التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

Administrative Empowerment and its Relationship to Organizational Excellence with Academic Leaders at Taif University from the the Faculty Members Perspective

أمجد درادكة

Amjad Daradkah

قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

بريد الكتروني: amdaradkah@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2016/4/10)، تاريخ القبول: (2017/3/22)

ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، وعلى معوقات تحقيق التمكين والتميز التنظيمي، وعلى اختلاف وجهات النظر هذه وفقاً لاختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (78) فقرة موزعة على ثلاث محاور؛ الأول التمكين الإداري يتكون من 27 فقرة موزعة على خمسة مجالات (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي)، والثاني التميز التنظيمي ويتكون من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات (تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي ويشتمل على 14 فقرة. وتم التأكد من صدقها وثباتها. طبقت عينة الدراسة من (331) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (89.3%)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور، لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التميز التنظيمي، القيادات الأكاديمية، جامعة الطائف، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

The present study aimed to identify the level of administrative empowerment and organizational excellence among academic leaders at Taif University from the viewpoint of faculty members, and the correlation between the administrative empowerment and organizational excellence, and on the degree of contribution to the administrative empowerment in the prediction of excellence organizational, and obstacles to achieve empowerment and discrimination organization, and the these differing views, according to the different variables (sex, college, academic rank, years of experience). To achieve the objectives of the study were to build a questionnaire consisting of 78 items distributed on three axes; the first empowerment administrative consists of 27 spread over five domains (the delegation of authority, self-motivation, teamwork, personal development, creative behavior), and the second is organizational excellence and consists of (37) items distributed on five domains (leadership excellence organizational structure excellence, organizational culture excellence, subordinates excellence, and marked strategy), and the third administrative obstacles to achieve empowerment and organizational excellence and includes 14 items. It has been confirmed validity and reliability. Applied to a sample survey of 331 faculty members. The study reached several conclusions, namely: that the degree of academic leaders administrative empowerment and organizational excellence came medium from the viewpoint of faculty members, and there is a link between all areas of administrative empowerment and all areas of organizational excellence, with the exception of the areas (marked by subordinates, and marked Strategy), and the degree of contribution administrative empowerment in the

prediction of excellence organizational among faculty members at Taif University has reached (89.3%), and no statistically significant differences between the mean scores of faculty in their appreciation of the members of the degree of academic leaders of the areas of administrative empowerment due to the variable sex, in favor of the male category, there are no differences statistically significant due to the variables (college, academic rank, years of experience), and there are no statistically significant differences between the mean scores of faculty in their appreciation of the members of the degree of academic leaders of the areas of organizational excellence due to the variables (sex, college, academic rank, years of experience).

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Excellence, Academic Leaders, Taif University, Faculty Members.

المقدمة

يعد القائد التربوي مسؤول عن تنظيم العمل في كليته إذ يعمل على تمكين عضو هيئة التدريس بالإحساس بأنه عضو في هيئة التدريس وتوفير الثقة بينه وبين زملائه والإدارة وتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم بالمعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة التدريسية وفقاً لحاجاتهم لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله بفعالية عضو هيئة التدريس الذي يحتك بطلبته بشكل مباشر أقرب من العميد لحل مشكلات الطلبة.

وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command & Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (Effendi, 2003) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية. وقد وصف فوكس (Fox, 1998) التمكين بأنه حالة ذهنية للموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة إليه بالإضافة إلى تحمله المسؤولية.

ويعد مارتنسون وآخرون (Martensen, et. al, 2007) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز زايد (Zayed, 2003) على أن التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية

الموجودة بذاكرة المنظمة. في حين يركز الخلف (kalaf, 1997) على أن التميز التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، وتستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام (Azab & Anzi, 2013).

وتزداد أهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة أي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (Ali & Ahmed, 2013).

ومن مقومات التميز التنظيمي التطوير المستمر إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين وتوفير منافع ومميزات لهم لا يجاريها المنافسون، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Athysanus & Alzeriqat & Noor, 2013).

وإن المنظمة المتميزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي للمنظمة، والمتغيرات الخارجية من خلال عمليات التحليل الاستراتيجي، وتحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج، وإعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، وتطوير آليات للمتابعة والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة. (Bukovec & Markic, 2008, 431-446)

وفي دراسة قام بها كوم وماتسسل (Comm & Mathasisel, 2005) هدفت التعرف إلى أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، وقد بينت الدراسة أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، وأن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء يركز على روح المبادرة والتغيير الهادف.

وأجرى العساف (Assaf, 2006) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين جاء متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين والالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما وأجرى اندراوس (Andrew, 2006) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبينت الدراسة إلى أن شيوع مفاهيم الثقة والتمكين بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الجامعة، والكلية، والجنس، والجامعة التي تخرج فيها القائد الأكاديمي) لصالح الجامعة الأردنية، والكليات الإنسانية، والاناث، وخريجي الجامعات العربية على التوالي.

وأجرى القواقنة (Rulguenh, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها وواقع تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى التعرف على أثر توفر الشروط المسبقة للتمكين على مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة البلقاء تتبنى مفهوم التمكين بدرجة متوسطة، وأن هناك تبنياً عالياً لبعض مقومات التمكين كالثقة.

وهدفت دراسة البلوشي (Balushi, 2008) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الامارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في التمكين والرضا الوظيفي بحسب متغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة عبد الامير وعبد الرسول (Prince Abdullah & Abdul Rasul, 2008) إلى اختيار العلاقة بين استراتيجيات التمكين وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة. وبينت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات التمكين وفاعلية فريق العمل، وأن هناك ضرورة ايمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق توفير المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

وهدفت دراسة نافع (Nafi, 2009) إلى الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين وذلك من حيث مقومات وأبعاد تمكين العاملين، والرضا الوظيفي للعاملين، وتحديد أهم مقومات وأبعاد تمكين العاملين التي ربما تميز بين الفئات المختلفة من العاملين بالجامعة، وتحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين (مقومات وأبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف) وبين (الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف) وبين (مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف). واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام المقابلة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة: أن هناك تمايز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية نحو مقومات تمكين العاملين وتمثل أهمها في الدعم التنظيمي، وكيفية حل المشكلات، وتشجيع وتدريب العاملين، والثقافة التنظيمية الإدارية بين العاملين داخل جامعة الطائف، وهناك اختلاف بدرجة كبيرة بين

الفئات المختلفة من العاملين وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية نحو أبعاد تمكين العاملين وتتمثل أهمها في الاختيار والمشاركة، والأهمية والقدرة على أداء العمل، وكفاءة أداء الأفراد العاملين، وتميز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (مقومات وأبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين) وبين (الرضا الوظيفي للعاملين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية) وبين (أبعاد التمكين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية).

