

التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط

**The Administrative Empowerment of Academic Leaders
and its Relation to Competitive Advantage from Faculty Staff
Members' Point of view at the Middle East University.**

إعداد

نجلاء فتحي الصلاحات

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران - 2017

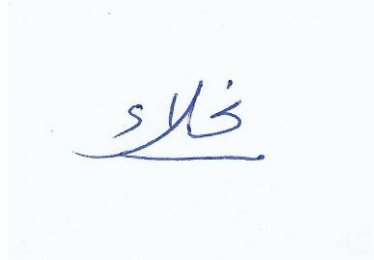
تفويض

أنا الطالبة **نجلاء فتحي الصلاحات** أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظّمات، أو الهيئات والمؤسّسات المعنية بالأبحاث والدّراسات العلميّة عند طلبها.

الاسم: **نجلاء فتحي الصلاحات**

التاريخ: **2017/6/19**

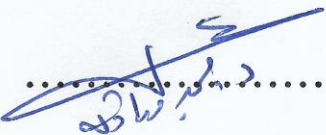
التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط" للطالبة نجلاء فتحي الصلاحات في جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ 2017/6/5 .

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	التوقيع
الدكتور أمجد درادكة	مشرفاً..... 
الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	مناقشاً داخلياً ورئيساً..... 
الدكتور صالح عابنة	مناقشاً خارجياً..... 

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل من أساتذتي الأفاضل الذين منحوني من وقتهم وجهدهم فكانوا خير عون لي لانجاز هذه الدراسة، وأخص بالشكر الجزيل أستاذي الفاضل الدكتور أمجد درادكة الذي أكرمني بالإشراف على رسالتي وتابعني خطوة بخطوة بكل سعة صدر .

والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة لما قدموه من تعديلات مهمة على الرسالة ممثلة بالأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي عضو لجنة المناقشة الداخلي رئيساً للجنة، والدكتور صالح عابنة عضو لجنة المناقشة الخارجي .

لَكُمْ مِنِّي خالص الشُّكر والتَّقدير والوفاء

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع....

إلى من تعجز الكلمات ان توفيهم حقهم روح ابي وامي رحمهما الله.

إلى رفيق دربي وزوجي الغالي

إلى أخوتي الأحبة وأخواتي الحبيبات أخص منهم من أعانني على متابعة دراستي هذه

الغالي كمال، والمخلصة لي وفاء

إلى ابنائي الأحبة (اميرتي رشا، ولؤلؤتي الاء، وبطلتي عزالدين)

إلى جميع أصدقاء وصديقاتي

إلى

كل من له فضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

أهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكرو تقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الملاحق.....
ل	الملخص باللغة العربية.....
ن	الملخص باللغة الانجليزية.....
الفصل الاول خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
8	أهداف الدراسة وأسئلتها.....
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها.....
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة.....
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
13	الأدب النظري
32	الدراسات السابقة
43	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

45	 منهج الدراسة
45	 مجتمع الدراسة
45	 عينة الدراسة
46	 أداتي الدراسة
47	 صدق أدتي الدراسة
50	 ثبات أداتي الدراسة
51	 المعالجات الإحصائية
52	 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج

55	 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
62	 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
68	 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
74	 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
79	 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

82	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
84	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
87	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
90	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
92	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
92	 التوصيات

المراجع	
96	المراجع العربية.....
102	المراجع الإنجليزية.....
الملاحق	
105	ملحق (1) الاستبانة بالصورة الأولية.....
114	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين.....
115	ملحق (3) الاستبانة بالصورة النهائية.....
122	ملحق (4) احصائية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط.....

الجدول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل-رقم الجدول
46	توزع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها	1
48	معاملات ارتباط فقرات اداتي الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة الممارسة والتوافر للأداتين	2
50	معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ)	3
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة ممارسة التمكين الإداري ككل	4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير الشخصية	5
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين الإداري	6
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل الجماعي	7
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الذاتي	8
63	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة التمكين الإداري من قبل القادة التربويين	9
64	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الكلية من حيث درجة ممارسة التمكين الإداري للقادة التربويين	10

65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث درجة الممارسة	11
66	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مجال تطوير الشخصية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية	12
67	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة من حيث درجة ممارسة التمكين الإداري للقادة التربويين	13
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الميزة التنافسية لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة توافر الميزة التنافسية ككل	14
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة	15
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجودة والتكلفة	16
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أداء العمل	17
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الابداعي	18
75	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة توافر الميزة التنافسية	19
76	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الكلية من حيث درجة توافر الميزة التنافسية	20
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث درجة توافر الميزة التنافسية	21
78	نتائج قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الخبرة.	22
79	معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية في جامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	23

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الاستبانة بالصورة الأولى	105
2	قائمة بأسماء المحكمين	114
3	الاستبانة بالصورة النهائية	115
4	احصائية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الجامعة	122

التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط

إعداد

نجلاء فتحي الصلاحات

إشراف

الدكتور أمجد محمود داردكة

الملخص

هدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وهي مكونة من محورين الأول التمكين الإداري موزعة على 32 فقرة ضمن مجالات (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية). والمحور الثاني الميزة التنافسية موزعة على 30 فقرة ضمن مجالات (الإبداع، والمرونة، وأداء العمل، والجودة والتكلفة)، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما وتكونت عينة الدراسة من (92) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة مايلي أن مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية السائد بالجامعة متوسطاً. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة للقادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور ، وعدد سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الكلية، والرتبة الأكاديمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة للقادة التربويين للميزة التنافسية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، والكلية لصالح الكليات العلمية.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القادة الأكاديميين، الميزة التنافسية، أعضاء هيئة التدريس،

جامعة الشرق الأوسط.

The Administrative Empowerment of Academic Leaders and its Relation to Competitive Advantage from Faculty Staff Members' Point of View at the Middle East University.

Prepared By

Najla Fathy Alsalahat

Supervised By

Dr.Amjad Mahmmoud dradkeh

Abstract

The study aimed to investigate the relationship between the administrative empowerment of academic leaders and its relation to competitive advantage from faculty staff members' point of view at the middle east university, taking in consideration the gender defrance and collage the academic degree and the years of experience.

To atchieve the study goals, the descripitic and connected methods have been used to collect information and it is made of two catiegories ,the first one is the administrative empowerment devided to 32 paragraph including:

(delegation of authority, self motivation, group work, and personality development) the second category the competitive advantage distributed on 30 paragraphs including(creativity,flexibility,work performance, quality and cost), it was confirmed of their validity and reliability, the study sample was consists from(92) Faculty members,and the study showed this:The level of administrative empowerment and competitive advantage in the university was moderate. And There are statistically significant differences in the degree of practice of academic leaders for administrative empowerment from the point of view of faculty members due to the gender variables, the number of years of experience in favor of males, 10 years and above, and there is no differences of statistically significant attributed to the variables of the college and the

academic level. And There are statistically significant differences in the degree of practice of the academic leaders of the competitive advantage from the point of view of the faculty members due to the gender variables, the college for the benefit of the male class, the scientific colleges, and there is no of differences of statistical significance attributed to the academic level variables and the number of years of experience.

Keywords: Administrative Empowerment, Academic Leaders, Competitive Advantage, Faculty Members, Middle East University.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة وأسئلتها

1.4 أهمية الدراسة

1.5 مصطلحات الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 محددات الدراسة

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

إن الإنسان هو العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسات والمنظمات, لذلك كان من الحري الاهتمام به وبإدارته وتوجيهه؛ إذ أنه العامل الأهم، والأكثر تعقيداً من العوامل الأخرى، كالمال والتكنولوجيا والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة، والتعامل مع العنصر البشري يحتاج إلى تغييرات جوهرية في إدارة العنصر البشري بوصفه رأس المال الحقيقي، ولما يحمل في طياته من الغموض والمواقف والغرائز التي لا توضع في الحسبان، ليتناسب مع القرن الحادي والعشرين ومتطلباته المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية ومستدامة.

لقد مارس الإنسان الإدارة منذ زمن قديم, منذ استخلاف الله للإنسان في الأرض ومنحه القدرة على البقاء والعمارة والاستفادة من مكونات الطبيعة واستغلالها وتنظيمها وتوظيفها. ولكنه كعلم متخصص بدأ في أوائل القرن العشرين من خلال مدرسة الإدارة العلمية في عام 1911 (الوادي, 2012). ولكن التمكين لم يظهر إلا بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري في التسعينات من القرن العشرين ظلت ترتقي بالفكر الإداري، حتى مهدت الطريق لمفاهيم ومصطلحات تتعلق بالتمكين مثل المشاركة وحرية العاملين والرضا الوظيفي وغيرها , فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل معاملة العاملين معاملة حسنة, وتتجاهل حاجاتهم أو آرائهم في العمل, وتتنظر إليهم كآلات تعمل لزيادة الإنتاج فقط, وتُغلب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو مرحلة جديدة في إدارة العنصر البشري، ألا

وهي الإهتمام بشكل خاص بالعاملين ورضاهم ومشاركتهم في قرارات العمل، وزيادة مساحة حريتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتدريبهم وتطويرهم وهذا ما يعرف بالتمكين الإداري.

وفي ظل التطور الكبير في عالم الإدارة، وفي ظل التحول من عالم المنتجات إلى عالم الخدمات بل والتميز في الخدمات، ظهر مفهوم التمكين الإداري الذي أحدث تحولاً وتغييراً كبيراً في المؤسسات والمنظمات، وذلك لارتباطه بمجموعة قضايا هامة منها اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمنظمة المتعلمة وغيرها من القضايا المتعلقة بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية المستدامة. وهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين فهي إما سببا أو نتيجة له (ملحم، 2009).

أخذ مفهوم التمكين يتبلور تدريجياً في أدبيات الإدارة وفي التطبيق عند بعض المؤسسات الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، بعد مائة عام من التطور في علم الإدارة وبالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات بين العاملين والزبائن (الوادي، 2012).

ويعد مفهوم التمكين ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الإيجابية للجانب الإنساني في الإنتاجية في العمل، إلا أن تطبيقها مازال محدوداً ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات (أبو كريم، 2012). ويهتم التمكين بشكل رئيس بإقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس (عساف، 2006)، وبالتالي زيادة الإلتزام وإحساس العامل بالرضا وزيادة شعوره بالمسؤولية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

إن التغييرات الهائلة والعظيمة في عالم الإدارة والرغبة الملحة في تميز المؤسسات وتقربها، ولّد حاجة ملحة للتغيير في أساليب العمل الإداري، إضافة إلى عالمية الأعمال والمؤسسات والتطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلع وتقديم

الخدمات، كلها أسباب أدت إلى تغيير إداري شامل يرفع من أداء العاملين وصلاحياتهم وبالتالي تمكينهم في أعمالهم.

ويُقاس مدى نجاح المنظمة وإنجازها من خلال درجة تمكين العاملين فيها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛ فهي محصلة تفاعل العديد من العوامل ودرجة تأثيرها فهي تتصل مباشرة بعوامل تخفيض الكلفة والتميز في الإنتاج، والتي بدورها تعتمد على تكلفة المواد الأولية والإدارة خاصة إدارة العنصر البشري وكيفية التعامل معه فهي في غاية الأهمية، وستزايد في المستقبل كأهم مصدر من مصادر تحقيق التفوق التنافسي.

ومنذ نشأة المؤسسات والمنظمات ظهر العديد من المصطلحات الإدارية التي نالت اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين، ومن بينها مفهوم التميز والميزة التنافسية، وذلك لزيادة عدد المؤسسات وعدد خدماتها، ومخرجاتها وبالتالي زيادة حدة تنافسها، فضلاً عن التطورات السريعة التي حدثت في العلوم والتكنولوجيا والأوضاع الاقتصادية، ولأن تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل، وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه، والحلم الذي يطمحون إلى تحقيقه، لذا فإن التميز أصبح من أهم أسباب البقاء والاستمرار في ساحة المنافسة في هذا العصر (طعيمة، 2006).

وأصبحت المنافسة لغة العصر ومحل اهتمام الجميع أفراداً ومؤسسات ودول على حد سواء، وانتقلت من العلوم الإدارية إلى العلوم التربوية، فهي العامل الدافع والمحرك الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم لعمل المزيد من العطاء والإبداع، وتحقيق قدر أو آخر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية. ولا يقل اهتمام الجامعات بالميزة التنافسية عن المؤسسات الأخرى، فهي تسعى جادة لتحقيق

النجاح واستقطاب الطلبة وإرضاء ذويهم عن الخدمات التي توفرها، وتكون مقدرة الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجمع بين المرونة والتفاعل والانسجام والتجديد مع المحافظة على الهوية في آن واحد.

وإن مفهوم الميزة التنافسية يُعد ثورة حقيقية على المستوى الأكاديمي والعملية، فأكاديمياً لم يعد يُنظر إلى الإدارة على أنها هم داخلي ومواجهة وقتية مع مشكلات ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية مستمرة، تستهدف معالجة كثير من المشكلات الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين، وعملياً يحرص المديرون على العمل المستمر للتعرف والتحليل والاكتشاف، والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة (نور والسكرانة والنجار وعارف، 2010).

مشكلة الدراسة :

يعتبر التمكين الإداري موضع الإهتمام بين مختلف الباحثين، لترسيخ روح المسؤولية والإعتزاز لدى قوة العمل ويعد الأساس لتمكين القادة التربويين من بث روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات، وتبني سلوك يتلاءم مع عمل القادة أعضاء هيئة التدريس ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة، وأن التمكين الإداري عن طريق التدريب من شأنه أن يزيد دافعية العمل، ويوفر لأعضاء هيئة التدريس إصدار أحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم. (Bowen & Lawler, 1992)

ويرى هونولد (Honold, 1997) بأن مستوى التمكين يتفاوت من منظمة تربوية إلى

أخرى، ويعتمد على تشجيع ثقافة المنظمة، وعلى بناء تنظيمي لعملية التمكين.

وتمكن الموظف يعني القيام بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، وبدون إرشاد الإدارة؛ فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الابداع والتحسين المستمر (بن نحيث، 2008). وكما يعد التمكين من المؤشرات اللافتة للانتباه في بعض المنظمات ولا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها، ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها ومقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المعاني وأخورشيدة، 2009). ونظراً لأن مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، فهو يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (اندرواس ومعاينة، 2008).

ولقد أوصى المؤتمر الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام 2000م البحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية، والتي تمتاز بالشمولية والتكاملية وبإحداث التطوير المؤسسي في الإدارة التربوية، وتحليلها للتعرف إلى إيجابياتها ونقاط الضعف فيها وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية ومن أهمها التمكين الإداري (حسن، 2006).

وأشار الأكاديميون التربويون أمثال طعيمة (2006) والقطب (2012) إلى ضرورة أن تمتلك الجامعات المزايا التنافسية فيما بينها، وبالإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية، تبين أن الجامعات إن أخذت بالميزة التنافسية وأولتها العناية الخاصة باقتراح الإجراءات والأساليب التي ترفع من سويتها، يمكن لها أن تعزز مكانتها بين الجامعات الأخرى خاصة أن الإحتفاظ بالميزة التنافسية واستدامتها أمر غاية في الصعوبة، في عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا إلا إن كان تطوير وتنمية هذه الميزة التنافسية عن طريق تمكين العاملين فيها.

وقد اوصت دراسة عقبة (2016) ودراسة شتخ (2016)، كما أوصت دراسة (بن سديرة، 2016) و دراسة السنوسي (2016) إجراء دراسات أخرى حول الميزة التنافسية للمنظمات مثل الجامعة.

لذلك تتسابق المؤسسات الجامعية على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، معتمدة على الكفاءات البشرية لديها باعتبار ذلك من مصادر القوة ، فمؤسسات التعليم العالي بأشكالها المختلفة تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستقرار .

ومن هنا بدأت العديد من الجامعات بتبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومنها جامعة الشرق الأوسط، من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها من أجل الوصول للأداء المتميز دون زيادة التكاليف. فجامعة الشرق الأوسط مؤسسة وطنية تعليمية بحثية، تأسست عام 2005، تهتم بالمعرفة باعتبارها القوة الدافعة في نشر الثقافة وبناء مهارات الطلبة المختلفة، تلبيةً لمتطلبات التنمية الإنسانية القادرة على مواكبة التطورات العالمية، استمدت الجامعة رؤيتها من خلال مبدأ "المعرفة قوة" إذ جعلته الأساس في وضع استراتيجيتها لضمان الجودة والتميز في البحث العلمي، والخبرات في التعلم والتعليم باعتبارها مركزاً لإيجاد القيمة في معارفها المتقدمة، ورأسمالها الفكري الذي يمثل أرقى أنواع الإستثمار البشري في علم اقتصاد المعرفة، وتُعد جامعة الشرق الأوسط إحدى المؤسسات التي تطمح إلى بناء استراتيجية فعالة، تعتمد على تحسين الأداء بما يتوافق مع معايير الجامعات العالمية، لإتاحة الفرصة للخريجين تولي مناصب قيادية في مواقع العمل بعد تخرجهم. وتتكون الجامعة من تسع كليات واثنى عشر تخصص في برنامج الماجستير، وإحدى عشرة دائرة تهتم بالطلبة والخدمات والتطوير، بالإضافة إلى تسع مراكز مختلفة الاهتمامات، وماهي جامعة الشرق الأوسط إلا صرح واحد من قطاع التعليم العالي في الأردن، والتي تؤدي دوراً

كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الصعد والمجالات ، والإرتقاء بمستوى حياة المواطن الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية.

