة التدريس السلطات الممنوحة له خلال فترة التفويض دون أي تدخلات.	3	
0.63	0.71	يثق رئيس القسم الأكاديمي في قدرات عضو هيئة التدريس في أداء المهام الموكلة له.	4	
0.60	0.71	يلتزم عضو هيئة التدريس بحدود الصلاحيات المفوض بها.	5	
0.79	0.82	يرافق المهام المفوضة شرح وافٍ عن طبيعتها وكيفية الأداء المطلوب	6	
0.74	0.71	يربط عضو هيئة التدريس الإنجازات التي يحققها بمستوى التمكين القيادي لديه.	7	التحفيز الذاتي
0.74	0.75	يدفع التمكين القيادي عضو هيئة التدريس نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل	8	
0.58	0.49	يتحمل عضو هيئة التدريس المتمكن المسؤولية.	9	
0.45	0.51	يحرص عضو هيئة التدريس على أخذ التغذية الراجعة من رئيس قسمه كتقدير للإنجازات التي قام بها.	10	

0.54	0.57	يسود جو العمل روح المنافسة الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.	11	العمل التعاوني
0.68	0.60	يتوفر في الجامعة بيئة عمل مشجعة على القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات.	12	
0.59	0.65	يشجع عضو هيئة التدريس الطلبة على العمل بروح الفريق.	13	
0.74	0.70	يتشارك ويتحاور عضو هيئة التدريس مع الطلبة في حل مشكلاتهم.	14	
0.63	0.79	يحرص عضو هيئة التدريس على مشاركة الطلبة في اقتراح الأفكار الإبداعية والمتميزة.	15	
0.69	0.76	يغرس عضو هيئة التدريس لدى الطلبة حب التعاون.	16	
0.65	0.81	يشارك الطلبة في صنع القرارات الخاصة بالعملية التعليمية والمقررات الدراسية المقدمة لهم.	17	
0.82	0.82	ينمي عضو هيئة التدريس لدى الطلبة قيم احترام الرأي والرأي الآخر.	18	
0.59	0.65	يشجع عضو هيئة التدريس العمل بروح الفريق والتعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف التعليمية.	19	
0.74	0.80	يحرص عضو هيئة التدريس على تنفيذ أفكاره الإبداعية في المشاريع التعليمية.	20	
0.56	0.69	يحث الطلبة على الإبداع في إنجاز أعمالهم.	21	
0.71	0.72	يقدم أفكارًا إبداعية لتطوير العمليات التعليمية في المواد التي يقدمها للطلبة.	22	
0.64	0.73	يطبق الإجراءات الإدارية بصورة إبداعية.	23	
0.61	0.83	يدعم تنفيذ المشروعات الإبداعية التعليمية المقدمة من الطلبة.	24	
0.79	0.91	يشجع عضو هيئة التدريس الطلبة على الاشتراك بالأنشطة التي تنمي مستوى الإبداع لديهم.	25	

يُلاحظ من جدول (2) أنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تفويض السلطة بمجالها قد تراوحت من (0.69-0.82)، وبالأداة من (0.31-0.80)، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات التحفيز الذاتي بمجالها تراوحت من (0.49-0.75)، وبالأداة من (0.45-0.74)، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات العمل التعاوني تراوحت من (0.65-0.82)، وبالأداة من (0.59-0.74)، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات السلوك الإبداعي تراوحت من (0.72-0.91)، وبالأداة من (0.56-0.79). ويلاحظ من هذه القيم أنّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة

الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).
بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها بعضاً، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	تفويض السلطة	التحفيز الذاتي	العمل التعاوني	السلوك الإبداعي
التحفيز الذاتي	معامل الارتباط	0.85			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
العمل التعاوني	معامل الارتباط	0.90	0.81		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
السلوك الإبداعي	معامل الارتباط	0.73	0.74	0.79	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.94	0.92	0.95	0.88
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من جدول (3) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور تراوحت من (0.95-0.88)، وأنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات من (0.85-0.73). وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة: لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس ومجالاتها؛ فقد تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي
تفويض السلطة	0.96
التحفيز الذاتي	0.94
العمل التعاوني	0.95
السلوك الإبداعي	0.97

يُلاحظ من جدول (4) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات المقياس تراوحت من (0.94-0.97)؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس.

إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وإعداد الأداة بصورتها الأولية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع وعينة الدراسة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة.
- التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة للخروج بالصورة النهائية.
- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.
- عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوءها.

المعالجات الإحصائية: للإجابة عن سؤالي الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام تحليل التباين الرباعي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس.

معيار تصحيح أداة الدراسة: بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثان المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على (درجة التمكين القيادي)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل درجة، أي (5-1/5=0.80) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي في الجدول (5).

جدول (5): معيار الحكم على الأوساط الحسابية

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جداً	5.0-4.20
كبيرة	4.20- أقل من 3.40
متوسطة	3.40- أقل من 2.60
قليلة	2.60- أقل من 1.80
قليلة جداً	1- أقل من 1.80

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة (المستقلة) وتشمل: الجنس، وله فئتان (ذكور، إناث)، والرتبة الأكاديمية، وله أربعة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)، ونوع الجامعة، وله فئتان (حكومية، وخاصة)، سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
ثانياً: المتغير الرئيس (التابع): درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ومجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في جدول (6).

جدول (6): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس ومجالاته	رقم المجال	الرتبة
كبيرة	0.88	3.43	العمل التعاوني	3	1
كبيرة	0.70	3.40	التحفيز الذاتي	2	2
متوسطة	0.60	3.33	تفويض السلطة	1	3
متوسطة	0.79	3.05	السلوك الإبداعي	4	4
متوسطة	0.54	3.30	الكلي للمحور		

يتبين من الجدول (6) أن درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ككل جاءت متوسطة، بوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.54). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: العمل التعاوني في المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، تلاه التحفيز الذاتي في المرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة، ثم مجال تفويض السلطة في المرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال السلوك الإبداعي في المرتبة الرابعة، وبدرجة متوسطة.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن بيئة الجامعات لا تختلف عن باقي بيئات المؤسسات التعليمية الأخرى، والتي غالباً ما تتسم بالبيروقراطية، وعدم عدالة الحوافز بصورة مناسبة مقارنة بالجهد المبذول أو ربط هذه الحوافز بالسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى أن بيئة العمل في الجامعات تتسم بالمنافسة فيما بين أعضاء هيئة التدريس حول الأفضلية والقيام بالواجبات بصورة تحقق الأهداف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حرص أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على القيام بواجباتهم الأكاديمية والتدريسية وتحقيق الأهداف من خلال المحافظة على العمل الجماعي، وتنمية قيم العمل بروح الفريق الواحد؛ حيث تتطلب طبيعة العمل التعاون، كما يتوفر الدعم اللازم للقيام بالعمل الجماعي من قبل رؤساء الأقسام وعمداء الكليات والقائمين على التعليم العالي ككل، ويقوم أعضاء هيئة التدريس بمتابعة الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم بطريقة مناسبة، إلا أن هذه السلطات والصلاحيات تتم برقابة شديدة من قبل رؤساء الأقسام والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل أعضاء هيئة التدريس تتم بموافقة رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك يحد من قدراتهم الإبداعية في القيام ببعض الأعمال في بعض الأحيان، ويشعرهم بالخوف من اتخاذ القرار بشكل منفرد نظراً لشعورهم بالمسؤولية حيال ذلك.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرقاد وأبو دية (2012)، ودراسة الرباعي والعياصرة (2018)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة قويدر وشلدان (2017)

التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري جاءت كبيرة. ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال العمل التعاوني