وأجرى المعاني وأخو ارشيدة (Meanings & brother Arashidh, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري، واختيار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف تخصصاتهم الديمغرافية، والوظيفة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والنوع الاجتماعي.

وقد أجرى الضلاعين (Aldilain, 2009) دراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً، وإن تصوراتهم أيضاً لمتغير التميز التنظيمي كان مرتفعاً، وأن هنالك أثر لسمات فرق العمل في التميز التنظيمي.

وهدف دراسة خان وماتلي (khan & Matlay, 2009) إلى مقياس فعالية جودة الخدمة في اكساب مؤسسات التعليم العالي التميز التنظيمي، وظهرت الدراسة أن تنفيذ الخدمة المتميزة يوفر العديد من المزايا المتوقعة مثل: تحسين الأداء، والتركيز على المستهلك، ومشاركة العاملين، وتحسين العلاقات مع الاطراف الخارجية باعتبار هذه الامور عوامل حرجة لنجاح التميز.

وأجرى الحموري والسعود (Hamouri & Soud, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، وكذلك يتمتع القادة الأكاديميون بدرجة دافعية كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين درجة التمكين الوظيفي ومستوى دافعية الانجاز لديهم.

وأجرت الجعبري (Jabari, 2010) دراسة هدفت إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من كلا بعديه التمكين الإداري والتمكين النفسي، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة

بين التمكين النفسي والإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وإن درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين كانت أعلى من درجة التمكين الإداري لهم، وأن هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري، وإن من أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية هي خوف المديرين من فقدان السيطرة، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين، والأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير، وضعف نظام التحفيز.

وهدفت دراسة النسور (Nsour, 2010) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، تم تصميم استبانة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

في دراسة أجراها الرشيدى (Rashidi, 2010) هدفت التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع، ووجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في التميز التنظيمي. ووجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في التميز التنظيمي.

وأجرت مجيد (Majeed, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة والتميز التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت النتائج على أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68,1%) من التباين في بعد التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة الدوسري (Dossari, 2011) التعرف إلى أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين للتميز التنظيمي كانت بمستويات مرتفعة وأن هناك أثر لعوامل التغيير في التمييز التنظيمي وأنها تفسر ما مقداره (61.2%) من التباين في التميز التنظيمي.

وأجرى محمد وعمرو (Mohammed & Amro, 2011) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وأثر ذلك على التميز التنظيمي. وتوصلت

الدراسة إلى أن العام لآراء فئات الدراسة حول الثقافة التنظيمية للمنظمة فوق المتوسط، بينما جاء المتوسط العام حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالمتوسط، أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لها دور مؤثراً على تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات التعليم العالي.

وأجرت عبد الهادي وحتاتة (Abdul Hadi & Hatata, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى طبيعة القيادة الأكاديمية بالجامعة، والتعرف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة، والوقوف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية من منظور الوثائق، والوقوف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ. تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب الحالة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، وان هناك احتياج لتبني سياسة تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات، ومن الآليات التي توصل إليها الباحث لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية السلطة، وتبني مفهوم التفويض، ونقل السلطة والمشاركة، والتحفيز، وفرق العمل ذاتية الإدارة، والتدريب المستمر كمفاهيم حديثة للتمكين.

هدفت دراسة الدعددي (Da'da, 1432H) التعرف إلى مستويي التمكين والإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، وتعرف العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها التالي: المستوى الإجمالي لدرجة التمكين الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة متوسطة، والمستوى الإجمالي لدرجة الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للتمكين الإداري وبين الدرجة الكلية للإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة)، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري م تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق تميل لصالح الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه وماجستير على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأقل من جامعي، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمل الحالي، وكانت الفروق تميل لصالح من عملهم الحالي عميد كلية ووكلائهم أو رئيس ورئيسة قسم ووكلائهم على الذين عملهم الحالي مدير إدارة أو وحدة أو مركز أو مشرف إدارة أو وحدة أو مركز.

وهدفت دراسة الرقاد (Raqqad, 2012) إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى التلباني وبدير والرقب (Telbani, Bedier & knees, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، وطبيعة العمل، والجامعة، وسنوات الخدمة).

وهدفت دراسة الحربي (Harbi, 3013) إلى وضع تصور مقترح لتفعيل عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحقيق رضاهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: بالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى التمكين لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائياً طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى التمكين لصالح مجموعة السعوديين، بالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائياً طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى الرضا الوظيفي لصالح مجموعة السعوديين، وأن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي بمعنى أنه عندما يتم تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سواء كانت تلك الجامعة عريقة أو ناشئة كلما ازداد معه رضاهم الوظيفي عن العمل.

وأجرى عبد الغفار وهمام (Abdul Ghaffar & Hammam, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة (Knowledge workers) في تحقيق التميز التنظيمي. واطهرت الدراسة أن اهم توجهات إدارة الجامعة لإدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة جاءت متوسطة، وهناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين الأداء الاستراتيجي والتميز التنظيمي، وان التميز التنظيمي يزيد وبشكل كبير على أثر تطبيق ادارة الاداء الاستراتيجي حيث بلغت قيمة بيتا 0.16،0.07 على التوالي، وأن أثر إدارة الاداء الاستراتيجي يتعدى ضعف أثر التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا 0.35، 0.14 على التوالي.

وهدفت دراسة الأسمر والهدلي (Hudhali & Asmar, 2014) التعرف إلى مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، توجد فروق ذات دلالة بيت متوسطات لأفراد عينة البحث تعزى لمتغير الجنس والرتبة لصالح الذكور، ولرتبة استاذ على التوالي.

وهدفت دراسة بدح (Bdh, 1435h) التعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها باستراتيجية التمكين الإداري لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة والتمكين كانت كبيرة، وهناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة تمكينهم.

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول إن هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ألا وهو التمكين الإداري والتميز التنظيمي حيث اتفقت جميعها على ضرورة تبني التمكين الإداري والتميز التنظيمي في تطوير عمل المؤسسات، إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة ما يلي: لم يعثر الباحث في نطاق ما حصل عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، حيث يلاحظ أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت التمكين الإداري والتميز التنظيمي في الجانب التربوي تحديداً. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على التمكين الإداري والتميز التنظيمي، بما أفادت في تفسير نتائج الدراسة، فضلاً عن استفادته في إعداد واختيار المقاييس والاستبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتفسير نتائجها، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائجها. كما استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، صياغة منهجية الدراسة، تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع "خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية" الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام 2000م، وذلك للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية وبإحداث التطوير المؤسسية في الإدارة التربوية وتحليلها للتعرف على إيجابياتها ونقاط الضعف فيها وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية، بحيث خلص المؤتمر إلى توصيات من أبرزها التمكين الإداري وتنمية الذكاء الانفعالي والإدارة باستخدام البرمجة الذهنية اللغوية (Hassan, 2006).