لقد شهد قطاع التعليم العالي في الأردن خلال العقدين السابقين تطوراً ونموً كبيراً، تؤكدُه الزيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي، وأعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية والزيادة في حجم الإنفاق، إذ بلغ عدد الجامعات الرسمية عشر جامعات، وسبع عشرة جامعة خاصة وواحد وخمسين كلية مجتمع متوسطة، بالإضافة إلى جامعة العلوم الإسلامية. إن هذا التوسع والنمو قد وضع قطاع التعليم العالي أمام تحديات كبيرة، للمحافظة على الصورة المشرقة للتعليم العالي ومخرجاته وتعزيز قدرته التنافسية، فقد تم إنشاء هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، لتنسجم والمعايير الدولية وتحديث المكتبات الجامعية وربط كافة مؤسسات التعليم العالي بشبكة الدوريات الإلكترونية، وشبكة الجامعات وتم إنشاء صندوق دعم للبحث العلمي، والذي يقدم دعماً للمشاريع ذات الأولوية، وحددت الوزارة أسماء الجامعات المعترف بها كإجراء للحفاظ على نوعية التعليم العالي، والربط بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل، لتلبية حاجات الأردن في الحاضر والمستقبل من الكوادر المؤهلة، ودفع عملية التنمية بمفهومها الشامل ليتنبأ الأردن مرتبة مرموقة تنسجم مع مكانته وموارده.

أهداف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من خلال

الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بجامعة الشرق الأوسط ؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري تعزى

لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟.

3. ما درجة توافر الميزة التنافسية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة

الشرق الأوسط ؟.

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة التربويين لتوافر الميزة التنافسية تعزى

لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟.

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة التمكين

الإداري لدى القادة التربويين وبين درجة توافر الميزة التنافسية؟.

أهمية الدراسة :

لِلدراسة أهمية علمية بحثية يستفيد منها الباحثون لإجراء مزيد من الدراسات، وفي

الجامعات الأردنية بوجه عام. ومن خلال الموضوع ومتغيراته وطبيعة العلاقة التي تربطها، والذي

يعد من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة.

وللدراسة أهمية تطبيقية عملية يستفيد منها القادة الأكاديميين والمخططين في التعليم العالي

من خلال تشخيص جوانب الضعف والمعوقات التي تحول دون التمكين الإداري وعلاقته بالميزة

التنافسية، وبالتالي معالجتها ومواجهتها، وتساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية

وديناميكية عملية التمكين، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح للجامعة

أهمية التمكين، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للجامعة، ويستفاد من نتائج هذه الدراسة في وضع الخطة المناسبة لتحقيق التمكين الإداري وعلاقته بالميزة التنافسية.

تعريف مصطلحات الدراسة :

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي ترى الباحثة ضرورة تعريفها وهي :

التمكين الإداري :

يعرف المعاني(2013) التمكين الإداري بأنه: هو زيادة الاهتمام بالعاملين من توسيع دائرة صلاحياتهم وإثراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم التي تكفل لهم أداء دور متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف الشائكة والأزمات بما يكسبهم إحساساً أكبر بالإنجاز في أعمالهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة.

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها القادة التربويين من خلال إجابة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط على فقرات استبانة التمكين الإداري التي طورت لأغراض هذه الدراسة.

القادة الأكاديميين:

هم من يشغلون مناصب إدارية فضلاً عن عملهم كأعضاء هيئة تدريس وهم العمداء، ونواب العمداء، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

الميزة التنافسية :

تعرف الميزة التنافسية بأنها: مقدرة المؤسسة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من المؤسسات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والاستمرار (Hunger & Wheelen, 2008)

أما إجرائياً فتعرف بأنها: الدرجة التي حصل عليها القادة التربويين من خلال إجابة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط على فقرات استبانة الميزة التنافسية التي طورت لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة :

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على جامعة الشرق الأوسط.

الحد الزمني : اقتصرت هذه الدراسة على الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

2016\2017.

الحد البشري : اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس.

محددات الدراسة :

- تقتصر الدراسة على آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط.
- عدم إمكانية تعميم النتائج على المجتمعات الأخرى.
- عدم تعاون بعض أعضاء هيئة التدريس مع الباحث لتعبئة الإستبانة.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات الصدق من خلال عرض الإستبانة على مجموعة من الاساتذة والمختصين ، ودلالات الثبات من خلال قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

2.1 الأدب النظري

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل تقديم الإطار النظري لكلا من التمكين الإداري والميزة التنافسية، وتسليط الضوء على بعض التعريفات التي تناولها الباحثون، وأهمية كل منهما، وسيتم التعرف إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بكلا المتغيرين كل على حدا على النحو الآتي :

أولاً: الأدب النظري

مفهوم التمكين الإداري :

لقد ظهر مصطلح التمكين لأول مرة في القرآن الكريم، ولقد ورد في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات قال الله تعالى (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۚ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (سورة يوسف: آية 56). تبين الآية الكريمة أهمية التمكين ومقوماته وتتمثل هنا، بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف عليه السلام أسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال تدفق المعلومات بين سيدنا يوسف والملك بواسطة بعض الناس الذين بلغوا الملك بقدرة سيدنا يوسف على التفسير، وكيف أن الجوائز التي منحت لسيدنا يوسف ساهمت في رفعته وتمكينه في الدنيا والآخرة.

ويعرف باون ولولر (Bowen & Lawler ،1992) التمكين أنه: "حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية، تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. وقد عرفه أفندي (2003) بأنه: عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار. أما ملحم (2006) فيعرفه بأنه إعطاء الإنسان

الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة، وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته، مثال ذلك موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن، والأقدر على فهم ما يريد الزبون.

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

وهناك فرق بين تفويض السلطة والتمكين الإداري؛ إن التمكين الإداري مفهوم أشمل وأعم من التفويض، فهو استراتيجية مستمرة تشمل الشعور الذاتي بالمسؤولية والانتماء للعمل والاستقلالية والمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات ، لكن التفويض يقتصر على منح المرؤوس سلطات وصلاحيات محددة من قبل المسؤول، يمكن استردادها في الوقت الذي يريد (الوادي، 2012)، أي أنه حالة مؤقتة وليس فيه مشاركة في اتخاذ القرار او المعلومات إلا بما يكفي لتنفيذ المهمة المفوضة، وفي التفويض أن النتائج النهائية للعمل تقع على عاتق المفوض، لكن في التمكين إن النتائج النهائية للعمل تقع على عاتق الأفراد الذين تم تمكينهم.

أهمية التمكين الإداري :

من الملاحظ أنه يركز على إعطاء العاملين صلاحيات تشركهم في صنع قرارات المنظمة، وهذا ما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وإمكانياتهم، ويدفعهم لتطويرها ويجعلهم ينظرون إلى ما هو أبعد من أهدافهم الخاصة، مما يزيد ولائهم وانتماءهم للمنظمة فهم شركاء في رسم رسالة المنظمة وتحقيق هذه الرسالة.

ويعد التمكين الإداري المحرك الأساسي والعجلة الدافعة لتطوير المنظمات والمؤسسات، فهو يعيد توزيع السلطة، ويسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين، وهو يمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، كما يمنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه وقراراته وتطبيقاته، ويعزز من الثقة عنده ويحسن العلاقة بينه وبين المدير.

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

يكتسب التمكين أهميته بوصفه عنصر استثمار مهم في المنظمة، فالتمكين يزيد إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير إمكانيات العاملين وزيادة ولائهم، بالإضافة إلى أهميته لمواكبة التغييرات الحاصلة بالبيئة المحيطة بالمنظمة؛ فهو يكسب المنظمة مرونة عالية ويمكنها من التكيف السريع مع تلك التغييرات. وهو أساسي للمنظمات المتعلمة والساعية للتعلم؛ فهو يطلق العنان للموظفين وإبداعاتهم و يمنحهم بعض الحرية لتحسين العمل وإرضاء المستفيد وحل مشاكل العمل.

مما سبق نرى أن التمكين يزيد من تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية؛ فهو فرصة جوهرية لتطوير مهارات العاملين، مما يزيد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أساليب التمكين الإداري:

لقد تعددت أساليب التمكين الإداري ومن أهمها (الوادي ، 2012):

أسلوب القيادة: وهو أن يقوم القائد بتمكين العاملين في المؤسسة الممكنة، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، غير أن عدد العاملين كبير بالنسبة لعدد المديرين على عكس المؤسسات غير الممكنة.

أسلوب تمكين الأفراد: وهو ما يسمى تمكين الذات ، وذلك عندما يبدأ الفرد بقبول المسؤولية والاستقلال في اتخاذ القرار، فالفرد الممكن قادر على استثمار المعلومات والموارد لتلبية متطلبات الوظيفة.

أسلوب تمكين الفريق: مهما كان الرأي الفردي نوعياً وجديداً إلا أنه عرضة للقصور والخطأ، لذلك إن تمكين الفريق له قيمة في تحسين مستويات الأداء، لأنه ينسجم مع التنظيمات الحديثة كالأفقية والمنبسطة، وبالتالي فإن تكامل الآراء يؤدي إلى قيمة مضافة نوعية أفضل من الرأي الفردي (المهيرات، 2010).

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: وهو الجمع بين الأساليب السابقة، فالتمكين ليس شعوراً شخصياً؛ بل هناك أسس وشروط تدعم عملية التمكين وتيسرها مثل القيادة الناجحة، والتعليم والتشجيع المستمر.

مما سبق يمكن القول بأن أساليب التمكين متعددة عند الباحثين والمتخصصين، منها ما هو فردي ومنها ما هو جماعي، لكن في النهاية الجميع يعمل كشركاء من خلال فرق العمل، ومناخات الإتصال الإيجابي بوجود قنوات من الثقة والاحترام بين الإدارة والعاملين، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي ونقصان معدل دورانهم.

المناخ الملائم للتمكين الإداري:

إن التمكين لا ينشأ من فراغ أو بالصدفة، لكنه برنامج يحتاج إلى خطة عمل لتهيئة المناخ المناسب لإنجاح هذا البرنامج، فهو يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها ومناخها التنظيمي وإيجاد الثقة والتعاون بين العاملين والإدارة.

ومن العوامل المهمة في إيجاد بيئة ملائمة للتمكين: الأمان الوظيفي، الانتقائية في التعيين، أجور العاملين المرتفعة، الحوافز والتدريب وتطوير المهارات وغيرها (ملحم، 2009).

ولقد حدد برنامج الأمم المتحدة خمسة معايير من خلالها يمكن قياس درجة أو مستوى تمكين العملاء وهي: تعزيز ثقة العملاء في أنفسهم وزيادة قدرات العملاء، ومستوى الوعي لديهم وتعمل على تسهيل عملية تعبير العملاء عن مطالبهم، وتنمية قدرات العملاء على الإشتراك في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وزيادة قدرة العملاء على العمل الجماعي (أبو النصر، 2007).

لقد قدم باون ولاولر (Bowen & Lawler ، 1995) معادلة التمكين التي توضح العوامل

الهامة لإنجاح عملية التمكين وهي مقومات وركائز التمكين:

التمكين = القوة * المعلومات * المعرفة * المكافآت

إن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة هو نتيجة التمكين؛ فيجب أن لا يكون أحد هذه العوامل مفقود لأن نتيجة التمكين حينها ستكون صفراً أي معدومة. فقد بين أن القوة تتمثل في حرية التصرف والذكاء والحكمة عند العاملين، لكن المعرفة تشمل معرفة العامل لنفسه وما يحمل من هوايات أو جوانب قوة أو ضعف، وهذا ما يزيد من ثقته بنفسه. ولكن هذا لا يكفي للعمل في بيئة المؤسسة الممكنة فلا بد من معرفة الآخرين ومقدراتهم لتحقيق قيمة مضافة في العمل. وهذا كله يعزز العمل الإبداعي والإنتاج المميز. أما المعلومات فيُقصد بها تدفق المعلومات والاتصال والمشاركة الفعالة، فالمعلومة تساعد في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل. أما نظام الحوافز

والمكافآت فإنه يشجع على تحمل المسؤولية، منها ما هو قبلية: قبل سلوك التمكين؛ يشجع العاملين على المبادرة والمخاطرة، ومنها ما هو حوافز بعدية: أي بعد سلوك التمكين؛ يشجع الوصول إلى نتائج ايجابية، وهي إما مادية أو معنوية.

ويؤكد ارجريس (Argyris,1998) كما جاء في (الوادي، 2012) أن التمكين لا يتحقق إلا من خلال الانتماء الداخلي، الذي يتحقق من خلال الدوافع الداخلية، ومن الأمور الهامة جداً لتحقيق مناخ مناسب لإيجاد التمكين الإداري هو التنظيم الإداري؛ فلا يمكن للتنظيمات التقليدية أن تكون مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، والمفاهيم المعاصرة الأخرى مثل المنظمة المتعلمة، والجودة الشاملة وغيرها. فيجب إحداث تغييرات شاملة أو جذرية في بعض المؤسسات، لإيجاد مناخ مناسب لرعاية عملية التمكين وتطويره، فالتنظيم الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي لم يعد يصلح للتمكين، لأن سماته تتعارض مع التمكين مثل الرقابة من أعلى إلى أسفل، المركزية والبيروقراطية، أما في التمكين فإن اتخاذ القرار يكون من أسفل التنظيم، حيث حرية التصرف والمشاركة. ومن الإتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تتناسب التمكين:

الهيكل التنظيمي المقلوب: إنه يضع المستفيد على رأس الهيكل التنظيمي لأهميته، ثم العاملون الذين يقدمون خدمات ترضي المستفيدين.

تقليل المستويات الإدارية في التسلسل الرئاسي: جعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً وأفقياً، ويساهم هذا التوجه في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات (الوادي، 2012).

التنظيم الأفقي: ويعتمد هذا التنظيم على روح الفريق، فالجميع يعمل في محور عمل المنظمة الأساسي لتحقيق هدف محوري.

الهايبيراركي (هيكل تنظيمي معاصر): هو تنظيم مفتوح يساعد في إطلاق طاقات الموظفين، وهو فريق منظم ذاتياً ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبزملائهم، وبالتالي تزيد الشفافية ويصبح النظام أكثر فاعلية وانفتاحاً (Gray, 2004).

أبعاد التمكين ومستوياته:

لقد اختلف الباحثون والمتخصصون في تحديد أبعاد التمكين الإداري، ولكن بعد الاضطلاع اعتمدت في دراستي على ما أجمع عليه الأغلبية في تحديد أبعاد التمكين الإداري وهي:

1. تفويض السلطة: إن عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى

المستويات الإدارية الدنيا، هي البعد الأهم في عملية التمكين؛ حيث يتم فيها مشاركة العاملين بالقرارات والتأثير فيها، وبالتالي زيادة الثقة بالعاملين بدلاً من مراقبتهم، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية في الإدارة والعكس صحيح (ملحم ، 2009).

2. التحفيز الذاتي : ويعرف على أنه طريقة أو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما

ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة (صالح، 2004)، أي أنه وسيلة هامة لشحذ همم العاملين للوصول إلى الأهداف بالشكل المطلوب، وتختلف أنواع الحوافز بين المؤسسات، فمنها ما هو قبلي؛ أي قبل سلوك التمكين، ومنها ما هو بعدي؛ أي بعد سلوك التمكين وتُقسّم هذه الحوافز إلى مادية مثل المشاركة في الأرباح، أو الترقيات. ومعنوية مثل: شهادات الشكر والتميز (الوادي، 2012).

3. العمل الجماعي: إن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد، يعملون وفق نسق محدد

ويتناسب مع الأعضاء، إن فرق العمل تكتسب أهميتها من كونها قوة محركة، ومؤثرة في مواجهة المشكلات والقضايا المعاصرة، وفي زيادة الإنتاجية ومقاومة التحديات، هذا بشرط أن تكون الفرق متجانسة أو تتوافر بين أفرادها عوامل مشتركة مثل الطموحات والهموم

والرؤى، وأن تتخلص هذه الفرق من الصراعات والتحيزات بينها مما يؤدي إلى نشوء الثقة، وبالتالي تفعيل عملية التعلم المستمر والإبداع والإبتكار وانسياب المعلومات بشكل أكثر حرية بين العاملين، وبالتالي تنحي الإدارة عن بعض صلاحياتها ومنحها للفرق، مما يؤدي إلى مزيداً من التمكين ثم مزيداً من الميزة التنافسية (الوادي، 2012).

