

مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته
بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The level of leadership behavior of academic department heads in
Jordanian universities and its relation to their administrative
empowerment level from faculty staff members' point of view**

إعداد

أميرة عبدالجليل صياح الشرايعة

إشراف

الدكتورة ملك صلاح الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني 2015

تفويض

أنا أميرة عبدالجليل صياح الشراعية أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسائلي هذه ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية عند طلبها.

الاسم: أميرة عبدالجليل صياح الشراعية

التوقيع: 

التاريخ: 2015 / 1 / 25

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

و أجيّزت بتاريخ : 25 / 1 / 2015

أعضاء لجنة المناقشة

د. ملك صلاح الناظر

أ.د عباس عبد مهدي الشريفي

أ.د هاني عبدالرحمن الطويل

مشرفاً

رئيساً

عضواً/ ممتحناً خارجياً

التوقيع

.....

.....

.....

شكر وتقدير

الحمد لله الذي منَّ علي بنعمة العلم , ويسر لي سبُلُه , فالشكر لله على توفيقه ورعايته وبعد....

فيسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير للدكتورة ملك صلاح الناظر على جهودها التي بذلتها لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود, والتي جسدت فيها كل معاني القدوة في علمها وتواضعها وإنسانيتها في توجيهاتها.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على آرائهم وإقتراحاتهم القيِّمة والأساتذة الأفاضل المشاركين في تحكيم إستبانتني الدراسة.

و يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل في جامعة الشرق الأوسط، وبخاصة كلية العلوم التربوية على جهودهم, وأخص بالذكر الاستاذ الدكتور عباس الشريفي والأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي لما قدموه لي من نصح وإرشاد وتوجيه لإختيار عينة الدراسة في هذه الرسالة.

وأخيراً يطيبُ لي أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان إلى كل من له فضل علي في إنجاز هذا

العمل.

الباحثة

الإهداء

إلى روحه الطاهرة التي يلازموني طيفها في كل ما تحمله من معانٍ أبي.

إلى النبيوع الذي لا يَمَلُ العطاء منه، إلى من يناديها قلبي قبل لساني..... أمي، أطل الله في
عمرها ومتعها بالصحة والعافية.

إلى أزهار الربيع الغاليات، إلى من حبهم يجري في عروقي الأخوات والأخوة .

إلى الأصدقاء الأوفياء الأعزاء.....

إلى كل من له فضل علي محبة واحتراماً.....

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الملحقات	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الانجليزية	س
الفصل الأول : مقدمة عامة للدراسة	
تمهيد	2
مشكلة الدراسة	5
هدف الدراسة وأسئلتها	7
أهمية الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
حدود الدراسة	10

الموضوع	رقم الصفحة
محددات الدراسة	10
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
أولاً: الأدب النظري	12
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	26
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	38
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهج البحث المستخدم	41
مجتمع الدراسة	41
عينة الدراسة	43
أداتا الدراسة	45
صدق أداة الدراسة الأولى	46
ثبات أداة الدراسة الأولى	46
صدق أداة الدراسة الثانية	48
ثبات أداة الدراسة الثانية	48
متغيرات الدراسة	49
إجراءات الدراسة	50
المعالجة الإحصائية	51

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	53
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	59
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	68
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	69
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	76
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج	86
التوصيات	100
المراجع العربية	102
المراجع الأجنبية	109
الملحقات	112

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان	42
2.	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا وفقاً للسلطة المشرفة ونوع الكلية	43
3.	توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا	44
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا حسب السلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة	45
5.	قيم معاملات ثبات استبانة السلوك القيادي وأبعاده بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي.	47
6.	قيم معاملات ثبات استبانة التمكين الإداري وأبعاده بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي.	49
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب البُعدين مرتبة تنازلياً	53
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد المهمة (أطار العمل) مرتبة تنازلياً	54
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية) مرتبة تنازلياً.	56
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الأبعاد مرتبة تنازلياً.	59
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد التحفيز والتدريب مرتبة تنازلياً.	60
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تنمية السلوك الابداعي مرتبة تنازلياً.	62
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تطوير الشخصية مرتبة تنازلياً.	64
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد الاتصال مرتبة تنازلياً.	65

الرقم	المحتوى	الصفحة
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تفويض السلطة والصلاحيات مرتبة تنازلياً	67
16	العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	68
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.	70
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير نوع الكلية.	71
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة	72
20	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق ومستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة.	73
21	اختبار شيفيه للفروق لمستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.	74
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.	76
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير نوع الكلية.	78
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة.	79
25	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة.	81
26	اختبار شيفيه للفروق لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.	83

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	112
2	أسماء المحكمين لأداتي الدراسة.	121
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	122
4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	130
5	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعة الأردنية.	131
6	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى جامعة البترا الخاصة.	132
7	هامش من رئاسة الجامعة الأردنية الى عمادة شؤون الطلبة للنظر في استبانة الدراسة.	133
8	كتاب تنسيب بتسهيل المهمة من عمادة شؤون الطلبة إلى رئاسة الجامعة الأردنية.	134
9	كتاب تسهيل مهمة من رئاسة الجامعة الأردنية إلى رئاسة جامعة الشرق الأوسط، وهامش رئاسة الجامعة الى عمداء الكليات.	135
10	هامش جامعة البترا الى عمادات الكليات في الجامعة على اصل كتاب تسهيل مهمة الطالبة الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	136

مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم

الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

أميرة عبدالجليل الشرايعه

إشراف

الدكتورة ملك صلاح الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته

بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد تكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان

وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بتطوير استبانتيين اعتماداً على الأدب النظري

والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تكونت الاستبانة الأولى من (35) فقرة موزعة على بُعدين لقياس

مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، والاستبانة الثانية تكونت من (26) فقرة

لقياس مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية موزعة على خمسة أبعاد، تم التحقق

من صدقهما وثباتهما، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً بشكل عام.

- إن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً بشكل عام.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري، وكذلك وجود علاقات موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي السلوك القيادي وأبعاد التمكين الإداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي تبعاً لمتغير نوع الكلية و كان الفرق لصالح الكليات العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى السلوك القيادي من رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير السلطة المشرفة باستثناء بُعد " السلطة والصلاحيات" وكان الفرق لصالح الجامعات الخاصة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير نوع الكلية باستثناء بُعد "التحفيز والتدريب"، لصالح الكليات العلمية، وبُعد "تنمية التفكير الإبداعي" ولصالح الكليات الإنسانية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات)

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

- تنظيم دورات متخصصة لرؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية والخاصة لتوضيح مفهومي السلوك القيادي و التمكين الإداري لديهم وبيان أهميتهما .
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن السلوك القيادي لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات وفق بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية.

**The level of leadership behavior of academic department heads in
Jordanian universities and its relation to their administrative
empowerment level from faculty staff members' point of view**

Prepared By:

Ameera Abed AL jaleel AL sharaya'a

supervised by

Dr. Malak Salah AL-Nazer

Abstract

This study aimed at identifying the level of leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities, and its relation to their administrative empowerment level, from faculty staff members' point of view.

The study sample consisted of (297) faculty staff members, in Jordanian universities in Amman.

The descriptive correlational methodology was used. Two questionnaires, depending on the theoretical literature and previous studies, were developed. The first questionnaire consisted of (35) items, distributed on two dimensions, to measure the leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities. The second questionnaire consisted of (26) items, to measure the level

of the administrative empowerment. It distributed on five dimensions validity and reliability of the two instruments were assured. The findings of the study were as the following:

- The level of the leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities, from faculty staff members' point of view was medium in general.
- The level of the administrative empowerment of academic department heads in Jordanian universities, from faculty staff members' point of view was medium, in general.
- There was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities and their administrative empowerment level. As well as, there were positive significant relationships at ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of the leadership behavior and the dimensions of administrative empowerment.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities attributed to supervisory authority variable.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities, attributed to the faculty specialization variable, in favor of scientific faculties.

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of leadership behavior, of academic department heads in Jordanian universities attributed to experience variable, in favor of less than five years, category.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative empowerment, of academic department heads in Jordanian universities attributed to supervisory authority, except "authority and powers" dimension. The difference was in favor of the private universities.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative empowerment of academic department heads in Jordanian universities, attributed to faculty specialization, except "Stimulating and training" dimension, in favor of scientific faculties, and "Creative thinking", dimension, in favor of humanitarian faculties.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of leadership behavior of academic department heads in Jordanian universities attributed to experience variable, in favor of less than five years category.

In light of the findings, the researcher recommended the following:

- Organizing specialized courses for academic department heads in public and private Jordanian universities to clarify leadership behavior and administrative empowerment concepts, and emphasizing their importance
- Conducting a similar study on university presidents and faculty deans, about Leadership behavior according to initiating structure and consideration dimensions.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

تُعَدُّ المنظمات التربوية من المؤسسات الحديثة التي تشهد تطورات متلاحقة، أدت إلى أن تصبح كما هي عليه في الوقت الحاضر، فازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لمسايرة هذه التطورات، بما يحقق الإرتقاء بمستوى أداء الأفراد والمنظمة ككل، والاهتمام بدراسة القادة الأكاديميين في المنظمات التربوية، بما فيها الجامعات لتحقيق أهدافها بكفاءة .

أشار عريبات(2008:166) إلى أن القيادة هي "روح الإدارة المعاصرة إذ يتوجب على الإداري أن يجد أفضل العاملين، ويشجعهم ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم، بأسلوبه القيادي الذي يسير عليه لذا فإن نجاح أية مؤسسة أو فشلها، يتوقف على القادة فيها وأسلوبهم في الأعمال المختلفة". في حين رأى خبابة (2011) أن القائد الفعّال هو من يُوجَد جواً من العمل الجماعي الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة يتجاوزون جميع العقبات التي تواجههم من أجل تحقيق أفضل النتائج.

إن القيادة في جوهرها عبارة عن جملة من الإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، أما السلوك القيادي فهو عملية إنسانية وإجتماعية وتربوية، تهدف إلى تربية الأفراد وتنميتهم من ناحية، وتحقيق الأهداف للمنظمة التربوية من ناحية أخرى (محاسنة، 2007).

يُعدّ السلوك القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامة، والمؤسسات التربوية بخاصة، لما للقائد التربوي من دور حاسم، ومؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس وفي تهيئة الجو العلمي الفاعل الذي يمثل استثماراً فاعلاً في تحصيل الطلبة (الأشقر، 1994).

ورأى سادلر (2008) أن معرفة الطريقة التي ينظر بها المروءسون إلى سلوك قادتهم وتقييمهم لهذا السلوك عاملاً مهماً من عوامل القيادة، فسلوك القائد الناجح يرتبط بمقدرته على تكوين رؤية واضحة، لإشراك الآخرين في صناعة القرار و تحمل المسؤولية. في حين أشار هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 1978) إلى أن القيادة هي مجموعة وظائف ينفذها الأفراد والقادة وفي المؤسسات التربوية تُعدّ تقييمات الأداء، هي المخرجات المهمة لإنجاز الفرد، عندئذ يصبح لفاعلية القيادة بُعد موضوعي هو إنجاز الأهداف التنظيمية.

إن التحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات في عصر المعرفة، تتطلب المقدرة على التكيف والاستجابة لمتطلبات التغيير، وكذلك القيادة في التعليم العالي لديها المقدرة للاستعداد والاستجابة للتحديات للانتقال إلى عصر المعرفة (Kay, 2014).

ويُعدّ التمكين الإداري أحد أهم ملامح القيادة في المنظمات الحديثة، فبيئة العمل قد شهدت تغيرات جوهرية، تستلزم أن يتعلم المروءسون كيف يكونوا مبادرين ومبتكرين ومتحمسين لمسؤولية أفعالهم، بمعنى آخر فهم يحتاجون إلى من يُمكنهم (محمد، 2010). فقد أكد الوادي (2012: 51) أن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث المعرفة والمعلومات، والمكافآت تمنح العاملين حالة ذهنية خاصة، وهي حالة التمكين المنبثقة من الإمكانية والمقدرة، مما يعطي الموظف شعوراً بالاستقلالية والمسؤولية والانتماء للعمل لتحقيق أفضل النتائج.

وأوضح الطراونة (2006) أن التمكين الإداري مبادرة مؤسسية في القرن الحادي والعشرين واستراتيجية إدارية، تستطيع الإدارة التربوية من خلالها مواجهة التحديات والاستمرار في التحسين، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة التربوية.

يواجه التعليم العالي اليوم، مع زيادة متطلبات سوق العمل، محاولة لمعالجة كافة القضايا فالجامعات العامة تشهد تغييراً غير مسبوق، مما يتطلب إعادة تصميم برامج لإعداد القادة التربويين لمعالجة هذه التحديات (Storey & Asadoorian, 2014).

وأشار دواني (2013) إلى أن أهم ما تتميز به المنظمات التربوية عن غيرها من المنظمات رسالتها التربوية التي ترسم طريق المستقبل، من خلال سياساتها التي تعبئ طاقات العاملين ودوافعهم الذاتية، وترعى نموهم الشخصي وتشجع نضجهم، وتعزز معنوياتهم ومبادراتهم. وذكر محاسنة (2007) أن نجاح أي منظمة مرتبط ارتباطاً كبيراً بمدى فاعلية الإدارة ومقدرتها على توجيه النشاطات، ولكي يقوم القائد الأكاديمي بأداء مهمات وظيفية لا بد أن يتبع نمطاً قيادياً يستطيع من خلاله التفاعل المتوقع مع أعضاء هيئة التدريس.

تُعدّ الجامعات مراكز فكرية وملتقيات للمفكرين والباحثين، ويؤمل منها أن تؤدي أهدافها في تعليم أبناء المجتمع، بإكسابهم المعارف والمهارات التي تؤهلهم للقيام بأدوار رئيسة في مراكز بحثية تعمل على دراسة المشكلات في المجتمع (اندرأوس ومعايعه، 2008).

في حين رأى الدهشان والسيسي (2005) أن الأقسام الأكاديمية تُعد حجر الزاوية في الجامعة ولا تستطيع أن تؤدي الجامعة رسالتها إلا من خلالها، وعن طريقها يتم ضبط معظم القرارات الجامعية كإختيار أعضاء هيئة التدريس وتحديد المقررات الدراسية وتقدير الأهمية للأنشطة

المختلفة من تدريس وبحث علمي. ونظراً لأهمية المنظمات التربوية في المجتمع، فإن التعرف إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وتأثيره بالسلوك القيادي، الذي يُعد من الضرورات المرتبطة بكفاءة تلك المؤسسات وانعكاساتها على العملية التعليمية، وبناءً عليه تأتي أهمية دراسة العلاقة بين السلوك القيادي والتمكين الإداري في هذه المؤسسات التربوية، مما ينعكس على مخرجات التعليم الجامعي، لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الدور المحوري للجامعات وبكونها حاضنة التعليم العالي، في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة بالعلم والمعرفة، التي يؤمل أن تكون إضاءة تسهم في تحسين مستوى مخرجات التعليم العالي، بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل (الحيالي، 2010). تأتي أهمية الأقسام في الكليات المختلفة والمهام التي تقع على عاتقها، إذ تُعد الأقسام ورؤسائها من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير داخل الجامعات، وبالتالي فإن العمل على تنمية أساليب القيادة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، يستدعي إيجاد أساليب قيادية أكثر فاعلية، من خلال إشراك القادة العاملين في عملية صنع القرار الذي سينعكس إيجابياً على الأقسام الأكاديمية في الجامعات (أبو الخير، 2013).

وأوضح المهير (2009) أن رؤساء الأقسام يُعدون ركيزة من ركائز العمل الإداري الجامعي من خلال مهماتهم ووظائفهم الإدارية والإشرافية، فلا بد من اتباع نمط قيادي فاعل، بحيث يجعلهم قادرين على التفاعل المؤثر مع أعضاء هيئة التدريس.