ويعد مفهوم التمكين ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الإيجابية للجانب الانساني في الانتاجية في العمل إلا أن تطبيقها مازال محدوداً ويحتاج إلى المزيد من

البحوث والدراسات (Abu Kareem, 2012). ويهتم التمكين بشكل رئيس على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس (Assaf, 2006; Ta'ani, 2011).

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتراز لدى قوة العمل ويعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية المنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة إعطاء هيئة التدريس ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة، وأن التمكين الإداري عن طريق التدريب من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر لأعضاء هيئة التدريس إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم. (Bowen & Lawler, 1992)

ويرى هونولد (Honold, 1997) أن مستوى التمكين يتفاوت من منظمة تربوية إلى أخرى ويعتمد على تشجيع ثقافة المنظمة، وعلى بناء تنظيمي لعملية التمكين.

وتمكين الموظف يعني القيام بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الابداع والتحسين المستمر (Ben Nhet, 2008). وكما يعد التمكين من المؤشرات اللافتة للانتباه في بعض المنظمات ولا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها، ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Meanings & brother Arashidh, 2009). ونظراً لأن مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (Andrew & Maayah, 2008).

ويرى كل من ازهاشمي وهو (Azhashem & Ho, 1999) بأن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمة مع معدل التغيير في البيئة.

وقد أصبحت حالة التميز مرتكزاً رئيسياً في عالم الأعمال في التسعينات من القرن الماضي، وأصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة السعي نحو التمييز عبر أدواته واستيفاء متطلباته، وتحتاج المنظمات للتميز في كامل محطات دور حياتها، فكلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى أصبحت الحاجة له تتكامل بين الأبعاد المادية والنوعية حتى تصل إلى قضايا الصورة الذهنية والسمعة الحسنة والشهرة، وإن المفتاح الرئيسي للتميز التنظيمي يكمن في تركيز المنظمات على جودة خريجها وخدماتها كخيار استراتيجي في ظل بيئة تنافسية (Abu Kaoud & Rababah, 1434H).

ويحتاج أي نشاط إداري إلى قوى عاملة وبمختلف المستويات الإدارية، وهذه القوى تحتاج إلى تنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التفويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها، وفكرها وضمان الأمن الوظيفي واستقرار العاملين، وبالتالي تحقيق التمايز للمنظمة ألا إن هذه الحقيقة قد تغافلت عنها أغلب المنظمات (Mohammed, 2011).

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما دلالة الارتباط بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لدرجات ممارسة التمكين الإداري ودرجات تميزهم التنظيمي؟
4. ما درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟
7. ما معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. دلالة الارتباط بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لدرجات ممارسة أبعاد التمكين الإداري ودرجات تميزهم التنظيمي.

4. درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.
5. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).
6. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).
7. تحديد معوقات تحقيق أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بأنها:

1. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات والأبحاث التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. تشخص جوانب الضعف التي تحول دون لتمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي، وبالتالي معالجتها ومواجهتها.
3. كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح للجامعة أهمية التمكين، وما تحققة هذه العملية من نجاح وتقدم للجامعة.
4. اعتبار موضوع التميز من أبرز الغايات التي تسعى إليها الجامعة من أجل اكتساب الشهرة والريادة.
5. تزويد إدارة الجامعة من هذه الدراسة يستفاد من نتائجها في وضع الخطة المناسبة لتحقيق لتمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي.
6. تفتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات، وفي الجامعات السعودية بوجه عام.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف

الحد المكاني: جامعة الطائف.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1436 هـ / 1437 هـ.

تعريف المصطلحات

التمكين الإداري: هو نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره (Ratmawati, 2007,556). ويعرف بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (Qazi, 2008,122).

ويعرف إجرائياً: الدرجة التي يقوم من خلالها القائد الأكاديمي في جامعة الطائف بإشراك المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، وقد تم قياسه من خلال الاستبانة خاصة طورها الباحث لهذا الغرض وتتمثل (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي).

التميز التنظيمي: عرفته ماير (Meyer, 2005, 31) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء. وتعرف قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (Alsaudi, 2008, 260). وتعرف بأنها قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (Aldilain, 2010, 71)؛ (Almbeen, 2013, 692).

ويعرف إجرائياً: هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والجامعة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في (تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية) وقد تم قياسه من خلال الاستبانة خاصة طورها الباحث لهذا الغرض.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لمعرفة التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وقد بلغ العدد الكلي لهم (1062) عضو هيئة تدريس ممن هم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وقد

تكونت عينة الدراسة (331) من أعضاء هيئة التدريس، وتشكل هذه النسبة 31.17% من مجتمع الدراسة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

جدول (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة).

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	220	66.47
	انثى	111	33.54
الكلية	إنسانية	192	58.00
	علمية	139	42.00
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	73	22.06
	أستاذ مشارك	77	23.26
	أستاذ مساعد	181	54.68
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	224	67.67
	10 سنوات فأكثر	107	32.33
المجموع		331	100

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم مسح الأدب التربوي الأدب التربوي السابق المتعلق بالتمكين الإداري والتميز التنظيمي والإفادة منه في بناء أداة القياس، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين.

تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (88) فقرة موزعة على موزعه على ثلاث محاور الأول: التمكين الإداري، والثاني التميز التنظيمي، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي. وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (78) فقرة موزعة على ثلاث محاور هما:

المحور الأول: التمكين الإداري ويتكون من (27) فقرة موزعة على خمسة مجالات:

- المجال الأول: تفويض السلطة: ويشتمل على 5 فقرات 1-5.
- المجال الثاني: التحفيز الذاتي: ويشتمل على 6 فقرات 6-11.
- المجال الثالث: العمل الجماعي: ويشتمل على 5 فقرات 12-16.

- المجال الرابع: تطوير الشخصية: ويشتمل على فقرات 17-22.
- المجال الخامس: السلوك الابداعي: ويشتمل على فقرات 23-27.
- المحور الثاني: التميز التنظيمي: ويتكون من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات:**
- المجال الأول: تميز القيادة: ويشتمل على فقرات 28-35.
- المجال الثاني: تميز الهيكل التنظيمي: ويشتمل على فقرات 36-45.
- المجال الثالث: تميز الثقافة التنظيمية: ويشتمل على فقرات 46-55.
- المجال الرابع: تميز المرؤوسين: ويشتمل على فقرات 56-60.
- المجال الخامس: تميز الاستراتيجية: ويشتمل على فقرات 61-64.
- المحور الثالث: معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي: ويشتمل على 14 فقرة 65-78.**

تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأعطيت فقراتها الأوزان التالية: موافق بشدة (5)، موافق (4)، متوسطة (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة بعرض فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (88) فقرة، على مجموعة من المحكمين، تألفت من (15) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، كما حذفت الفقرة التي لم تحصل على موافقة (12) من أصل (15) من المحكمين؛ بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (78) فقرة.