4. تطوير الشخصية: في ظل التغييرات الكبيرة الإقتصادية والمعلوماتية والإجتماعية في المجتمع، والتي تؤثر بشكل ما على المؤسسات وأهدافها ورسالتها، أصبح من الضروري إجراء تطوير للمؤسسات خاصة تطوير العاملين فيها، حيث أنهم رأس المال الحقيقي الذي يتوجب استثماره وإدارته وتطويره ، والتطوير يتم من خلال الدورات والمحاضرات والمؤتمرات وغيرها، وللتطوير فوائد كثيرة أهمها(صالح، 2004):

- تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين، وزيادة الإتصال والتواصل.
- زيادة إمكانية الأفراد للتكيف مع المستجدات، والقدرة على حل المشكلات.
- يطور فهم العاملين لأدوارهم في المؤسسة، ودور المؤسسة في المجتمع.
- خلق اتجاهات ايجابية.
- زيادة الدافعية، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

مما سبق نستنتج أن أبعاد التمكين الإداري التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية) هي بمثابة نقاط ارتكاز؛ تستند عليها عملية التمكين لبلوغ درجات ومستويات عالية من التمكين الإداري، يجب الإنطلاق منها ووضع استراتيجيات لضمان تحقيقها في المؤسسات.

هنالك العديد من التصنيفات لمستويات التمكين الإداري والتي تعكس طريقة الإدارة في المؤسسة ودرجة المركزية أو اللامركزية فيها، نذكر منها تصنيف خماسي المستويات لوضوح التباين في مستوياته (افندي، 2003):

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرار ويخبر الفريق بذلك.

المستوى الثاني : الإداري يسأل الفريق عن الإقتراحات ويصنع القرار معتمداً عليها.

المستوى الثالث: الإداري يناقش الفريق بشكل تفصيلي ويطلب منهم معلومات.

المستوى الرابع: تُصدر القرارات بشكل تعاوني بين الإداري والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة ذاتياً، من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة ويصنعون القرارات.

نتائج التمكين الإداري:

للتمكن نتائج وفوائد تعود على المنظمة بالفائدة وعلى الموظف وعلى المستفيد نذكر منها:

1. نتائج خاصة بالموظف : للتمكين نتائج معظمها إيجابية تعود بالفائدة على العاملين نتيجة

تمكينهم منها:

• تحقيق الإنتماء والولاء: يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي للعاملين وبالتالي تحسن

في الإنتاجية، وتناقص في معدل دوران العمل (المهيرات، 2010).

• تطوير أداء العاملين: إن المؤسسة التي تحاول تمكين عاملها تمنحهم ثقتها وسلطتها

وصلاحياتها، واستقلالية وحرية في العمل وبالتالي تحسن نوعية الأداء (Bowen &

Lawler, 1995).

وأضاف (ملحم، 2006):

- المشاركة الفاعلة: إن تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية، التي تتبع من شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.
- تحقيق الرضا بالمؤسسة: إن أهم النتائج المتحققة من التمكين الإداري هو الرضا الوظيفي الناجم عن زيادة مساحة حرية التصرف، والمشاركة في القرارات والإستقلالية وتحمل المسؤولية

• نتائج خاصة بالمؤسسة : (بن سديرة ، 2016)

- زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة: إن العامل الذي تمنحه المؤسسة حرية في العمل والقول وتمنحه الثقة، سيكون كل ولاءه وانتماءه لعمله ومؤسسته بلا منازع.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: وذلك نتيجة لتشجيع العاملين على المبادرة والتفكير الإبداعي.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: وذلك عن طريق زيادة الجودة وتخفيض التكلفة.
- منح فرصة أكبر للقيادات للاهتمام بالقرارات الإستراتيجية. (الاصقة، 2010)

2. نتائج خاصة بالمستفيد: (Honold,1997):

- حصول المستفيد على خدمات حسب الطلب، وذلك لمرونة العامل الممكن مع المستفيدين.
- حصول المستفيد على خدمات جيدة حول السلعة أو الخدمة المطلوبة.
- السرعة في تلبية الخدمات نتيجة عدم رجوع العاملين للمدير في كل خدمة.
- زيادة رضا المستفيد نتيجة امتلاك العاملين قدرة ومهارة في حل المشكلات، وفي إيجاد علاقات طيبة مع المستفيدين.

مما سبق يمكننا القول أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي الذي إذا ما تم استثماره وإدارته وتمكينه تمكيناً صحيحاً، حقق نتيجة مؤكدة وهي التفوق التنافسي أو الميزة التنافسية؛ لأنه الشيء الوحيد الذي تتفرد به المؤسسة عن غيرها لأن التكنولوجيا لم تعد حكراً على أحد، ولا الاختراعات والاكتشافات بسبب قدرة المنافسين على تقليدها.

معوقات التمكين الإداري :

هناك الكثير من العوائق التي تحيد عن إمكانية تطبيق التمكين الإداري، وتحول دون وصوله إلى مستويات مطلوبة (ملحم، 2009؛ الوادي، 2012) :

- المركزية والهيكل التنظيمية التقليدية مثل الهرمي.
 - ثقافة المنظمة ومقاومتها للتغيير وعدم الرغبة بالتجديد والخوف من المغامرة.
 - ضعف أو عدم تدريب العاملين (وعدم رغبتهم بتحمل المسؤولية) للوصول بهم إلى الإدارة الذاتية.
 - الفشل في تكوين فرق العمل، وعدم القدرة على العمل في إطارها بشكل متكامل.
- ومن الملاحظ أن معوقات تطبيق التمكين في البلاد العربية سيكون أكبر، لعدة أسباب أهمها هو صعوبة تشكيل فرق العمل، والعمل ضمن مجموعات حيث يطغى العمل الفردي على الجماعي حتى في مستويات الدراسة وليس العمل، إضافة إلى السرية في المعلومات، والمركزية الشديدة وأنماط الإدارة التسلطية التقليدية، والاختلاف بين أهداف الإدارة والعاملين (العتيبي، 2004).

ثانياً: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية:

ينصرف معنى الميزة التنافسية ومفهومها إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وبعض هذه العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها وتحديدتها فعلاً، كإخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة.....إلخ، وبعضها الآخر يعتمد على إدراكات وتوقعات وما يحمله جمهور العملاء في أذهانهم لتلك المنتجات، ومحصلة هذه العوامل جميعاً تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات أو للمؤسسات وتحدد مستواها وتكسب صاحبها ما ينال من تميز وسمعة وجاذبية، وبعبارة أخرى فإن الميزة التنافسية للمنتجات أو المنظمات تتبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه، أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها (طالب، 2012).

عرف بتر وليي (Pitts & Lee, 1996) الميزة التنافسية المستدامة: أنها تأتي من خلال ما تملكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات، وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الإستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات. وأكد المغربي (2000) أنها نقطة قوة تتصف بها المؤسسة دون منافسيها في أحد الأنشطة التسويقية، أو الإنتاجية أو ما يتعلق بمواردها البشرية. وكما عرفها مرسى (2007) بأنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. وعرفها مجاهد وإبراهيم (2009) بأنها مقدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يُكسبهم مقدرات تنافسية في سوق العمل

بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث: (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية.

وعرّفها سليم (2010) بأنها الخصائص والمقدّرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة، وتميزها عن المنافسين في المجال نفسه. أما الشمري (2014) فعرفها بأنها إمكانية قيام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات فريدة، يتعذر على المؤسسات المماثلة تقديم منتج أو خدمة مماثلة لها من حيث الجودة والنوعية، فهي سمة العصر ومطلباً رئيساً للمؤسسات خاصة التربوية منها. وتُعرّف الميزة التنافسية بأنها مقدرة المؤسسة على الصياغة والتطبيق للإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، وتتحقق من خلال الإستثمار الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمالية والمادية التنظيمية، فضلاً عن مقدرة الموارد البشرية لدى المؤسسة وكفاءتها ومعرفتها، والتي تُمكن من تصميم الإستراتيجية التنافسية وتطبيقها (عبدالوهاب، 2014).

مما سبق نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من أرباح عالية، وركز آخرون على الإهتمام الذي توليه للمستفيد، واهتم آخرون بالوقت (الإستدامة) الذي تستمر فيه أي أنها قد تتعلق بالمستفيدين أو بالخدمات أو العاملين أو المنافسين.

ومما تقدم يمكن الإستنتاج بأن الميزة التنافسية هي: مجموعة المهارات والموارد التي تستطيع الجامعات تنسيقها وإستثمارها، بهدف تحقيق الأفضلية على الجامعات الأخرى واستقطاب الطلبة وذويهم للخدمات التي توفرها هذه الجامعة من (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) لتضمن لها الوفاء بالرسالة التي أنشئت من أجلها.

أهمية الميزة التنافسية وخصائصها:

نظراً للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية في مؤسسات اليوم، أصبح موضوع الميزة التنافسية سلاحاً لمواجهة تحديات السوق، ومعيّاراً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها، وهدفاً أساسياً تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار، ومقياساً يحدد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين (طالب، 2012).

وإن المؤسسات التي لا تستطيع تطوير ميزة تنافسية تبقى تفكر في الزبائن والمنافسين، وكيفية فتح قنوات بيع جديدة أو كيفية تقليص الكلف، ولكنها نادراً ما تفكر في كيفية الحصول على ميزة تنافسية وذلك لأسباب عديدة، منها عدم الإهتمام بإدارة العنصر البشري إهتماماً يليق به باعتباره رأس المال الحقيقي للمؤسسات، بالإضافة إلى صعوبة تغيير الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية للتكيف مع المستجدات (Hill & Jones, 2008).

وهي تتميز بعدة خصائص أنها: (Porter, 2006, 48)

∞ تبني على اختلاف وليس على تشابه.

∞ يتم تأسيسها على المدى الطويل.

∞ عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

∞ الميزة التنافسية فعالة حيث أنها تستند إلى الشروط التالية: الحسم، والاستمرارية، وإمكانية

الدفاع عن نفسها. وإن تحقيق مزيد من التكنولوجيا ومزيد من المال يحتاج إلى عمال مهرة

يعملون بكفاءة وباستقلالية، وإدارة ممكنة تمكيناً جيداً فهذا الذي يضمن ديمومة الميزة

التنافسية واستمرارها.

الميزة التنافسية والميزة التقليدية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد المجالات، وهذا يعتمد على معدل التعلم الذي يخفض كلف الإنتاج وينتج ميزة تنافسية في التكلفة، وقد تتحقق الميزة التنافسية من خلال الابتكار وإدخال أساليب جديدة إبداعية في الإنتاج، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على إيجاد قيمة إقتصادية تفوق ما يمتلكه المنافسين، والقيمة الإقتصادية تعني الفرق ما بين المنافع المحققة من قبل الزبائن الذي ينتفعون، وبين الكلف الكلية للمنتج أو الخدمة (طالب، 2012).

والميزة التنافسية إما أن تكون مؤقتة قصيرة المدى، أو مستدامة طويلة المدى، وتُعد الميزة مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها أو استنساخها صعبة أو مستحيلة من قبل المنافسين، وتستطيع المؤسسات النجاح في استدامة ميزتها من خلال امتلاك قدرات متعددة ومتنوعة على مستوى المنظمة، مثل تقديم قيمة ومنفعة أكبر للمستهلكين من خلال أسعار أقل أو جودة أكثر، وإبداع ولمدة طويلة من الزمن.

مصادر الميزة التنافسية:

إن الوصول إلى ميزة تنافسية للمؤسسة يعتمد بشكل أساسي على ما تمتلكه المؤسسة من موارد داخلية مختلفة، وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية، وما يؤثر فيها من البيئة الخارجية، وكيفية التفاعل والربط بين الموارد الداخلية والعوامل الخارجية (طالب ، 2012).

يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات بشكل عام في توفر الموارد الآتية

(حيدر، 2002؛ وأبو بكر، 2008)

•الموارد المادية: عن طريق حصول المؤسسة على تمويل إحتياجاتها بشروط خاصة تتيح

لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، فضلاً عن إمكانية المؤسسة في

الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجيا، واستثمار المؤسسة لتلك الموارد المادية يُمكنها من تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى.

• الموارد البشرية: إذ يعزى نجاح العديد من المؤسسات إلى ما تملكه المؤسسة من مهارات ومقدرات بشرية.

• الإمكانيات التنظيمية: وهي مقدرة المؤسسة على إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

ومما سبق يتبين أن مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون خارجية مثل البيئة والعوامل السياسية والاقتصادية والجغرافية، أو تكون داخلية تتعلق بمقدرات المؤسسة ومواردها الأولية والبشرية وامكانياتها، ولكي تتحقق الميزة التنافسية على المؤسسة التنسيق والتفاعل بين المصادر الداخلية والخارجية لإنتاج مصادر قوة جديدة وإبداعية، أي تحقيق ميزة تنافسية.

استراتيجيات الميزة التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وضع أو اختيار استراتيجيات تضمن لها البقاء في السوق، وتحقيق مستوى متميز بين المؤسسات المماثلة، ويقصد بالإستراتيجية خطة طويلة الأجل تتضمن تحديد عدد من الأهداف، وتحقيقها بالإستثمار الأمثل للموارد المتاحة (سليم وفلمبان وشريف، 2011). أما الإستراتيجية التنافسية فهي بناء خطوط الدفاع ضد القوى التنافسية، وإيجاد مكان متميز للمؤسسة بين منافسيها (Porter, 1993)، أي أنها طريقة أو أسلوب فريد لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان الوصول إلى نتائج متميزة تحقق تنافسية عالية للمؤسسة.

وفي ظل التحديات والتغيرات السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المؤسسات، وصعوبة دخول الأسواق لما تتصف به من تنافسية عالمية، فإنه لا مجال للعشوائية في التخطيط أو الارتجالية في

التنفيذ، بل يجب اعتماد استراتيجيات تتناسب مع نشاط المؤسسة وأهدافها وبيئتها ، وهناك عدة عوامل يجب الإهتمام بها لاعتماد الإستراتيجية وفق رأي بورتر وهي: نقاط قوة وضعف المؤسسة، القيم الشخصية للمديرين، الفرص والتهديدات، التوقعات الإجتماعية.

ولقد أوجد بورتر (Porter, 1990) ثلاث استراتيجيات تستطيع المؤسسة أن تتبناها لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

- أ- **استراتيجية تقليل التكلفة:** أي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين، وأقل كلفة مع المحافظة على جودة مقبولة، وبهذا تحقق ميزة تنافسية.
- ب- **استراتيجية التميز:** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة وفريدة، وصعبة التقليد، ولها قيمة عالية عند المستهلك، فهي استراتيجية تضمن تحقيق أرباح أعلى من المعدل لوجود العلامة التجارية.
- ت- **استراتيجية التركيز:** قدرة المؤسسة على التركيز لتقليل خطوط المنتجات، أو على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين.

مؤشرات الميزة التنافسية وأبعادها:

يرى بورتر (Porter, 1990) أن المؤسسات التي تتمكن من الوصول إلى الميزة التنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة العالمية، هي التي تواصل التحسين والتطوير والإبداع من خلال عمليات ديناميكية مستمرة.

وتشتمل مؤشرات التميز التعليمية العالمية على عدة محاور من أهمها: التقدم التربوي، وتخطيط المنهج، وأسس انتقاء الطلبة، والخدمات الطلابية، وتنمية هيئة التدريس وتدريبهم، وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين، ومن هنا فإن تحقيق التميز بمفهومه التربوي الخاص يحتاج إلى مخطط تنظيمي وآلية للتنفيذ وآلية للمراقبة، فضلاً عن التقويم المستمر لضمان بقاء تلك الميزة التنافسية مستمرة على المدى الطويل (طعيمة، 2006)، فمعادلة التطور المستمر للمؤسسات ومحافظتها على البقاء في القمة، تقوم على الجمع بين الفكر المتطلع والأساليب المبدعة والإدارة الخلاقة (خيرالله ، 2009).

وهناك العديد من العوامل الهامة والأساسية لبناء ميزة تنافسية للمؤسسات بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها، وهذه العوامل تنتج قدرات مميزة للمؤسسة إن استطاعت المؤسسة إدارتها وتوجيهها التوجيه المناسب لمواردها وبيئتها، حوّلت ميزتها إلى ميزة مستدامة وهذا هدف لكل المؤسسات. وهذه الأبعاد (Hill and Jones, 2008) هي:

1. الكفاءة: إن الكفاءة هي الإستمرار بتحسين الإنتاج بزيادة الإنتاج كما بالإمكانات نفسها،

وهي الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الرئيسة للإنتاج

مثل العاملين والأرض والإدارة، والمخرجات هي السلع أو الخدمات التي ينتجها، والكفاءة

تساوي المخرجات/ المدخلات، وكلما قلت المدخلات تكون الكفاءة أكبر. وتتكون الكفاءة

من مكونين هما إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال.