في حين أشار محاسنة (2007) إلى ما جاء في تقرير لجنة سياسات التعليم العالي في الأردن المنعقدة في عمان عام (1987) والمتضمن إشارة واضحة إلى أن عضو هيئة التدريس يشعر بضعف مشاركته في إعداد، أو صنع القرارات التربوية نتيجة لبعض الممارسات الخاطئة أو قصور في السلوك القيادي لرؤسائه في العمل.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة مثل دراسة السحيمي (2002) التي أوصت بإعطاء أهمية خاصة للقادة التربويين، وتوصية محاسنة (2007) في دراسته بضرورة منح الإداريين و القادة الأكاديميين مزيداً من الصلاحيات الإدارية، كما أكدت دراسة الزهراني (1992) على أهمية إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن السلوك القيادي الفعال يتحقق من خلال التركيز على الاهتمام بالبُعد الأنساني والوظيفي في آن واحد، والعمل على تنمية الكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام، ودراسة الطراونة (2006) التي أوصت بتشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين، وكذلك دراسة الحموري (2009) التي أوصت بضرورة تغيير الهرم التنظيمي التقليدي، وإيجاد قيادة إدارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات، ودراسة الأشقر (1994) التي أوصت بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الأساليب القيادية، التي تتناول الإداريين بأن تشمل الجامعات الأردنية الخاصة، مع إجراء مقارنة فيما بينها وبين الجامعات الحكومية، ودراسة الحياي (2010) التي أوصت بضرورة إجراء دراسات بأبعاد أخرى في الجامعات الاردنية الخاصة.

وفي ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. لذا جاءت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وما وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مستوى السلوك القيادي لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس؟

2- ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى السلوك

القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية و مستوى تمكينهم الإداري ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات: السلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات: السلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها مما يأتي:-

- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق فوائد مختلفة لمتخذي القرار في الشأن الأكاديمي للجامعات الأردنية.

- يؤمل أن توفر هذه الدراسة مؤشرات مهمة لرؤساء الأقسام عن واقع السلوك القيادي السائد في الجامعات الأردنية، وتسلط الضوء على جوانب القوة والضعف لممارساتهم، لإعادة النظر في سلوكهم القيادي من أجل تطوير العملية التعليمية.

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، والإنتفاع بها من قبل الأوساط الأكاديمية والإدارية وتشكل أساساً لدراسات أخرى في هذا المجال.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في المؤسسات التربوية، لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة بالسلوك القيادي والتمكين الإداري.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مصطلحين تم تعريفهما مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

السُّلوك القيادي (Leadership Behavior)

يُعرف السُّلوك القيادي مفاهيمياً بأنه:

"التصرفات والأداء الذي يقوم به القائد من أجل تحقيق نتائج معينة، بواسطة جماعات العمل التي يشرف عليها، وهذا يحتاج إلى معرفة أنماط القيادة المناسبة لتحقيق أفضل النتائج". (نشوان، 2004:35).

أما إجرائياً فيعرف السُّلوك القيادي بأنه: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة السُّلوك القيادي التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

التمكين الإداري : (Administrative Empowerment)

يعرف التمكين الإداري مفاهيمياً بأنه:

"إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة مناسبة للعمل" (أبو هنتلة 2008:27).

أما إجرائياً فيعرف التمكين الإداري بأنه: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة التمكين الإداري التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان

للفصل الدراسي الأول 2014 / 2015.

محددات الدراسة :

- تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين لجمع البيانات وثباتهما.
- دقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداتين وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع.
- نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها الا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالسلوك القيادي والتمكين الإداري وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تضمن الأدب النظري موضوعات تعلق بمفهوم القيادة والسلوك القيادي وأهمية دراسته والعناصر المؤثرة فيه ووظائفه ومصادر قوة القادة، كما تضمن مفهوم التمكين والتمكين الإداري وأسباب تبنيه وأساليبه وأبعاده ونماذج تطبيقه ونتائجه فضلاً عن المعوقات التي تحد من تطبيقه وكما يأتي:

مفهوم القيادة:

رأى حريم (2010) "أن موضوع القيادة شغل الإنسان منذ التاريخ القديم، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت، بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومنافسة وتزايد للمشكلات الإدارية، فأصبح نجاحها واستمرار نموها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة."

ويذكر الأدب النظري بتعريفات متعددة لمفهوم القيادة فقد عرفها الطويل (2006:249) بأنها "مصطلح يشير إلى ممارسة سلوك قيادي في الجماعة بدلاً من اعتبارها مزايا وخصال". وذكر كونتز (Koontz) المشار إليه في العميان (2002:257) بأن القيادة هي "المقدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف".

وذكر درة و جودة (2011: 215) أن مفهوم القيادة "يركز على مقدرة القائد على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم ينفذون تعليماته وتوجيهاته عن رغبة".

أما القريوتي (2003) فقد أشار إلى أنه مهما كان مفهوم القيادة" فهي محصلة عملية تفاعلات بين فرد وجماعة, وهذا يؤكد أهمية فهم صفات الناس الذين يتم التعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم". في حين رأى كنعان (2007) أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بُد من توفرها لوجود القيادة، وهي وجود جماعة من الناس، وشخص قادر على التأثير في سلوك الأعضاء لتوجيه نشاط الجماعة لتحقيق الهدف.

السُّلوك القيادي: (Leadership Behavior)

تُعد الدوافع لدى الفرد المحرك الرئيس للسلوك سواء أكان هذا الفرد قائداً أم مرئوساً مما يؤثر في عملية الإدراك، فالفرد يكون أكثر ميلاً لإدراك ما ينقصه في حياته، فقد ينظر الى ما تنوي المؤسسة القيام به من خلال ما يلبي طموحه وحاجاته (القبابعة، 2003).

ونظراً لعدم إمكانية التنبؤ بسلوك القائد على نحو دقيق من خلال السمات، فقد تحول الباحثون إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد، فالقيادة هي سلوك يُمارسه القائد بهدف حث أفراد الجماعة على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، وقد انصببت جهود هؤلاء الباحثين على وصف ذلك السلوك (شوقي، 1992).

في حين أشار أوينز (Owens, 1995:148) إلى "أن التركيز ليس على الهيئة التي يبدو عليها القادة كالسمات التي يمتلكونها، إنما على ما يقوم به القادة لمساعدة الجماعة للتفاعل المثمر واستكمال مهماتهم، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات تقرّ بامتلاك الأشخاص المنخرطين في السلوك القيادي للسمات الشخصية، فإن تركيزها ينصبّ على السلوك في مواقف معينة، ولا يفترضون أن سلوك القائد الملاحظ في موقف معين سيُرى بالضرورة في موقف آخر."

وفرق الباحثون بعناية بين السلوك الذي يُمكن عدّه إدارياً، والسلوك الذي يمكن عدّه قيادياً فأشار الحربي (2008:28) إلى "أن القيادي هو الفرد الذي يقوم بالمبادأة بتطوير الهيكل التنظيمي القائم أو إضافة إجراءات جديدة لتحقيق الأهداف، أما الإداري فهو الفرد الذي يتعامل مع الهيكل التنظيمي، والاحكامات والتشريعات الموجودة لتحقيق أهداف المؤسسة". كما أشار دواني (2013) إلى أن هناك بُعدين رئيسين لسلوك القائد: فالأول يهتم بالأفراد والثاني يهتم بالإنتاج، وهذه الثنائية في سلوك القائد، تمثلان حقبة تاريخية في تطور مفهوم السلوك القيادي.

أما شوقي (1992) فقد أكد على ضرورة وضع حد فاصل بين وظائف القائد وبين سلوكه القيادي، فوظائفه هي الساكن في الموقف، إذ تشير إلى ما يجب أن يفعله، أما سلوكه فهو العنصر الدينامي الذي يؤدي من خلاله تلك الوظائف، ويضعها موضع التنفيذ، أي أن السلوك يصدر عنه لتنفيذ الوظائف الموكلة إليه، فالعلاقة تشبه تلك العلاقة بين الدستور والقانون.

أهمية دراسة السلوك القيادي:

أشار كلالدة (1997:42) إلى أن "للقيادة حاجات متعددة ومختلفة تتفاوت من فرد إلى آخر انطلاقاً من أن الحاجات متجددة و تتغير بتفاعل الفرد مع بيئته، فلكل مثير استجابة وقوة، وهذه الاستجابة تعتمد بشكل مباشر على أهمية المثير وارتباطه بحاجات الفرد".

ومن هنا تظهر أهمية دراسة السلوك القيادي، لاستثمار مقدرات المروّسين وتوجيههم لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية، وإمكانية التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن من خلالها وصف سلوكه، في محاولة لمعرفة علاقة هذه الأبعاد بالفاعلية التنظيمية كالرضا عن العمل وتماسك الجماعة (القبابعة، 2003).

لذا فإن السلوك القيادي ليس جامداً فهو يتميز بالحيوية، إذ تنشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد ومروّسيه (حمادات، 2006). كما ذكر الفريجات (2006) المشار إليه في محاسنة (2007:40) "أن السلوك القيادي يعدّ العامل الرئيس في نجاح العمل في المؤسسة التربوية أو فشله، لما للقائد الأكاديمي من دور مهم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس وإيجاد الجو العلمي الذي يمثل البيئة التعليمية للتعلم والزيادة في تحصيل الطلبة".

وقد اتجهت كثير من الدراسات عند دراستها للقيادة إلى أن تقيس السلوك القيادي للتعرف إلى ما يقوم به القائد من سلوك (طعمة، 2010).

العناصر المؤثرة في السلوك القيادي:

ذكر الحربي (2008) العناصر المؤثرة في السلوك القيادي كالآتي:

1- خصائص القائد: وهي مقدار ما يتوافر لدى القائد من مقدرات ومهارات وثقة وذكاء فضلاً عن قدرته على التكيف مع المواقف.

2- خصائص الجماعة: منها توفر المرونة والثقة والرغبة في العمل والطموح والدافعية وحب العمل والإبداع والتخطيط والمشاركة في الرأي.

3- خصائص المهمة: تعرف المهمة بأنها: أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ، ويفترض أن المهمة تُمارس دوراً مهماً في تشكيل سلوك القائد، وعلى القائد أن يضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، ويعمل على مراقبة تلك التعليمات ومتابعة تنفيذها، فضلاً عن قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار) إلى أجزاء لكي يتأتى أدائها بوساطة عدد من الأفراد.

4- خصائص السياق الثقافي: الثقافة هي ذلك النسق من الرموز والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية، ويوجه سلوك الأفراد وأسلوب تعاملهم مع البيئة بحيث تضي على المنظمة هويتها.

وظائف السلوك القيادي:

لقد بين عريفج (2001 : 102-104) أن وظائف السلوك القيادي كالآتي:

1- التخطيط: وتعني التخطيط للأهداف بعيدة المدى تبعاً لنمط القيادة، فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة أو ينفرد بها القائد.

2- المسؤولية عن التنفيذ: يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة أو بتفويض سلطة الاشراف على التنفيذ الى بعض تابعيه.

3- توزيع الأدوار: إذ تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها الذي يفضي الى التكامل في الجهود، وتبعاً لنمط القيادة تكثف الاتصالات بين الأعضاء أو تقيد.

4- المتابعة والتقييم والتحفيز: إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل، والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، ومن ثم توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ومتابعة سيره.

5- المبادأة والإبتكار: بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الابداعية أن تأخذ طريقها الى حيز العمل لدى الجماعة.

وقد أجريت دراسات مكثقة حول السلوك القيادي ومن أهمها دراسات جامعة ميتشيجان (Michigan) التي حددت بُعدين رئيسيين يمكن أن يتخذ القائد الإداري أيّاً منهما، أو مزيجاً منهما أسلوباً للقيادة، وهي التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وهما (1) الاهتمام بالعمل: إذ ينصب اهتمام القائد على الجوانب الفنية للعمل، ويعمل على إقرار مجموعة من معايير وأساليب العمل، ويحقق الأهداف المطلوبة و(2) الاهتمام بالعاملين (العلاقات الإنسانية): إذ ينصب اهتمام القائد على أتباعه، ويعمل على تحسين، أحوالهم ويشجعهم على الاندماج في الجماعة (شوقي، 1992).

مصادر قوة القادة:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة يستخدمها للتأثير في الافراد وتعديل سلوكهم، واستعرض العلاق (2008) المصدر الأول للقوة وهو السلطة الرسمية ومن أبرز أنواعها:

1. قوة المكافأة: وتكون عندما يشعر الفرد أن إطااعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية، وفي هذه الحالة فإن مصدر قوة القائد هو المكافأة.

2. قوة الإكراه: يطلق بعضهم عليها قوة العقاب وهي تستند الى إدراك الفرد بان عدم التزامه بتوجيهات الرئيس يمكن أن يؤدي إلى إيقاع العقوبة.

3. السلطة القانونية: يطلق بعضهم عليها القوة الشرعية (Legitimate Power) وهي المقدرة على التأثير في الآخرين لكونه يحتل منصباً مسؤولاً.

كما ذكر كل من العامري والغالبي (2007) والسحيمات (2009) المصدر الثاني لقوة القائد وهو القوة المرتبطة بشخصية المدير (Personal Power). إن الخصائص الشخصية للمديرين تمثل مصدراً مهماً للقوة، فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يبني شخصيته، ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل قوة الخبرة و القوة المرجعية ومن أبرز أنواعها:

1. قوة الخبرة (Expert Power) وهي القوة النابعة من خبرات متخصصة، فالخبرات الفنية اليوم هي أصل من الاصول المهمة في منظمات الاعمال، أو قوة التخصص ومصدر هذه القوة أيضاً المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الافراد.

2. القوة المرجعية (Referent Power) وهي القوة الناتجة عن وجود جاذبية شخصية

لدى المدير بحيث يدين المرؤوسون له بالولاء، وبعض الباحثين يطلق عليها قوة الإعجاب نتيجة إعجاب المرؤوسين ببعض الصفات الشخصية للمدير.

مفهوم التمكين:

يُعد التمكين أحد المداخل المعاصرة الذي بشر به مفكرو الفكر التنظيمي، وقد وجد هذا المدخل صده في مؤسسات المجتمع المدني وحقوق الانسان مختلفة الصيغ (الهيتمي، 2009).

فظهر مفهوم التمكين في الثمانينيات من القرن العشرين، ولاقى رواجاً في فترة التسعينيات نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، لأن مشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال هذا المفهوم، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة (الفاعوري والكاسبية، 2010).

تعددت تعريفات التمكين بوصفه أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، ومنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة (أفندي، 2003). وعرفه السكارنة (2010: 304) بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". وعرفه كوندالكار (Kondalkar, 2007) بأنه عمليات تُعزز عملاً جوهرياً (حقيقياً) حُفز بتأثير نفوذ إيجابي بكفاءة من غير اختيار لمعنى أو هدف.

وأشار حمود واللوزي (2008: 256) إلى أن التمكين يعني "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين المقدرة والقابلية على تحمل المسؤولية، في تطوير الفعاليات الأساسية وتحسينها، لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات واضحة المعالم لتحقيق أهداف المنظمة."

التمكين الإداري: (Administrative Empowerment)

وأوضح أفندي (2003) "إن تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من أنموذج منظمة التحكم والأوامر (Command Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered Organization)".

والتمكين الإداري هو: "استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات في أدائهم للعمل، من خلال توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة" (أبو حمور والشيا، 2011: 223).

وأوضح العامري والغالي (2007) أن التمكين يمكن أن يحدث من خلال تزويد العاملين بالمعلومات وتحملهم المسؤوليات، وتشجيعهم على القيام بالمبادرات، واستخدام المعرفة، مما يزيد من التزامهم بالعمل لتصبح المشاركة في الأهداف ممكناً.

في حين أشارت العبيدين (2004: 89) إلى أن التمكين الإداري يعني "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات والتحفيز والعمل الجماعي وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي".

و يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة، بحيث يتم تطبيقها من خلال تغيير ثقافة التنظيم القديمة، وتبني ثقافة تنظيمية جديدة للتمكين، بحيث تأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الأفراد والممارسات التنظيمية (السكرانة، 2010).

أما الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين فإنها تتمثل في الآتي:
(أفندي، 2003).

1. حاجة المنظمة الى أن تكون أكثر استجابة
لسوق العمل.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل
التنظيمية.
3. الحاجة الى تركيز الإدارة العليا على القضايا
الاستراتيجية.
4. إطلاق مقدرات الأفراد الإبداعية و اتخاذ
القرارات عند مستواها الأمثل.
5. توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز
والإنتماء والإنجاز.

أساليب التمكين :

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين كما أشار إليها عبدالوهاب (2014) في الآتي:

- أسلوب القيادة: يُعد التمكين من الأساليب

القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وهذا يشير الى أن المنظمة التي

توظف التمكين، تتضمن نطاق إشراف واسع ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية

الإجرائية.