ثبات الأداة

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ - ألفا فبلغت قيمة الثبات محسوباً على أساس الدرجة الكلية فكانت (0.86). وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

جدول (2): قيم معاملات الثبات للمجالات الدراسة التي تتعلق بأراء أعضاء هيئة التدريس للتمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية بجامعة الطائف بطريقة معامل كرونباخ – ألفا.

المحور	رقم المجال	المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة معامل كرونباخ – ألفا	عدد الفقرات
التمكين الإداري	1	تفويض السلطة	0.80	5
	2	التحفيز الذاتي	0.86	6
	3	العمل الجماعي	0.82	5
	4	تطوير الشخصية	0.83	6
	5	السلوك الإبداعي	0.84	5
			التمكين الإداري ككل	0.88
التميز التنظيمي	1	تميز القيادة	0.84	8
	2	تميز الهيكل التنظيمي	0.82	10
	3	تميز الثقافة التنظيمية	0.86	10
	4	تميز المرؤوسين	0.88	5
	5	تميز الاستراتيجية	0.84	4
			التميز التنظيمي ككل	0.86
معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي			0.89	14
الثبات العام للأداة			0.86	78

متغيرات الدراسة

المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وتشمل (ذكر – انثى).
 - الكلية: وتشمل (علمية – إنسانية).
 - الرتبة الأكاديمية: وتشمل (أستاذ – أستاذ مشارك-أستاذ مساعد).
 - الخبرة: وتشمل (أقل من 10 سنوات – 10 سنوات فأكثر).
- المتغير المستقل:** التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
- المتغير التابع:** التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني (ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟) و(ما درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الدراسة والأداة الكلية.

للإجابة عن السؤال الثالث (ما دلالة الارتباط بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لدرجات ممارسة التمكين الإداري ودرجات تميزهم التنظيمي؟) فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات مجالات التمكين الإداري ودرجات مجالات التميز التنظيمي.

للإجابة عن السؤال الرابع (ما درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟) فقد تم حساب معامل الانحدار المتعدد.

للإجابة عن السؤال الخامس والسادس (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟ و (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الجنس، الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على مجالات الدراسة والأداة الكلية. ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار t ، كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي.

للإجابة عن السؤال السابع (ماهي معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على محور الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

تم الحكم على درجة الأهمية في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة والتي رتبت من 1-5 تنازلياً، وتم تحديد طول الفئة كالتالي: طول الفئة = المدى مقسوماً على الفئات. وحدد المدى بالمعادلة: المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة وبالتالي: المدى = 5 - 1 = 4، ويصبح طول الفئة = $4 \div 5 = 0.80$ ، والجدول التالي يوضح درجة الموافقة وفئات الدرجات المقابلة.

جدول (3): درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

فئة المتوسط		معيار الحكم على درجة الممارسة
من	إلى	
4.20	أقل من 5	موافق بشدة
3.40	أقل من 4.20	موافق
2.60	أقل من 3.40	متوسطة
1.80	أقل من 2.60	غير موافق
أقل من 1.80		غير موافق بشدة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التمكين الإداري، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التمكين الإداري مرتبة تنازلياً.

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجالات
متوسطة	1	.98	2.87	العمل الجماعي
متوسطة	2	.93	2.86	تطوير الشخصية
متوسطة	3	.99	2.84	تفويض السلطة
متوسطة	4	.92	2.83	التحفيز الذاتي
متوسطة	5	.98	2.81	السلوك الإبداعي
متوسطة		.80	2.84	التمكين الإداري ككل

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن مجال العمل الجماعي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (0.98)، وجاء مجال تطوير الشخصية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (0.93)، وجاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.99)، وجاء مجال التحفيز الذاتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.92)، وجاء مجال السلوك الإبداعي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.98). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل (2.84) بانحراف معياري (0.80)، وهو يقابل درجة ممارسة بدرجة متوسطة. ويعزى السبب إلى عدم مكوث القائدة الأكاديمي لمدة

طويلة، وانشغالهم، والنمط القيادي المتبع، وتتنفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العساف (2006) والقوافنة (2007) والحموري والسعود (2010) والدعدي (1434هـ) والرقاد (2012)، وتختلف مع دراسة اندراوس (2006) والبلوشي (2008) ونافع (2009) والاسمري والهدلي (2014) وبدح (1435هـ).

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التميز التنظيمي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التميز التنظيمي مرتبة تنازلياً.

المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
تميز المرؤوسين	2.85	.94	1	متوسطة
تميز الهيكل التنظيمي	2.83	.87	2	متوسطة
تميز الثقافة التنظيمية	2.82	.65	3	متوسطة
تميز القيادة	2.81	.82	4	متوسطة
تميز الاستراتيجية	2.79	.85	5	متوسطة
التميز التنظيمي ككل	2.82	.53		متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن مجال تميز المرؤوسين احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.94)، وجاء مجال تميز الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.87)، وجاء مجال تميز الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.65)، وجاء مجال تميز القيادة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.82)، وجاء مجال تميز الاستراتيجية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (0.85). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل (2.82) بانحراف معياري (0.53)، وهو يقابل درجة ممارسة بدرجة متوسطة، ويعزى السبب إلى حداثة الموضوع، وإنشاء الجامعة، وإلى معايير اختيار القادة الأكاديميين، وتتنفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة النسور (2010)، ومحمد سعيد (2011)، وتختلف مع دراسة الضالعين (2009)، والرشيدي (2010)، والمجيد (2010)، وعبد الغفار وهمام (2013).

السؤال الثالث: ما دلالة الارتباط بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لدرجات ممارسة أبعاد التمكين الإداري ودرجات تميزهم التنظيمي؟ للإجابة على هذا السؤال تم

استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات التمكين الإداري ودرجات التميز التنظيمي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

جدول (6): قيم معاملات الارتباط بين درجات التمكين الإداري ودرجات التميز التنظيمي.