كلما كانت إنتاجية العامل أكبر، زادت الكفاءة وقلت الكلفة وبالتالي امتلك ميزة تنافسية،

وكلما كانت المبيعات أكبر كانت إنتاجية رأس المال أكبر، أي العائدات أكبر.

2. الجودة: إن المؤسسات تسعى لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لما لها من أهمية بالغة

في إضافة أسبقية تنافسية. والجودة (طالب، 2012) هي: درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام، وتطابق المنتج لمواصفات التصميم. والجودة عند الكثيرين هي التحسين لتحقيق حاجات المستفيد، أي أن السلع أو الخدمات يجب أن تلبي حاجات المستفيدين دون أخطاء أو عيوب لتحقيق ميزة تنافسية، وللجودة عدة مبادئ منها التركيز على المستفيد، والتركيز على العملية (وهي النشاطات التي تحقق نتائج أفضل)، ومبدأ التحسين المستمر لتقديم منافع متجددة للمؤسسة.

3. الإبداع: إن الإبداع سمة من سمات المؤسسات الناجحة في الدول المتقدمة، كآلمانيا

واليابان وأمريكا وإن أعظم وأكبر الإبداعات للمؤسسات المبدعة، هي أنها مازالت على قيد البقاء والإستمرار في مناخات التنافسية. والإبداع هو أساس التميز والميزة التنافسية، فهو الإتيان بجديد من الشيء الموجود أي أنه تميز وانفراد بالشيء، وهو الذي يعطي للمؤسسة القائمة على الإبداع القدرة على المنافسة، والوصول إلى المنتجات والخدمات الجديدة بشكل أسرع وأفضل من المنافسين. والإبتكار يُمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية، وهذا يجعل الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة (نجم ، 2003). وهو نوعان إبداع المنتج وإبداع العملية، أما الأول يختص بتطوير المنتج وإيجاد الجديد منها، وهذا يزيد من خيارات التسعير للمؤسسة، والثاني يختص بتطوير العملية الجديدة لإنتاج المنتجات، وهذا يخفض تكاليف الإنتاج. والإبتكار أو الإبداع مصدر للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح المؤسسة تفرداً عن غيرها.

4. الاستجابة للمستفيد: وهي محاولة إرضاءهم والحصول على ولائهم هي غاية

المؤسسات وسبب المنافسة والتميز والتطور، ولتحقيق استجابة أفضل للزبائن على المؤسسات أن تكون قادرة على أداء المهمات بشكل أفضل من المنافسين، وقادرة على تلبية توقعات الزبائن بالسرعة والجودة المطلوبة، وذلك لتجذب الزبائن ثم تحافظ عليهم لتحقيق ميزة تنافسية (الوادي، 2012).

5. المرونة: في ضوء التغير والتنوع الكبير في المنتجات والخدمات، وقصر دورة حياة

المنتجات وسرعة استبدالها وقصور استمراريته، تفرض المرونة وجودها كسلاح تنافسي؛ إذ تقيس المرونة قدرة المنظمة على المنافسة بتقديم منتجات بكميات كبيرة، وجديدة وسريعة بالشكل الذي يرضاه المستفيد، فهي قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ونوع المنتج (Dilworth, 1992). وللمرونة نوعان: مرونة في النوع أي عمل تغييرات في تصميم المنتج، ومرونة في الحجم: وهي القدرة على التغيير في كميات الإنتاج.

ثانيا: الدراسات السابقة :

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإطلاع على الدوريات التربوية المحكمة، وقواعد البيانات العالمية، فلم تجد الباحثة أي دراسة تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالميزة التنافسية في جامعة الشرق الأوسط، وسوف يتم عرض الدراسات ذات الصلة الأقرب إلى موضوع هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض لتلك الدراسات مرتبة تنازلياً وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث،

ومصنفة إلى نوعين هما:

• **الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري :**

هدفت دراسة ندد (Nedd, 2004) إلى معرفة العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري في مراكز الرعاية الصحية في فلوريدا، وتكونت العينة من (206) ممرضة قانونية وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز التمكين يقلل من معدل دوران وبالتالي توفير كادر تمريضي مؤهل، حيث أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وتمكين الموظفين من أعمالهم.

وأجرى العساف (2006) هدفت دراسة الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والإستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء ، وتكونت عينة الدراسة من (541) عضو هيئة تدريس، ولجمع البيانات استخدمت الإستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية لدى الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، في حين مستوى الالتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً.

وأجرى بن نحيث (2008) دراسة هدفت إلى تحديد مدى مساهمة تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في تطوير أداء المنظمات الامنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون في مدينة الرياض وعددهم (216) ضابطاً، والضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض وعددهم (208) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام

الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم تمكين العاملين بدرجة كبيرة وتبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومنهج إداري بدرجة متوسطة، وتم التوصل إلى أهم المعوقات التي تحد من تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات الامنية، مثل نقص الدعم اللازم لتنفيذ العمل وجمود اللوائح والقوانين، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية وذو دلالة احصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفلسفة، ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في هذه المنظمات.

وقام اسماعيل وآخرون (Ismail, et.al 2009) , بدراسة هدفت إلى قياس أثر خصائص القيادة التحويلية والتمكين على نوعية الخدمات، باستخدام الإستبيانات طبقت على عينة (110) التي جمعت من الموظفين العاملين في السلطة المحلية القائمة على المدينة في سارواك، ماليزيا. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين التمكين وخصائص القيادة التحويلية المختارة (اي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي) ترتبط ارتباطاً إيجابياً وكبيراً بنوعية الخدمات. وتؤكد النتيجة أن التمكين يعمل بوصفه متغيراً كاملاً للوساطة في النموذج القيادي للمنظمة.

وهدف دراسة الأصقة(2010) التعرف إلى مستوى تملك إبداع في قوات الأمن الخاصة والتعرف إلى درجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من وجهة نظرهم، واستخدمت الإستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة (440) من الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض. وتم التوصل إلى أن أفراد العينة يدركون التمكين بمستوى مرتفع ودرجة عالية من الرضا الوظيفي، وتم التوصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (0.01) فأقل بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة بالرياض.

وهدفـت دراسة الهاجري(2011) التعرف إلى أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وقد استخدمت الإستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (205)موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

قام يالسن واستورك ويوكسل (Yalçın,Ozturk,and Yuksel, 2011) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام إستبيان من أجل جمع البيانات عن الرضا عن العمل، وكذلك عن التمكين السلوكي والنفساني. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تحليلات الارتباط والانحدار، وغطت الدراسة 1,854 مشاركاً يعملون في خمسة فنادق في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الجوانب الأكثر إيجابية المتصلة بالرضا الوظيفي هي العلاقات مع الزملاء والظروف المادية، في حين أن الجانب الأكثر سلبية هو مسألة الأجور، أي أن الدفع غير عادل، وعلاوة على ذلك، تشير تحليلات الترابط والانحدار إلى أن التمكين النفسي والسلوكي له تأثير كبير على الرضا عن العمل، والتأثير أكبر بكثير عندما يتم اتخاذ التمكين النفسي والسلوكي ككل.

وكما أجرى شونغ وونغ ولاو(Choong,Wong& Lau , 2011) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في الجامعات الماليزية الخاصة، كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين الإدراكات الأربعة للتمكين (معنى تقرير المصير، والكفاءة، والتأثير في الادراك، والالتزام التنظيمي) أي أن تقرير المصير والكفاءات المعرفية يزيد إلتزام الأكاديميين داخل المنظمة بنجاح مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي العام.

وهدفت دراسة الرقاد(2012) إلى معرفة درجة ممارسة القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى التلبناني وبدير والرقب(2013) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الإستبانة كأداة للدراسة، تم استخدام العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع (660) إستبانة على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، وطبيعة العمل، والجامعة، وسنوات الخدمة).

وهدفت دراسة الطعاني والسويحي (2013) التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الدمام، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة، وأداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي مكونة أيضاً من (30) فقرة، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة والرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة مصطفى (2016) التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية، لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (225) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.77).

وأجرى عقبة (2016) دراسة هدفت إلى بيان مستوى التمكين الإداري ومستوى جودة الخدمات لدى عمال مديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك بسكرة، واستخدمت إستبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة حجمها (50) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات في مديرية الشؤون الاجتماعية في مصلحة الصحة سوناطراك بسكرة، وأن هناك اثر ذو إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمات والمتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل).

وأجرى شتح (2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد-طولقة"، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمارة لغرض جمع المعلومات وتم توزيعه على عينة مكونة من 45 عامل إداري بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين السائد بالمؤسسة كان متوسطاً، وكان مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة مرتفعاً، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإلتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة..

الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية:.

قام سيمون (Simons,1990) بدراسة هدفت التعرف إلى دور نظم الرقابة الإدارية في خلق ميزة تنافسية، واستنادا إلى دراسة ميدانية مدتها سنتان، قدم نموذج جديد ليبين كيف تركز نظم الرقابة الإدارية التفاعلية على الإهتمام التنظيمي وتبحث هذه العملية في شركتين متنافستين لتوضيح كيفية استخدام كبار المديرين للنظم الرسمية للإسترشاد بها في ظهور استراتيجيات جديدة وضمان استمرار الميزة التنافسية.

وقام فلين وسكرويدر وسكاكيبارا بدراسة (Flynn,Schroeder&Sakakibara,1995) هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسات محددة لأدارة الجودة والأداء الجيد، تم إنشاء نموذج وهو يركز على كل من الممارسات الاساسية لإدارة الجودة وعلى البنية التحتية التي تخلق بيئة داعمة لاستخدامها، ويتضمن البحث طريقتين للأداء النوعي ودورهما في أقامة وإدامة ميزة تنافسية، واستخدم تحليل المسار لاختبار النموذج المقترح ، مع تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد معاملات المسار، التي كانت متحللة في آثارها المختلفة. ويتصل كل من أبعاد الأداء الجيد بالميزة التنافسية. وشملت عناصر البنية التحتية الهامة دعم الإدارة العليا وإدارة القوة العاملة، وترتبط علاقات الموردين ومواقف العمل أيضا ببعض ممارسات الجودة الأساسية ومقاييس الأداء الجيدة، وتشير النتائج إلى أن الممارسات الأساسية المختلفة لأدارة الجودة تؤدي إلى النجاح في أبعاد مختلفة من الجودة، وأن هذه الأبعاد تعمل بطريقة مختلفة بوصفها ميزة تنافسية.

وقام بلوج بجنيرو وسيقيف (Bloch, Pigneur& Segae, 1996) تهدف إلى فهم مكونات القيمة التجارية التي يمكن أن تستمدّها المؤسسة من استخدام التجارة الالكترونية، تقترح الدراسة إطارا يتألف من عشرة عناصر من القيمة التجارية للتجارة الالكترونية، تبين كيف يمكنها تحسين أو تحويل أو إعادة تعريف المنتجات الحالية أو العمليات أو نماذج الاعمال. وتتناول

الدراسة بعض الآثار العامة للتجارة الإلكترونية، مثل إمكاناتها للحصول على ميزة تنافسية وتأثيرها على الوساطة في صناعة ما، وأظهرت الدراسة الصلة مع الميزة التنافسية التي يمكن أن تستمد.

وقام كريستوفر وكيفن (Christopher & Kevin, 2003) بدراسة هدفت استكشاف

العلاقة بين الموارد البشرية الممارسات والأداء الثابت، وعلى وجه التحديد العلاقات بين مجموعة من ممارسات بناء الموارد البشرية، وجوانب الشبكات الاجتماعية الخارجية والداخلية للفرق الإدارية العليا، وأداء الشركات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة الميدانية التي أجريت مع شركات التكنولوجيا العالية وعددها (37) أن العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات (نمو المبيعات ونمو الأسهم) قد توسطت من خلال الشبكات الاجتماعية لكبار مديريها، أي أن الأداء يتحسن (الميزة التنافسية) بتحسين استراتيجيات بناء الموارد البشرية.

وهدف دراسة سويغوتو (Soegoto, 2007) التعرف إلى أثر البيئة التسويقية في تحقيق

الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، لمعرفة أسباب انخفاض اقبال الطلبة على هذه الجامعات، وقد طُبِّقَت الدراسة على الجامعات الخاصة في منطقة جاوا وبانتين في أندونيسيا، واستُخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وأُختيرت عينة عشوائية مكونة من (2150) طالباً و(2150) عضو هيئة تدريس، وتم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات والثقافة السائدة في الجامعة وسياسة الجامعة، وتوفير الموارد المالية والبشرية المؤهلة لخدمة المستفيدين بالمستوى المطلوب، وسمعة الجامعة وصورتها في أذهان المستفيدين، كل هذه العوامل تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الثقة التنظيمية والولاء الوظيفي واستقطاب عدد أكبر من الطلبة للجامعة.

وهدفت دراسة الفيومي (2010) الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، واستُخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (310) من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الرسمية والخاصة، وتم التوصل إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية والخاصة، ووجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية والخاصة.

وهدفت دراسة أبو محفوظ (2011) إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين بأبعاده (البصيرة، والرؤية، والتحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى فحص أثر إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، وتقاسم ونقل المعرفة استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن، وهدفت أيضاً إلى تقصي أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في تلك الشركات، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من موظفي المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن.

أما دراسة الوادي والزعبي (2011) فقد هدفت إلى تعرّف مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، وقد استُخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (120)

عضواً من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة بين دعم الإدارة العليا والمزايا التنافسية، فكلما دعمت الإدارة العليا تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها كلما مكن ذلك من تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها.

وجاءت دراسة الشمري (2014) للكشف عن درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدراسة من (148) عضو هيئة تدريس، ومن النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر رأس المال الفكري في مجالات رأس المال البشري، ورأس المال المستفيد ورأس المال العمليات وبين درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

وكما أجرى عليان (2014) دراسة حول دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مدبغة الميلية بولاية جيجل، هدفت إلى معرفة المدى الذي تساهم به ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية من خلال دور كل من الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المتعلقة بالتصور الاستراتيجي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (60) فرد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والممارسات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي دور كبير في تحسين الميزة التنافسية مما يؤكد أن لممارسات القيادة الإستراتيجية دور مهم وفعال في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة.

قام بن سديرة (2016) بدراسة هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة موبيليس بقسنطينة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، استخدم الإستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (42) عامل إداري بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية السائد بالمؤسسة جاء مرتفعاً، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز وكذا فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وأجرى السنوسي(2016) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، تكونت عينة الدراسة (150) موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة (مدير عام ، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام ، الموظفين) واستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة والميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

وهدفت دراسة تشانغ (Chang, 2016) التعرف إلى بيان أثر الأخلاقيات البيئية على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية وقد تم توزيع (500) إستبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية، التسويق الإنتاج، الموارد البشرية والبحث والتطوير. وقد توصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة إلى أن الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة إيجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة، وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ألا وهو التمكين الإداري والميزة التنافسية حيث اتفقت جميعها على ضرورة تبني التمكين الإداري والميزة التنافسية في تطوير عمل المؤسسات، إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة ما يلي:

لم تعثر الباحثة في نطاق ما حصلت عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، خاصة الحد المكاني الخاص بالدراسة وهو جامعة الشرق الأوسط ، ويلاحظ أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت التمكين الإداري والميزة التنافسية في الجانب التربوي تحديداً. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على التمكين الإداري والميزة التنافسية في صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتحديد مشكلتها، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة، ومناقشة النتائج وكما استفادت الباحثة من تلك الجهود في الإهتمام إلى بعض المصادر العربية، والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهج الدراسة:
- 2.3 مجتمع الدراسة.
- 1.3 منهج الدراسة.
2. 3 مجتمع الدراسة.
- 3.3 عينة الدراسة .
- 4.3 أدوات الدراسة .
- 5.3 صدق أدوات الدراسة .
- 6.3 ثبات أدوات الدراسة .
- 7.3 المعالجة الإحصائية.
- 8.3 الإجراءات .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة التمكين الإداري لدى القادة التربويين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والبالغ عددهم (146) عضو هيئة تدريس ممن هم برتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ، وذلك للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2016 / 2017).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (92) عضو هيئة تدريس (77) ذكر، (15) أنثى تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية والخبرة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	%83.69
	أنثى	15	%16.31
الكلية	علمية	54	%58.69
	انسانية	38	%41.31
الرتبة	أستاذ	15	%16.30
	أستاذ مشارك	26	%28.21
	أستاذ مساعد	51	%55.43
الخبرة	أقل من 10 سنوات	55	%59.78
	10 سنوات فأكثر	37	%40.22

أداتا الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة الذي يتلخص في إلقاء الضوء على التمكين الإداري لدى القادة التربويين وعلاقته بالميزة التنافسية، قامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة، الأولى تتعلق بالتمكين الإداري، والثانية تتعلق بالميزة التنافسية، وذلك بعد اطلاعها على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، كدراسة مصطفى(2016)، وشتح(2016)، وبن سديرة(2016). أما أداة الميزة التنافسية فتم الاعتماد على دراسات كدراسة الشمري(2014)، وبن سديرة(2016) والسنوسي(2016). حيث تكونت الأداة الأولى (التمكين الإداري) من (35) فقرة تتوزع إلى (4) مجالات هي (التمكين الإداري، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية) ، في حين تكونت الأداة الثانية (الميزة التنافسية) من (37) فقرة تتوزع إلى (4) مجالات هي (السلوك الابداعي، والمرونة، وأداء

العمل، والجودة والتكلفة)، والملحق (1) يبين الأداتين بصورتها الأولى، وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأولية والتي تتضمن الخصائص الديموغرافية للعينة.

