

## سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

### Ways to activate and improve job empowerment among academic leaders in Jordanian universities

تهاني ابراهيم العلي<sup>1</sup>

Tahani Ibrahim El Ali

وزارة التربية والتعليم الأردنية، الأردن | The Ministry Of Education, Jordan

tahanishtayat@yahoo.com

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2022/06/04	2022/06/02	2022/05/23
DOI: 10.17613/w2bs-jy97		

#### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (15) قائد أكاديمي من الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن القادة قدموا سبعة مقترحات لتفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين شملت: تفعيل الاتصال الإداري كرابط بين الإدارة الجامعية مع الإدارة التعليمية، تعريف القادة الأكاديميين في الجامعة على القوانين والانظمة وتدريبهم على تطبيقها، تقديم المعلومات في شكل يتفق مع رغبات الأفراد ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم، ضرورة تفعيل الوسائل الحديثة في التمكين الوظيفي والإستفادة منها، تفعيل ممارسة الإدارة الذاتية من خلال فريق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات، تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين لزيادة الإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، تفعيل التغذية الراجعة والتي تتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى العاملين، والثناء على نجاحهم.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الوظيفي، القادة، الجامعات الأردنية.

#### Abstract

The study aimed to identify ways to activate and improve the degree of job empowerment among academic leaders in Jordanian universities, and the study adopted a qualitative approach, and the researcher conducted interviews with (15) academic career leaders among academic leaders, which included: activating administrative communication as a link between university administration and educational administration, consistent with the desires of individuals and knowing their needs and desires, the need to activate modern means in career empowerment And benefiting from it, activating the practice of self-

<sup>1</sup> دكتورة إطار في وزارة التربية والتعليم الأردنية

management through the self-management work team by making and taking decisions, enhancing the positive feeling among workers to increase the sense of personal and professional balance, activating the feedback that requires from Jordanian universities. The results of these interviews showed that the leaders made seven proposals to activate and improve empowerment Introducing the academic leaders at the university to the laws and regulations and training them to apply them, providing information in the form of Evaluate the empowerment experience and convey deficiencies to employees, and praise their success.

**Keywords:** career empowerment, leaders, Jordanian universities.

## مقدمة

شهدت الألفية الجديدة الكثير من التحديات المعرفية، والتغيرات المتسارعة؛ وبات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في عصر العولمة والانفتاح هدفاً ذات قيمة عالية؛ ما أدى إلى ظهور الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تسعى إلى الوصول للتميز الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية؛ وتكون قادرة على استيعاب التحديات عن طريق استثمار رأس المال البشري بشكل فعال، وتمكين العاملين بالاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أمور العمل بأسرع وقت وأقل تكلفة، من أجل تحقيق الأهداف التربوية في ظل التطورات المعاصرة.

وتعتبر الجامعات من المؤسسات التعليمية الفعالة في مجال التربية والتعليم على مر العصور، كونها تعمل على تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغيرات الملائمة والجديدة وإشراك العاملين في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي تعاوني (الزبارقة، 2020). بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة وبالتالي تأهيل العاملين وإعدادهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم وحاجاتهم والعمل على نموهم بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعي، بحيث نضمن ترسيخ مبدأ التعاون في عمل الجامعات، وذلك لمقابلة متطلبات المجتمع وسد حاجات سوق العمل (الدجاني، 2020).

وأصبح العالم يُدير مؤسساته المختلفة، ويحقق أهدافه في مختلف المجالات، الإقتصادية والتربوية والاجتماعية، معتمداً على المخزون المعرفي لما لها من مميزات تعمل على تحقيق أفضل النتائج وتبقي المؤسسات في وضع تنافسي متقدم تُحافظ فيه المؤسسة على ديمومتها، وتقدمها، وتطورها (Zaim, 2008)، معتمداً على التقدم العلمي ومستفيدة من التطور التكنولوجي، وتحرص المؤسسات التربوية ان تدخل التمكين الوظيفي في مؤسساتها وهيكلها الإدارية وتُعد أفرادها إعداداً مُتقناً من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة (رصاص، 2020).