- أسلوب تمكين الافراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات", عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية, والاستقلالية في اتخاذ القرار كما أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مقدرة على استثمار الموارد .
- أسلوب تمكين الفريق: يقوم التمكين على هذا الأساس على بناء القوة من خلال العمل الجماعي, لتعزيز الأداء المؤسسي، وهذا ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول الى المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.
- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ذكر هونولد (Honold) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد أن تقوم على جوانب متعددة منها: التعليم والقيادة والدعم والمعرفة والتشجيع المستمر، لأنها تُعد من الأسس المهمة في تكوين الفريق، وعليه فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحد الأفراد "انا اليوم أشعر بالتمكين"، دون مقومات بنيوية وعوامل تنظيمية وإقامة علاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس الثقة والدعم.

أبعاد التمكين الإداري:

وأوضح السكارنة (2010) أن هناك عدة أبعاد للتمكين منها:

البُعد الاول: المهمة (Task): ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه لأداء المهمات، والى أي مدى يسمح للفرد الممكّن من تفسير الجوانب في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البُعد الثاني: توزيع المهمة وتحديدها (Task Allocation) ويأخذ بعين الاعتبار الاستقلالية للقيام بالمهام والى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهمات؟ والى أي درجة توضح سياسات المنظمة واجراءاتها.

البُعد الثالث: القوة (Power) أول الخطوات في التبصر في مفهوم التمكين يرتكز على القوة وكيفية تأثيرها في عملية التمكين، ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم، وما المهمات التي يقوم بها الافراد الممكنون؟.

البُعد الرابع: الالتزام (Commitment): يأخذ هذا البُعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد لأسلوب محدد للتمكين، وزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البُعد الخامس: الثقافة (Culture): يبحث هذا البُعد في مدى مقدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، والى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة. وأشار أبوحمور والشباب (2011) إلى أن أبعاد التمكين الإداري كالاتي:

1- تنمية السلوك الإبداعي: الإبداع هو أحد المرتكزات الأساسية في إدارة المنظمات، فهو يقدم أساليب ناجحة لإنجاز العمل.

2- تفويض السلطة: تقاس مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة الى اللامركزية، ويقصد بها أن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية.

3-التقليد والمحاكاة: تشجع المحاكاة على تقليد سلوك الأشخاص الذين يكون لهم الاحترام وتُعد المحاكاة من أكثر الوسائل نجاحاً في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

نماذج تطبيق التمكين:

أشار السكارنة (2010) إلى النماذج المختلفة التي يمكن أن يُقدّم من خلالها التمكين في المنظمات فتم اقتراح العديد من المبادرات على النحو الآتي:

- التمكين من خلال

المشاركة: (Empowerment Through Participation) ويهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في المهمات المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب.

- التمكين من خلال الأنماج:

(Empowerment Through Involvement) ويهتم أساساً بالإفادة من خبرة الأفراد وتجربتهم في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، إذ يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار، ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات إذ تستخدم الاجتماعات الدورية لتوصيل المعلومات.

- التمكين من خلال الإلتزام:

(Empowerment Through Commitment) من خلال التزام الموظفين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات، لتحسين رضا العاملين عن العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة، فإن أي محاولة لتحقيق هذا الإلتزام يمكن ان يتداخل مع تمكينهم من خلال المشاركة.

- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

(Empowerment Through) delayering إن البناء التنظيمي المسطح بمستويات أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة، وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى، من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد، والتركيز على تدريب الموظفين وتطويرهم.

في حين ذكر أفندي (2003:27) "أن مجالات تطبيق التمكين من خلال نشر المعلومات بين الأفراد والمشاركة في صنع السياسات".

نتائج التمكين:

إذا قدمت المنظمة للموظف كل ما استطاعت من معلومات ومهارات وتدريب وحوافز من أجل رفع كفاءته، فمن الطبيعي أن ينعكس ذلك على المنظمة بالفائدة، التي تحقق لها نتائج إيجابية فإذا تبين بأن برامج التمكين تسهم في تحسين أداء المؤسسات، فعلى الإدارات أن تطبقها لتحقيق تميز للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة (عبدالوهاب، 2014).

وقد أشار أبوحمور والشيايب (2011) إلى أن إيجاد بيئة عمل عالية التحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل والتقليل من الوقت الضائع في تحقيق أهداف المنظمة، وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات التطوير، يفيد في رفع الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب وتحقيق مكانة متميزة .

وذكر الوادي(2012) أن نتائج التمكين هي على النحو الآتي:

1. تحقيق الإنتماء: يُسهم التمكين في زيادة الانتماء للموظف، وللمهام التي يقوم بها للمؤسسة، فهي محصلة لرغبته في العمل وتحسن في مستوى الإنتاجية.
2. المشاركة الفاعلة: إن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الموظف، وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة.
3. تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه يتمخضان عن تطبيق مفهوم التمكين في الادارة.
4. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين يتوقف على توفر المعرفة والمهارة لدى الموظف والتي لا يمكن أن تتحقق دون تدريب يكتسب من خلاله المعرفة.
5. تحقيق الرضا الوظيفي: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة دوره.

المعوقات التي تحدُّ من تطبيق تمكين العاملين : (المغربي، 2006)

- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير

قادرين عليهما.

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي
- وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة
- تدريب الأفراد وتعليمهم.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي
- وعمل اللجان.
- زيادة الصراع بين العاملين عند أداء العمل
- الجماعي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفقاً لمتغيراتها و تبعاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1-الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت السلوك القيادي:

قام السحيمي (2002) بدراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية، تم إعداد استبانة مكونة من (47) فقرة طبقت على عينة مكونة من (304) أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة على أن عمداء كليات المعلمين يمارسون بشكل كبير جداً للسلوك الديمقراطي، ويمارسون السلوكين (الدكتاتوري و التساهلي) بشكل قليل، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في آراء أعضاء هيئة التدريس لواقع السلوك القيادي للعمداء باختلاف سنوات الخبرة باستثناء السلوك التساهلي عند مستوى من (6 - 10 سنوات).

وأجرى الزهراني (2002) دراسة هدفت التعرف الى السلوك القيادي لإداريي جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومعرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة ونوع الكلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (398) عضو هيئة تدريس، وأُستخدمت الاستبانة التي تكونت من (46) فقرة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: أن غالبية فقرات أداة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق تُعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية .

وهدف دراسة تيسكا (Teska, 2003) إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، وتم إختيار العينة من المناطق التعليمية لمديري (ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تراوحت أعمارهم بين (51- 60) عاماً وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين: ما طرق الاتصال المستخدمة من قبل المديرين الفعالين؟ وهل يعكس أسلوب الاتصال شخصية القائد في المؤسسة؟ وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية والمناخ التعليمي الذي يقوده مدير المنطقة التعليمية فضلاً عن التأكيد على أن نمط الاتصال الفعال يركز على مهارة الإصغاء، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يُعدان من العوامل الحاسمة المهمة في تقرير مدى فاعليته.

كما أجرى جريج (Greegg, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى كيفية توظيف عمداء الكليات بوصفهم قادة لأساليب التأثير، في رابطة التعليم المستمر في كاليفورنيا لتحديد أساليب التأثير المستخدمة المرجحة في المحاولة الأولى والتالية بعد حدوث المقاومة، كما جمعت البيانات أيضاً بشأن مناخ الكلية والخبرة والقيادة الرسمية والتدريب والصفات الديموغرافية ويمثل العمداء

(87) معهداً مختلفاً للتعليم العالي، وتكونت العينة من (118) عميداً لكليات التعليم المستمر، وأظهرت نتائج الدراسة أن التأثير في السلوك جاء بالمستوى المتوسط.

كما أجرى محاسنة (2007) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين للسلوك القيادي في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة، وتكونت عينة الدراسة من (590) عضو هيئة تدريس وأظهرت النتائج على: أن درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين للسلوك القيادي في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي وبين درجة الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار.

وهدف دراسة خليل (2007) إلى تعرف السلوك القيادي السائد لدى مديري التعليم العام في محافظة عدن من منظور أنموذج فيدلر الموقفية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (104) مديرين/مديرات وأُستخدمت العينة العشوائية التي بلغ عدد أفرادها (52) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن السلوك القيادي للمديرين في ضوء ملائمة الموقف ومتوسط مقياس السمات أن السلوك القيادي للمدراء يجمع الإهتمام بالموظفين والعمل معاً، وكذلك نتيجة للعوامل الموقفية التي تضمنت هيكلية المهام وسلطة المركز الوظيفي تبين أن السلوك القيادي للمديرين تهتم بالموظف، فضلاً على أن المستوى المتوسط العام لاستجابات المديرين جاء باهتمامه لكل من العمل والإنتاج،

وأشار شيلتون (Shelton, 2008) بدراسته التي هدفت التعرف إلى تحديد السلوك القيادي لمديري اتحاد التعليم العالي في الولايات المتحدة، والسلوك الناتج عن الوعي بالذات والعلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين والخصائص التنظيمية لاتحاداتهم، وتكون مجتمع الدراسة من مديري اتحاد التعليم العالي والبالغ عددهم (113) مديراً في اتحاد التعليم العالي فإن (49%) من مديري الاتحاد ردوا إلكترونياً، ولتوضيح الفهم لنتائج الاستبانة، أجريت المقابلات مع مديري الاتحاد، وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية يوظف أكثر من أي أسلوب آخر، ولم تكن هناك اختلافات ملحوظة في أسلوب القيادة ذات الخصائص التنظيمية للاتحاد.

وأجرى شحادة (2008) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (النجاح الوطنية، بير زيت بيت لحم، القدس الخليل، والجامعة العربية الأمريكية) وأُستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين، وعدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) في كل من أنماط السلوك القيادي، وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين تُعزى لمتغير الخبرة وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً من الأنماط القيادية .

وقام الفهيد (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم، والبالغ عددهم (250) رئيس قسم، وأُستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت نتائج الدراسة: أن الأنماط

القيادية تمارس بدرجة متوسطة، ووجود علاقة سالبة بين النمط الاوتوقراطي والمناخ التنظيمي، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي وكانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية وبعض مجالات المناخ التنظيمي.

وجاءت دراسة بودلا و نواز (Bodla & Nawaz, 2010) لمقارنة مجموعة كاملة لتحديد أسلوب القيادة الأنموذجي لأعضاء هيئة التدريس في القطاعين العام والخاص، في الجامعات والمعاهد في الباكستان، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، إذ بلغت العينة (265) عضو هيئة التدريس، وكشفت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في كل من القطاعين العام والخاص كانوا يمارسون أساليب القيادة التحويلية، وأن أسلوب القيادة كان يُمارس من ذوي الخبرة مع درجة أعلى لأعضاء هيئة التدريس في القطاع الخاص من تلك الموجودة في القطاع العام.

وهدفت دراسة الحياي (2010) إلى تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في محافظة عمان والبالغ عددها سبع جامعات، بواقع (211) فرداً، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: جاء في الرتبة الأولى نمط قيادة الفريق، ثم القيادة الوسطية ثم نمط القيادة الاجتماعية، ثم نمط القيادة المتشددة ثم نمط القيادة المتساهلة على التوالي، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من نمط القيادة المتساهلة ونمط القيادة المتشددة ونمط القيادة الوسطية ونمط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الاردنية الخاصة، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط قيادة الفريق وأداء الجامعات الاردنية الخاصة.

وجاءت دراسة شريف (Sharif, 2011) للكشف عن السلوك القيادي لمديري الكليات في جامعة باهاولبور الإسلامية في باكستان، وقد تكون مجتمع الدراسة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من الذكور والإناث في الجامعة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (100) طالب و (50) عضو هيئة تدريس، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي الفعال هو مفتاح النجاح، الذي تم تبنيه في الجامعة وكان يتسم بالنزاهة، وذلك لأن الجامعة تراعي توظيف الأشخاص المؤهلين علمياً، والذين يمتلكون شخصيات مؤثرة.

وهدفت دراسة ايدنز (Eadens, 2010) الكشف عن محاولات طلبة الدراسات العليا في تخصص القيادة التربوية على مستوى الماجستير في جامعات ولاية فلوريدا، السعي للحصول على وظائف مساعد مديرين، وأُستخدِمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن أغلبية الطلبة الخريجين في البرامج القيادية التعليمية في فلوريدا هم من الإناث، وكان تصنيف (64 %) لهم تأثير في قراراتهم للسير في الإدارة بينما (14 %) أدعوا عدم علمهم متى سيقوموا بالسعي للحصول على وظيفة مساعد مدير، وأن النتائج بخصوص نوايا الطلبة للتقدم لوظيفة مساعد اداري يمكن استخدامها في التطوير المهني الاكاديمي القيادي وإختيار الإرشاد التربوي الجامعي والتوظيف.

وهدفت دراسة الحراشة (2012) التعرف إلى السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وأثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريس على درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس، وذلك باستخدام استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) اشتملت على (30) فقرة وطُبقت الاستبانة على عينة بلغت (164) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن

درجة ممارسة السلوك القيادي بشكل كلي على البُعدين جاءت بدرجة متوسطة، أما أبعاد السلوك القيادي فقد جاء بالمرتبة الاولى بُعد الإهتمام بالعاملين، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد الإهتمام بالعمل، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير السلوك القيادي لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية.

وقام عربيات (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لجمع البيانات، تكونت من أربعة مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلسلي، التساهلي) ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (222) عضو هيئة تدريس كلية الهندسة التكنولوجية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود أثر لنمطي القيادة: (الديمقراطي والتسلسلي) في أداء العاملين ، فضلاً عن وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) في أداء العاملين .

وجاءت دراسة الشمري (2012) والتي هدفت إلى تحليل درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وقياسها، وبيان علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (1042) عضواً، وتم اختيار عينة مكونة من (400) عضو، و أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة

الكويت للنمط الديمقراطي في ادارتهم للكلديات ايضاً وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط القيادي الاتوقراطي، وهناك علاقة ايجابية ومرتفعة دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الاتوقراطي وبين التماثل التنظيمي دالة احصائياً، الا أنها ضعيفة جداً.

2-الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت التمكين الإداري:

هدفت دراسة الطراونة (2006) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب في الأردن، واشتملت الاستبانة على (343) مديراً، وكشفت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.

وجاءت دراسة العساف (2006) للتعرف إلى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (541) عضو هيئة تدريس، وأُستخدمت الإستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية العامة جاء متوسطاً، ووجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدف دراسة أندراوس (2006) إلى تعرف درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة

الأكاديميين، من العام الجامعي 2005/2006 والبالغ عددهم (468) قائداً، وبعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة فقد تم استرجاع (391) استبانة، وأُتبعَت الدراسة الوصفي، وقد بينت النتائج شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة وبدرجة عالية، فضلاً عن شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بدرجة عالية.

أما دراسة تورايوا (Toraiwa, 2009) فقد هدفت للكشف عن أمور تتعلق بتعزيز الطلبة والموجهين من خلال برنامج التمكين لدراسات المرأة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وكيفية اكتشاف الطلبة لعملية التمكين وفقاً لرواياتهم؟ وكيف يمكن لعلاقة الطلبة مع الموجه أن تساعد على تطوير أو منع هذا الشعور بالتمكين؟ ومن خلال المقابلات مع الطلبة السابقين

التي نقلت أحاسيسهم لكونهم أصبحوا ممكنين، وفي ضوء هذه المناقشات يصبح التمكين إما ممكناً كنتيجة لتكوين ناجح لبيئة خالية من السلطة، أو يصبح غير مُمكن بسبب عدم إمكانية إزالة السلطة من أجل دراسة التمكين، فقد تبنت الدراسة إستراتيجية تحليلية ركزت على ما يمكن أن يحيط في علاقات السلطة بين الطلبة والموجهين .

وفي دراسة أجراها ماكسفيلد وفلورمفيلت (Maxfeild & Flumerfelt, 2009) هدفت الكشف عن مفهوم التمكين الإداري، وقد أُجريت الدراسة على (400) إداري في المؤسسات التعليمية في مقاطعات الولايات المتحدة الأمريكية، وأُستخدمت الدراسة الأسلوب المسحي عن طريق بناء استطلاع للرأي مكون من (35) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم الاستراتيجي لتمكين المعلم يترجم من خلال التدريب والتوجيه والقيادة، فضلاً عن إيجاد مناخ من الثقة في قيادة الآخرين، وتحديد القادة وإشراكهم في العملية الإدارية، و تعزيز الحوار الجماعي وبناء الثقة للاستماع للإقتراحات التي يمتلكها المعلمون.

وهدفت دراسة الحموري (2009) التعرف إلى درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمستوى الدافعية، تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والبالغ عددهم (717) قائداً أكاديمياً، وقد تكونت عينة الدراسة من (116) قائداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى الدافعية.