أما الجزء الثاني: فقد تضمن المجالات لكل أداة من أداتي الدراسة بالإضافة إلى الفقرات الممثلة له.

صدق أداتي الدراسة:

أ-الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتعرف على مدى صدق أداتي الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، فبعد إنتهاء الباحثة من إعداد أداتي الدراسة بصورتها الأولى، قامت بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في العلوم التربوية، وبلغ عددهم (14) محكمين والملحق (2) يبين ذلك، وقدم المحكمون آراءهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم، التي أخذتها الباحثة بعين الإعتبار وبناءً عليها، فقد قامت بحذف بعض الفقرات وإضافة أخرى وتعديل صياغتها، فقد تكونت الأداة الأولى من (4) مجالات هي: (تفويض السلطة واشتمل على (6 فقرات، التحفيز الذاتي واشتمل على (9 فقرات، العمل الجماعي واشتمل على (9 فقرات، تطوير الشخصية واشتمل على (8 فقرات) بينما تكونت الأداة الثانية أيضا من (4 مجالات هي) السلوك الابداعي واشتمل على (6 فقرات، المرونة واشتمل على (7 فقرات، أداء العمل واشتمل على (7 فقرات، الجودة والتكلفة واشتمل على (10 فقرات) وبهذا تكون الأداة الاولى قد تكونت من (4 مجالات و(32) فقرة، وتكونت الإستبانة الثانية من (4 مجالات و(30) فقرة، وذلك في الصورة النهائية للأداتين والملحق (3) يبين ذلك.

ب- الصدق البنائي للأداة (صدق الاتساق الداخلي)

استخدمت الباحثة أدواتي الاستبانة لقياس علاقة التمكين الإداري بالميزة التنافسية، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للمجال في معامل ثبات المجال، وكذلك مدى ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (2) التحليل معامل الارتباط لفقرات مجالات أداتي الدراسة.

جدول (2) معاملات ارتباط فقرات أداتي الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة الممارسة والتوافر للأداتين.

التمكين الإداري لدى القادة التربويين ككل						
المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تقـــويض السلطة	1	**0.88	2	**0.88	3	**0.86
	4	**0.82	5	**0.80	6	**0.72
التحفيز الذاتي	7	**0.80	8	**0.85	9	**0.86
	10	**0.84	11	** 0.58	12	**0.74
	13	**0.92	14	**0.94	15	**0.82
	16	**0.81	17	**0.73	18	**0.82
العمل الجماعي	19	**0.86	20	**0.83	21	**0.79
	22	**0.81	23	**0.84	24	**0.78
	25	**0.74	26	**0.75	27	** 0.79
تطـــوير الشخصية	28	**0.81	29	**0.74	30	**0.66
	31	**0.75	32	**0.71		

الميزة التنافسية لدى القادة التربويين						
**0.66	3	**0.584	2	**0.59	1	السلوك الابداعي
**0.59	6	**0.63	5	**0.77	4	
**0.58	9	**0.64	8	**0.66	7	المرونة
**0.79	12	**0.64	11	**0.80	10	
				**0.61	13	
**0.71	16	**0.77	15	**0.80	14	أداء العمل
**0.68	19	**0.60	18	**0.68	17	
				**0.69	20	
**0.920	23	**0.887	22	**0.881	21	الجودة والتكلفة
**0.902	26	**0.898	25	**0.894	24	
**0.870	29	**0.732	28	**0.905	27	
				**0.917	30	

** دالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$..

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجالات

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة من الإتساق

الداخلي وارتباط المجال بفقراته بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات المجالات ككل.

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام طريقة التطبيق وإعادته حيث تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين. وجرى استخراج معامل الثبات للأداة بتطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على جميع المجالات والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التماسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الإستبانة، والجدول (3) يبين ثبات الأداة للإستبانتين.

جدول (3) معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الإتساق الداخلي للأداتي

بطريقة (ألفا كرونباخ)

الأداة	المجالات	معامل الثبات	معامل الإتساق الداخلي
التمكين الإداري لدى القادة التربويين ككل	تفويض السلطة	0.84	*0.85
	التحفيز الذاتي	0.86	*0.86
	العمل الجماعي	0.81	*0.82
	تطوير الشخصية	0.88	*0.83
	التمكين الإداري لدى القادة التربويين ككل		0.83*
الميزة التنافسية لدى القادة التربويين	السلوك الابداعي	0.82	0.82*
	المرونة	0.84	0.85*
	أداء العمل	0.80	0.81*
	الجودة والتكلفة	0.83	0.81*
	الميزة التنافسية لدى القادة التربويين		0.85*

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- 1 - الجنس (ذكور - إناث)
- 2 - الكلية (علمية - إنسانية)
- 3 - الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)
- 4 - الخبرة (اقل من 10 سنوات -أكثر من 10 سنوات)

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الدراسة والأداة الكلية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لمعرفة قيمة دلالة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الجنس والكلية، وعدد سنوات الخبرة، وتحليل التباين الاحادي لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل ثبات الاختبار - إعادة الاختبار.

إجراءات الدراسة:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية بما فيها الكتب العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، اختيرت بالطريقة العشوائية من جامعة الشرق الأوسط.

- إعداد أدوات الدراسة والتحقق من الصدق والثبات للاستبانة.

- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من الجامعة.

- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

- جمع البيانات فور الانتهاء من إعداد الاستبانة عن طريق توزيع (120) نسخة وتم

استرجاع (100) وتم إلغاء (8) منها لعدم استكمال الإجابة.

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) الحقيبة الإحصائية للعلوم

الإنسانية والاجتماعية. لأغراض تصحيح الأداة تم احتساب استجابات أفراد الدراسة على

النحو التالي:

- أعطي أعلى تدرج في الموافقة خمس درجات وأدنى تدرج في الموافقة درجة واحدة، وتكون

الدرجات مرتبة ترتيباً تنازلياً 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1

• ثم تم قسمة الفرق بين الحدين على 5 مستويات، وذلك من خلال طرح الحد الأعلى للبداية

(5) - الحد الأدنى للبداية (1) يساوي (4).

• $5 \div 4$ مستويات (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) $= 0.8$. فعندما كان الحد

الأدنى يمثل درجة واحدة، عندها تم زيادة الثمانية بالعشرة لكل علامة وفقاً لكل عبارة،

وهكذا تصبح أوزان الفقرات للعبارة، كآلاتي: (1.80 - 1.00) قليلة جداً.

(2.60 - 1.81) قليلة.

(3.40 - 2.61) متوسطة.

(4.20 - 3.41) كبيرة.

(500.- 4.21) كبيرة جداً.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- 4.1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
- 4.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.
- 4.3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.
- 4.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
- 4.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة، حسب ترتيب الأسئلة كمايلي :

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

- ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط، وللمجالات ككل، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة ممارسة التمكين الإداري ككل.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
4	تطوير الشخصية	3.40	0.89	متوسطة	1
1	تفويض السلطة	3.13	0.97	متوسطة	2
3	العمل الجماعي	2.82	1.01	متوسطة	3
2	التحفيز الذاتي	2.65	1.08	متوسطة	4
درجة ممارسة التمكين الإداري ككل		3.00	0.90	متوسطة	

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لموافقة افراد عينة الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الاوسط، تراوحت ما بين (2.65-3.40) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: تطوير الشخصية، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة التمكين الإداري (3.00) ويعكس درجة ممارسة متوسطة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل فقرة على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: تطوير الشخصية.

أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين المتعلقة بتطوير الشخصية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير الشخصية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تصمم الجامعة دورات تأهيلية لتطوير مهاراتي الشخصية	3.62	1.01	كبيرة	1
8	تتبنى الجامعة خطة واضحة (للتدريب والتأهيل)	3.55	1.04	كبيرة	2
3	توفر الجامعة لي فرصاً للنمو المهني.	3.51	1.05	كبيرة	3
2	توفر الجامعة لي الإحساس بالاستقرار.	3.40	1.14	متوسطة	4
7	توفر الجامعة فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	3.33	1.28	متوسطة	5
6	تستقطب الجامعة ذوي الخبرات (المحلية والعالمية) للإفادة منهم.	3.29	1.32	متوسطة	6
5	تبذل الجامعة جهوداً للتعرف على الاحتياجات التدريبية والتأهيلية (للعاملين فيها بشكل دوري)	3.25	1.22	متوسطة	7
4	يشجعني نظام المكافأة المطبق على التطوير الذاتي.	3.24	1.37	متوسطة	8
المجال ككل		3.40	1.09	متوسطة	

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

مجال تطوير الشخصية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين

(3.62-3.24)، حيث حصلت (3) فقرات على درجة ممارسة كبيرة وهي الفقرة (1، 8، 3) في

حين جاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: تصمم

الجامعة دورات تأهيلية لتطوير مهاراتي الشخصي، بينما جاءت بالمرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (4)

ونصها: يشجعني نظام المكافأة المطبق على التطوير الذاتي. أما المجال ككل فقد حصل على

متوسط حسابي (3.40) وبدرجة ممارسة متوسطة

المجال الثاني: تفويض السلطة.

أشتمل هذا المجال على (6) فقرات تقيس بمجملها درجة ممارسة التمكين الإداري لدى

القادة التربويين المتعلقة بالتمكين الإداري، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين الإداري.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يحدد القادة التربويين الأعمال المفوضة لي كتابياً.	3.21	0.92	متوسطة	1
4	أمارس الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	3.18	0.97	متوسطة	2
5	يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي	3.13	0.99	متوسطة	3
3	يحدد القادة التربويين المهمات في ضوء التشريعات القانونية.	3.13	1.09	متوسطة	4
6	يثق القادة التربويين في مقدرتي على أداء المهمات الموكلة إلي	3.08	1.01	متوسطة	5
2	يتيح القادة التربويين الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي.	3.04	1.05	متوسطة	6
المجال ككل		3.13	0.95	متوسطة	

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال التمكين الإداري والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.04-3.21) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، و جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: يحدد القادة التربويين الأعمال المفوضة لي كتابيا، بينما جاءت بالمرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (2) ونصها: يتيح القادة التربويين الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.13) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: العمل الجماعي.

أشتمل هذا المجال على (9) فقرات تقيس بمجملها درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين المتعلقة بالعمل الجماعي، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل الجماعي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يشكل القادة التربويين فرق عمل لإنجاز العمل داخل الكلية	2.91	1.20	متوسطة	1
4	يحدد القادة التربويين المهمات لكل فريق	2.90	1.28	متوسطة	2
3	يحدد القادة التربويين الهدف من تكوين فرق العمل	2.85	1.31	متوسطة	3
7	يركز القادة التربويين على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي	2.83	1.31	متوسطة	4
1	يشرك القادة التربويين أعضاء هيئة التدريس في تخطيط العمل	2.81	1.27	متوسطة	5

9	يأخذ القادة التربويين برأي فرق العمل بما تتخذه من قرارات	2.79	1.21	متوسطة	6
8	تسود مناخات الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة	2.77	1.21	متوسطة	7
6	يوفر القادة التربويين مناخات التشاركية بين زملاء العمل	2.75	1.03	متوسطة	8
5	يقوي القادة التربويين روابط التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم	2.72	1.00	متوسطة	9
المجال ككل		2.81	1.06	متوسطة	

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.91-2.72) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: يشكل القادة التربويين فرق عمل لإنجاز العمل داخل الكلية ، بينما جاءت بالمرتبة التاسعة والاخيرة الفقرة (5) ونصها: يقوي القادة التربويين روابط التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.81) بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الرابع: التحفيز الذاتي.

أشتمل هذا المجال على (9) فقرات تقيس بمجملها درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بالتحفيز الذاتي، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الذاتي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يثير القادة التربويين دافعتي للإسهام في تحقيق أهداف الجامعة	3.08	1.24	متوسطة	1
1	يقدر القادة التربويين جهودي بالعمل.	3.07	1.22	متوسطة	2
3	تساعدني التشريعات الإدارية في تطوير مهاراتي في العمل.	3.01	1.23	متوسطة	3
7	تتناسب ظروف العمل مع أداء مهماتي.	3.04	1.23	متوسطة	4
5	يعزز القادة التربويون السلوكيات الايجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.00	1.21	متوسطة	5
6	يؤمن القادة التربويون بالخبرات الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.	2.97	1.28	متوسطة	6
8	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	2.96	1.26	متوسطة	7
9	يسمح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في عملية صناعة القرارات.	2.93	1.31	متوسطة	8
4	يوفر القادة التربويين الفرصة لتطوير ذاتي.	2.90	1.01	متوسطة	9
المجال ككل		2.65	1.01	متوسطة	

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال

التحفيز الذاتي والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.90-

3.08) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: يثير القادة التربويين دافعتي للإسهام في تحقيق أهداف الجامعة، بينما جاءت بالمرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة (4) ونصها: يوفر القادة التربويين الفرصة لتطوير ذاتي، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدرة (2.65) وبدرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟.

4-1- متغير الجنس:

تم إجراء اختبار (ت) للتعرف على درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، ويوضح الجدول (9) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (9) نتائج اختبار (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة التمكين الإداري من

قبل القادة التربويين.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	تطوير الشخصية	ذكور	77	3.55	1.01	-1.31	0.01*
		إناث	15	3.23	1.12		
2	تفويض السلطة	ذكور	77	3.23	1.17	-2.22	0.02*
		إناث	15	2.90	1.02		
3	العمل الجماعي	ذكور	77	3.09	1.05	-1.35	0.000*
		إناث	15	2.77	0.99		
4	التحفيز الذاتي	ذكور	77	2.69	1.19	-1.95	0.03*
		إناث	15	2.41	1.23		
	الأداة ككل	ذكور	77	3.14	0.98	-2.03	0.01*
		إناث	15	2.82	0.95		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة للقادة التربويين للتمكين

الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بجميع مجالات الأداة

والأداة ككل، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور.

4-2- متغير الكلية:

تم إجراء اختبار (ت) للتعرف على درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، ويوضح

الجدول (10) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (10) نتائج اختبار (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الكلية من حيث درجة ممارسة التمكين الإداري

للقادة التربويين .

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	تطوير الشخصية	كلية علمية	54	3.41	0.97	0.09	0.83
		كلية إنسانية	38	3.39	1.02		
2	تفويض السلطة	كلية علمية	54	3.17	1.21	-0.32	0.83
		كلية إنسانية	38	3.09	1.18		
3	العمل الجماعي	كلية علمية	54	2.85	1.28	-0.16	0.74
		كلية إنسانية	38	2.79	1.31		
4	التحفيز الذاتي	كلية علمية	54	2.68	1.35	-1.02	0.48
		كلية إنسانية	38	2.63	1.29		
	الأداة ككل	كلية علمية	54	3.02	0.96	-0.78	0.69
		كلية إنسانية	38	2.99	0.99		

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري

للقادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات الأداة والأداة ككل.

4-3- الرتبة الأكاديمية:

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في

استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط حول درجة ممارسة التمكين الإداري للقادة

التربويين تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح الجدول (11) نتائج ذلك الاختبار

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث

درجة الممارسة

م	مجالات الإستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
1	تطوير الشخصية	بين المجموعات	0.81	2	0.41	073	*0.03
		داخل المجموعات	541.82	89	6.08		
		المجموع	542.63	91			
2	تفويض السلطة	بين المجموعات	2.74	2	1.37	2.31	0.17
		داخل المجموعات	533.38	89	5.99		
		المجموع	536.12	91			
3	العمل الجماعي	بين المجموعات	2.41	2	1.20	2.23	0.14
		داخل المجموعات	519.76	89	5.84		
		المجموع	522.17	91			
4	التحفيز الذاتي	بين المجموعات	2.33	2	2.33	1.17	0.34
		داخل المجموعات	491.15	89	5.52		
		المجموع	493.48	91			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1.89	2	0.95	1.72	0.20
		داخل المجموعات	412.34	89	4.63		
		المجموع	414.23	91			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري للقادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، في مجال تطوير الشخصية، وعدم وجود فروق في جميع مجالات الأداة، والأداة ككل. ولمعرفة الفروق في مجال تطوير الشخصية تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مجال تطوير الشخصية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية	أستاذ (م = 3.62)	أستاذ مشارك (م = 3.32)	أستاذ مساعد (م = 3.28)
أستاذ	-----	0.32	*0.34
أستاذ مشارك	-----	-----	0.04
أستاذ مساعد	-----	-----	-----

يتبين من الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في متغير الرتبة، وذلك لصالح عضو هيئة التدريس من رتبة أستاذ بمتوسط حسابي (3.62).