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (العمل التعاوني) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	يغرس عضو هيئة التدريس لدى الطلبة حب التعاون	3.60	0.94	كبيرة
2	18	ينمي عضو هيئة التدريس لدى الطلبة قيم احترام الرأي والرأي الآخر.	3.51	1.09	كبيرة
3	14	يتشارك ويتحاور عضو هيئة التدريس مع الطلبة في حل مشكلاتهم.	3.49	1.04	كبيرة
4	13	يشجع عضو هيئة التدريس الطلبة على العمل بروح الفريق.	3.41	1.14	كبيرة
5	19	يشجع عضو هيئة التدريس العمل بروح الفريق والتعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف التعليمية.	3.38	1.24	كبيرة
6	17	يشارك الطلبة في صنع القرارات الخاصة بالعملية التعليمية والمقررات الدراسية المقدمة لهم.	3.35	1.22	كبيرة
7	15	يحرص عضو هيئة التدريس على مشاركة الطلبة في اقتراح الأفكار الإبداعية والتميزة.	3.28	1.44	متوسطة
		الكلّي للمجال	3.43	0.88	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (العمل التعاوني) محصورة بين (3.28-3.60)، وقد جاءت (6) فقرات ضمن درجة كبيرة، وفقرة واحدة ضمن درجة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (16)، والتي تنص على "يغرس عضو هيئة التدريس لدى الطلبة حب التعاون" في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، تلتها الفقرة (18)، والتي تنص على "ينمي عضو هيئة التدريس لدى الطلبة قيم احترام الرأي والرأي الآخر"، وبدرجة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس أن العمل التعاوني يلعب دوراً كبيراً وبارزاً في مجال التمكين القيادي؛ حيث يُعد إحدى الآليات الأساسية للتطوير والتحسين، كما أنه يولد الدافعية لديهم للقيام بالأعمال والمهام التعليمية، ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين في فرق العمل الجامعي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية التمكين في زيادة انتماهم الداخلي للجامعة التي يعملون بها، وللمهام التي يقومون بأدائها. وقد تعود هذه النتيجة إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من

ممارسات أعضاء هيئة التدريس التي تشجع على العمل التعاوني، وتدل على تمكنهم من آليات تفعيلها في الجامعة من خلال مشاركة القائمين على العملية التعليمية في الجامعات ككل في تطوير تعلم الطلبة وزيادة تحصيلهم الدراسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء قيام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بتنمية القيم والعادات الإيجابية في نفوس الطلبة من خلال احترام آرائهم وتقبلها، بالإضافة إلى تكوين فرق عمل في المحاضرات لمناقشة الموضوعات المتعلقة بالمساق المطروح، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يقوموا بتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة المحاضرة والمحافظة على تسييرها بصورة سليمة بالتعاون مع الطلبة، مما يدل على وجود قيم حاكمة ومبادئ سامية للسوك القيادي والالتزام بأخلاقيات العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

وكان أقل تقدير للفقرة (15)، والتي تنص على "يحرص عضو هيئة التدريس على مشاركة الطلبة في اقتراح الأفكار الإبداعية والمتميزة"، وبدرجة متوسطة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى صعوبة توفر الدعم الكافي في بعض الجامعات وخاصة الجامعات الحكومية لتقبل الأفكار وتطبيقها من قبل الطلبة، كون الجامعات تخصص جزئيات محددة للتمويل الجامعي والإنفاق على عملية التعليم قد لا تغطي تطبيق وتنفيذ الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الطلبة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المسعودي والقرشي (2022)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال العمل التعاوني جاءت بدرجة كبيرة.