وجاءت دراسة لاو (Lau, 2010) للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الإبداع الإداري والتمكين الإداري في جامعة ميدوسترن في شيكاغو، وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع أداة البحث بواسطة البريد الإلكتروني إذ أرسلت لجميع العاملين المؤهلين في الجامعة المختارة والبالغ عددهم (558) فرداً، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (255) استبانة، بمعدل استجابة يقدر بـ (45.7%)، وأشارت نتائج الدراسة إلى تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، وبالتالي وجود أثر غير مباشر لها على التمكين الإداري، وأن المسؤوليات الإدارية كان لها أثر إيجابي على الدعم للإبداع وأثر إيجابي غير مباشر على التمكين الإداري.

وهدفت دراسة مالিকা وكورتنيب (Malika & Courtneyb, 2011) الكشف عن مدى ما يمكن تقديمه عن طريق المشاركة في تمكين المرأة في التعليم العالي في الباكستان، وكانت أداة المسح هي توجيه أسئلة لإستجواب أعضاء هيئة التدريس والطلّابات من (10) جامعات حكومية في باكستان، استجابت لذلك (1290) طالبة في الكلية و (290) من أعضاء هيئة التدريس وفي أعقاب ذلك تم إجراء مقابلات مع (10) من أعضاء هيئة التدريس و (10) طالبات، وقد ركز

المستجيبون على الاستقلال الاقتصادي، والدعم المتزايد من خلال العائلة والمجتمع للمشاركة في التعليم العالي، وتمثلت النتيجة في أن المشاركة في التعليم العالي تُمكن المرأة للتأثير في عدد من الممارسات التمييزية في وقت واحد وبالتالي تنفيذ التغيير نحو الأفضل.

وهدف دراسة القضاة والطراونة (2011) التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة، والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، و تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية العامة والبالغ عددهم (444) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي (2006-2007)، وتوصلت الدراسة الى أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة جالي وهساني (Ghale & Hasani, 2012) إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية، وتم جمع معلومات وصفية باستخدام أسلوب دلفي للمسح وشملت المديرين والمساعدین والمعلمين العاملين في المؤسسة التعليمية في مقاطعة شمالي خراسان وشملت (150) مديراً، و (260) معلماً على مستوى المدارس الثانوية، وقد تم إختيار (199) فرداً بشكل عشوائي كعينة، وبينت النتائج أن إعطاء الأولوية للأمور المتعلقة بإدارة المعرفة بناء على رتبته التي تشمل حل المشكلات ونقل الخبرات والمشاركة والإبداع.

وقام كل من الطعاني والسويحي (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة، وتم تطوير الأداة لقياس التمكين

الإداري التي تكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة، و وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

أما دراسة الحربي (2013) فقد هدفت التعرف الى وضع تصور لتفعيل عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة (الملك خالد، والامام محمد بن سعود الاسلامية، وطيبة والملك سعود، والملك عبدالعزيز) بوصفها جامعات عريقة، وجامعات (جازان، والمجمعة، والباحة وتبوك، وحائل، ونجران) بوصفها جامعات ناشئة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة احصائياً تُعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى التمكين ولصالح الجامعات العريقة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أن هذه الدراسات تنوعت بتنوع الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، فقد سعت بعض الدراسات التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: الروح المعنوية، وأنماط الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار والثقة، والرضا الوظيفي، والاتجاهات نحو المهنة، والمناخ التنظيمي، والدافعية،

والإلتزام الوظيفي، الولاء التنظيمي، التماثل التنظيمي مثل دراسة: محاسنة(2007) وأندراوس(2006) والفهيدي(2009)، وعريبات(2012)، وشحادة(2008)، والشمري (2012).

- وسعت دراسات أخرى للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، وفاعلية اتخاذ القرار، والتدريب الإداري، والولاء التنظيمي، والاداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي مثل دراسة: الطراونة (2006) والحموري (2009)، و لاو (Lau,2010).

- أما الدراسة الحالية فقد سعت للكشف عن علاقة مستوى السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. -أما من حيث العينات فقد تراوحت أحجامها في الدراسات السابقة ما بين (152) إلى (541) فقد بلغت (305) في دراسة السحيمي (2002)، و(398) في دراسة عريبات(2012) و(590) في دراسة محاسنة (2007)، و(164) في دراسة الحراشنة (2012).

- أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية. - استخدمت بعض الدراسات السابقة الأستبانة مثل دراسة السحيمي(2001) ودراسة عريبات(2012).

- أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الأستبانة وسيلة لجمع البيانات. - تعددت البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة، فقد شملت بعضها الجامعات الحكومية والخاصة، وبشكل منفصل ولم تدرس العلاقة بين السلوك القيادي والتمكين الإداري معاً في الجامعات الحكومية والخاصة مثل دراسات: محاسنة (2006) والحموري (2009) وتورايبو

(Toraiwa,2009) واندراوس (2006) والعساف (2006) والزهراني (2002) و ومديريات

التربية مثل دراسة: الفهيدى (2009).

- أستخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة أندراوس(2006)

ودراسة الحربي (2013)، ودراسة الحراشنة (2012).

- أما الدراسة الحالية فقد استخدمت المنهج الوصفي الإرتباطي.

- لقد أفادت الدراسات السابقة الباحثة في تطوير مشكلة دراستها وكيفية إختيار العينة وتطوير

أداتي الدراسة.

- وإن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة هو أنها بحثت في مفهوم

السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة معاً

وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تتأول هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة والذي ابتداءً بوصف منهج البحث المستخدم، و مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة، والطريقة التي أُختيرت بها، وكذلك وصف أداتي الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات، والإشارة إلى إجراءات الدراسة التي اتبعت والوسائل الإحصائية التي أُستخدمت وذلك على النحو الآتي :

أولاً : منهج البحث المستخدم:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي للتعرف إلى مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان خلال الفصل الدراسي الأول 2015/2014 والبالغ عددهم (3124) عضو هيئة تدريس وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي (2012/ 2013) والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

في محافظة عمان

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
الجامعة الأردنية	1455
جامعة الزيتونة	325
جامعة العلوم التطبيقية	280
جامعة البترا	255
جامعة عمان الأهلية	240
جامعة الإسراء	197
جامعة الشرق الأوسط	145
جامعة الاميرة سمية	96
جامعة عمان العربية	89
الجامعة العربية المفتوحة	42
المجموع	3124

ثم استخدام طريقتين لإختيار مجتمع الدراسة، فتم اختيار عينة عنقودية عشوائية أولاً من الجامعة الأردنية الحكومية وجامعة البترا الخاصة والجدول (2) يبين توزيع أفراد مجتمع

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا والبالغ عددها (1269) عضو هيئة تدريس.

الجدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا
وفقاً للسلطة المشرفة ونوع الكلية

المجموع	البترا	الأردنية	الجامعة	
	خاصة	حكومية	السُلطة المشرفة	
163	36	127	العلوم التربوية	الكليات الإنسانية
205	105	100	العلوم الإدارية	
477	50	427	العلوم الإنسانية	
177	18	159	الهندسة	الكليات العلمية
136	38	98	الصيدلة	
111	37	74	الحاسوب	
1269	284	985	المجموع	

ثالثاً: عينة الدراسة :

بعد أن اختيرت عينة عنقودية عشوائية تمثلت في الجامعة الأردنية وجامعة البترا، اختيرت عينة طبقية عشوائية من هاتين الجامعتين، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم مجتمع الدراسة، الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات متماثلة، واختيرت ثلاث كليات علمية وثلاث كليات إنسانية، من

الجامعة الأردنية الحكومية وجامعة البترا الخاصة، إذ تكونت العينة من (297) عضو هيئة تدريس كما في الجدول (3).

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة الأردنية وجامعة البترا

المجموع	البترا	الأردنية	الجامعة	
	خاصة	حكومية	السلطة المشرفة	
38	8	30	العلوم التربوية	الكليات الإنسانية
48	25	23	العلوم الإدارية	
112	12	100	العلوم الإنسانية	
41	4	37	الهندسة	الكليات العلمية
32	9	23	الصيدلة	
26	9	17	الحاسوب	
297	67	230	المجموع	

وبعد توزيع الأداة على العينة تم إسترجاع (269) استبانة، بنسبة استرجاع تقدر بـ (90%)
ليصبح توزع أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا حسب
السُّلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة كما في الجدول (4).

الجدول (4)

توزع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا
حسب السُّلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
205	حكومية	السُّلطة المشرفة
64	خاصة	
269	المجموع	
111	انسانية	الكلية
168	علمية	
269	المجموع	
63	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
120	10 سنوات فاكثر	
269	المجموع	

أداتا الدراسة:

تم استخدام أداتين لقياس كل من مستوى السلوك القيادي والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام

وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة:

الأداة الأولى: "استبانة مستوى السلوك القيادي".

تم تطوير استبانة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، بعد الرجوع إلى الأدب النظري و الدراسات السابقة مثل: دراسة محاسنة (2007) ودراسة الحراشة (2012)، وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (43) فقرة، وتضمنت الاستبانة بُعدين، الأول البُعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية)، والثاني بُعد المهمة (إطار العمل) والملحق (1) يوضح استبانة السلوك القيادي بصورتها الأولية، وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أُعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق الأداة الأولى: "استبانة السلوك القيادي".

للتحقق من صدق استبانة "السلوك القيادي"، قامت الباحثة بعرضها على (10) محكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية المختلفة في الجامعات الأردنية، كما هو مبين في الملحق (2) وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صُممت لقياسه، ومدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات، والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80 %) من المحكمين أو أكثر وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو صياغتها أو حذفها، فأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (35) فقرة، والملحق (3) يبين استبانة السلوك القيادي بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى: "استبانة السلوك القيادي".

للتأكد من ثبات أداة الدراسة أُستخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بفواصل زمني مدته أسبوعان بين فترتي التطبيق، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) والجدول (5) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

الجدول (5)

قيم معاملات ثبات استبانة السلوك القيادي وأبعاده بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي

الرقم	البُعد	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ الفا
1	البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)	0.88	0.89
2	بُعد المهمة (اطار العمل)	0.90	0.87
	الدرجة الكلية	0.91	

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بنتيجة مقبولة لغايات الدراسة الحالية مقارنة بقيم معاملات الثبات للدراسات السابقة، إذ كان معامل ارتباط بيرسون (0.91) للدرجة الكلية، وتراوح معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.87-0.89).

الأداة الثانية: "استبانة التمكين الإداري".

تم تطوير استبانة التمكين الإداري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل: دراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة الحموري (2010)، ودراسة الطراونة (2006) ودراسة العساف (2006)، وقد تكونت الاستبانة من (32) فقرة، وتضمنت الاستبانة الأبعاد الآتية: تفويض السلطة والصلاحيات، والتحفيز والتدريب، وتطوير الشخصية، والاتصال، وتنمية السلوك الابداعي، والملحق (1) يوضح استبانة التمكين الإداري بصورتها الأولية، وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً، أحياناً نادراً، أبداً، وقد أُعطي البديل دائماً خمس درجات، والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة الثانية: "استبانة التمكين الإداري".

للتحقق من صدق استبانة "التمكين الإداري"، قامت الباحثة بعرضها على (10) محكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية كما هو مبين في الملحق (2)، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات ووضوحها والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو صياغتها أو حذفها، فأصبحت الأداة بصورتها النهائية (26) فقرة والملحق (3) يبين استبانة التمكين الإداري بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية: "استبانة التمكين الإداري".

تم حساب ثبات هذه الأداة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest)، إذ طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (40) عضو هيئة تدريس من خارج العينة، وأُعيد تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى بعد أسبوعين، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة في المرتين على كل أداة الدراسة ككل، وتم إيجاد قيمة معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha).

والجدول (6) يبين معاملات ثبات الإستبانة.

الجدول (6)

قيم معاملات ثبات استبانة التمكين الإداري وأبعاده بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي.

الرقم	البُعد	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام
1	تفويض السُلطة والصلاحيات	0.80	0.82
2	التحفيز والتدريب	0.89	0.81
3	تطوير الشخصية	0.91	0.79
4	الاتصال	0.83	0.83
5	تنمية السلوك الإبداعي	0.80	0.92
	الدرجة الكلية	0.93	

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بنتيجة مقبولة لغايات الدراسة الحالية مقارنة بمعاملات الثبات للدراسات السابقة، إذ كان معامل ارتباط بيرسون (0.93)، للدرجة الكلية، وتراوحت قيم معامل الإتساق الداخلي ما بين (0.93) لبُعد تطوير الشخصية و (0.92) لبُعد تنمية السلوك الإبداعي.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة الوسيطة :

- السُّلطة المشرفة (حكومية وخاصة).
- نوع الكلية (علمية و إنسانية).
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات) و(من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع : (السلوك القيادي والتمكين الإداري).

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

-إعداد أداتي الدراسة.

-الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق الدراسة والملحق(4) يوضح ذلك، ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي موجه إلى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة المشمولة بالدراسة والملحقات التالية (5) و(6) و(7) و(8) و(9) و(10) توضح ذلك، ثم التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها من أعضاء هيئة التدريس، ثم تطبيق الأستباننتين بتوزيع (297) استبانة، وتم استرجاع (269) استبانة، وقد استغرق تطبيق الدراسة (35) يوماً.

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) .

- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

- تم تحديد مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري إلى ثلاثة مستويات؛ عالية، ومتوسطة، ومنخفضة. اعتماداً على المعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

$$2.33 = 1.33 + 1$$

وفي ضوء هذه النتيجة تكون درجة التطبيق على النحو الآتي:

الدرجة المنخفضة من 1 - 2.33

الدرجة المتوسطة من 2.34 - 3.67

الدرجة المرتفعة من 3.68 - 5

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية ووفقاً لأسئلة الدراسة:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA) فيما يتعلق بمتغير الخبرة، واستخدام اختبار (Scheffe Test) لتعرف عائدة

الفروق. واستخدام الإختبار الثاني (t-test) لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغيري السُّلطة المشرفة ونوع الكلية.

-تم استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام و لُبَدي أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب البُعدين مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	بُعد المهمة (إطار العمل)	3.48	0.56	1	متوسط
1	البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)	3.42	0.61	2	متوسط
	الدرجة الكلية	3.45	0.47		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري (0.47) وجاء بعداً الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42-3.48) وجاء في الرتبة الأولى "بُعد المهمة (إطار العمل)"، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.56)، وفي الرتبة الثانية جاء "البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.61)، أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بُعد المهمة (إطار العمل):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات بُعد المهمة والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد المهمة (إطار العمل) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة عملهم بحرية .	3.97	1.06	1	مرتفع
33	يضع رئيس القسم جدولاً للعمل المطلوب إنجازه في القسم.	3.73	1.26	2	مرتفع

27	يُتابع رئيس القسم التزام أعضاء هيئة التدريس بالقواعد والتعليمات المعمول بها.	3.67	1.15	3	متوسط
21	يحرص رئيس القسم على أن يكون دوره واضحاً في العمل لكل أعضاء هيئة التدريس.	3.64	1.24	4	متوسط
29	يحرص رئيس القسم على سير العمل بشكل (صحيح ومتقن).	3.61	1.20	5	متوسط
28	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على بذل جهد أكبر.	3.56	1.28	6	متوسط
22	يحرص رئيس القسم على أن تكون اتجاهاته واضحة أمام أعضاء هيئة التدريس في قسمه.	3.46	1.22	7	متوسط
30	يستشرف رئيس القسم المشكلات ويخطط لحلها مسبقاً.	3.46	1.16	7	متوسط
34	يُخبر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بما يتوقع منهم.	3.46	1.20	7	متوسط
23	يُحافظ رئيس القسم على معايير الأداء الخاصة بالجامعة في قسمه.	3.45	1.16	10	متوسط
24	يضبط رئيس القسم العمل بشكل حازم في قسمه.	3.43	1.14	11	متوسط
31	يُحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس من أجل زيادة الإنتاج في القسم.	3.35	1.36	12	متوسط
32	يُحافظ رئيس القسم على معايير الإنجاز في قسمه.	3.16	1.26	13	متوسط
26	ينظر رئيس القسم بعين المصلحة العامة (لقسمه وجامعته).	3.14	1.21	14	متوسط
25	يؤكد رئيس القسم على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل في قسمه.	3.11	1.31	15	متوسط
الدرجة الكلية		3.48	0.56	متوسط	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد المهمة (أطار العمل) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع

والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.11-3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (35) التي تنص على "يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة عملهم بحرية"،
بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت
الفقرة (33) التي تنص على "يضع رئيس القسم جدولاً للعمل المطلوب إنجازه في القسم
"بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.26) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل
الاحيرة الفقرة (26) التي تنص على " ينظر رئيس القسم بعين المصلحة العامة (لقسمه
وجامعته)". بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.21)، وبمستوى متوسط وجاءت في
الرتبة الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يؤكد رئيس القسم على الالتزام بالمواعيد المحددة
لإنجاز العمل في قسمه" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى متوسط.