4-4- الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

تم إجراء اختبار (ت) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (13) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (13) نتائج اختبار (ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة من حيث درجة ممارسة

التمكن الإداري للقادة التربويين.

م	مجالات الإستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	تطوير الشخصية	أقل من 10 سنوات	55	3.28	0.88	-1.82	*0.000
		10 سنوات فأكثر	37	3.53	0.76		
2	تفويض السلطة	أقل من 10 سنوات	55	3.01	1.07	-2.13	*0.02
		10 سنوات فأكثر	37	3.21	0.98		
3	العمل الجماعي	أقل من 10 سنوات	55	2.71	1.16	-1.84	*0.04
		10 سنوات فأكثر	37	2.93	1.01		
4	التحفيز الذاتي	أقل من 10 سنوات	55	2.51	1.28	-2.18	*0.007
		10 سنوات فأكثر	37	2.79	1.19		
	الأداة ككل	أقل من 10 سنوات	55	2.89	1.14	-2.10	*0.03
		10 سنوات فأكثر	37	3.12	0.94		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (13) وجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكن الإداري

للقادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الأداة،

والأداة ككل، وذلك لصالح أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:.

ما درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الميزة التنافسية لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وللمجالات ككل، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الميزة التنافسية لدى القادة التربويين بجامعة

الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة توافر الميزة التنافسية_ككل.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
2	المرونة	2.96	0.83	متوسطة	1
4	الجودة والتكلفة	2.85	0.91	متوسطة	2
3	أداء العمل	2.74	0.95	متوسطة	3
1	السلوك الإبداعي	2.71	0.92	متوسطة	4
	الميزة التنافسية ككل	2.82	0.71	متوسطة	

يظهر من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لموافقة افراد عينة الدراسة على درجة

توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الأوسط تراوحت بين (2.96-2.71)

بدرجة توافر متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على

النحو الآتي: المرونة، والجودة والتكلفة، وأداء العمل، والسلوك الإبداعي، وبلغ المتوسط الحسابي

لدرجة ممارسة الميزة التنافسية ككل (2.82) ويعكس درجة توافر متوسطة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل فقرة على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الاول: المرونة

أشتمل هذا المجال على (7) فقرات تقيس بمجملها درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين المتعلقة بالمرونة، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول(15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
4	تمتلك الجامعة مرونة في تفعيل العمليات الإدارية.	3.06	0.61	متوسطة	1
1	تمتلك الجامعة آليات تيسر لها الاستجابة الواعية في التعامل مع اختيارات العاملين	3.02	0.66	متوسطة	2
2	تمتلك الجامعة مرونة عالية في الأبدال المطروحة في التعامل مع الظروف المحيطة.	2.99	0.79	متوسطة	3
5	تمتلك الجامعة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات سوق العمل.	2.99	0.99	متوسطة	4
7	تواكب الجامعة ما يحدث من تطورات.	2.89	1.06	متوسطة	5
3	توفر الجامعة كافة الاحتياجات المطلوبة للبرامج المحتضنة.	2.88	1.09	متوسطة	6
6	تحرص الجامعة على تلبية احتياجات العاملين فيها وفقا لإمكاناتها.	2.87	0.93	متوسطة	7
المجال ككل		2.96	0.83	متوسطة	

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المرونة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.87-3.06) ، بدرجة توافر متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) ونصها: تمتلك الجامعة مرونة في تفعيل العمليات الإدارية، بينما جاءت بالمرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (6) ونصها: تحرص الجامعة على تلبية احتياجات العاملين فيها وفقاً لإمكانياتها، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.96) بدرجة توافر متوسطة.

المجال الثاني: الجودة والتكلفة

أشتمل هذا المجال على (10) فقرة تقيس بمجملها درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين المتعلقة بالجودة والتكلفة، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجودة والتكلفة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
10	تبتكر الجامعة طرقاً تضمن لها تخفيض التكلفة.	3.15	0.84	متوسطة	1
3	تسعى الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها	3.11	1.31	متوسطة	2
8	تحرص الجامعة على مراعاة بعد الكلفة في تقديم خدماتها	3.02	0.82		3
2	تسعى الجامعة لتقديم خدمات ذات مصداقية عالية بالنسبة للمستفيد.	2.96	1.20	متوسطة	4
4	تتميز الجامعة بمقدرات عالية للتعامل مع المستجديات.	2.79	1.28	متوسطة	5

7	تقدم الجامعة خدمات متميزة.	2.77	1.31	متوسطة	6
9	تحتفظ الجامعة بالعاملين الأكفاء لتخفيض حجم التكاليف.	2.75	1.21	متوسطة	7
1	تستقطب الجامعة الأفراد ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات.	2.67	1.27	متوسطة	8
5	تلتزم الجامعة ببعد الجودة في تقديم خدماتها	2.63	1.00	متوسطة	9
6	تتيح الجامعة الفرص للإفادة من مقترحات المستفيدين	2.61	1.03	متوسطة	10
المجال ككل		2.85	0.91	متوسطة	

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الجودة والتكلفة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.61-3.15) ، بدرجة توافر متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (10) ونصها: تبتكر الجامعة طرقاً تضمن لها تخفيض التكلفة، بينما جاءت بالمرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة (6) ونصها: تتيح الجامعة الفرص للإفادة من مقترحات المستفيدين، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.85) بدرجة توافر متوسطة.

المجال الثالث: أداء العمل.

أشتمل هذا المجال على (7) فقرات تقيس بمجملها درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين المتعلقة أداء العمل، والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أداء العمل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تنمي الجامعة التوجهات الايجابية نحو العمل الحر لدى مخرجاتها.	2.89	0.87	متوسطة	1
3	تحسن الجامعة إدارة الوقت لتنمية القيمة المضافة للبرامج الجديدة.	2.81	0.91	متوسطة	2
2	تحتفظ الجامعة بالعناصر البشرية ذات الكفاءة لتقليل الكلفة.	2.78	0.88	متوسطة	3
7	توفر الجامعة التقنيات التكنولوجية اللازمة لتحويل المعرفة بما يخدمها.	2.76	0.99	متوسطة	4
6	تصمم الجامعة الاستراتيجيات المعنية بتوفير المخرجات البشرية القادرة على التخطيط طويل المدى.	2.70	0.95	متوسطة	5
4	تتبنى الجامعة السبل الحديثة في تنمية متطلبات برامجها التنافسية في سوق العمل.	2.63	0.88	متوسطة	6
5	توفر الجامعة فرصاً لتقدم الكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة	2.61	0.90	متوسطة	7
المجال ككل		2.74	0.95	متوسطة	

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال أداء العمل والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.61-2.89) ، بدرجة توافر متوسطة لجميع الفقرات وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: تنمي الجامعة التوجهات الايالمناسبة، العمل الحر لدى مخرجاتها.، بينما جاءت بالمرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (5) ونصها: توفر الجامعة فرصاً لتقدم الكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.74) بدرجة توافر متوسطة.

المجال الرابع: السلوك الابداعي

أشتمل هذا المجال على (6) فقرات تقيس بمجملها درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة الترويين المتعلقة بالسلوك الابداعي، والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الابداعي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب ب
3	توفر الجامعة مناخاً إدارياً تربوياً يساعد على تنمية التفكير الإبداعي.	2.94	0.86	متوسطة	1
4	تزودني الجامعة بالتغذية الراجعة عن أدائي لتجاوز نقاط ضعفي.	2.89	0.88	متوسطة	2
6	تحرص الجامعة على تعزيز مناخات (الإبداع والابتكار)	2.79	0.97	متوسطة	3
5	تطرح الجامعة تخصصات جديدة تستجيب لتطلعات المستفيدين.	2.75	0.89	متوسطة	4
2	توفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في القسم.	2.43	1.09	متوسطة	5
1	توفر الجامعة لي هامشاً من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في القسم.	2.45	1.06	متوسطة	6
المجال ككل		2.71	0.92	متوسطة	

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال السلوك الابداعي والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.61-2.94) ، بدرجة توافر متوسطة لجميع الفقرات وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (3) ونصها: توفر الجامعة مناخاً إدارياً تربوياً يساعد على تنمية التفكير الإبداعي، بينما جاءت بالمرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (1) ونصها: توفر الجامعة لي هامشاً من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في القسم، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.71) بدرجة توافر متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟.

5-1- متغير الجنس:

تم إجراء اختبار (ت) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغير الجنس، ويوضح الجدول (19) نتائج ذلك الاختبار

جدول (19) نتائج اختبار (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة توافر الميزة التنافسية.

م	مجالات الإستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المرونة	ذكور	77	3.07	0.86	-0.16	*0.000
		إناث	15	2.85	0.91		
2	الجودة والتكلفة	ذكور	77	2.98	0.87	-0.11	*0.03
		إناث	15	2.73	0.99		
3	أداء العمل	ذكور	77	2.89	1.12	-0.17	*0.03
		إناث	15	2.60	1.32		
4	السلوك الابداعي	ذكور	77	2.81	1.20	-0.31	*0.004
		إناث	15	2.59	1.34		
	الأداة ككل	ذكور	77	2.97	1.04	-0.23	*0.000
		إناث	15	2.58	1.07		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (19) وجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الميزة

التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الأداة والأداة ككل.

5-2- متغير الكلية:

تم إجراء اختبار (ت) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر

الميزة التنافسية لدى القادة التربويين من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغير الكلية، ويوضح الجدول (20) نتائج ذلك الاختبار.

جدول(20) نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الكلية من حيث درجة توافر الميزة التنافسية

الرقم	مجالات الإستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المرونة	كلية علمية	54	3.05	0.79	2.673-	*0.000
		كلية إنسانية	38	2.84	0.93		
2	الجودة والتكلفة	كلية علمية	54	2.94	0.82	2.212-	*0.04
		كلية إنسانية	38	2.69	0.98		
3	أداء العمل	كلية علمية	54	2.84	1.01	2.515-	*0.03
		كلية إنسانية	38	2.56	1.09		
4	السلوك الابداعي	كلية علمية	54	2.79	1.14	2.111-	*0.01
		كلية إنسانية	38	2.54	1.25		
	الأداة ككل	كلية علمية	54	2.95	0.96	2.712-	*0.000
		كلية إنسانية	38	2.60	1.02		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول(20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الميزة التنافسية لدى

القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات الأداة،

والأداة ككل، وذلك لصالح الكليات العلمية.

5-3- الرتبة الأكاديمية:

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في

استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الاوسط حول درجة توافر الميزة التنافسية لدى

القادة التربويين تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح الجدول(21) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث

درجة توافر الميزة التنافسية.

الرقم	مجالات الإستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	المرونة	بين المجموعات	0.46	2	0.23	1.14	0.42
		داخل المجموعات	127.11	89	1.43		
		المجموع	127.57	91			
2	الجودة والتكلفة	بين المجموعات	0.42	2	0.21	1.65	0.53
		داخل المجموعات	147.21	89	1.65		
		المجموع	147.63	91			
3	أداء العمل	بين المجموعات	0.53	2	0.27	1.19	0.68
		داخل المجموعات	152.43	89	1.71		
		المجموع	152.96	91			
4	السلوك الابداعي	بين المجموعات	0.39	2	0.20	0.67	0.41
		داخل المجموعات	183.46	89	2.06		
		المجموع	183.73	91			
	الاداة ككل	بين المجموعات	0.37	2	0.19	1.28	0.87
		داخل المجموعات	158.74	89	1.78		
		المجموع	159.11	91			

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الأداة، والأداة ككل.

5-5- متغير الخبرة:

لقد تم استخدام اختبار (ت) لتعرف دلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة من حيث درجة توافر الميزة التنافسية للقادة التربويين، والجدول (22) يبين ذلك

جدول (22) نتائج قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الخبرة.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المرونة	أقل من 10 سنوات	55	2.97	0.83	1.033	0.390
		10 سنوات فأكثر	37	2.96	0.87		
2	الجودة والتكلفة	أقل من 10 سنوات	55	2.89	0.79	1.921	0.320
		10 سنوات فأكثر	37	2.82	0.96		
3	أداء العمل	أقل من 10 سنوات	55	2.77	1.11	0.976	0.765
		10 سنوات فأكثر	37	2.73	1.16		
4	السلوك الابداعي	أقل من 10 سنوات	55	2.74	1.32	0.967	0.132
		10 سنوات فأكثر	37	2.68	1.28		
	الأداة ككل	أقل من 10 سنوات	55	2.86	1.13	1.052	0.895
		10 سنوات فأكثر	37	2.79	1.17		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الأداة والأداة ككل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين وبين درجة توافر الميزة التنافسية؟.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول (23) يوضح ذلك.

جدول (23) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية في جامعة الشرق

الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الميزة التنافسية	السلوك	أداء العمل	الجودة	المرونة		
ككل	الابداعي		والتكلفة		معامل الارتباط	تطوير الشخصية
**0.12	**0.17	**0.01	**0.16	**0.12	معامل الارتباط	تطوير الشخصية
0.01	0.00	0.04	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
92	92	92	92	92	العدد	
**0.14	**0.04	**0.03	**0.12	**0.10	معامل الارتباط	تفويض السلطة
0.00	0.01	0.04	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
92	92	92	92	92	العدد	
0.17	**0.151	0.039	0.189	0.168**	معامل الارتباط	العمل الجماعي
0.00	0.01	0.01	0.000	0.003	الدلالة الإحصائية	
92	92	92	92	92	العدد	

0.12	**0.16	**0.098	**0.15	**0.13	معامل الارتباط	التحفيـز الذاتي
0.00	0.01	0.03	0.00	0.01	الدلالة الإحصائية	
92	92	92	92	92	العدد	
**0.15	**0.13	**0.04	**0.18	**0.18	معامل الارتباط	التمكين الإداري ككل
0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
92	92	92	92	92	العدد	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (23) وجود علاقة إيجابية قليلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ()

($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك في

جميع مجالات الأداة والأداة ككل، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

5.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5.1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

5.2 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتوصيات التي

طرحتها، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بـ:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط ؟

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00)

والانحراف المعياري (0.90). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك نوعاً من الممارسة

للتمكين الإداري من قبل القادة التربويين ومحاولاتهم في تطوير كلياتهم والعاملين فيها وتمكينهم من

تخصصاتهم ومن تعليمهم للطلبة من خلال عقد الدورات التأهيلية التي تطورهم مهنيًا وتقويضهم في

بعض الصلاحيات خدمة للعملية التعليمية في الكلية، وتأمل الباحثة أن ترتفع درجة ممارسة

التمكين للإداري من قبل القادة التربويين، وذلك لما له من دور كبير بإقامة الثقة وتكوينها بين القادة

والعاملين معهم، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية

مما يؤدي بالارتقاء والسمو في المؤسسة التربوية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شتخ (2016) حيث كان مستوى التمكين متوسطاً

وتختلف مع دراسة الطعاني والسويقي (2013)، وبين سديرة (2016) حيث كان مستوى التمكين

مرتفعاً.

وفيما يخص مناقشة نتائج الدراسة حسب مجالات الأداة الأولى:

مجال تطوير الشخصية:

- فقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "تطوير الشخصية" ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (1.09). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين يمارسون نوعاً ما تطوير شخصية العاملين معهم وذلك لتمكينهم من تحقيق الابداع والتميز في عملهم، فهم يحاولون، إقامة الدورات وعقد الورش التي تصقل الشخصية وتطورها، وتصل بالعالمين سواء أكانوا أكاديميين أم موظفين إلى الاستقرار النفسي، الذي يؤدي إلى الانتاج والتميز والنوعية.

مجال تفويض السلطة:

- كما وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "تفويض السلطة" ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.13) والانحراف المعياري (0.97). وتعزو هذه النتيجة إلى أن هناك مساحة من ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين، وذلك لوجود وظهور الثقة ما بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس فقد دلت الاستجابات على أن القادة يمكنون من معهم من ابداء الرأي واتخاذ القرارات وذلك ضمن الامكانيات والصلاحيات المتاحة.

مجال العمل:

- وأشارت النتائج - ايضاً - إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "العمل الجماعي" ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.82) والانحراف المعياري (1.01). ولعل ذلك يعود إلى وجود نوع

من المشاركة والعمل الجماعي ما بين القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال المشاركات في اللجان من اجل التخطيط لأعمال الكلية وانجاز تلك الاعمال في جو تسوده الألفة، وتأمل الباحثة أن يمارس القادة التربويين العمل بآلياته بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحد بداية من التخطيط للأعمال إلى الوصول للرقابة والمتابعة لتحقيق التميز النوعي.