التميز التنظيمي						التمكين الإداري
الدرجة الكلية	تميز الاستراتيجية	تميز المرؤوسين	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز القيادة	
.659(**)	.016	.013	.236(**)	.845(**)	.595(**)	تفويض السلطة
.716(**)	-.044	-.020	.384(**)	.943(**)	.543(**)	التحفيز الذاتي
.751(**)	-.027	-.026	.701(**)	.626(**)	.748(**)	العمل الجماعي
.643(**)	-.078	-.059	.487(**)	.648(**)	.659(**)	تطوير الشخصية
.614(**)	-.073	-.116	.459(**)	.672(**)	.609(**)	السلوك الإبداعي
.808(**)	-.050	-.049	.540(**)	.894(**)	.752(**)	التمكين الإداري ككل

** جميع القيم دالة عند $(a \leq 0.01)$.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين جميع مجال التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي والدرجة الكلية دالة عند مستوى 0.01، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية). مما يعني وجود ارتباط موجب بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ويعزى السبب إلى أهميتهم للمؤسسة التعليمية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وحصولها على الاعتماد الأكاديمي، ورضا المستفيدين.

السؤال الرابع: ما درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، حيث تم حساب معاملة الارتباط المتعدد (R) بين التميز التنظيمي وكل من (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي) وبلغت قيمته (0.95%) ويتمثل معامل التحديد (R Square) (89.3%) والباقي (10.7%) يرجع إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير المتغيرات (المنبئات) المستقلة. وذلك من وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (7): قيمة (ف) ودلالاتها لمعامل الانحدار المتعدد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	190.986	5	38.197	545.134	(a)000.
البواقي	22.773	325	.070		
الكلية	213.759	330			

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن قيمة "ف" قد بلغت (545.13) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.0000) بدرجتي حرية (5، 330) مما يعني معنوية نموذج الانحدار والذي يفسر العلاقة بين كل من التمكين والتميز التنظيمي، ولتحديد معادلة خط الانحدار الخطي تم حساب قيمة (ت)، ومعاملات الانحدار والجدول رقم (8) يبين ذلك.

جدول (8): قيم (ت) ومستوى دلالتها ومعاملات الانحدار للتنبؤ بدرجات التميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.

نموذج الانحدار	B	الخطأ المعياري	ت	مستوى الدلالة
الحد الثابت	.096	.083	1.146	0.253
تفويض السلطة	.204	.026	7.997	.000
التحفيز الذاتي	.631	.021	29.839	.000
العمل الجماعي	.265	.030	8.948	.000
تطوير الشخصية	-.054	.017	-3.240	.001
السلوك الإبداعي	-.074	.019	-3.979	.000

يتضح من الجدول السابق أن الثابت غير دالة إحصائياً حيث بلغت مستوى الدلالة (0.253)، ولكن كل المتغيرات (المتنبئات) المستقلة دالة إحصائياً، ويمكن صياغة معادلة تقدير الانحدار الخطي على النحو التالي:

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.096 + 0.204 + 0.631 + 0.265 - 0.054 - 0.074$$

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أ. حسب متغير الجنس

جدول (9): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التمكين الإداري حسب متغير الجنس.

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	ذكر	2.94	1.02	329	2.128	*.034
	أنثى	2.71	.93			
التحفيز الذاتي	ذكر	2.94	.95	329	2.739	*.006
	أنثى	2.66	.84			
العمل الجماعي	ذكر	2.94	.96	329	1.533	.126
	أنثى	2.77	1.00			
تطوير الشخصية	ذكر	2.93	.95	329	1.769	.078
	أنثى	2.74	.88			
السلوك الإبداعي	ذكر	2.87	1.02	329	1.190	.235
	أنثى	2.73	.92			
التمكين الإداري ككل	ذكر	2.92	.84	329	2.259	*.025
	أنثى	2.72	.72			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$).

يبين الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) عند مجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجالات (العمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي) وذلك لصالح فئة ذكر، ويعزى السبب إلى المجتمع السعودي مجتمع إسلامي ويمنع الاختلاط، وقلة المناصب القيادية التي تتولاها المرأة، وإطلاع هذه الفئة على حيثيات الأمور. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التلباني وبدير والرقب (2013) والأسمري والهدلي (2014)، وتختلف مع دراسة انداروس (2006) والبلوشي (2008) والدعدي (1434هـ).

ب. حسب متغير الكلية

جدول (10): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التمكين الإداري حسب متغير الكلية.

المجالات	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	علمية	2.88	.97	329	.378	.705
	إنسانية	2.83	1.01			
التحفيز الذاتي	علمية	2.83	.90	329	.028	.977
	إنسانية	2.83	.93			
العمل الجماعي	علمية	2.80	.95	329	-1.060	.290
	إنسانية	2.92	1.00			
تطوير الشخصية	علمية	2.85	.91	329	-.145	.885
	إنسانية	2.86	.94			
السلوك الإبداعي	علمية	2.79	.95	329	-.350	.726
	إنسانية	2.83	1.004			
التمكين الإداري ككل	علمية	2.83	.814	329	-.262	.793
	إنسانية	2.85	.800			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) عند مجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الكلية. يعزى السبب إلى أن القادة الأكاديميين وليدي مجتمع واحد، وأن الإجراءات والقوانين واحدة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة انداروس (2006).

ج. حسب متغير الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التمكين الإداري حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التمكين الإداري حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجالات	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	2.81	.99	2.89	1.0	2.83	.94
التحفيز الذاتي	2.90	.95	2.80	.90	2.81	.92
العمل الجماعي	3.05	.98	2.75	1.01	2.86	.92
تطوير الشخصية	2.86	.94	2.78	.91	2.95	.94
السلوك الإبداعي	2.88	1.07	2.73	.94	2.86	.94
التمكين الإداري ككل	2.90	.81	2.79	.82	2.86	.76

يبين الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التمكين الإداري حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمجالات التمكين الإداري حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	.459	2	.230	.230	.795
	داخل المجموعات	327.308	328	.998		
	الكلي	327.767	330			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	.620	2	.310	.362	.696
	داخل المجموعات	280.297	328	.855		
	الكلي	280.917	330			
العمل الجماعي	بين المجموعات	4.730	2	2.365	2.467	.086
	داخل المجموعات	314.444	328	.959		
	الكلي	319.174	330			

... تابع جدول رقم (12)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تطوير الشخصية	بين المجموعات	1.654	2	.827	.954	.386
	داخل المجموعات	284.420	328	.867		
	الكلية	286.074	330			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	1.673	2	.836	.862	.423
	داخل المجموعات	318.223	328	.970		
	الكلية	319.896	330			
التمكين الإداري ككل	بين المجموعات	.682	2	.341	.525	.592
	داخل المجموعات	213.077	328	.650		
	الكلية	213.759	330			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$).

يبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) عند جميع مجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. ويعزى السبب إلى أن ذو فئة رتبة أستاذ قد تم تكليفهم بمناصب أكاديمية في الجامعة وقد وصلوا حد التشبع في ممارسة التمكين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (2008)، وتختلف مع دراسة الأسمر والهدلي (2014).