ثانياً: مجال التحفيز الذاتي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (التحفيز الذاتي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتبة
كبيرة	0.87	3.50	يتحمل عضو هيئة التدريس المتمكن المسؤولية	9	1
كبيرة	0.99	3.47	يدفع التمكين القيادي عضو هيئة التدريس نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل.	8	2
كبيرة	1.01	3.45	يسود جو العمل روح المنافسة الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.	11	3
كبيرة	0.86	3.40	يربط عضو هيئة التدريس الإنجازات التي يحققها بمستوى التمكين القيادي لديه.	7	4
متوسطة	0.80	3.30	يحرص عضو هيئة التدريس على أخذ التغذية الراجعة من رئيس قسمه كتقدير للإنجازات التي قام بها.	10	5
متوسطة	0.85	3.25	يتوفر في الجامعة بيئة عمل مشجعة على القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات.	12	6
كبيرة	0.70	3.40	الكلّي للمجال		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (التحفيز الذاتي) محصورة بين (3.25-3.50) وقد جاءت (4) فقرات ضمن درجة كبيرة، وفقرتين ضمن درجة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (9)، والتي تنص على "يتحمل عضو هيئة التدريس المتمكن المسؤولية" في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، تلتها الفقرة (8) التي تنص على "يدفع التمكين القيادي عضو هيئة التدريس نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل"، وبدرجة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (12) التي تنص على "يتوفر في الجامعة بيئة عمل مشجعة على القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات"، وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء سعي الجامعات الحكومية نحو تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الأداء المتميز، وتشجيعهم على تبني الإبداع والابتكار وتطوير أساليب العمل، ودعم اجتهاداتهم الشخصية بوصفها مبادرات تسهم في تطوير الأداء، وتوفير فرص للتطوير المهني عن طريق تبادل الخبرات، ويعود ذلك إلى إدراك الجامعات الأردنية لأهمية التحفيز وثقتهم بقدرات أعضاء هيئة التدريس على العمل الجيد والتحسين المستمر في العمل. إلا أن الإمكانيات المحدودة وعدم توفر الدعم المالي الكافي لأعضاء هيئة التدريس المبدعين في الجامعات الأردنية من الممكن أن يقف عائقاً أمام قيامهم بالمهام والمسؤوليات والواجبات بطريقة إبداعية وليست روتينية، كما أن متطلبات الحياة ومستلزماتها واحتياجاتها قد تقف عائقاً عن القيام بالمهام بالصورة المرجوة.

ثالثاً: مجال تفويض السلطة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (تفويض السلطة) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
كبيرة	0.87	3.41	يثق رئيس القسم الأكاديمي في قدرات عضو هيئة التدريس في أداء المهام الموكلة له	4	1
كبيرة	0.84	3.39	يرافق المهام المفوضة شرح وافٍ عن طبيعتها وكيفية الأداء المطلوب.	6	2
كبير	0.84	3.36	يُمنح عضو هيئة التدريس من رئيس القسم الأكاديمي سلطات في تنفيذ المهام.	1	3
متوسطة	0.99	3.32	يتواصل عضو هيئة التدريس تواملاً فعالاً مع رئيس القسم التابع له بالإضافة إلى الجهات المسؤولة في الجامعة.	2	4
متوسطة	0.88	3.30	يلتزم عضو هيئة التدريس بحدود الصلاحيات المفوض بها.	5	5
متوسطة	0.91	3.18	يمارس عضو هيئة التدريس السلطات الممنوحة له خلال فترة التفويض دون أي تدخلات.	3	6
متوسطة	0.60	3.33	الكلي للمجال		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (تفويض السلطة) محصورة بين وسط حسابي (3.18)، ووسط

حسابي (3.41)، وقد جاءت الفقرات (3) فقرات ضمن درجة كبيرة، و(3) فقرات ضمن درجة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (4) التي تنص على "يثق رئيس القسم الأكاديمي في قدرات عضو هيئة التدريس في أداء المهام الموكلة له" في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، تلتها الفقرة (6) التي تنص على "يرافق المهام المفوضة شرح وافٍ عن طبيعتها وكيفية الأداء المطلوب"، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية يتم على أساس الكفاءة، لذلك فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية في مختلف التخصصات يتقنون بأن عضو هيئة التدريس الممكن يقع على عاتقه تحمل المسؤولية والمهام الموكلة بها، بالإضافة إلى أنه يقدم له شرحاً وافياً للواجبات والنتائج المرجوة ليتمكن من القيام بها. كما يمكن تفسير هذه النتيجة للحاجة لتسليط الضوء على أهمية تفويض السلطة في الجامعات كأحد أهم أبعاد التمكين القيادي ومن المهارات التي ينبغي أن تتوفر لعضو هيئة التدريس، ليساعده في تنمية قدراته، وإتاحة فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والسلطة، والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي لهم؛ حيث يساعد تفويض السلطة في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات أعضاء هيئة التدريس، ويزيد من أساليب الاتصال بين عضو هيئة التدريس ورئيس القسم، والشعور بزيادة المسؤولية.