ويُعد التمكين الوظيفي من ابرز العوامل التي تساهم في فعالية الجامعات، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الروح المعنوية و تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين و الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية؛ لذلك يجب على القادة أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه (Ralph, 2008)، وذلك من خلال العمل على تنمية مهاراته الاتصالية من أجل تحقيق اتصال فعال و ايجابي بينه و بين العاملين معه مما يزيد من تمكين المعلمين (البشباشة، 2008).

ويؤدي التمكين الوظيفي في الجامعات دورا كبيرا وهاما في دعم العمليات الإدارية التطويرية اللازمة لتحسين الأداء للعاملين ، إلا أن ذلك يتأثر في انخفاض معدلات التحسين أو تذبذبها في ضوء عدم منح كثير من القيادات الاهتمام الكافي للتمكين الوظيفي في مؤسساتهم(الزهراني,2020)، وبالتالي فإن الاهتمام بالقادة وتمكينهم يؤثر على المهارات السائدة في بيئة عملهم، فيجب مشاركة القادة ذوو الخبرات في حل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية، ومساهماتهم في صنع القرار مما يعطيهم شعورا بالمكانة والتأثير على الآخرين ، والاهتمام بالنمو المهني للقادة يساعد على الاتصال وزيادة الانتاجية(Greasley, 2005).

ومن خلال ملاحظة واقع الجامعات الاردنية لوحظ اتجاهات حديثة وتبني مفاهيم تربوية في مجال الإدارة ، ولاشك أن التمكين الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية التي من خلالها يمكن حل معظم المعضلات الإدارية التي يواجهها القادة الأكاديميين في الجامعات ، لذلك جاءت هذه الدراسة الحالية لتسليط الضوء على توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

#### الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ويُعرف حمود (2010, 177) التمكين الوظيفي بأنه: "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة".

ويُعرف الحراشنة والهيبي (2006, 240) التمكين الوظيفي بأنه: "الطريقة التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي للعاملين من خلال انخراطهم بأعمالهم وهي عملية تمارسها الإدارة وتتمثل بأخذ المبادرات التي تؤثر ايجاباً على طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم".

وتستنتج الباحثة أن التمكين الوظيفي هو منح الموظفين صلاحية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم بحيث ينعكس ذلك على جودة القرارات وفعاليتها ويعزز من ثقة الموظفين وارتباطهم بالتنظيم، كما يتم اعطاؤهم سُلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى.

يرى الضمور(2008) إلى أن أساليب التمكين الإداري المعاصرة تتمثل في النقاط التالية:

1. أسلوب القيادة: ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات أو السُلطات من أعلى إلى أسفل.
2. أسلوب تمكين الأفراد: ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يُسمى تمكين الذات.
3. أسلوب تمكين الفريق: وتكمن أهمية هذا الأسلوب من كونه يهتم بالعمل الجماعي وتمكين المجموعة أو الفريق لما لذلك من فوائد تتجاوز العمل الفردي.
4. أسلوب إدارة الجودة الشاملة: ويقوم هذا الأسلوب على عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها بما في ذلك التمكين بمختلف المستويات.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة.

يشير الماضي (2009) الى أن أنواع التمكين تتمثل بالتمكين من خلال المشاركة، التمكين من خلال الإندماج، التمكين من خلال الإلتزام، التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية، ويتم وفق خطوات متعددة تندرج كالآتي:

1. قياس قدرات الآخرين وذلك من اجل جعل مهامهم متناسب مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح.

2. تقديم النموذج العملي حيث يتم من خلال النموذج توضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات، و تقدم لهم مثلاً عملياً يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين.

3. توقع النجاح وصناعة الأمل من خلال الإيمان الكامل بقدرات الآخرين الذي يزيد من توقعات النجاح لهم، كما أن الإفصاح عن التوقعات والمساعدة في الوصول إلى الأهداف، سوف يزيد من فعالية تمكين العاملين ويطور من مهاراتهم وقدراتهم.

4. تفويض السلطات مع المهام واستخدام التغذية العكسية اذا استطاع احد المعاونين للقائد القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة وذلك هو الطريق لإعداد القادة، الاستقلالية حيث أن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون الاستقلالية في القرار .