2-البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى السلوك
القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا
البعد، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى السلوك القيادي لرؤساء
الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في البعد الاعتباري
(العلاقات الانسانية) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الأخذ بزمam المبادرة .	3.80	0.93	1	مرتفع

20	يُعطي رئيس القسم إشعاراً مسبقاً لأي تغييرات في قسمه.	3.75	0.86	2	مرتفع
9	يُمثل رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات الخارجية لقسمه.	3.67	0.95	3	متوسط
17	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على حل خلافاتهم في القسم.	3.61	1.17	4	متوسط
10	يحرص رئيس القسم على إقناع أعضاء هيئة التدريس بأن أفكاره لمصلحتهم.	3.57	1.07	5	متوسط
13	يحرص رئيس القسم على إقامة علاقات طيبة مع رؤسائه.	3.54	1.36	6	متوسط
6	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالراحة حين يتحدثون معه.	3.52	1.10	7	متوسط
8	يُعلن رئيس القسم عن نشاطات أعضاء هيئة التدريس في القسم.	3.52	1.12	7	متوسط
5	يضع رئيس القسم اقتراحات أعضاء هيئة التدريس موضع الدراسة.	3.50	1.23	9	متوسط
7	يتصرف رئيس القسم بوصفه ناطقاً رسمياً باسم أعضاء هيئة التدريس.	3.48	1.20	10	متوسط
16	يحرص رئيس القسم على عمل أعضاء هيئة التدريس بوصفهم فريقاً واحداً.	3.43	0.94	11	متوسط
15	يحدد رئيس القسم وقتاً للإصغاء لأعضاء هيئة التدريس في قسمه.	3.34	1.25	12	متوسط
18	يثق رئيس القسم بآراء أعضاء هيئة التدريس في الحكم على الأمور.	3.34	0.97	12	متوسط
12	يُظهر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بمستوى جيد في الكلية.	3.32	1.41	14	متوسط
1	يأخذ رئيس القسم موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأمور المهمة قبل البدء بتنفيذها.	3.30	1.40	15	متوسط
2	يُعامل رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس بوصفهم زملاء له في القسم.	3.29	1.40	16	متوسط

11	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بطريقة مقنعة لدعم وجهة نظره.	3.21	1.22	17	متوسط
3	يستطيع رئيس القسم إثارة الحماس لأي مشروع في قسمه.	3.14	1.50	18	متوسط
14	يسهم رئيس القسم في حل المشكلات الإجتماعية التي تعترض أعضاء هيئة التدريس.	3.06	1.05	19	متوسط
4	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة دورهم القيادي في القسم.	2.99	1.37	20	متوسط
الدرجة الكلية		3.42	0.61	متوسط	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 2.99)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على "يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الأخذ بزمام المبادرة"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على "يُعطي رئيس القسم إشعاراً مسبقاً لأي تغييرات في قسمه"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يسهم رئيس القسم في حل المشكلات الإجتماعية التي تعترض أعضاء هيئة التدريس". بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.05)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة دورهم القيادي في القسم" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.37) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد

مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بشكل عام ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الأبعاد مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	التحفيز والتدريب	3.63	0.90	1	متوسط
5	تنمية السلوك الابداعي	3.62	0.69	2	متوسط
3	تطوير الشخصية	3.61	0.59	3	متوسط
4	الاتصال	3.49	1.07	4	متوسط
1	تفويض السلطة والصلاحيات	3.42	0.99	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.62		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف

معياري (0.62)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.42-3.63)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد " التحفيز والتدريب"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.90) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "تنمية السلوك الابداعي" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69) وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء بُعد "الاتصال" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07) وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد "تفويض السلطة والصلاحيات" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99). أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. التحفيز والتدريب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات بعد التحفيز والتدريب، والجدول (11) يوضح ذلك

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد التحفيز والتدريب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يُحفّز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤولية أعمالهم.	3.72	1.15	1	مرتفع
12	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أن الأنظمة تساعد في تطوير مهاراتهم في العمل.	3.66	1.52	2	متوسط
8	يعمل رئيس القسم على تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس .	3.64	1.07	3	متوسط

9	يُقدّر رئيس القسم جهود أعضاء هيئة التدريس في عملهم.	3.64	1.19	3	متوسط
10	يُوفر رئيس القسم فرصاً جيدة للنمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس.	3.58	1.27	5	متوسط
11	يُقدر رئيس القسم الإنجازات المهنية لأعضاء هيئة التدريس	3.52	1.46	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.63	0.90	متوسط	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد التحفيز والتدريب كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاء بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72-3.52)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يُحَفِّز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤولية أعمالهم"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.15) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أن الأنظمة تساعدهم في تطوير مهاراتهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.52) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يُوفر رئيس القسم فرصاً جيدة للنمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.27)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يُقدر رئيس القسم الإنجازات المهنية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.46) وبمستوى متوسط.

2. تنمية السلوك الابداعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا البُعد، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تنمية السلوك الابداعي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الابداع الاداري.	3.89	1.07	1	مرتفع
24	يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية .	3.80	1.27	2	مرتفع
22	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أفكار جديدة .	3.70	0.90	3	مرتفع
25	يشجع رئيس القسم على تجربة الأفكار الجديدة في قسمه.	3.52	1.21	4	متوسط
23	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إثراء مهاراتهم في أداء عملهم.	3.21	1.31	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.69		متوسط

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تنمية السلوك الابداعي كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين

المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-3.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الإلتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري"، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على "يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.27) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يشجع رئيس القسم على تجربة الأفكار الجديدة في قسمه". بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.21)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إثراء مهاراتهم في أداء عملهم" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى متوسط.

3. تطوير الشخصية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا البُعد، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تطوير الشخصية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يُحاكي رئيس القسم سلوك رؤسائه المميزين لتطوير مهاراته في العمل.	4.01	1.19	1	مرتفع
14	تُساعد محاكاة سلوك الرؤساء المميزين لرئيس القسم على تطوير مهاراته اللازمة لأداء عمله.	3.95	1.20	2	مرتفع
15	يهتم رئيس القسم بعمله لحرصه على مستقبل الطلبة	3.65	1.15	3	متوسط
16	يُهيئ رئيس القسم فرصاً مناسبة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في قسمه.	3.07	1.17	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.61	0.59	متوسط	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تطوير الشخصية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01 - 3.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يُحاكي رئيس القسم سلوك رؤسائه المميزين لتطوير مهاراته في العمل"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) التي تنص على "تُساعد محاكاة سلوك الرؤساء المميزين لرئيس القسم على تطوير مهاراته اللازمة لأداء عمله" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.20)

وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على "يهتم رئيس القسم بعمله لحرصه على مستقبل الطلبة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على "يُهيئ رئيس القسم فرصاً مناسبة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في قسمه" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط.

4.الاتصال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات بعد الاتصال، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد الاتصال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الرتبة	المستوى
19	يتواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس.	3.70	1.38	1	مرتفع
17	يُعطي رئيس القسم الحرية لأعضاء هيئة التدريس في (تقديم الافكار والمعلومات في ميدان تخصصهم).	3.68	1.19	2	مرتفع
21	يُسهل رئيس القسم حصول أعضاء هيئة التدريس على المعلومات التي يحتاجونها.	3.41	1.41	3	متوسط
20	يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم.	3.36	1.41	4	متوسط

18	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس إبداء آرائهم في أمور العمل الخاصة بهم.	3.31	1.04	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.49	1.07		متوسط

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد الاتصال كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 - 3.70)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على "يتواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.38) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على "يُعطي رئيس القسم الحرية لأعضاء هيئة التدريس في (تقديم الأفكار والمعلومات في ميدان تخصصهم)". بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.41)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس إبداء آرائهم في أمور العمل الخاصة بهم" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط.

5. تفويض السلطة والصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتحديد مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات تفويض السلطة والصلاحيات، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تفويض السلطة والصلاحيات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يوفر تفويض (السلطة والصلاحيات) فرصاً للنمو المهني	3.53	1.32	1	متوسط
2	تُحدّد الأعمال التي تُفوض لرئيس القسم كتابياً.	3.47	1.26	2	متوسط
1	يُفوض رئيس القسم السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة.	3.46	1.18	3	متوسط
3	يتم متابعة المهام المفوضة لرئيس القسم دورياً.	3.41	1.34	4	متوسط
6	يوفر رئيس القسم المرونة المناسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المكلفين بها .	3.34	1.25	5	متوسط
4	يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لأداء المهام.	3.33	1.43	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.42	0.99	متوسط	

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تفويض السلطة والصلاحيات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " يوفر تفويض (السلطة والصلاحيات) فرصاً للنمو المهني "، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.32)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تُحدّد الأعمال التي تُفوض لرئيس القسم كتابياً" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.26)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يوفر رئيس القسم

المرونة المناسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المكلفين بها" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لأداء المهام " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.43).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك

القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (16) يبين هذه النتائج.

الجدول (16)

العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون

السلوك القيادي	بعد المهمة (إطار العمل)	البعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية)	الأبعاد	
0.379**	0.318**	0.292**	معامل الارتباط	تفويض السلطة والصلاحيات
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.351**	0.309**	0.261**	معامل الارتباط	التحفيز والتدريب
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.422**	0.468**	0.246**	معامل الارتباط	تطوير الشخصية

0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.239**	0.246**	0.153*	معامل الارتباط	الاتصال
0.000	0.000	0.010	مستوى الدلالة	
0.276**	0.562**	0.016	معامل الارتباط	تنمية السلوك الابداعي
0.000	0.000	0.788	مستوى الدلالة	
0.434**	0.472**	0.261**	معامل الارتباط	مستوى التمكين
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

**دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ معامل الارتباط (0.434) وبمستوى دلالة (0.000) وكذلك وجود علاقات موجبة بين بُعدي السلوك القيادي وجميع أبعاد التمكين الإداري باستثناء بعد "تنمية السلوك الإبداعي" إذ لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينه وبين البعد الإعتباري.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (السُلطة المشرفة، و نوع الكلية، والخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1-متغير السلطة المشرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإختبار الثاني (t-test) لعينتين مستقلتين، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

المجال	السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)	حكومية	205	3.40	0.68	0.911	0.363
	خاصة	64	3.48	0.32		
بُعد المهمة (اطار العمل)	حكومية	205	3.52	0.59	2.340	0.020*
	خاصة	64	3.34	0.43		
الدرجة الكلية	حكومية	205	3.45	0.53	0.514	0.608
	خاصة	64	3.42	0.16		

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.514) وبمستوى دلالة (0.608) للدرجة الكلية وايضا في البُعد الاعتباري (العلاقات

الإنسانية)، بينما وجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في بُعد المهمة (إطار العمل) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.340) وبمستوى دلالة (0.020) و كان الفرق لصالح الجامعات الحكومية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

2-متغير نوع الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإختبار الثاني لعينتين مستقلتين (t-test)، تبعاً لمتغير نوع الكلية ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير نوع الكلية

البُعد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
البعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية)	إنسانية	111	3.06	0.43	9.734	0.000*
	علمية	158	3.68	0.58		
بعد المهمة (إطار العمل)	إنسانية	111	3.48	0.57	0.062	0.951
	علمية	158	3.48	0.56		
الدرجة الكلية	إنسانية	111	3.24	0.38	6.733	0.000*
	علمية	158	3.59	0.47		

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير نوع الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (6.733) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية وايضاً في البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية) و كان الفرق لصالح الكليات العلمية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، بينما لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في بُعد المهمة (اطار العمل) .

3-متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)	اقل من 5 سنوات	63	4.10	0.48
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	86	3.44	0.53
	10 سنوات فاكثر	120	3.05	0.37
	المجموع	269	3.42	0.61
بُعد المهمة (اطار العمل)	اقل من 5 سنوات	63	3.64	0.67
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	86	3.25	0.48

0.51	3.56	120	10 سنوات فاكثر	
0.56	3.48	269	المجموع	
0.47	3.90	63	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.43	3.36	86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0.33	3.27	120	10 سنوات فاكثر	
0.47	3.45	269	المجموع	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، وجاء اصحاب فئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فاكثر) إذ بلغ (3.27)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (20) :

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الاعتباري (العلاقات)	بين المجموعات	47.047	2	23.524	110.962	*0.000
	داخل المجموعات	56.416	266	0.0212		

			268	103.463	المجموع	الإنسانية)
*0.000	12.049	3.651	2	7.301	بين المجموعات	بُعد المهمة (إطار العمل)
		0.0.303	266	80.861	داخل المجموعات	
			268	88.162	المجموع	
*0.000	55.427	9.089	2	18.178	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.164	266	43.699	داخل المجموعات	
			268	61.876	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

لمستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (57.613)، وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في كلا البُعدين ، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق .

الجدول (21)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

البُعد	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
البُعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية)	أقل من 5 سنوات	4.10	–	0.66*	1.05*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.44		–	0.39*
	10 سنوات فأكثر	3.05			–

بُعد المهمة (إطار العمل)	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	أقل من 5 سنوات	3.64	–	0.08	0.39*
	10 سنوات فأكثر	3.56		–	0.31*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.25			–
الدرجة الكلية	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.90	–	0.54*	0.63*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.36		–	0.09
	10 سنوات فأكثر	3.27			–

يظهر من الجدول (21) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية.
- ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) في البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية).
- ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في بُعد المهمة (إطار العمل).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

مستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (السُلطة

المشرفة، و نوع الكلية، والخبرة)؟ تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير السُلطة المشرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاختبار الثاني (t-test) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار "t-test"، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

البُعد	السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة والصلاحيات	حكومية	205	3.34	1.05	2.493	0.013*
	خاصة	64	3.68	0.73		
التحفيز والتدريب	حكومية	205	3.61	0.96	0.510	0.610
	خاصة	64	3.68	0.69		
تطوير الشخصية	حكومية	205	3.61	0.63	0.176	0.860
	خاصة	64	3.62	0.41		
الاتصال	حكومية	205	3.49	1.11	0.023	0.982

		0.95	3.49	64	خاصة	
0.001*	3.305	0.68	3.70	205	حكومية	تنمية السلوك الابداعي
		0.67	3.39	64	خاصة	
0.902	0.124	0.67	3.58	205	حكومية	الدرجة الكلية
		0.43	3.60	64	خاصة	

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.124) وبمستوى دلالة (0.902) للدرجة الكلية وايضاً في جميع الأبعاد باستثناء بعد تفويض السلطة والصلاحيات إذ كان الفرق لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، وايضاً في بُعد تنمية السلوك الابداعي حيث كان الفرق لصالح الجامعات الحكومية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2. متغير نوع الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاختبار الثاني (t-test) لعينتين مستقلتين، تبعاً لمتغير نوع الكلية، ويظهر الجدول (23) ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واختبار " (t-test) ،
تبعاً لمتغير نوع الكلية

البعد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة والصلاحيات	انسانية	111	3.32	0.82	1.451	0.148
	علمية	158	3.49	1.10		
التحفيز والتدريب	انسانية	111	3.36	0.85	4.230	0.000*
	علمية	158	3.81	0.90		
تطوير الشخصية	انسانية	111	3.56	0.60	1.125	0.261
	علمية	158	3.64	0.57		
الاتصال	انسانية	111	3.60	1.04	1.443	0.150
	علمية	158	3.41	1.09		
تنمية السلوك الابداعي	انسانية	111	3.74	0.66	2.368	0.019*
	علمية	158	3.54	0.70		
الدرجة الكلية	انسانية	111	3.55	0.62	0.952	0.342
	علمية	158	3.62	0.62		

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$

(0.05) في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير نوع الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ

بلغت (0.952) وبمستوى دلالة (0.342) للدرجة الكلية وايضاً في معظم الأبعاد باستثناء بُعد التحفيز والتدريب إذ كان الفرق لصالح الكليات العلمية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، وايضاً في بُعد تنمية السلوك الابداعي إذ كان الفرق لصالح الكليات الانسانية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة والصلاحيات	اقل من 5 سنوات	63	3.67	0.97
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	86	3.44	1.10
	10 سنوات فاكتر	120	3.28	0.90
	المجموع	269	3.42	0.99
التحفيز والتدريب	اقل من 5 سنوات	63	4.14	0.68
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	86	3.66	0.86
	10 سنوات فاكتر	120	3.34	0.92
	المجموع	269	3.63	0.90