وكان أقل تقدير للفقرة (3)، والتي تنص على "يمارس عضو هيئة التدريس السلطات الممنوحة له خلال فترة التفويض دون أي تدخلات"، وبدرجة متوسطة. ويمكن للباحثين تفسير ذلك إلى خوف رؤساء الأقسام من وقوع أعضاء هيئة التدريس بخطأ معين ولا سيما المعينين حديثاً وتحملهم المسؤولية على الرغم من دعمهم لفكرة التفويض وثقتهم بأنهم مؤهلين للقيام بهذا الدور؛ فعملية التفويض في العادة تقوم على نقل جزء من الصلاحيات والسلطات للمرؤوس والتفويض يكون في مجالات محددة، كما أن المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض، ويتم سحب التفويض عندما يقع المفوض في أي خطأ.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المسعودي والقرشي (2022) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى التمكين القيادي لأعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال تفويض السلطة جاء كبيراً.

رابعاً: مجال السلوك الإبداعي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (السلوك الإبداعي) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	يحث الطلبة على الإبداع في إنجاز أعمالهم.	3.38	1.02	متوسطة
2	20	يحرص عضو هيئة التدريس على تنفيذ أفكاره الإبداعية في المشاريع التعليمية.	3.27	1.03	متوسطة
3	23	يطبق الإجراءات الإدارية بصورة إبداعية.	3.10	1.19	متوسطة
4	22	يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمليات التعليمية في المواد التي يقدمها للطلبة.	3.05	0.97	متوسطة
5	24	يدعم تنفيذ المشروعات الإبداعية التعليمية المقدمة من الطلبة.	2.98	1.17	متوسطة
6	25	يشجع عضو هيئة التدريس الطلبة على الاشتراك بالأنشطة التي تنمي مستوى الإبداع لديهم.	2.50	1.09	قليلة
		الكلي للمجال	3.05	0.79	متوسطة

تبين نتائج الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي على فقرات مجال (السلوك الإبداعي) محصورة بين (2.50-3.38)، وقد جاءت (5) فقرات ضمن درجة متوسطة، وفقرة واحدة ضمن درجة قليلة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (21)، والتي تنص على "يحث الطلبة على الإبداع في إنجاز أعمالهم" في الترتيب الأول، وبدرجة متوسطة، تلتها الفقرة (20)، والتي تنص على "يحرص عضو هيئة التدريس على تنفيذ أفكاره الإبداعية في المشاريع التعليمية"، وبدرجة متوسطة، وكان أقل تقدير للفقرة (25)، والتي تنص على "يشجع عضو هيئة التدريس الطلبة على الاشتراك بالأنشطة التي تنمي مستوى الإبداع لديهم"، وبدرجة قليلة.

ويمكن ترجيح هذه النتيجة ربما إلى ضعف التمويل المقدم لدعم الأنشطة والأعمال الإبداعية التي يقوم بها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، فيقومون باتباع نمط روتيني لتنفيذ الأعمال، كما أنه من الممكن أن يعود ذلك لنمطية بعض التخصصات التي لا تتيح للطلبة وأعضاء هيئة التدريس تنفيذ المهام بطريقة إبداعية كونها مواد نظرية تعتمد على الحفظ والتلقين فقط، دون الالتفات للجانب الإبداعي للطلبة لها.

ويتبين ضرورة تسليط الضوء على مجال السلوك الإبداعي وتنميته في الجامعات وتمكين أعضاء هيئة التدريس عن طريقه قيادياً بصورة كبيرة كونه يساعد على إنتاج أفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى أشكال وأنماط مفيدة، كما أن التمكين يحفز الطاقات الإبداعية، ويوفر الاستقلالية لأعضاء هيئة التدريس، ويجعلهم يشعرون بأنهم أكثر حرية في اتخاذ القرار وبالتالي يعزز من الطاقة الإبداعية لديهم، ولذلك فالتمكن أمر ضروري لإحداث الإبداع في المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في جدول (11).