د. سنوات الخبرة

جدول (13): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التمكين الإداري حسب سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	أقل من 10 سنوات	2.84	.97	329	-0.164	.869
	10 سنوات فأكثر	2.86	1.01			
التحفيز الذاتي	أقل من 10 سنوات	2.83	.94	329	-0.092	.927
	10 سنوات فأكثر	2.84	.90			
العمل الجماعي	أقل من 10 سنوات	2.88	.96	329	.226	.821
	10 سنوات فأكثر	2.86	1.00			

...تابع جدول رقم (13)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المجالات
.444	-.766	329	.92	2.81	أقل من 10 سنوات	تطوير الشخصية
			.94	2.89	10 سنوات فأكثر	
.595	.532	329	.99	2.85	أقل من 10 سنوات	السلوك الإبداعي
			.97	2.79	10 سنوات فأكثر	
.931	-.086	329	.82	2.84	أقل من 10 سنوات	التمكين الإداري ككل
			.79	2.85	10 سنوات فأكثر	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) عند جميع مجالات التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخبرة ويعزى السبب إلى أن ذو فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) يهتمون بأمر الجامعة لأنهم عملوا في المناصب القيادية، أما ذو فئة أقل من 10 سنوات حريصون على إنجاح الجامعة ولكي يثبتوا جدارتهم ومكانتهم العلمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (2008) والدعدي (1434هـ)، وتختلف مع دراسة التلباني وبدير والرقب (2013).

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أ. حسب متغير الجنس

جدول (14): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التميز التنظيمي حسب متغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجالات
.078	1.770	329	.85	2.86	ذكر	تميز القيادة
			.77	2.70	أنثى	
*.005	2.859	329	.91	2.95	ذكر	تميز الهيكل التنظيمي
			.77	2.67	أنثى	
.277	1.088	329	.62	2.85	ذكر	تميز الثقافة التنظيمية
			.69	2.77	أنثى	

...تابع جدول رقم (14)

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
تميز المرؤوسين	ذكر	2.81	.97	329	-.671	.503
	أنثى	2.88	.89			
تميز الاستراتيجية	ذكر	2.77	.84	329	-.908	.364
	أنثى	2.85	.87			
التميز التنظيمي ككل	ذكر	2.87	.54	329	1.897	.059
	أنثى	2.75	.50			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) عند مجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال تميز الهيكل التنظيمي، ويعزى السبب إلى أن عينة الدراسة يدركون بأن تميز جامعتهم من تميزهم.

ب. حسب متغير الكلية

جدول (15): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التميز التنظيمي حسب متغير الكلية.

المجالات	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
تميز القيادة	علمية	2.81	.823	329	.291	.771
	إنسانية	2.78	.832			
تميز الهيكل التنظيمي	علمية	2.83	.860	329	-.086	.931
	إنسانية	2.84	.885			
تميز الثقافة التنظيمية	علمية	2.82	.608	329	-.004	.997
	إنسانية	2.82	.683			
تميز المرؤوسين	علمية	2.83	.899	329	-.117	.907
	إنسانية	2.85	.971			
تميز الاستراتيجية	علمية	2.84	.845	329	.738	.461
	إنسانية	2.77	.866			
التميز التنظيمي ككل	علمية	2.83	.522	329	.159	.874
	إنسانية	2.82	.541			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) عند مجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الكلية، يعزى السبب إلى القوانين واللوائح واحدة، وكذلك البيئة التعليمية.

ج. حسب متغير الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التميز التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (16).

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التميز التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجالات	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تميز القيادة	2.90	.78	2.73	.85	2.79	.82
تميز الهيكل التنظيمي	2.87	.88	2.83	.88	2.81	.85
تميز الثقافة التنظيمية	2.90	.62	2.77	.68	2.82	.62
تميز المرؤوسين	2.84	.95	2.86	.90	2.82	.97
تميز الاستراتيجية	2.83	.90	2.89	.87	2.66	.77
التميز التنظيمي ككل	2.88	.48	2.81	.57	2.79	.51

يبين الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التميز التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمجالات التميز التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تميز القيادة	بين المجموعات	1.487	2	.743	1.087	.339
	داخل المجموعات	224.400	328	.684		
	الكلية	225.887	330			

... تابع جدول رقم (17)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	.185	2	.092	.120	.887
	داخل المجموعات	251.676	328	.767		
	الكلي	251.860	330			
تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.848	2	.424	.998	.370
	داخل المجموعات	139.377	328	.425		
	الكلي	140.225	330			
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	.084	2	.042	.047	.954
	داخل المجموعات	291.997	328	.890		
	الكلي	292.081	330			
تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	3.313	2	1.657	2.275	.104
	داخل المجموعات	238.850	328	.728		
	الكلي	242.164	330			
التميز التنظيمي ككل	بين المجموعات	.389	2	.194	.685	.505
	داخل المجموعات	93.045	328	.284		
	الكلي	93.434	330			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$)

يبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) عند جميع مجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

د. سنوات الخبرة

جدول (18): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التميز التنظيمي حسب سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
تميز القيادة	أقل من 10 سنوات	2.87	.80	329	1.298	.195
	10 سنوات فأكثر	2.75	.84			
تميز الهيكل التنظيمي	أقل من 10 سنوات	2.83	.87	329	-.142	.887
	10 سنوات فأكثر	2.84	.87			
تميز الثقافة التنظيمية	أقل من 10 سنوات	2.86	.61	329	.968	.334
	10 سنوات فأكثر	2.79	.67			
تميز المرؤوسين	أقل من 10 سنوات	2.90	.91	329	.993	.321
	10 سنوات فأكثر	2.80	.96			
تميز الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	2.87	.86	329	1.155	.249
	10 سنوات فأكثر	2.76	.84			
التميز التنظيمي ككل	أقل من 10 سنوات	2.86	.49	329	1.132	.258
	10 سنوات فأكثر	2.79	.55			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$)

يبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) عند جميع مجالات التميز التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة.

السؤال الثاني: ما معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (19).