0.46	3.95	63	اقل من 5 سنوات	تطوير الشخصية
0.54	3.44	86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0.61	3.56	120	10 سنوات فاكثر	
0.59	3.61	269	المجموع	
0.97	4.02	63	اقل من 5 سنوات	الاتصال
0.95	2.99	86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
1.06	3.58	120	10 سنوات فاكثر	
1.07	3.49	269	المجموع	
0.66	3.77	63	اقل من 5 سنوات	تنمية السلوك الابداعي
0.70	3.19	86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0.54	3.86	120	10 سنوات فاكثر	
0.69	3.62	269	المجموع	
0.46	3.95	63	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.62	3.36	86	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0.61	3.56	120	10 سنوات فاكثر	
0.62	3.59	269	المجموع	

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة

التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ

(3.95)، وجاء اصحاب فئة (10 سنوات فاكثر) بالرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.56)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي

بلغ (3.36) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). وجاءت نتائج

تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في

الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
والصلاحيات	بين المجموعات	6.297	2	3.149	3.112	*0.041
	داخل المجموعات	269.082	266	1.012		
	المجموع	275.379	268			
التحفيز والتدريب	بين المجموعات	27.383	2	13.691	18.158	*0.000
	داخل المجموعات	200.685	266	0.754		
	المجموع	228.068	268			
تطوير الشخصية	بين المجموعات	10.399	2	5.200	16.199	*0.000
	داخل المجموعات	85.384	266	0.321		

			268	95.783	المجموع	
*0.000	19.991	20.891	2	41.782	بين المجموعات	الاتصال
		1.045	266	278.041	داخل المجموعات	
			268	319.823	المجموع	
*0.000	30.686	12.489	2	24.978	بين المجموعات	تنمية السلوك الابداعي
		0.407	266	108.296	داخل المجموعات	
			268	133.275	المجموع	
*0.000	18.544	6.583	2	13.167	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.355	266	94.325	داخل المجموعات	
			268	107.492	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (18.544)،

وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في جميع الأبعاد، ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير

الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

الجدول (26)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى التمكين الاداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
تفويض السلطة والصلاحيات	أقل من 5 سنوات	3.67	–	0.23*	0.39*
	من 5 الى أقل من 10	3.44		–	0.16
	10 سنوات فأكثر	3.28			–
التحفيز والتدريب	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.14	–	0.48*	0.78*
	من 5 الى أقل من 10	3.66		–	0.32*
	10 سنوات فأكثر	3.34			–
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	من 5 الى أقل
تطوير الشخصية	أقل من 5 سنوات	3.95	–	0.39*	0.51*
	10 سنوات فأكثر	3.56		–	0.12
	من 5 الى أقل من 10	3.44			–
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	من 5 الى أقل
	أقل من 5 سنوات	4.02	–	0.44*	1.03*
الاتصال	10 سنوات فأكثر	3.58		–	0.59*
	من 5 الى أقل من 10	2.99			–
	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل
	10 سنوات فأكثر	3.86	–	0.09	0.67*
	أقل من 5 سنوات	3.77		–	0.58*
تنمية السلوك الابداعي	من 5 الى أقل من 10	3.19			–
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	من 5 الى أقل
	أقل من 5 سنوات	3.95	–	3.56	3.36
	10 سنوات فأكثر				
	الدرجة				

0.59*	0.39*	–	3.95	اقل من 5 سنوات	الكلية
0.20*	–		3.56	10 سنوات فاكثر	
–			3.36	من 5 الى اقل من 10	

الفرق دال احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر من الجدول (26) أن الفرق جاء:

– لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) وفئة (10 سنوات فاكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية وفي بُعد تفويض السلطة والصلاحيات وفي بُعد تطوير الشخصية.

– ولصالح فئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فاكثر) في الدرجة الكلية وفي بُعد تنمية السلوك الإبداعي و بُعد الاتصال.

– ولصالح فئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فاكثر) في جميع الأبعاد باستثناء بُعد السلوك الإبداعي.

– ولصالح فئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فاكثر) في بُعد التحفيز والتدريب.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، في ضوء أسئلتها والتوصيات التي توصلت لها وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على :

ما مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال في الجدول (7) أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.47) وجاء بعداً الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42 - 3.48) وجاء في الرتبة الأولى "بُعد المهمة (إطار العمل)"، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء "البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى متوسط.

وتدل هذه النتائج على أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يمارسون السلوك القيادي تجاه أعضاء هيئة التدريس بمستوى متوسط، وهذا المستوى المتوسط لا يشكل نتيجة سلبية لكنه لم يصل إلى المستوى المنشود، ولا يحقق طموح الجامعات للوصول إلى مكانة متميزة بين مثيلاتها من الجامعات، وقد يُعزى ذلك إلى الصلاحيات الممنوحة لهم في إتخاذ القرارات والحرية بممارسة عملهم، فتقارب الخبرات والمؤهلات العلمية في الجامعات الأردنية، لرؤساء

الأقسام تجعلهم مدركين لأهمية العلاقات الانسانية في الاقسام الاكاديمية, وجو العمل الذي يسوده المودة والتعاون ينعكس انعكاساً مباشراً على أداء أعضاء هيئة التدريس, وهذا منسجم مع الإتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، التي تركز على الإهتمام بحاجات العاملين وتراعي العلاقات الإنسانية في العمل والإهتمام بالإنتاج معاً، ووجود عدد من رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الذين يتمتعون بمهارات قيادية، فضلاً عن توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية مما يزيد من دافعيتهم للنهوض بالعملية التعليمية في هذه الجامعات.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسات كل من: محاسنة (2007) والحراشة (2012) والفهيدي (2009) والحيالي (2010) وعربيات (2012) ودراسة الزهراني (2002) و خليل (2007) بأن درجة ممارسة السلوك القيادي على البُعدين جاءت متوسطة .

أما بالنسبة لبُعد السلوك القيادي ففي أدناه مناقشة هذين البُعين:

1- بُعد المهمة (إطار العمل):

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد المهمة (إطار العمل) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود قادة متميزين يتمثلون برؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية لديها الرغبة الجادة بالعمل وتنظيمه في القسم، وامتلاكهم المؤهلات العلمية وخبراتهم

في انتهاج أسلوب علمي في إداراتهم للقسم، يجعلهم قادرين على تنسيق العمل من أجل دفع العملية التعليمية إلى الأمام لتصل إلى مستوى متميز بين الجامعات، ولإدراك رئيس القسم أهمية تنسيق العمل، يضع جدولاً للعمل المطلوب إنجازه، لتسريع أدائه، وقد انقفت نتائج هذا البعد مع دراسة محاسنة (2007) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإداريين للسلوك القيادي كانت متوسطة في هذا البعد.

2-البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية):

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.61).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تبني رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية لمفهوم العلاقات الإنسانية في القسم، وحرصهم على بناء علاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن المشاركة في المناسبات الاجتماعية فيما بينهم، وهنا لا بد من التأكيد على أن الإدارة الجامعية ينبغي عليها أن تولي اهتماماً أكبر بحاجات العاملين، ومساعدتهم على حل المشكلات الاجتماعية التي تعترضهم، إذ أن زيادة الاهتمام بالجانب الانساني وزيادة درجة الممارسات الديمقراطية في الجامعات، كذلك طبيعة عمل رؤساء الأقسام، وتعاملهم مع مجتمعات بشرية كونها تمثل مركزاً ورافداً للمجتمع، يفرض نوعاً من السلوك القيادي ليكون مقبولاً، مما يتيح لهم العمل بحرية وتأدية أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، من خلال مشاركتهم بحل المشكلات التي تعترضهم، فضلاً عن أن الجامعة تعمل على توفير بيئة ملائمة، إذ يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة دور قيادي بدلاً منه، نظراً للأعباء الإدارية والأكاديمية التي يقوم بها

فهو يوازن بين أعباء العمل الإداري والأكاديمي، لكن هذه النتيجة لم تصل إلى المستوى المطلوب، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة الحراشة (2012) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة السلوك القيادي على البُعدين جاءت متوسطة، وبالترتبة الأولى بُعد الاهتمام بالعاملين.

السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.62) .

وقد تُعزى هذه النتيجة الى تبني مفهوم التمكين في الجامعات الأردنية، بسبب الإدارة المركزية وتطبيق التعليمات بحرفية كبيرة، وبحكم طبيعة العمل الإداري جنباً إلى جنب مع العمل الأكاديمي، مما يفرض ممارسة مبدأ تفويض السلطة، فضلاً عن تصورات رؤساء الأقسام التي تتركز على التحفيز، ومثل هذه النتيجة تبدو ملموسة لدى العاملين، فضلاً عن تبني للأفكار الإبداعية، والتدريب وتقليد للرؤساء، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحموري (2009) التي أشارت إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة ودراسة العساف (2006) التي أظهرت ان مستوى التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات العامة جاء متوسطاً، واختلفت مع نتائج دراسة السويحي والطعاني (2013) والتي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة اندراوس (2005) التي أشارت

إلى شيوع مفاهيم التمكين بدرجة عالية وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التمكين الإداري.

1. التحفيز والتدريب:

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد التحفيز والتدريب كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.90) .

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تبني رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، لنظام المكافآت والحوافز في الأقسام الأكاديمية، بحيث تكرم المتفوقين منهم وتبتعثهم لحضور الندوات والمؤتمرات، كما أن بيئة العمل في الجامعات شهدت تغييرات جوهرية إذ يتعلم المرؤوسون كيف يكونوا مبادرين ومبتكرين، مما تعطيهم شعوراً بالانتماء والاستقلالية لكي تستطيع المؤسسة التربوية مواجهة التحديات، وترعى نموهم الشخصي وتشجع نضجهم، وتعزز معنوياتهم ومبادراتهم، فضلاً عن الأنظمة والتشريعات، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) والتي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالتحفيز جاءت متوسطة، ودراسة الحموري (2009) والتي أشارت إلى درجة تمكين متوسطة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

2. تنمية السلوك الابداعي:

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد تنمية السلوك الابداعي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69).

وقد تُعزى هذه النتيجة الى توفر الدعم المالي اللازم للإنفاق على البحوث العلمية، فضلاً عن التدريب المستمر لاكتساب كل ما هو جديد من المعارف والعلوم المختلفة، والعمل على تبني أصحاب المقدرات والمواهب الخلاقة، والإفادة من خبراتهم، واستثمار طاقاتهم، لتحقيق الطموح وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة لتحسين مستوى مخرجات التعليم العالي، بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) والتي أشارت إلى أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالتحفيز جاءت متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسة الطعاني والسويدي (2013) التي أشارت إلى أن مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة.

3- تطوير الشخصية:

أظهرت النتائج في الجدول (13) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تطوير الشخصية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.59).

وقد تُعزى هذه النتيجة الى التدريب المستمر لرؤساء الأقسام لتزويدهم بالمهارات اللازمة للعمل الإداري، كذلك تقلدهم العديد من المراكز الإدارية في الجامعات، وتقليد سلوك الرؤساء المميزين، من أجل الوصول إلى مخرجات تعليم بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل التي تركز على تطوير المهارات الشخصية، إذ اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2006) والتي أشارت إلى درجة تمكين متوسطة فيما يتعلق ببُعد تطوير الشخصية.

4-الاتصال:

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعد الاتصال كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07) .

وقد تُعزى هذه النتيجة الى الاتصال المفتوح بين رؤساء الأقسام وسماع مقترحات أعضاء هيئة التدريس، وتبني سياسة الحوار المفتوح واحترام الرأي الآخر، لدعم ورفع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك المطالبات المستمرة من قبل رؤساء الأقسام بتوفير وسائل الاتصال الحديثة مثل: شبكة الاتصالات الخارجية والداخلية، وإحاطتهم بكل ما يجري حولهم، وزيادة الاتصالات المستمرة، تكون من خلال الاجتماعات المتكررة لإبداء الآراء الخاصة بالعمل. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحموري(2009) والتي أشارت إلى درجة تمكين كبيرة في بُعد الاتصال كبيرة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، واندراوس(2006) التي أشارت إلى درجة تمكين كبيرة للقادة الأكاديميين.

5-تفويض السلطة والصلاحيات:

أظهرت النتائج في الجدول (15) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بُعد تفويض السلطة والصلاحيات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99).

وقد تُعزى هذه النتيجة الى إتباع أساليب تشجع على تفويض السلطة والصلاحيات من خلال تغيير الأدوار التقليدية والتدريب المستمر، إذ أن التمكين الإداري لا يمكن حدوثه بدون العمل الجماعي في القسم، فضلاً عن الأعباء الأكاديمية والإدارية لرؤساء الأقسام. وقد اتفقت نتائج هذه

الدراسة مع دراسة الطراونة(2006) التي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم الجنوب فيما يتعلق بتفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة, واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة الحموري(2009) التي أظهرت أن تفويض السلطة والصلاحيات كانت بدرجة تمكين كبيرة .

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك

القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري ؟

اتضح من الجدول (16) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.434) وبمستوى دلالة (0.000)، وقد تعني هذه النتيجة أن التمكين الإداري يتأثر بمستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، إذ كلما ارتفع مستوى السلوك القيادي من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ارتفع التمكين الإداري لديهم.

وتعود العلاقة الايجابية الى أن التمكين الإداري في الجامعات الأردنية يتطلب التخلي عن الأنموذج التقليدي للقيادة الذي يُركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتعبير عن الآراء، فالجامعات الأردنية تتبنى بيئة ملائمة للتمكين، ومن أجل أن يوازن رؤساء الأقسام بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الانسانية، فسلوكهم مؤشراً لنجاح المؤسسات التعليمية لذا لا بد أن يأخذ نمطاً قيادياً، يمتلك الرؤية لوصول الجامعات إلى مستوى متميز، وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين الإداري، التي عن طريقها يستطيع رؤساء الأقسام أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات، مما ينعكس مباشرة على المؤسسة التربوية، وهذا كان ملموساً في الجامعات. وقد

يُعزى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين تنمية السلوك الإبداعي والبُعد الإعتباري إلى عدم توفر التشجيع المستمر لتبني الأفكار الإبداعية .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات (السُلطة المشرفة، و نوع الكلية، وسنوات الخبرة)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1-متغير السُلطة المشرفة:

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير السُلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.514) وبمستوى دلالة (0.608) للدرجة الكلية وايضاً في البُعد الاعتباري (العلاقات الانسانية)، بينما وجد فرق في بُعد المهمة (اطار العمل) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.340) وبمستوى دلالة (0.020) و كان الفرق لصالح الجامعات الحكومية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الإتجاهات الحديثة للإدارة التربوية التي تركز على كلا البعدين ووجود عدد من رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الذين يتمتعون بمهارات قيادية، قادرين على تحقيق الانجاز المطلوب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، إذ أن دور الخبرة لرئيس القسم

اسهمت في إتاحة المجال لإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، فضلاً عن الانظمة والقوانين التي تطبق في الجامعات الأردنية الرسمية التي تختلف عن طبيعتها في الجامعات الخاصة، والسياسات الادارية والفلسفة المتبعة، ايضاً لكل جامعة طابعها الخاص، فضلاً عن مركزية الادارة فيها تساعد على أن يكون تركيزه نحو العمل وإهمال العلاقات، لانها تحرص دوماً على زيادة مردودها المادي بعكس الجامعات الحكومية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحياي (2010)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة الحربي (2013) التي كانت لصالح الجامعات العريقه أو الحكومية.

2-متغير نوع الكلية:

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير نوع الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (6.733) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية وايضاً في البعد الاعتباري (العلاقات الانسانية) وكان الفرق لصالح الكليات العلمية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، بينما لم توجد فروق في بُعد المهمة (اطار العمل) .

وقد يُعزى ذلك الى طبيعة الكليات العلمية من حيث مواكبة التطور العلمي، ووجود برامج للمكافآت والحوافز للأبحاث العلمية، والالتحاق بالبرامج التدريبية المستمرة، وتوافر البيئة الملائمة لإطلاق أفكار جديدة، والتوجه دائماً نحو التخصصات العلمية، فضلاً عن الإهتمام بالعلاقات الانسانية بالمؤسسة التعليمية والسعي إلى التميز، وزيادة المردود المادي في الجامعات الخاصة، والنهوض بالمجتمعات ليكون لها دور فاعل بشكل أكبر، فضلاً عن أن رؤساء الأقسام

في الجامعات يعملون ووفق الأنظمة والقوانين، فهي متشابهة نوعاً ما في الجامعات الأردنية الرسمية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2002) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الكليات العلمية، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ابو الخير (2013) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الكليات الإنسانية.