جدول (11): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ومجالاتها وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	المجالات				
			تفويض السلطة	التحفيز الذاتي	العمل التعاوني	السلوك الإبداعي	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.30	3.35	3.42	3.00	
		الانحراف المعياري	0.80	0.85	0.69	0.73	
	أنثى	الوسط الحسابي	3.35	3.45	3.40	3.10	
		الانحراف المعياري	0.83	0.78	0.72	0.70	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	الوسط الحسابي	3.50	3.54	3.60	3.10	
		الانحراف المعياري	0.71	0.67	0.71	0.72	
	أستاذ مشارك	الوسط الحسابي	3.40	3.35	3.50	3.08	
		الانحراف المعياري	0.70	0.85	0.62	0.63	
	أستاذ مساعد	الوسط الحسابي	3.10	3.40	3.35	3.05	
		الانحراف المعياري	0.74	0.70	0.60	0.80	
	مدرس	الوسط الحسابي	3.30	3.32	3.30	3.00	
		الانحراف المعياري	0.70	0.64	0.70	0.71	
	نوع الجامعة	حكومية	الوسط الحسابي	3.38	3.45	3.50	3.01
			الانحراف المعياري	0.73	0.67	0.76	0.73
خاصة		الوسط الحسابي	3.25	3.35	3.40	3.00	
		الانحراف المعياري	0.69	0.64	0.67	0.70	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.25	3.41	3.50	3.03	
		الانحراف المعياري	0.71	0.65	0.72	0.74	
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.38	3.40	3.35	3.10	
		الانحراف المعياري	0.70	0.60	0.71	0.64	

يُلاحظ من النتائج في جدول (11) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للمقياس والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في جدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين القيادي وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.145	1	1.145	2.390	0.13
الرتبة الأكاديمية	1.490	3	0.50	3.110	0.00
نوع الجامعة	1.930	1	1.930	4.029	0.06
سنوات الخبرة	7.360	1	7.360	7.683	0.07
الخطأ	192.737	353	0.545		
الكلية	204.662	359			

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ. وفيما يأتي تفسير لكل متغير على حدة:

- **الجنس:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس؛ ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن جانب التمكين القيادي لا يتأثر بمتغير الجنس، ومن الممكن أن يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة سواءً أكانوا ذكوراً أم إناثاً يستطيعون تمييز وجود التمكين القيادي لديهم، وذلك من خلال مجموعة من الأمور المتمثلة بمدى تفويض الصلاحيات لهم، وتحفيزهم من قبل رؤساء أقسامهم، وقيامهم بالعمل التعاوني، ومستوى السلوك الإبداعي لديهم فجميع هذه الأبعاد ضرورية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس سواءً أكانوا ذكوراً أم إناثاً في تحديد مستوى التمكين القيادي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء التغييرات والمستجدات على الساحة التعليمية وفي العصر الحالي وما آل إليه من المساواة بين المرأة والرجل من حيث تولي المناصب الإدارية والتعليمية فلا يوجد ما يعيق مشاركة المرأة في العمل الأكاديمي والإداري وتمكينها من ذلك شأنها شأن الرجل؛ حيث أن الفروق الجندرية بدأت بالتلاشي، كما أن أعضاء هيئة التدريس من ذكور وإناث يخضعون للتعليمات الإدارية نفسها الصادرة عن رئاسة الجامعة ووزارة التربية والتعليم، وتؤثر فيهم البيئة نفسها، ويقومون بالمسؤوليات وإنجاز الأعمال بعبء متساوٍ، ولذلك يسير العمل في هذه الجامعات بصورة متساوية؛ لذلك جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة متقاربة ولا تختلف باختلاف الجنس. اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرباعي والعياصرة (2018)، ودراسة المسعودي والقرشي (2022) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- **الرتبة الأكاديمية:** أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح أستاذ؛ ويمكن للباحثين تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من رتبة أستاذ يمتلكون تصور ورؤية واضحة حول درجة التمكين القيادي لديهم، ودور رؤساء الأقسام والجامعة والقائمين على العملية التعليمية في ذلك، كونهم قد تم تكليفهم سابقاً في مناصب أكاديمية وإدارية ويمتلكون الخبرة الكافية للحكم على هذا الجانب، كما أنهم مطلعون على الأدوار الحقيقية التي يجب أن تقوم بها الجامعات في تمكين أعضاء هيئة التدريس من القيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير ما يلزم لتحقيق ذلك، كون الجامعة هي حاضنة الأجيال، والراعية للمخرجات التعليمية التي يحتاجها سوق العمل.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرباعي والعياصرة (2018)، ودراسة المسعودي والقرشي (2022)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- **نوع الجامعة:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير نوع الجامعة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن الظروف التي تعيشها الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة واحدة، كما أن أعضاء هيئة التدريس من نفس البيئة رغم اختلاف المحافظات، ولديهم رؤية واضحة لأهمية التمكين القيادي لهم وكيفية تطوير ممارساتهم بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما أن القوانين والأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعات الحكومية هي نفسها المطبقة في الجامعات الخاصة وتتبع لوزارة التعليم العالي ذاتها، وأعضاء هيئة التدريس على اختلاف نوع الجامعة حكومية أم خاصة يستطيعون الحكم على درجة التمكين القيادي لديهم، لذلك فإن آرائهم حول هذا الجانب لا بد من أن تكون متقاربة ولا تختلف باختلاف نوع الجامعة لهم.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرباعي والعياصرة (2018) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، ولصالح الجامعات الخاصة.