مجال التحفيز الذاتي:

كما وأشارت النتائج - ايضاً - إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "التحفيز الذاتي" ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.65) والانحراف المعياري (1.08). ولعل ذلك يعود إلى وجود نوع من الممارسة في التحفيز الذاتي من قبل القادة التربويين وذلك من خلال تحفيزهم لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين وحثهم على العمل، وخلق نوع من المنافسة في تحقيق اهداف الكلية والجامعة، والايمان بقدرات أعضاء هيئة التدريس وقراراتهم وجهودهم بالعمل. وتؤكد الباحثة بأن لتحفيز دور مهم في شحذ الهمم، وخلق الابداعات، والوصول إلى الريادة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟.

الجنس:

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة التربويين في جامعة الشرق الأوسط للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات

الأداة ، والأداة ككل، وذلك لصالح الذكور. ولعل ذلك إلى يعود إلى أن الذكور يحاولون تطوير شخصياتهم وأن يكونوا أكثر تمكين في اداراتهم وذلك من منطلق ان فئة القادة التربويين على الأغلب هم من الذكور ولذلك اهتمامهم بهذه الميزات وبالعامل الجماعي المشترك امور بالنسبة لهم غاية في الاهمية لاثبات جدارتهم وشخصيتهم امام انفسهم وامام زملائهم في الجماعه والمجتمع المحلي، وتأمل الباحثه أن يكون التحلي بهذه الامور من منطلق الوعي والمعرفة الممنهجة، وليس فقط لمكانتها الاجتماعية، فالالتزام بهذه الامور بطريقة ممنهجة يعكس امور ايجابية كثيرة على الجامعة وعلى تميزها ونوعيتها بين الجامعات. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بن سدير(2016).

الكلية:

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة التربويين في جامعة الشرق الاوسط للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات الأداة ، والأداة ككل. ولعل ذلك يعود بعدم وجود الفروق بين الكليات العلمية والإنسانية فيما يخص درجة ممارستهم للتمكين الإداري إلى أنها عمل إداري له قوانين وانظمة وتعليمات، وله صفات قيادية وله قيم يتحلى بها وقدرات وإبداعات لمن أراد أن يكون قائد تربوياً لكي يحقق نجاح لجامعته وكليته، وعليه فقد جاءت الاستجابات بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الرتبة الأكاديمية :

- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة التربويين في جامعة الشرق الاوسط للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في مجال (التمكين الإداري، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي). ويعني ذلك ان الجميع متفق على أن التمكين الإداري والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي هي سر نجاح القادة التربويين في قيادتهم للجامعة ، فعندما يكون الشخص متمكن من نفسه في جميع الامور الإدارية، ويعمل بروح الفريق الواحد ويدافع وحافز الذاتي ستكون المخرجات متميزة.
- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة التربويين في جامعة الشرق الاوسط للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في مجال تطوير الشخصية، ولصالح رتبة أستاذ. ولعل ذلك يعود إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة أستاذ هم اكثر حاجة بأن يسعوا إلى تطوير ذاتهم وشخصياتهم وذلك من كونهم هم الاكثر حظوة في استلام المناصب القيادية، ولذا هم يحاولون أن يطلعوا على كل شيء فيما يخص العمل الإداري ليكونوا أكثر معرفة واكثر جاهزية.

سنوات الخبرة:

أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة التربويين في جامعة الشرق الأوسط للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالات الأداة والأداة ككل، ولصالح 10 سنوات فأكثر. ولعل أعضاء هيئة التدريس من لهم خبرة 10 سنوات فأكثر، لديهم معرفة أكثر بأهمية ممارسة التمكين الإداري داخل الجامعة وما له من دور في تمكين الجامعة من تحقيق رؤيتها وتحقيق أهدافها، وذلك بسبب الممارسة الصحيحة التي تهيئ الجميع وتحافظ على مبدأ تكافؤ الفرص وتخلق الابداع. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بن سدير (2016).

السؤال الثالث: ما درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط ؟.

أشارت النتائج إلى أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.82) والانحراف المعياري (0.71). وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى أن القادة التربويين لديهم نوع من الاقبال على ممارسة الميزة التنافسية في جامعتهم، وذلك من خلال مقدرتهم على التعامل مع الظروف المحيطة في تسيير شؤون الجامعة، ومواكبة بعض المتغيرات المتسارعة، وتحسين خدمات الجامعة وايضا تحسين المدخلات والمخرجات. وعندما يوفر القادة التربويين ممارسة كبرى جدا وفاعلة للميزة التنافسية فإن ذلك يعزز لديهم المقدرة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية القادة ، أو أي شيء يميز الجامعة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من الجامعات الأخرى وبالتالي تصبح الميزة التنافسية عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف معالجة كثير من المشكلات الداخلية

والخارجية، لتحقيق التفوق والتميز المستمر للجامعة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشمري(2014)، وتختلف مع دراسة بن سدير(2016).

وفيما يخص مناقشة نتائج الدراسة حسب مجالات الأداة الثانية:

مجال المرونة:

- لقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "المرونة" ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.96) والانحراف المعياري (0.83). وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى أن القادة التربويين في الجامعة يحاولون استخدام عنصر المرونة في قيادتهم للجامعة وذلك من حيث الاستجابة وتفعيل العمليات الإدارية، مواكبة التغيرات والتطورات وتلبية حاجات سوق العمل، فالمرونة في العمل الإداري امر مهم وغايه في الاهمية، وذلك من حيث وجود البدائل المناسبة المدروسة التي تجود العمل، وتعمل على تحسينه وتميزه.

مجال الجودة والتكلفة:

- كما وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "الجودة والتكلفة" ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.85) والانحراف المعياري (0.91). ولعل هذه نتيجة تعود إلى محاولة القادة التربويين في توفير متطلبات الجودة والتكلفة في جامعتهم، وذلك من خلال محاولاتهم الوصول إلى تحسين جودة مدخلاتهم ومخرجاتهم، والارتكاز على هيئة تدريسية وادارية فاعله، وتكون هذه الميزة ناجحه عندما يمارسها القادة التربويين بشفافية وعداله في جميع مدخلات الجامعه، وفي جميع مخرجاتها، عندها يشعر من يود الدخول الجامعة بالعداله والرضا، ومن ينهي من الجامعة يشعر بالشعور بنفسه.

مجال أداء العمل:

- وأشارت النتائج -أيضا- إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "أداء العمل " ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.74) والانحراف المعياري (0.95). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان القادة التربويون يحاولون تشجيع العمل الحر وعقد الورش والندوات التي تبين قيمة واهمية العمل الحر على مستوى الفرد والدولة، ويحاولون توفير جيل قادر على التخطيط الناجح وإدراك أهمية الوقت في تنفيذ الاعمال بصورة مميزة، وذلك من خلال البرامج التي تقدمها الجامعة وتعدّها لذلك.

مجال السلوك الإبداعي:

- كما وبينت النتائج أن درجة ممارسة القادة التربويين لمجال "السلوك الإبداعي " ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.71) والانحراف المعياري (0.92). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة التربويون يحاولون نوعا ما توفير بيئة ومناخ تربوي يحفز ويساعد على تنمية الإبداع داخل الجامعة ولجميع كوادرها من قادة وأكاديميين وإداريين وطلبة، فهم يحاولون قدر الامكان تبني الافكار التي تأتي بشي جديد لخلق ميزة تنافسية للجامعات بين الجامعات الاخر، وايضا استحداث البرامج الجديدة التي تتماشى ومتطلبات سوق العمل

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى القادة التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟.

الجنس:

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القادة التربويين في جامعة الشرق الأوسط للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الأداة، والأداة ككل، وذلك لصالح الذكور. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور يفضلون المرونة والمغامرة والانتقال بكلياتهم وتجربة كل جديد، أكثر من الإناث. فهم يحولون من خلال التجربة والمغامرة الوصول إلى الإبداع وإلى الجودة الفاعلة أكثر من غيرهم من الإناث والاتي يحاولون الوصول إلى ذلك بالالتزام الكامل بقوانين وتعليمات الجامعة.

الكلية:

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القادة التربويين في جامعة الشرق الأوسط للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات الأداة ، والأداة ككل، وذلك لصالح الكلية العلمية. ولعل ذلك يعود إلى أن الكليات العلمية هي أكثر التزام في الوصول النوعية والميزة التنافسية ما بين كليات الجامعة والجامعات الأخرى، فالميزة التنافسية تظهر في الكليات العلمية بسبب طبيعة الدراسة فيها ونوعية الطلبة، أكثر من الكليات الأخرى والتي قد ينزع التعليم فيها أحيانا إلى القضايا الجدلية.

الرتبة الأكاديمية:

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القادة التربويين في جامعة الشرق الاوسط للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في جميع مجالات الأداة ، والأداة ككل. وتعزو هذه النتيجة إلى أن الجميع يعي أهمية الابداع والتفوق والوصول إلى الميزة التنافسية التي تحقق النوعية للجامعة في جميع اهدافها، وتميزها عن غيرها من الجامعات ويفتح لها آفاق علمية ويكون لها بصمة على المستوى الوطني والدولي.

سنوات الخبرة:

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القادة التربويين في جامعة الشرق الاوسط للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الأداة ، والأداة ككل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق الجميع على ان توفر الميزة التنافسية للجامعة أمر مهم وغاية في الاهمية تسعى له الجامعة بجميع كوادرها وبجميع خبراتها الطويلة والقصيرة، فعندما تتوفر الميزة التنافسية يتوفر الابداع وتتوفر البدائل ، ويتحقق التفوق ، ويتم الوصول إلى النوعية.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة

ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين وبين درجة توافر الميزة التنافسية؟.

لقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قليلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك في جميع مجالات الأداة والأداة ككل، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً. ولعل ذلك يعزو إلى أنه كلما استطاع القادة التربويين ممارسة التمكين الإداري في جامعتهم، كلما حققوا الميزة التنافسية والتفوق على غيرهم باستمرار. وفي الحقيقة فإن ممارسة التمكين الإداري والتأصل فيه، لا يأتي جزافاً، بل من خلال قوانين وأنظمة وتعليمات ينفذها أشخاص لديهم الحس الواعي من المسؤولية والمعرفة التامة، والعدالة الواضحة، التي تبين لكل كوادر الجامعة وللمجتمع المحلي بأن هذا التمكين يمارس بمعرفة ووعي ممنهج ومقنن ودقيق، عندها تكون الميزة التنافسية هي الصورة المعلنة والخلفية الحقيقة للجامعة التي تقدمها وتميزها بين الجامعات الأخرى على المستوى الوطني والإقليمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بالآتي:

- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة، لكل المجالات (التمكين الإداري، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية) لذلك توصي الباحثة بتعزيز التمكين الإداري في الجامعة عن طريق إتاحة الفرصة الكافية لإبداء آراء العاملين في أمور عملهم، والمشاركة في عملية صناعة القرارات، وعقد الدورات التأهيلية التي

تطورهم مهنيًا، وتفويضهم في بعض الصلاحيات خدمة للعملية التعليمية في الكلية، وعقد الورش التي تصقل الشخصية وتطورها، وتصل بالعالمين سواء أكانوا أكاديميين أم موظفين إلى الاستقرار النفسي، الذي يؤدي إلى الإنتاج والتميز والنوعية، والتأكد من تطبيق نظام المكافأة، وتشجيع المشاركة والعمل الجماعي ما بين القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال المشاركات في اللجان من أجل التخطيط لأعمال الكلية وإنجاز تلك الأعمال في جو تسوده الألفة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين وحثهم على العمل، وخلق نوع من المنافسة في تحقيق أهداف الكلية والجامعة، والإيمان بمقدرات أعضاء هيئة التدريس وقراراتهم وجهودهم بالعمل.

- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة للقادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور ، وعدد سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الكلية، والرتبة الأكاديمية، لذا توصي الباحثة الاهتمام بتمكين الإناث وعقد دورات تدريبية خاصة، وتوفير الفرص لتطوير العاملين، الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة، تحفيز العاملين على زيادة مشاركتهم بصنع القرارات في العمل ومنح مكافآت خاصة لهم.

- أشارت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية متوسطاً، لذا توصي الباحثة بزيادة وتعزيز الميزة التنافسية عن طريق تلبية احتياجات العاملين في الجامعة، والاستفادة من مقترحات المستفيدين.

الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء لتخفيض حجم التكاليف، وتبني الجامعة السبل الحديثة في تنمية متطلبات برامجها التنافسية في سوق العمل، وتوفير الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في القسم.

- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، والكلية لصالح الكليات العلمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، لذا توصي الباحثة الإهتمام بشكل أكبر بالاناث وتعزيز مناخات الإبداع والإبتكار، وتوفير الفرص لتقدم الكفاءات المناسبة، وتوفير برامج خاصة لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات الإنسانية، وطرح تخصصات جديدة تواكب حاجات السوق ، والإلتزام ببعد الجودة لتقديم خدمات مميزة، وتوفير الأمكانيات المادية وهامشاً من الحرية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة فيها، والحرص على تلبية حاجات العاملين فيها وفقاً لإمكانياتها .

وتوصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات تتناول العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية، والحوكمة، والأداء الوظيفي للإرتقاء أكثر بالمؤسسات والجامعات للوصول بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المراجع

6.1 المراجع العربية

6.2 المراجع الإنجليزية

المراجع

6.1 المراجع العربية:

ابن نحيت، أيوب بن حجاب(2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ابو النصر، مدحت(2007). إدارة منظمات المجتمع المحلي. القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع.
أبو بكر، مصطفى(2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر.

أبو كريم، أحمد فتحي(2012). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجه نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس، (38)، 11-42.

أبو محفوظ، شذى سليمان عطية(2011).أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات في الأردن.(رسالة ماجستيرغير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.

الأصقه، محمد (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض.(رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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

اندرواس، رامي ومعاينة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. اريد: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

بن سديرة ، نور الدين (2016). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

التلبناني، نهاية وبدير، رامز، والرقب، احمد(2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح-العلوم الإنسانية، 27(4)، 733-774.

حيدر، معالي فهمي (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

خيرالله، جمال (2009).الإبداع الإداري. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الدوري ، زكريا وصالح، احمد.(2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

سليم، أحمد عبد السلام (2010). الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

سليم، إيمان أحمد وفلمبان، غدير زين الدين وشريف، وفاء عبد العزيز (2011). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات المعلومات، (12)، 51-108.

السنوسي، إدريس وائل (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

شتح، كريمة (2016). اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.

الشُمري، عيد عائد خليف (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط)، عمان، الأردن.

صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

طالب، علاء فرحان (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن والسويدي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام. دراسات العلوم التربوية، 40(1)، 307-327.

طعيمة، رشدي أحمد (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، حفيان (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية (27-29 نوفمبر) تشرين ثان.

- العساف، حسين موسى(2006). مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي التطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- عقبة، حبة (2016). التمكين الإداري وأثره على جودة الخدمات دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- علي، عالية جواد واحمد، سيف الدين عماد(2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 159-186
- عليان، حسين باديس (2014). دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الفيومي، أحمد محمد (2010).أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القاضي، نجاح.(2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردن، الأردن
- القطب، محيي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

مجاهد، محمد ابراهيم عطوة و ابراهيم، محمد نصحي سيد أحمد (2009). **المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول**، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

مرسي، نبيل (2007). **تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة**. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

مصطفى، شيرين إبراهيم سلامة (2016). **درجة التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

المعالي، أيمن عودة وأخوارشيدة، عبدالحكيم (2009). **التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية**. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 5(2)، 234-259.

المعاني، احمد وعريقات، احمد وجرادات، ناصر. (2013). **إدارة التغيير والتطوير**، ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2000). **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة :مجموعة النيل العربي.

ملحم، يحيى سليم (2009). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المهيبرات، عماد علي (2010). **اثر التمكين على فاعلية المنظمة**. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (2003). **إدارة الابتكار**. ط1، عمان: دار وائل للنشر.

نور، محمود إبراهيم والسكرانة، بلال خلف والنجار، فايز جمعة وعارف، ثوار ثابت (2010). **التفكير**

الإداري والإستراتيجي في عالم متغير. ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الهاجري، عذاري سعود (2011). **اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية**

بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط،

عمان ، الأردن.

الوادي، محمود حسين (2012). **التمكين الإداري في العصر الحديث**. ط1، عمان: دار الحامد للنشر

والتوزيع.

الوادي، حسين والزعبي، فلاح (2011). **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**

في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 4 (8)،

61-95.