3-متغير الخبرة:

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، وجاء اصحاب فئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فاكثراً) إذ بلغ (3.27) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، إذ أشارت النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (57.613)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية وكذلك في كلا البُعدين.

وقد يُعزى ذلك إلى أن الخريجين الجدد غالباً يعملون بهمة عالية وبدافعيه كبيرة، وكذلك إطلاعهم على التطورات الحديثة وإتقانهم للتكنولوجيا التي تعطيهم ثقة أكبر، فضلاً عن الرغبة لديهم في السعي لتقلد مناصب إدارية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحراحشة (2012)

ودراسة عربيات(2012) ودراسة نواز وبولاد (Nawaz & Bolad,2010) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى للخبرة .

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات (السُلطة المشرفة ونوع الكلية والخبرة)؟ تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير السُلطة المشرفة:

تُشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير السُلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.124) وبمستوى دلالة (0.902) للدرجة الكلية وايضا في معظم الأبعاد باستثناء بُعد تفويض السُلطة والصلاحيات إذ كان الفرق لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية، وايضا في بُعد تنمية السلوك الإبداعي إذ كان الفرق لصالح الجامعات الحكومية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

وقد تُعزى هذه النتيجة الى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يعملون في الظروف نفسها، ووفق الأنظمة والقوانين الصادرة عن التعليم العالي، فضلاً عن توفر بيئة ملائمة لإطلاق أفكار إبداعية في الجامعات الحكومية والتشجيع المستمر لهذه الافكار التي تخدم العملية التعليمية، والإفادة من الخبرات العالمية واستثمارها في الجامعات الأردنية، وإستقطاب هذه الخبرات، وكذلك تخصيص أموال لدعم البحث العلمي في الجامعات الأردنية، واتباع الانظمة في الجامعات

الخاصة يفرض عليهم تفويضاً للصلاحيات للحفاظ على المستوى المتميز بين الجامعات، فهي تركز على المردود المادي أكثر. وقد اتفقت مع دراسة الحربي (2013) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الجامعات العريقة.

2. متغير نوع الكلية:

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير نوع الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.952) وبمستوى دلالة (0.342) للدرجة الكلية، وايضاً في معظم الأبعاد باستثناء بُعد التحفيز والتدريب، إذ كان الفرق لصالح الكليات العلمية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية وايضاً في بُعد تنمية السلوك الإبداعي حيث كان الفرق لصالح الكليات الانسانية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

وقد تُعزى هذه النتيجة الى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يعملون وفق الأنظمة والقوانين التي هي متشابهة نوعاً ما بين هذه الجامعات، فضلاً عن وجود برامج الحوافز والالتحاق بالبرامج التدريبية في الكليات العلمية لمواكبة التطور، وتوافر البيئة الملائمة لإطلاق أفكار جديدة في الكليات الإنسانية من خلال المشاركة في نشاطات ثقافية، وتخصيص أموال من ميزانية هذه الجامعات لدعم الأبحاث العلمية، وتحفيز رؤساء الأقسام للأفكار الجديدة للنهوض بالمؤسسة التعليمية، فهي بحاجة إلى إعادة النظر بزيادة البرامج التدريبية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحموري (2009) التي توصلت إلى عدم فروق تُعزى لمتغير الكلية، ودراسة أبو الخير (2013) التي توصلت إلى فروق تُعزى لصالح الكليات الإنسانية.

3. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، وجاء اصحاب فئة (10 سنوات فاكثر) بالرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أشارت النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (18.544) وبمستوى دلالة (0.000) وكذلك في جميع الأبعاد .

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الانظمة المتبعة، التي توفر نمواً مهنيّاً في الجامعات، فرؤساء الاقسام من ذوي هذه الخبرة يتمتعون بمهنية عالية، فضلاً عن حصولهم على التدريب والمعرفة خلال سنوات عملهم خارج بلدهم، ونقل تجاربهم الى الجامعات الأردنية، مما يزيد الرغبة لديهم في تقلد مناصب ادارية والحصول على الترقية، ايضاً تُعد الجامعات بيئات ملائمة للتمكين، فضلاً عن إقامة العديد من الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات لتطوير المهارات الشخصية لديهم من خلال محاكاة رؤساء مميزين في جامعتهم، وتقبل كل فكرة جديدة لتمييز المؤسسة التربوية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحموري (2009) التي أشارت النتائج وجود فروق تُعزى للخبرة .

التوصيات:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، لذا يوصى بتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام تتناول السلوك القيادي وبعديه، وأهمية رئيس القسم بإنجاز أعمال الكلية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، وبناءً عليه يوصى بضرورة عقد دورات وورشات عمل لتوضيح مفهوم التمكين الإداري ليتسنى لرئيس القسم أداء عمله بكفاءة أكبر.
- إجراء دراسات مماثلة للسلوك القيادي لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات وفق بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية .
- وضع معايير موضوعية لإختيار رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والعمل على تنمية كفاءتهم القيادية خاصة في بُعد العلاقات الانسانية.

المراجع

المراجع العربية:

أبو حمور، أحمد محمد، والشيا، عنان محمد(2011). *مفاهيم إدارية معاصرة*، عمان
الأكاديميون للنشر.

أبو الخير، لطيفة يعقوب ابراهيم (2013). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أوهنتلة، خالد سعيد (2008). *أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية*، (رسالة ماجستير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

الأشقر، وفاء محمد علي (1994). *الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها اعضاء هيئة التدريس*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن.

أفندي، عطية حسين(2003). *تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر*، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أندراوس، رامي (2006). *درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية*، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أندراوس، رامي جمال، معاينة، عادل سالم (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات*، ط 1، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

الحراشنة، محمد عبود(2012)، "السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق"، *مجلة كلية العلوم التربوية*، 10، (4)، 164- 191.

الحربي، قاسم بن عاتل(2013)، "التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة"، *المجلة التربوية*، 27 (10)، ص 217-272

الحربي، قاسم بن عائل (2008). *القيادة التربوية الحديثة*، ط1 عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2010). *مبادئ الإدارة الحديثة*، ط2، عمان، دار الحامد للنشر.

حمادات، محمد حسن محمد (2006). *القيادة التربوية في القرن الجديد*، ط1، عمان. دار الحامد للنشر.

حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*، عمان، ثراء للنشر.

الحموري، أميرة محمد (2009)، " *درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم* (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الحيالي، محمد عبدالسلام محمد سعيد (2010). *تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة:دراسة تحليلية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

خبابة، حسان (2011)، "أثر الأساليب القيادية في المنظمات على أداء الأفراد"، *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، 19(4-1)، 26-21.

خليل، صالح أحمد علي (2007). *السلوك القيادي السائد لمديري/مديرات التعليم العام في محافظ عدن من منظور نموذج فيدلر الموقفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن عدن ، اليمن.

درة، عبد الباري ابراهيم، وجودة، محفوظ أحمد (2011). *الأساسيات في الإدارة المعاصرة* ط1 عمان، دار وائل للنشر.

الدهشان، جمال علي، والسيسي، جمال أحمد (2005) *أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي*، "تطوير اداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، مصر.

دواني، كمال سليم (2013). *القيادة التربوية*، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الزهراني، عبدالعزيز علي (2002). *السلوك القيادي لإداريي جامعة ام القرى في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزهراني، علي بن حسين (1992). *السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

سادلر، فيليب (2008) *القيادة*، ترجمة هدى فؤاد، القاهرة: مجموعة النيل العربية، (الكتاب الاصيل منشور سنة (2003).

السحيمات، ختام عبدالرحيم (2009). *مفاهيم جديدة في علم الإدارة*، عمان، مكتبة عبدالحميد شومان.

السحيمي، متعب رابح (2002). *السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك إربد، الأردن.

السكرانة، بلال خلف (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*، ط 1 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السكرانة، بلال خلف (2010). *دراسات إدارية معاصرة*، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شحادة، رائف شحادة نايف (2008). *العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الشمري، أحمد مطر (2012). *درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

شوقي، طريف (1992). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*، القاهرة، دار غريب.

الطراونة، إحسين أحمد (2006). *العلاقة بين "التمكين الإداري" وفعالية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطعاني، حسن أحمد، والسويحي، عمر سلطان (2013)، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 40 (1) ، 327-305 .

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2006). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم*، ط4 ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

طعمة، أمل أحمد (2010) *اتخاذ القرار والسلوك القيادي - برنامج تدريبي - حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب والمتدربين*، عمان : ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007) *الإدارة والأعمال*، عمان: دار وائل للنشر.

عبدالوهاب، حفيان (2014) *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات*، عمان : دار الأيام للنشر.

العبيدين، بثينة زياد (2004). *العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من*

شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية -دراسة مقارنة، (رسالة

ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عربيات، بشير (2012)، " أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية ,وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 20 (2)، 705- 736 .

عربيات، ياسر أحمد (2008) *المفاهيم الإدارية الحديثة*، عمان: دار يافا العلمية للنشر، دار الجنادرية للنشر.

عريفج، سامي سلطي(2001). *الإدارة التربوية المعاصرة*, ط1, عمان: دار الفكر.

العساف، حسين (2006). *التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وأثره على الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

العلاق، بشير (2008) *الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم*، عمان: دار اليازوري.

العميان، محمود سلمان(2002) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*, ط1، عمان: دار وائل للنشر.

الفاعوري، عبير حمود والكسابية، محمد مفضي(2010). *قضايا معاصرة في الإدارة*، ط 1 عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفهيدى، عبدالله عبده محمد (2009). *أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.

القبابعة، محمود خلف سلمان (2003). *أبعاد السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الأردنية وعلاقتها بواجباتهم الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مرؤوسيههم*، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2003). *السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات*، ط 4، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

القضاة، "محمد أمين" حامد والطراونة، نجاح صالح (2011)، "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" *مؤتة للبحوث والدراسات* (26) (4) (133).

كنعان، نواف سالم (2007). *القيادة الإدارية*، ط1، عمان : دار الثقافة للنشر.

كلالدة، ظاهر محمود (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، عمان: دار زهران للنشر.

محاسنة، حسن نايف (2007). *السلوك القيادي للأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار مع أعضاء هيئة التدريس وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي*. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

محمد، محمد سعد (2010). *أساليب القيادة وصنع القرار*، القاهرة : ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2006). *الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين*، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.

المهيرات، محمود عبد الكريم (2009). *أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

نشوان، يعقوب حسين (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي*، عمان: دار الفرقان للنشر.

الهييتي، صلاح الدين (2009). *تحليل أسس الإدارة العامة - من منظور معاصر*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

الوادي، محمود حسين(2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2005). خلاصة إحصائية عن التعليم العالي، مديرية الدراسات والتخطيط، قسم الإحصاء، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية :

- Bodla, M . H. & Nawaz, M . M. (2010). *Comparative study of full range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities*, COMSATS Institute of Information Technology (Sahiwal Campus Sahiwal, Pakistan , Hailey College of Commerce, University of the Punjab. Lahore, Pakistan.
- Eadens, D . (2010). *The intentions of Florida educational leadership Graduate Students to Pursue Administrative Positions DAI-A72*, (02).
- Ghale, H . & Hasani, F .(2012). Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment' *Advances in Environmental Biology*. 6 (7),1969-1978:
- Gregg, J . R .(2003). *Influence Leadership: AN Analasis of How Leader Use Influence Tactics IN Higher Education*,DAI-A 64(09),(3147).
- Hoy, W . K . & Miskel, C .G. (1978) . **Educational a dministration. Theory, research , and Practice** , 1st ed.,New york: Random House, Inc.
- Kay, H . (2014) Developing leadership in higher education: perspectives from the USA, the UK and Australia. *Journal of Higher Education Policy & Management*. 36(4),383-394:
- Kondalkar, V .G. (2007) . *Organizational behavior* .New Age International Publishers, India ,New Delhi .
- Krejcie, R . V. & Morgan, D.W .(1970) .Determining sample size for research activities, *Educational and Phychological Measurement*,30(3),607-610.
- Lau, W . K . J. (2010). **EMPOWERMENT OF NON-ACADEMIC PERSONNEL IN HIGHER EDUCATION.DAI-A** ,72 (03).
- Malika, S & Courtne , K .(2011). Higher education and women's empowerment in Pakistan ,*Gender and Education*, 23(1).29-45:

- Maxfield, C . & Flumerfelt , S .(2009) .The empowering principal : leadership behaviors needed by effective principals as Identified by Emerging Leaders and Principals, *International Journal of Teacher Leadership*, 2(2): 39-52.
- Owens, R . G. (1995). *Organizational behavior in education*, 2 nd,ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc .
- Sharif , N . M .(2011). *Critical study at the behavior of Administration and Faculties of the Islamia University of Bahawalpur*, the Islamia University of Bahawalpur, Pakistan. 2nd International Conference on Education and Management Technology IPEDR(.13) IACSIT Press, Singapore.
- Shelton, M . E .(2008). *Leadership style and outcome behaviors of higher education consortium directors in the united states*.DAI-A,69(06).
- Storey, V & Asadoorian, M .(2014) The political sense of urgency for educational leadership preparation programs to show impact data *International Journal of Educational Leadership Preparation* 9(1),13.
- Teska, J .(2003). The superintendence: effective leadership through communication, *D A I-A*,64(05),1488.
- Toraiwa, T . (2009). *Enabling Empowerment: Students, Instructors, And The Circulation Of Caringin A Womens Studies Program at University in the United States*,.DAI-A,70(05).

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

ولهذا الغرض قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس مستوى السلوك القيادي، واستبانة أخرى لقياس مستوى التمكين الإداري.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة علمية في هذا المجال، فإن الباحثة ترجو منكم إبداء رأيكم في الفقرات الواردة في هاتين الأداتين من حيث:

1- درجة انتماء الفقرة للبُعد التي تدرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.

2- وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية .

3 -أي تعديلات أخرى ترونها مناسبة.

شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري .

الباحثة

أميرة الشراعية

القسم الأول : البيانات الديموغرافية :

يرجى وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسب :

1-السُّلطة المشرفة:

حكومية ☐ خاصة ☐

2 -نوع الكلية:

إنسانية ☐ علمية ☐

القسم الثاني : أداة قياس مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	البُعد	الانتماء للبُعد		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
	البُعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية)						
1	يؤكد رئيس القسم على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل في قسمه.						
2	يُعامل رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم زملاء له في القسم.						
3	ينظر رئيس القسم بعين المصلحة العامة لقسمه وجامعته.						
4	يُتابع رئيس القسم التزام أعضاء هيئة التدريس بالقواعد والتعليمات المعمول بها.						
5	يضع رئيس القسم اقتراحات أعضاء هيئة التدريس موضعاً للتنفيذ.						
6	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالراحة حين يتحدثون معه.						
7	يتصرف رئيس القسم باعتباره ناطقاً رسمياً باسم أعضاء هيئة التدريس.						
8	يُعلن رئيس القسم عن نشاطات أعضاء هيئة التدريس في القسم.						
9	يُمثل رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات الخارجية لقسمه.						

الرقم	البُعد	الالتزام للبُعد		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
10	يُقنع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بأن أفكاره لمصلحتهم.						
11	يناقش رئيس القسم بطريقة مقنعة لدعم وجهة نظره .						
12	يُظهر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بمستوى جيد في الكلية.						
13	يحرص رئيس القسم على إقامة علاقات طيبة مع رؤسائه.						
14	يُعطي رئيس القسم إشعاراً مسبقاً لأي تغييرات في قسمه.						
15	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على العمل بأقصى طاقاتهم.						
16	يحافظ رئيس القسم على عمل أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم فريقاً واحداً.						
17	يعمل رئيس القسم على أن يكون عمل أعضاء هيئة التدريس منسقاً في القسم.						
18	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على حل خلافاتهم في القسم.						
19	يثق رئيس القسم بآراء أعضاء هيئة التدريس في الحكم على الأمور.						
20	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إحراز تقدم أكثر مما تم تحقيقه سابقاً						
21	يُسهم رئيس القسم في حل المشكلات الإجتماعية التي تعترض أعضاء هيئة التدريس.						