- **سنوات الخبرة:** أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية؛ حيث أن سنوات الخبرة لا تشكل تأثيرًا فاعلاً للحكم على درجة التمكين القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ فالأستاذ الجامعي ذو سنوات الخبرة العالية يقوم بالممارسات التي يقوم بها الأستاذ الجامعي ذو سنوات الخبرة القليلة، ويكون الطرفين على قدر عالٍ من المسؤولية وتحمل أعباء العملية التعليمية نتيجة لما مروا به من مهارات وممارسات تعليمية في هذا المجال.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة قويدر وشلدان (2017) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح (10) سنوات فأكثر.

التوصيات: في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ يوصي الباحثان بما يأتي:

- حث أعضاء هيئة التدريس على مشاركة الطلبة في اقتراح أفكار إبداعية متميزة.
- دعوة الجامعات الأردنية لتوفير بيئة عمل مشجعة على القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات لأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على ممارسة السلطات الممنوحة له خلال فترة تفويض السلطة دون أي تدخلات.
- دعوة الباحثين والمهتمين والتربويين لإجراء مزيد من الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وبمناطق مختلفة.

المراجع العربية

- أحمد، رزان والخضر، علي (2008). إدارة التمكين وحلقة البحث. (رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- حرب، محمد (2015). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، 55(1)، 20-45.
- الدغري، وفاء (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(8)، 18-30.
- الرباعي، نداء والعياصرة، معن (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير منشورة، جامعة جرش)، جرش، الأردن.
- الرقاد، هناء وأبودية، عزيزة (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 26(55)، 70-89.
- السحيمي، ياسر (2012). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري "دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية". كلية التربية، جامعة مؤتة.
- شندي، هبة ومعوذ، صلاح وإسماعيل، علي (2022). واقع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية (جامعة المنصورة)، 1(119)، 1625-1685.
- صالح، عواطف ومجاهد، محمد وإسماعيل، علي (2022). تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، 1(118)، 871-912.
- العساف، حسين (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. (أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية)، الأردن.
- عفانة، حسن (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
- عطاري، عارف ووالشرفي، عبد الله (2007). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(2)، 80-95.
- القاضي، دلال والبياتي، محمود (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- قويدر، منال وشلدان فايز (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكيلاني، عبد الله والشرفين، نضال (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المسعودي، وجدان والقرشي، سوزان (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030 "دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة"، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(4)، 48-77.

المراجع الأجنبية

Brown, D & Havery, D. (2006). A Study of Transformational Leadership and Student Achievement in inner- city School Abstract Dissertation, Journal of Education, 67(2), 402-420.

Hanaysha, J. (2016). Testing The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector, International Journal of Learning and Development, 6(1), 164-178.

Turner, T & John, E. (2016). Relationships Between Location in the Hierarchy, Span of the Control, and Industry Type on Perceptions of Empowerment. University of Texas, united states.