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	ضعف الحوافز المقدمة للعاملين.	3.98	1.20	1	موافق
2	غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة في الجامعة.	3.81	1.25	14	موافق
3	غياب سياسات التدريب الفني لرفع مهارات العاملين.	3.90	1.22	8	موافق
4	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.94	1.20	5	موافق
5	ضعف الثقة بين القائد ومروسيه.	3.90	1.19	8	موافق
6	عدم تبني أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال	3.92	1.22	7	موافق
7	ضعف تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية.	3.89	1.23	12	موافق
8	التأكيد على إتباع الأنظمة واللوائح بحذافيرها	3.96	1.22	2	موافق
9	محدودية فاعلية نظم تقويم أداء العاملين.	3.90	1.21	8	موافق
10	تطبيق المساءلة الإدارية.	3.95	1.27	3	موافق
11	حجب المعلومات المتعلقة بأداء العمل عن بعض العاملين.	3.90	1.21	8	موافق
12	تخوف بعض العاملين من زيادة المهام والأعباء الإدارية.	3.93	1.21	6	موافق
13	النقص في وسائل الاتصال الحديثة والفعالة في الجامعة	3.89	1.23	12	موافق
14	ضعف خدمات الصيانة والمتابعة للأجهزة الإلكترونية في الجامعة	3.95	1.20	3	موافق
	المجال ككل	3.91	.58		موافق

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول السابق أن الفقرة "ضعف الحوافز المقدمة للعاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.20)، وجاءت الفقرة "التأكيد على إتباع الأنظمة

واللوائح بحذافيرها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.22)، بينما احتلت الفقرة "غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة في الجامعة". المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.25)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.91)، وانحراف معياري (0.58)، وهو يقابل تقدير بدرجة موافق. ويعزى السبب إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس بالتمكين والتميز التنظيمي التي تسعى إليه أية مؤسسة، وقلة الحوافز والتدريب، والنمط القيادي المتبع.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وذلك لتقليل من المستويات التنظيمية الهرمية، وتبني نمط الإدارة الذاتية، واعتبار الهيكل التنظيمي والاساليب الإدارية والاجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الاهداف وليست أهدافاً في حد ذاتها.
- تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات: يتم من خلال تطوير وتنوع نظم الاتصالات الحالية بالجامعة، لتكون أكثر فعالية في توفير وانسياب المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب بما يمكن القيادات الأكاديمية من اتخاذ القرارات الفعالة، ويساعد التدفق المفتوح للمعلومات على بناء الثقة المتبادلة بين القيادات الأكاديمية.
- التوسع في تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة: لزيادة تواصل القيادات الأكاديمية بالجامعة، كما تزداد قدرتهم على التعاون لحل المشكلات وإدارة الازمات، ورفع إدراك العاملين لقدرتهم على الاختيار من خلال منحهم حرية ووضع الجداول الزمنية الخاصة بمهامهم الوظيفية، وتشجيعهم على ايجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم ويتطلب ذلك منحهم الصلاحيات الكافية، وتحملهم مسؤولية النتائج وتوفير التدريب المستمر لأعضاء الفريق.
- تبني خطة واضحة للتدريب المستمر: إن الاهتمام ببرامج التدريب المستمر المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات الأكاديمية بالجامعة يعد آلية رئيسية لتدعم مهارات التمكين، وقياس مردودة بشكل دوري للوقوف على أثره في الممارسات العملية.
- تحديد نظام مكافأة وحوافز إضافية لتشجيع القيادات الأكاديمية بالجامعة على الابداع والابتكار: تتمثل هذه المكافآت في تحديد مجموعة من الخطط التي تربط المكافآت المالية للقيادات الأكاديمية بنجاح الجامعة أو الكلية أو القسم في تحقيق أهدافها، ويتم تخصيص المكافآت اعتماداً على كيفية استخدام القيادات الأكاديمية للمعلومات والمعرفة والسلطة لتحقيق جودة العملية التعليمية.
- العمل على ترجمة رؤية الجامعة إلى مجموعة من الاهداف والسياسات والأنشطة لكي

تعزز الجامعة من تأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تفعيل قنوات الاتصال داخل الجامعة.

– إجراء مزيد من الدراسات الميدانية حول التمكين الإداري والتميز التنظيمي لتشمل مجتمعاً ومتغيرات أخرى. من مثل إدارة المعرفة، المسألة الإدارية، الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري.

References (Arabic & English)

- Abdul Amir, was raised; Abdul Rasul, Hussein Ali (2008). Empowerment strategy and its impact on the effectiveness of team-analytical study in the colleges of the University of Qadisiyah. *Qadisiyah Magazine administrative and economic Journal*, 10 (3) 50-64.
- Abdul Ghaffar, Mr. Mohammed; Hammam, Ashraf Yousef (2013). The role of strategic performance for the producers of knowledge management (Knowledge workers) in achieving organizational excellence (field study application in Saudi universities). *Journal of a successful manager, Business Administration*, 36 - 66.
- Abdul Hadi, Princess of Solomon; Hatata, Um Saad Abu Enein (2012). Enable academic leaders at the University of Kafr El-Sheikh (case study). *Journal of Education*. (25), 201 - 279.
- Abu Kaoud, Ghazi official; Rababah, Fatima Ali (1434 AH). The role of the critical success factors (CSFS) in achieving organizational discrimination in the business field study on the Jordanian pharmaceutical companies from the perspective of senior management. *King Saud University Journal, Management Science*, 25 (1) 1 - 37.
- Abu Karim, Ahmed Fathi (2012). The degree of administrative empowerment among educational leaders from the viewpoint of the cycle associate principals and supervisors at all from the University of King Saud and Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh. *Message of Education and Psychology*, (38) 11- 42.

- Aldilain, Ali (2009). The availability of teams attributes and their impact on organizational excellence in the Jordanian public institutions that applied for the King Abdullah II Award for Excellence. *Journal of Ain Shams University*, 3 (5) 89 - 117.
- Aldilain, Ali (2010). The impact of the administrative empowerment in organizational excellence a field study in the Jordanian telecommunications company. *Management Science Studies*, 37 (1) 64 - 92.
- Ali, Jawad high; Imad Ahmed Seif El-Din (2013). The effect of empowering workers in the OD survey of the views of a sample of workers in the General Company for Woolen Industries in Baghdad. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, (36) 159 -186.
- alkhe, Njah (2008). *Administrative empowerment dimensions of the educational leaders in the public universities in the territory of North and relationship management training*. Unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Almane, Ayman Odeh; brother Arashidh, Hakim (2009). Administrative empowerment and its effects in the creativity of employees in the University of Jordan. *Jordan Journal of Business Management*, 5 (2).234 - 259.
- Almbethen, Mohammed Theeb (2013). The effectiveness of institutional performance and assess its impact on organizational excellence System: A Case Study on the Public Institution for Social Security in Jordan. *Jordan Journal of Business Management*, 9 (4) 689 - 704.
- Androas, Rami Jamal (2006). *The degree of confidence and empowerment concepts with academic leaders in the Jordanian universities*. Unpublished PhD thesis, Faculty of Education, University of Jordan, Amman.
- Androas, Rami; Maayah Adel (2008). *Leaders of confidence and empowerment: the entrance to the development of institutions*.

Modern world of books for publication and distribution, Irbid, Jordan.