الرقم	البُعد	الانتماء للبُعد		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
	بُعد المهمة (إطار العمل)						
22	يحرص رئيس القسم على أن يكون دوره واضحاً في العمل لكل أعضاء هيئة التدريس.						
23	يحرص رئيس القسم على أن تكون اتجاهاته واضحة أمام أعضاء هيئة التدريس في قسمه.						
24	يُحافظ رئيس القسم على معايير مقننة الأداء في قسمه.						
25	يهتم رئيس القسم بأن يعرف أعضاء هيئة التدريس ما هو متوقع منهم من عمل.						
26	يتحكم رئيس القسم ويضبط العمل بشكل حازم في القسم.						
27	يأخذ رئيس القسم موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأمور المهمة قبل البدء بتنفيذها.						
28	يُجرب رئيس القسم أفكاره الجديدة مع أعضاء هيئة التدريس في القسم.						
29	يستطيع رئيس القسم إثارة الحماس لأي مشروع في قسمه.						
30	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بأخذ دوره القيادي في القسم.						

الرقم	البُعد	الالتزام للبعد		الصياغة اللغوية		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
31	يبقى رئيس القسم هادئاً عندما لا يكون متأكداً من الأحداث القادمة في قسمه.						
32	يُصبح رئيس القسم قلقاً عندما يكون بانتظار تطورات جديدة في قسمه.						
33	يحثُ رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على بذل جهد أكبر.						
34	يحرص رئيس القسم على سير العمل بشكل سريع.						
35	يتوقع رئيس القسم المشكلات ويخطط لها في قسمه.						
36	يُحفز رئيس القسم من أجل زيادة الإنتاج في القسم.						
37	يحافظ رئيس القسم على معايير محددة للإنجاز في قسمه.						
38	يضع رئيس القسم جدولاً للعمل المطلوب إنجازه في القسم.						
39	يُخبر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بما يتوقع منهم.						
40	يتخذ رئيس القسم قرارات صائبة.						
41	يُجد رئيس القسم الوقت للاستماع إلى أعضاء هيئة التدريس في قسمه.						
42	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الأخذ بزمام المبادرة في قسمه.						
43	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة عملهم بحرية .						

القسم الثالث : أداة قياس مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الاردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	البُعد	الالتزام للبُعد		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
	تفويض السلطة والصلاحيات						
1	يُفوض رئيس القسم السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة.						
2	تُحدّد الأعمال التي تُفوض لرئيس القسم كتابياً.						
3	يتم متابعة المهام المفوضة لرئيس القسم دورياً.						
4	يُمارس رئيس القسم السلطة التي قام بتفويضها لأعضاء هيئة التدريس خلال فترة التفويض.						
5	يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للتصرف في المهام الموكولة إليهم.						
6	يوفر تفويض السلطة والصلاحيات فرصاً للنمو المهني والإداري.						
7	يوفر رئيس القسم المرونة المناسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام .						

الرقم	البُعد	الانتماء للبُعد		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
	التحفيز والتدريب						
8	يُحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤولية أعمالهم.						
9	يعمل رئيس القسم على توفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم الشخصية في عملهم.						
10	يُقدّر رئيس القسم جهود أعضاء هيئة التدريس في عملهم.						
11	يوفر فرصاً جيدة للنمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس.						
12	يُقدر رئيس القسم الإنجازات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بشكل كبير.						
13	يُطبق رئيس القسم نظام المكافآت لتطوير أعضاء هيئة التدريس ذاتياً.						
14	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أن الأنظمة تساعد في تطوير مهاراتهم .						
	تطوير الشخصية						
15	يُقلد رئيس القسم سلوك رؤسائه المميزين لتطوير مهاراته في العمل						
16	يُساعد أسلوب التقليد رئيس القسم على تغيير أي سلوك سلبي في العمل.						
17	تُساعد محاكاة سلوك رؤسائه المميزين رئيس القسم على تطوير مهاراته اللازمة لأداء عمله						
18	يُهتم رئيس القسم بعمله لحرصه الزائد على مستقبل الطلبة.						
19	يُهيئ رئيس القسم فرصاً جيدة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في قسمه.						

الرقم	البُعد	الانتماء للبُعد		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
	الاتصال						
20	يُعطي رئيس القسم الحرية لأعضاء هيئة التدريس إعطاء المعلومات.						
21	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس إبداء آرائهم في أمور العمل الخاصة بهم						
22	يستشير رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس فيما يخص المهام الموكولة لهم.						
23	يُصغي رئيس القسم لمقترحات أعضاء هيئة التدريس بإيجابية ويأخذ المفيد منها.						
24	يتواصل رئيس القسم باستمرار مع أعضاء هيئة التدريس.						
25	يقوم رئيس القسم على توظيف أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير المعلومات .						
26	يسهل رئيس القسم وصول أعضاء هيئة التدريس للمعلومات التي يريدونها في قسمه.						
	تنمية السلوك الإبداعي						
27	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تطبيق أفكار جديدة في العمل .						
28	يُفسح رئيس القسم المجال لأعضاء هيئة التدريس لتنويع مهاراتهم في أداء عملهم.						
29	يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية .						
30	يقوم رئيس القسم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل في قسمه.						
31	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق ببرامج في مجال الإبداع.						
32	يُشجع رئيس القسم من هم يفكرون خارج اختصاصهم.						

الملحق (2)

أسماء المحكمين لأداتي الدراسة

الرقم	المحكمين	اسم الجامعة	التخصص
1	أ.د سلامة طناش	الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية
2	أ.د عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية	الإدارة التربوية
3	أ.د عباس الشريفي	جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية
4	أ.د عبد الجبار البياتي	جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية
5	أ.د عبد الحافظ سلامة	جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعلم
6	أ.د عمر الخرابشة	جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية
7	أ.د غازي خليفة	جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس
8	أ.د كمال دواني	جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية
9	أ.د محمود الحديدي	جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس
10	أ.د هاني الطويل	الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية

الملحق رقم (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة الأستاذ

الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط -عمان.

ارجو الإجابة عن فقرات الإستبانة بحسب ما تراه مناسباً بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك , علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ,ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري .

الباحثة

أميرة الشرايعه

القسم الأول : البيانات الديموغرافية :

يرجى وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسب :

1-السُّلطة المشرفة:

حكومية ☐ خاصة ☐

2 -نوع الكلية:

إنسانية ☐ علمية ☐

3-الخبرة

أقل من 5 سنوات ☐ 5-أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني: أداة قياس مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يأخذ رئيس القسم موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأمور المهمة قبل البدء بتنفيذها.					
2	يُعامل رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس بوصفهم زملاء له في القسم.					
3	يستطيع رئيس القسم إثارة الحماس لأي مشروع في قسمه.					
4	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة دورهم القيادي في القسم.					
5	يضع رئيس القسم اقتراحات أعضاء هيئة التدريس موضع الدراسة.					
6	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالراحة حين يتحدثون معه.					
7	يتصرف رئيس القسم بوصفه ناطقاً رسمياً باسم أعضاء هيئة التدريس.					
8	يُعلن رئيس القسم عن نشاطات أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
9	يُمثل رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات الخارجية لقسمه.					
10	يحرص رئيس القسم على إقناع أعضاء هيئة التدريس بأن أفكاره لمصلحتهم.					
11	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بطريقة مقنعة لدعم وجهة نظره.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
12	يُظهر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بمستوى جيد في الكلية.					
13	يحرص رئيس القسم على إقامة علاقات طيبة مع رؤسائه.					
14	يُعطي رئيس القسم إشعاراً مسبقاً لأي تغييرات في قسمه.					
15	يحدد رئيس القسم وقتاً للإصغاء لأعضاء هيئة التدريس في قسمه.					
16	يحرص رئيس القسم على عمل أعضاء هيئة التدريس بوصفهم فريقاً واحداً.					
17	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على حل خلافاتهم في القسم.					
18	يثق رئيس القسم بآراء أعضاء هيئة التدريس في الحكم على الأمور.					
19	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الأخذ بزمام المبادرة .					
20	يسهم رئيس القسم في حل المشكلات الإجتماعية التي تعترض أعضاء هيئة التدريس.					
21	يحرص رئيس القسم على أن يكون دوره واضحاً في العمل لكل أعضاء هيئة التدريس.					
22	يحرص رئيس القسم على أن تكون اتجاهاته واضحة أمام أعضاء هيئة التدريس في قسمه.					
23	يحافظ رئيس القسم على معايير الأداء الخاصة بالجامعة في قسمه.					
24	يضبط رئيس القسم العمل بشكل حازم في قسمه.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
25	يؤكد رئيس القسم على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل في قسمه.					
26	ينظر رئيس القسم بعين المصلحة العامة (لقسمه وجامعته).					
27	يتابع رئيس القسم التزام أعضاء هيئة التدريس بالقواعد والتعليمات المعمول بها.					
28	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على بذل جهد أكبر.					
29	يحرص رئيس القسم على سير العمل بشكل (صحيح ومتقن).					
30	يستشرف رئيس القسم المشكلات ويخطط لحلها مسبقاً.					
31	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس من أجل زيادة الإنتاج في القسم.					
32	يحافظ رئيس القسم على معايير الإنجاز في قسمه.					
33	يضع رئيس القسم جدولاً للعمل المطلوب إنجازه في القسم.					
34	يُخبر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بما يتوقع منهم.					
35	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بممارسة عملهم بحرية .					

القسم الثالث : أداة قياس مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يُفَوِّضُ رئيس القسم السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعه في الجامعة.					
2	تُحدِّد الأعمال التي تُفَوِّضُ لرئيس القسم كتابياً.					
3	يتم متابعة المهمات المفوضة لرئيس القسم دورياً.					
4	يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لأداء المهمات.					
5	يوفر تفويض (السلطة والصلاحيات) فرصاً للنمو المهني .					
6	يوفر رئيس القسم المرونة المناسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المكلفين بها.					
7	يُحفِّز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤولية أعمالهم.					
8	يعمل رئيس القسم على تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس .					
9	يُقدِّر رئيس القسم جهود أعضاء هيئة التدريس في عملهم.					
10	يُوفِّر رئيس القسم فرصاً جيدة للنمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس.					
11	يُقدِّر رئيس القسم الإنجازات المهنية لأعضاء هيئة التدريس .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
12	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أن الأنظمة تساعد في تطوير مهاراتهم في العمل.					
13	يُحاكي رئيس القسم سلوك رؤسائه المميزين لتطوير مهاراته في العمل.					
14	يُساعد محاكاة سلوك الرؤساء المميزين لرئيس القسم على تطوير مهاراته اللازمة لأداء عمله.					
15	يهتم رئيس القسم بعمله لحرصه على مستقبل الطلبة .					
16	يُهيئ رئيس القسم فرصاً مناسبة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في قسمه.					
17	يُعطي رئيس القسم الحرية لأعضاء هيئة التدريس في (تقديم الافكار والمعلومات في ميدان تخصصهم).					
18	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس إبداء آرائهم في أمور العمل الخاصة بهم.					
19	يتواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس.					
20	يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم.					
21	يُسهل رئيس القسم حصول أعضاء هيئة التدريس على المعلومات التي يحتاجونها.					
22	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أفكار جديدة .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
23	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إثراء مهاراتهم في أداء عملهم.					
24	يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية .					
25	يشجع رئيس القسم على تجربة الأفكار الجديدة في قسمه.					
26	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الابداع الاداري.					

الملحق (4)

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د. ٢٦/٢٤/٢٠١٦

التاريخ: ١١/١٢/٢٠١٦

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي المحترم

تحية طيبة، وبعد،

تقوم الطالبة أميرة عبد الجليل الشرايعه بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز إلى الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة لتحديد مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم

مديرة
مؤسسات التعليم العالي

الملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

١١ حزيران ٢٠١٦
رقم السجل: ١٦٤٨٨
رقم الملف: ٧٥

معلومات الاتصال: هاتف 4790222 (00962 6) فاكس 4129613 (00962 6) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن
e-mail: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan

www.meu.edu.jo

الملحق (5)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ١١٤٤٢/٣/٥
التاريخ ١٨ محرم ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٤/١١/١١

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/٢٢/٢٧٦ تاريخ ٢٠١٤/١١/٩ المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة "أميرة عبد الجليل الشرايعه" في جامعتكم.

راجياً التكرم بالاطلاع، واتخاذ ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي



الدكتور بسام أبو خضير

الأمين العام بالوكالة

نسخة إلى :-
- مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي
- رئيس قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)
- ماجده ٢٠١٤/١١/١١

الملحق (6)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ١١٤٤٣/٣/٥
التاريخ ١٨ محرم ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٤/١١/١١

الأستاذ الدكتور رئيس البترا الخاصة

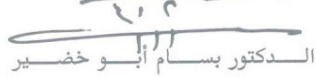
تحية طيبة ، وبعد ، ، ،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/٢٢/٢٧٦ تاريخ ٢٠١٤/١١/٩ المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة "أميرة عبد الجليل الشراعية" في جامعتكم.

راجياً التكرم بالاطلاع ، واتخاذ ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي


الدكتور بسام أبو خضير

الأمين العام بالوكالة

نسخة إلى :-
مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي
والقسم قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)
- ماجدة ٢٠١٤/١١/١١

الملكمة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٣٤٧٦٧١ ٦ ٩٦٢ + فاكس: ٥٣٤٩٠٧٩٠ ٦ ٩٦٢ + ص.ب. ٢٥٣٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن، الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo

الملحق (7)

عبد الجليل

الجمهورية الأردنية
مكتب الرئاسة

رقم الوارد: ٢٥٩٠٦
رقم الملف: ٢٤/١١/١٤

الرقم ١١٤٤٢/٣/٥
التاريخ ١٨ محرم ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٤/١١/١١

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/٢٢/٢٧٦ تاريخ ٢٠١٤/١١/٩ المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة "أميرة عبد الجليل الشراعية" في جامعتكم.

راجياً التكرم بالاطلاع، واتخاذ ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي
الدكتور بسام أبو خضير
الأمين العام بالوكالة

د. د. محمد مؤمن لطلبة
ليسانس لأجيه بلاسيانة لمرقة
١١/١٤/٢٠١٤

الملحق (8)

الجامعة الأردنية



عمادة شؤون الطلبة
Deanship of Student Affairs

الرقم: ٢٢.٨ ١٥.١٤.١٣٧

التاريخ: ٢٠١٤ / ١١ / ١٥

الموافق:

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

تحية طيبة، وبعد،

فأشير إلى شروحاتكم على كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/ 276/22 تاريخ 2014/11/9 حول تسهيل مهمة طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط أميرة عبد الجليل الشراعية بتطبيق الاستبانة المرفقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية استكمالاً لمتطلبات حصولها على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

أرجو أن انسب لكم بالموافقة على تطبيق هذه الاستبانة في رحاب الجامعة الأردنية، راجياً التكرم بالإيعاز بمخاطبتها للتواصل مع عمادة شؤون الطلبة حول هذا الأمر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

ق.أ عميد شؤون الطلبة

الدكتور أحمد علي العويدي

نسخة / مدير دائرة الهيئات والخدمات الطلابية

ب ص / و ع

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٦٠٠ (٩٦٢-٦) فاكس: ٥٣٠٠٨١٦ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355600 Fax: (962-6) 5300816 Amman 11942 Jordan
E-mail: dsa.diwan@ju.edu.jo

الملحق (9)

الرقم: ٢٠١٤/١ / ٤٠٣٧
 الرقم الآلي: ٧٥٩٣٢٢
 الموافق: ٢٠١٤/١١/٩ م

الجامعة الأردنية
 THE UNIVERSITY OF JORDAN



مكتب الرئيس
 Office of the President

الزملاء رؤساء الكليات

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: - تسهيل مهمة

فأشير إلى كتابكم رقم د ر/خ/٢٧٦/٢٢، تاريخ ٢٠١٤/١١/٩، بشأن تسهيل مهمة الطالبة "أميرة عبد الجليل الشرايعه" وتمكينها من توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، استكمالاً لمتطلبات حصولها على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

وأرجو إعلامكم بموافقة الجامعة الأردنية على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة، وتمكينها من توزيع استبانة دراستها حسب الأصول، راجياً الإيعاز لمن يلزم لإعلامها بضرورة التواصل مع عمادة شؤون الطلبة في الجامعة بهذا الخصوص.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

الأستاذ الدكتور الخليف الطراونة

رئيس الجامعة
 الأستاذ الدكتور الخليف الطراونة

الملحق (10)



الرقم ١١٤٤٣/٣/٥
التاريخ ١٨ محرم ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٤/١١/١١

الأستاذ الدكتور رئيس البترا الخاصة

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/٢٢/٢٧٦ تاريخ ٢٠١٤/١١/٩ المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة "أميرة عبد الجليل الشرايعه" في جامعتكم.

راجياً التكرم بالاطلاع، واتخاذ ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي
الدكتور بسام أبو خضير
الأمين العام بالوكالة

الزبد العار
شكر
٢٠١٤/١١/١٩