الوادي، محمود حسين والزعبي، علي وطعيمة، رشدي أحمد (2006). **الجودة الشاملة في التعليم بين**

مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

6.2 المراجع الإنجليزية :

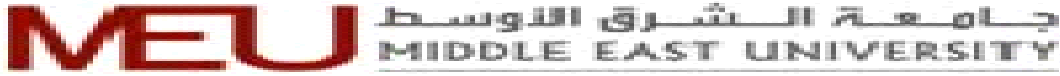
- Azlin, A., Siti, R. and Zainal, M. (2011). The Role of Psychological Empowerment on Employees Creativity: the Development of Conceptual Framework, International Conference on Economics. **Business and Management** 22, 118-122.
- Bloch, M., Pigneur, Y. and Segev, A. (1996). "On the Road of Electronic Commerce -- a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues", <http://www.stern.nyu.edu/~bloch/docs/roadtoec/ec.htm#sec1>, March.
- Bowen, D. and Lawler, E. (1992), **the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When**, Sloan Management Review, Spring.
- Chang, C. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage :The Mediation Role of Green Innovation, **Journal of Business Ethics**, 104, 12-23.
- Choong, Y., Wong, K. and Lau, C. (2011). Empowerment and Organization Commitment in the Malaysia Private Higher Education Institutions :A Review and research agenda, **Academic Research International**, (3), 123-130.
- Christopher, J. and Kevin, D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, **Academy of Management Journal**, 46 (60), 740-751.
- Dilworth, J. (1992). **Operation Management, Design Planning and Control for Manufacturing and Service**. McGraw-Hill, Inc, New York.
- Flynn, B., Roger, G., and Schroeder, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. **A Journal Of The Decision Science Institute**, 26, (5), 659-691
- Hill, C. and Jones, G. (2008). **Strategic Management: An Integrated Approach**, 8th ed, **Houghton Mifflin Company**, New York, (2008)
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. **Empowerment in Organization**, 5(4), 202-212.
- Ismail, A., Abd Halim, F., Abdulla, D., Nailul, M., Shminan, A., Muda, A., Samsudin, S. and Girardi, A. (2011). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality, **International Journal of Business and Management**, 4, (4), 118-122.
- Gray, L. (2004). The Rise of Hyperarchies, **Harvard Management Update**, 59(03), 25-34.

- Nedd, N.(2004).**Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-Reported Intent to Stay on the Job** ,Florida International University,U.S.A.
- Öztürk, Y. and Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.
- Pfeffer, J.(1994) **Competitive Advantage through People** ,Harvard Business School Press :Boston ,Massachusetts.
- Pitts,R.and Leis,D.(1996)."**Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**" West Publishing.Co.U.S.A
- Porter, M. (2006). Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, 79(3),12-23.
- Porter, M. (1990).**The competitive advantage of nations**, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1993).**Competitive advantage: What is strategy?**, New York: The Free Press.
- Ratmawati, D. (2007). **Managerial competency and management commitment to employee empowerment: Banking companies case**. Paper presented at the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. **Accounting, Organizations and Society** 15, (1–2), 127-14.
- Soegoto, E. (2007).Marketing environment and source of competitive advantage in terms of formulating marketing strategy and its influence on image and marketing performance, (survey on private universities), **Journal of Applied Sciences Research**, 5 (8), 995-1001.
- Wheelen,T. and Hunger,J.(2008).**Person international edition, strategic management and business policy**, 11 th ed., New Jersey: Upper Saddle River.

الملاحق

- الملحق الأول : الإستبانة بصورتها الأولى
- الملحق الثاني :أسماء المحكمين
- الملحق الثالث : الإستبانة بصورتها النهائية
- الملحق الرابع : احصائية بعدد أعضاء هيئة التدريس

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل : وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "التمكين الإداري لدى القادة التربويين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط". إذ تهدف الدراسة إلى التعرف إلى التمكين الإداري لدى القادة التربويين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانته مكونة من محورين هما: المحور الأول التمكين الإداري ومكون من 36 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، تطوير الشخصية)، والمحور الثاني الميزة التنافسية ومكون من 31 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الإبداع، والمرونة، وأداء العمل، والجودة والتكلفة). وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي: موافق بشدة، موافق، متردد غير موافق، غير موافق بشدة.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

الرجاء كتابة البيانات الاتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

البيانات الأولية:

الرجاء وضع علامة () أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس : () ذكر. () أنثى

الكلية : () علمية () إنسانية.

الرتبة الأكاديمية: () أستاذ () أستاذ مشارك () أستاذ مساعد.

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر.

المحور الأول : التمكين الإداري

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول : تفويض السلطة						
•	يفوض القادة التربويين السلطة لي بناءً على أنظمة الجامعة.					
•	يحدد القادة التربويين الأعمال المفوضة لي كتابياً					
•	يتيح القادة التربويين الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي.					
•	يحدد القادة التربويين المهمات في ضوء التشريعات القانونية.					
•	يقوم القادة التربويين بتفويضهم بسلطات كافية لإنجاز مهماتي الوظيفية.					
•	امارس الصلاحيات المفوضة لي من القادة التربويين خلال فترة التفويض					
•	يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي					
•	تثق الإدارة في مقدرتي على أداء المهمات الموكلة إلي					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني :التحفيز الذاتي						
•	يقدر القادة التربويون جهودي بالعمل.					
•	يثير القادة التربويون دافعتي للاسهام في تحقيق أهداف الجامعة.					
•	تساعدني التشريعات الإدارية في تطوير مهاراتي في العمل.					
•	يوفر القادة التربويون الفرصة لتطوير ذاتي.					
•	يعزز القادة التربويون السلوكيات الايجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
•	يؤمن القادة التربويون بالخبرات الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
•	يثق القادة التربويون بجهودي في العمل					
•	تتناسب ظروف العمل مع أداء مهماتي					
•	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل					
•	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في عملية صناعة القرارات					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة	دقة الصياغة اللغوية	التعديل
---	---------	-------------------	---------------------	---------

المقترح	وسلامتها		لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية			
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
المجال الثالث: العمل الجماعي						
					• يشرك القادة التربويون أعضاء هيئة التدريس في تخطيط العمل.	
					• يشكل القادة التربويون فرق عمل لإنجاز العمل داخل الكلية.	
					• يحدد القادة التربويون الهدف من تكوين فرق العمل.	
					• يحدد القادة التربويون المهمات لكل فريق.	
					• يقوي القادة التربويون روابط التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	
					• يوفر القادة التربويون مناخات التشاركية بين زملاء العمل	
					• يركز القادة التربويون على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي	
					• تسود مناخات الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة	
					• تفعل فرق العمل ما تتخذه من قرارات	

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع :تطوير الشخصية						
•	تصمم الجامعة دورات تأهيلية لتطوير مهاراتي الشخصية.					
•	توفر الجامعة لي الإحساس بالاستقرار .					
•	توفر الجامعة لي فرصاً للنمو المهني.					
•	يشجعني نظام المكافأة المطبق على التطوير الذاتي.					
•	تبذل الجامعة جهودا للتعرف على الاحتياجات (التدريبية والتأهيلية)للعاملين فيها بشكل دوري					
•	تستقطب الجامعة ذوي الخبرات (المحلية والعالمية) للاستفادة منهم.					
•	تهتم الجامعة بتطوير مقدرات العاملين فيها					
•	توفر الجامعة فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
•	تتبنى الجامعة خطة واضحة (للتدريب والتأهيل)					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني : الميزة التنافسية

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول :السلوك الإبداعي						
•	تشجع الجامعة الأفكار الإبداعية في العمل الجامعي					
•	توفر الجامعة لي هامشا من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في القسم.					
•	تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في القسم.					
•	توفر الجامعة مناخاً إدارياً تربوياً يساعد على تنمية التفكير الإبداعي.					
•	تزودني الجامعة بالتغذية الراجعة عن أدائي لتجاوز نقاط ضعفي.					
•	تطرح الجامعة تخصصات جديدة تستجيب لتطلعات المستفيدين.					
•	تحرص الجامعة على تعزيز مناخات (الإبداع والابتكار).					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: المرونة						
•	تمتلك الجامعة آليات تيسر لها الاستجابة الواعية في التعامل مع اختيارات العاملين					
•	تمتلك الجامعة مرونة عالية في الأبدال المطروحة في التعامل مع الظروف المحيطة.					
•	توفر الجامعة كافة الاحتياجات المطلوبة للبرامج المحتضنة.					
•	تمتلك الجامعة مرونة في تفعيل العمليات الإدارية.					
•	تمتلك الجامعة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات سوق العمل.					
•	تحرص الجامعة على تلبية احتياجات العاملين وفقا لامكانياتها					
•	تواكب الجامعة ما يحدث من تطورات.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث :أداء العمل						
•	تنمي الجامعة التوجهات الايجابية نحو العمل الحر لدى مخرجاتها.					
•	تحتفظ الجامعة بالعناصر البشرية ذات الكفاءة لتقليل الكلفة.					
•	تحسن الجامعة إدارة الوقت لتنمية القيمة المضافة للبرامج الجديدة.					
•	تتبنى الجامعة السبل الحديثة في تنمية متطلبات برامجها التنافسية في سوق العمل.					
•	توفر الجامعة فرصاً لتقدم الكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة					
•	تصمم الجامعة الاستراتيجيات المعنية بتوفير المخرجات البشرية القادرة على التخطيط طويل المدى.					
•	توفر الجامعة التقنيات التكنولوجية اللازمة لتحويل المعرفة بما يخدم المؤسسة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: الجودة والتكلفة						
•	تستقطب الجامعة الأفراد ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات.					
•	تسعى الجامعة لتقديم خدمات ذات مصداقية عالية بالنسبة للمستفيد.					
•	تسعى الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها					
•	تتميز الجامعة بمقدرات عالية للتعامل مع المستجندات.					
•	تلتزم الجامعة ببعد الجودة في تقديم خدماتها					
•	تتيح الجامعة الفرص للافادة من مقترحات المستفيدين					
•	تقدم الجامعة خدمات متميزة					
•	تحرص الجامعة على مراعاة بعد الكلفة في تقديم خدماتها					
•	تحتفظ الجامعة بالعاملين الأكفاء لتخفيض حجم التكاليف					
•	تبتكر الجامعة طرقا تضمن لها تخفيض التكلفة					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

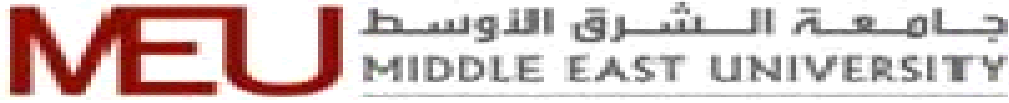
.....

.....

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الرتبة	الجامعة
د. أيمن العمري	أستاذ	الجامعة الهاشمية
د. رضا المواضية	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء الخاصة
د. زهير الزعبي	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
د. سلامة طناش	أستاذ	الجامعة الأردنية
د. صالح عابنة	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
د. عباس الشريفي	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
د. عبد الجبار البياتي	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
د. عبد الحافظ سلامه	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
د. عمر البطاينة	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
د. غازي خليفة	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
د. محمد بني مفرج	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الاوسط
د. محمود الجرادات	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
د. محمود الحديدي	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
د. هاني الطويل	أستاذ	الجامعة الأردنية

ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



حضرة الأستاذة/الدكتورة/السيدة/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "التمكين الإداري لدى القادة التربويين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط". إذ تهدف الدراسة إلى التعرف إلى التمكين الإداري لدى القادة التربويين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من قسمين هما: القسم الأول التمكين الإداري ومكون من 32 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، تطوير الشخصية)، والثاني الميزة التنافسية ومكون من 30 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الإبداع، والمرونة، وأداء العمل، والجودة والتكلفة). وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالآتي: موافق بشدة، موافق، متردد غير موافق، غير موافق بشدة.

شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في ملئ فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها، لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

البيانات الأولية:

الرجاء وضع علامة () أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى

الكلية: () علمية () إنسانية.

الرتبة الأكاديمية () : أستاذ () أستاذ مشارك () أستاذ مساعد.

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر.

أولاً: التمكين الإداري

درجة الموافقة					الفقرة	ت
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					المجال الأول : تفويض السلطة	
					يحدد القادة التربويين الأعمال المفوضة لي كتابياً.	1.
					يتيح القادة التربويين الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي.	2.
					يحدد المهمات في ضوء التشريعات القانونية.	3.
					امارس الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	4.
					يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي	5.
					يثق في قدرتي على أداء المهمات الموكلة إلي	6.
المجال الثاني :التحفيز الذاتي						
					يقدر القادة التربويون جهودي بالعمل.	
					يثير القادة التربويون دافعتي للإسهام في تحقيق أهداف الجامعة.	
					تساعدني التشريعات الادارية في تطوير مهاراتي في العمل.	9.
					يوفر القادة التربويون الفرصة لتطوير ذاتي.	

					يعزز القادة التربويون السلوكيات الايجابية لدى أعضاء هيئة التدريس .	
					يؤمن القادة التربويون بالخبرات الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.	
					تتناسب ظروف العمل مع أداء مهماتي	
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	
					يسمح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في عملية صناعة القرارات	15.
المجال الثالث :العمل الجماعي						
					يشرك القادة التربويون أعضاء هيئة التدريس في تخطيط العمل.	
					يشكل القادة التربويون فرق عمل لإنجاز العمل داخل الكلية.	
					يحدد الهدف من تكوين فرق العمل.	
					يحدد المهمات لكل فريق.	
					يقوي روابط التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	
					يوفر مناخات التشاركية بين زملاء العمل	
					يركز على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي	

					تسود مناخات الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة	
					يأخذ برأي فرق العمل بما تتخذه من قرارات	
المجال الرابع: تطوير الشخصية:						
					تصمم الجامعة دورات تأهيلية لتطوير مهاراتي الشخصية.	
					توفر الجامعة لي الإحساس بالاستقرار.	
					توفر الجامعة لي فرصاً للنمو المهني.	
					يشجعني نظام المكافأة المطبق على التطوير الذاتي.	
					تبذل الجامعة جهوداً للتعرف على الاحتياجات) التدريبية والتأهيلية (للعاملين فيها بشكل دوري	
					تستقطب الجامعة ذوي الخبرات(المحلية والعالمية) للإفادة منهم.	
					توفر الجامعة فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	
					تتبنى الجامعة خطة واضحة(للتدريب والتأهيل)	

ثانياً : الميزة التنافسية

درجة الموافقة					الفقرة	ت
لا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
وافق						
بشدة						

المجال الأول: السلوك الإبداعي

33.	توفر الجامعة لي هامشاً من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في القسم.					
34.	توفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في القسم.					
35.	توفر الجامعة مناخاً إدارياً تربوياً يساعد على تنمية التفكير الإبداعي.					
36.	تزودني الجامعة بالتغذية الراجعة عن أدائي لتجاوز نقاط ضعفي.					
37.	تطرح الجامعة تخصصات جديدة تستجيب لتطلعات المستفيدين.					
38.	تحرص الجامعة على تعزيز مناخات(الإبداع والابتكار).					

المجال الثاني: المرونة

39.	تمتلك الجامعة آليات تيسر لها الاستجابة الواعية في التعامل مع اختيارات العاملين					
-----	--	--	--	--	--	--

					تمتلك الجامعة مرونة عالية في الأبدال المطروحة في التعامل مع الظروف المحيطة.	40.
					توفر كافة الاحتياجات المطلوبة للبرامج المحتضنة .	41.
					تمتلك مرونة في تفعيل العمليات الإدارية.	42.
					تمتلك مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات سوق العمل.	43.
					تلبى الجامعة احتياجات العاملين وفقا لإمكانياتها	44.
					تواكب الجامعة ما يحدث من تطورات.	45.
المجال الثالث :أداء العمل						
					تتمى الجامعة التوجهات الايجابية نحو العمل الحر لدى مخرجاتها.	46.
					تحتفظ الجامعة بالعناصر البشرية ذات الكفاءة لتقليل الكلفة.	47.
					تحسن الجامعة إدارة الوقت لتنمية القيمة المضافة للبرامج الجديدة.	48.
					تتبنى الجامعة السبل الحديثة في تنمية متطلبات برامجها التنافسية في سوق العمل.	49.
					توفر الجامعة فرصاً لتقدم الكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة	50.
					تصمم الجامعة الاستراتيجيات المعنية بتوفير المخرجات البشرية القادرة على التخطيط طويل المدى.	51.

					توفر الجامعة التقنيات التكنولوجية اللازمة لتحويل المعرفة بما يخدمها.	52.
المجال الرابع: الجودة والتكلفة						
					تستقطب الجامعة الأفراد ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات.	53.
					تسعى الجامعة لتقديم خدمات ذات مصداقية عالية بالنسبة للمستفيد.	54.
					تسعى الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها	55.
					تتميز الجامعة بمقدرات عالية للتعامل مع المستجدات.	56.
					تلتزم الجامعة ببعد الجودة في تقديم خدماتها	57.
					تتيح الجامعة الفرص للإفادة من مقترحات المستفيدين	58.
					تقدم الجامعة خدمات متميزة	59.
					تحرص الجامعة على مراعاة بعد الكلفة في تقديم خدماتها	60.
					تحتفظ الجامعة بالعاملين الأكفاء لتخفيض حجم التكاليف	61.
					تبتكر الجامعة طرقاً تضمن لها تخفيض التكلفة	62.

ملحق (4) إحصائية أعضاء هيئة التدريس

كشف أعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2016/ 2017 حسب الرتبة

الاجمالي	مدرس	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
173	27	78	39	29

فصل ثاني