- Assaf, Hussein Musa (2006). *Career Empowerment level of academic leaders in the Jordanian public universities and its relationship to organizational commitment to job stability volunteer with the teaching staff*. Unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman.
- Athysanus, Yassin earner; Alzeriqat, Khaled Khalaf; Nour, Mohamed Ibrahim (2013). Impact of change to achieve organizational excellence: Arab Potash Company model factors. *Journal of Management Science Studies*. 40 (2) 211 - 239.
- Azab, Mohammed Hussein; Anzi, Faraj Hleyoaj (2013). The impact of the human resources management functions to achieve organizational excellence Empirical Study: Saudi Customs interest. *Mutah Journal for Research and Studies, a series of humanities and social sciences*, 28 (4) 117 -176.
- Azhashemi, M. A. and Ho, S. K. M. (1999), Achieving service excellence: a new Japanese approach versus the European framework. *Managing Service Quality*, 9 (1), 40-46.
- Balushi, Ali Mohammed (2008). *Administrative empowerment level among faculty members at the Police College in the United Arab Emirates and its relationship to their liking career*. Unpublished MA Thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Bdh, Ahmed Mohamed (1435 AH). The relationship between knowledge management processes in the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Jordan and administrative empowerment among employees. *Saudi Journal of Higher Education*, (11), 161 - 184.
- Ben hewn, Ayoub bin Hijab (2008). *Empowering Employees and its relationship to the performance of the security organizations*.

- Unpublished PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Bowen, k. and Lawler. S. (1992) Guidelines for designing in-services training programs in Jordan, *published at man soma faculty of education journal*, Sep. Mansoura liniest, Egypt, (26), 1-26.
 - Brown, Mona Hassan; Hudhali, Suha See (2014). Over enable faculty members in Saudi universities from their point of view. *Educational Journal*. 28 (110), 313 - 350.
 - Bukovec, b & Markic, m (2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. *International journal of business and system research*,2 (4), 431-446.
 - Comm, C. and Mathaisel, D. (2005). A case study in applying Iran sustainability concepts to universities. *International Journal of Sustainability in higher Education*. 6 (2), 134- 146
 - Da'da, Dalal Mohammed (1432H). *The relationship between empowerment and creative management from the point of view of administrative leadership at the University of Umm Al-Qura*. Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al Qura University.
 - Dossari, Misfer (2011). *The impact of internal and external change on organizational excellence factors in the ministries centers in Saudi Arabia and applied study from the perspective of workers*. Unpublished MA Thesis, Mutah University, Jordan.
 - Effendi, Atiya Hussain (2003). *Empowering Employees: the entrance to the development and continuous improvement*. The Arab Organization for Administrative Development.
 - Fox, J. (1998). *Employee empowerment an apprenticeship model*. Barney school of business, university of halyard.

- Hamouri, Amara Mohammed; Al-Saud, salary (2010). Degree of job empowerment among academic leaders in the Jordanian public universities and their relationship to achievement motivation they have. *Mutah Journal for Research and Studies, a series of humanities and social sciences*. 25 (7) 97 - 138.
- Harbi, Bin Qasim breadwinner (2013). Empowerment and job satisfaction among faculty members in Saudi universities ancient and emerging (conceived proposal). *Educational Journal*, 27 (107), 1 - 55.
- Hassan Musa. (2006). *Career empowerment among academic leaders in the Jordanian public universities and their relationship to career commitment*. Unpublished MA Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Honold, L. (1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organization*, 5(4), 202-212.
- Jabari, a prayer. (2010). *Reality enables workers in the Palestinian public universities operating in the West Bank from the viewpoint of its staff administrators*. Unpublished MA Thesis. Graduate School / Scientific Research, the University of Hebron, Palestine.
- Khan, Hina & Matlay, Harry. (2009). Implementing service excellent higher education, *Education training*, 14(3), 32-40.
- Lie, Hana (2012). Transformational leadership among academics in the official Jordanian universities leaders and their relationship to enable faculty members. *Najah University Research Magazine, Humanities*, 26 (5) .1027 - 1257.
- Majeed, my response Abdullah (2010). *Impact of Knowledge Management in Organizational Excellence: A Case Study in the Jordanian private universities*. Unpublished MA Thesis, University of Mutah.
- Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt (2007) Measuring and diagnosing innovation excellence –

- simple contra advanced approaches: a Danish study. *Measuring Business Excellence*, 11(4), 51 – 65.
- Meyer, E. (2005): *Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace*, Beaver's Pond Press.
 - Mohamed, Safa Nadia (2011). Organizational adoption of empowerment to achieve differentiation strategy (A Case Study in the General Company for Southern Cement). *Journal of the Arab Economic and Administrative Sciences*, eighth year, (22), 161-178.
 - Mohammed Saad, Amro Abu Talib (2011). *The relationship between the elements of organizational culture and knowledge management analysis and its impact on organizational excellence a field study*. Unpublished MA Thesis, Faculty of Commerce in Suez, Suez Canal University.
 - Nafi, J. (2009). Enable workers as one of the determinants of job satisfaction and its impact on the quality of educational service in Taif University. *Magazine new heights*. (34).240 - 305.
 - Nsour, Asma Salem (2010). *The impact of the characteristics of learning organization in achieving organizational excellence Empirical Study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Jordan*. Unpublished MA Thesis, School of Business, University of the Middle East, Amman.
 - Rashidi, Saad (2010). *Strategic planning and its impact in achieving organizational excellence from the standpoint of the government departments in Medina managers*. Unpublished MA Thesis, University of Mutah.
 - Ratmawati, D.(2007). *Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case*, proceeding of the 13th Asia Practice Management Conference. Melbourne Australia.
 - Rulguenh, Omar Mahmoud (2007). *Recognize the faculty of the concept of empowerment field Balqa Applied University study*.

Unpublished MA Thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan.

- Saudi, Ahmed Musa (2008). The impact of the application of the concept of total quality management in the organizational excellence in the commercial banks operating in Jordan. *Journal of Jordan in Business Administration*, 4 (3) 257 -287.
- Successor, Abdel Aziz Mousa (1997). Discrimination on the Trinity: improving quality to reduce cost and increase productivity. *Journal of Public Administration*. 37 (1) 137 -179.
- Ta'ani, Hassan Ahmed (2011). The degree of empowerment administrative managers at government schools in Jordan Karak governorate. *Educational Journal*, (98), 201-232.
- Telbani, end; Bedier, Ramiz; Raqab, Ahmed (2013). Transformational Leadership relationship by enabling workers in the Palestinian universities in the Gaza Strip. *Najah University Journal of Humanities*, 27 (4), 733 - 774.
- Zayed, fair (2003). *Organizational performance excellence: The Road to the Future Organization*. The Arab Organization for Administrative Development publications, Cairo.