يشير العدوان(2008) الى أهمية التمكين الوظيفي المتمثلة بتحسين نوعية الخدمة وجودتها، ضمان فعالية المؤسسة، الإنفتاح المباشر والثقة بين العاملين من خلال الإستفادة من التوجهات وآرائهم حول مستوى جودة الخدمة المقدمة، زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى، السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية، تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير التمكين الوظيفي بشكل فعال، ودعم أنشطة التطوير والتحسين وكتابه التقرير السنوي للمؤسسة، والمشاركة في أنشطة التقويم الذاتي للمؤسسة باستمرار، واتخاذ القرارات المهمة .

وقد رصد (Gibson,2006) عدة أهداف للتمكين الوظيفي نذكر منها:

(1) تزويد القادة الأكاديميين بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهم، وإنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة متاحة.

(2) تغيير السلوكيات والمفاهيم والاتجاهات والمهارات لإنجاز المهام الإداري بكفاءة وفاعلية، وتحسين مستوى الأداء الإداري والوظيفي للقائد.

(3) تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تطوير مستوى الأداء الإداري والتمكين الوظيفي للقائد الأكاديمي.

4) تطوير مهارات الأداء إدارياً لدى القائد الأكاديمي، ليكون لديهم القدرة على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التربوية بكل عدالة ونزاهة.

5) توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المؤسسات، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية.

6) تحسين مستويات إنجاز القادة من خلال اكتشاف جوانب الضعف أو اكتساب المهارات أو المشاركة في الأنشطة، والعمل على تحسينها باستمرار من خلال عمليات التغذية المرتدة.

يرى الضمور (2008) أن أسس نجاح التمكين الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي كالتالي:

- وضوح هدف المؤسسة: حيث أن تحديد الأهداف وتوضيحها بمؤسسات التعليم العالي من أولويات العمل الجامعي بالنسبة للقائد، حتى يتمكن من إعداد خطته ورسم أسلوب التنفيذ واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة.
- الأسلوب العلمي: وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط وممارسه التمكين بالمهام الوظيفي له داخل مؤسسات التعليم العالي، ففي هذه ضمان لسلامة عملية التمكين الوظيفي.
- الخبرات السابقة: ويعني ذلك الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم السابقة في مشروعات مشابهة والاعتماد على نتائج تمكين سابق ناجح داخل مؤسسات التعليم العالي.
- التعاون: وذلك عن طريق إتاحة الفرص لكل شخص داخل بيئة العمل لكي يسهم في نشاطاته حسب قدراته وإمكاناته، وكذلك في التقويم والمتابعة، وهذا الأساس يضمن تضافر الجهود والتعاون البناء في تحقيق الأهداف.
- التنبؤ: وهو ضرورة يملها التغير السريع في العالم، وهذا التغير يدعو إلى التفكير في المستقبل في ضوء المؤشرات السائدة فيه حتى يستطيع القائد أن يرسم صورة ذهنية لمجتمع الغد.
- الاستمرار: التمكين عملية مستمرة، ولا يكاد الإنسان ينتهي من مهامه الوظيفية ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة.
- التطور: حيث قد يلاحظ أثناء التنفيذ عجز بعض الوسائل المستخدمة أو ظهور وسائل أخرى أكثر ملائمة من المستخدم حالياً ويجب إعادة النظر للأخذ بالأفضل طالما كان ذلك يؤدي إلى نجاح عملية التمكين الوظيفي.
- إمكانية التنفيذ: لا بد أن تراعي في وضع الخطط التربوية داخل مؤسسات التعليم العالي إمكانية التنفيذ بالنظر للواقع، وما يتوافر من إمكانيات، لأن الخطط الطموحة في مجتمع محدود الإمكانيات لا يمكن أن تحقق له شيئاً، بل ربما كانت آثارها العكسية سيئة بالنسبة له، وبالتالي سوء التخطيط يؤثر على مدى توافر التمكين الوظيفي.

يشير (Bogner,2006) أن أهم المعوقات للتمكين الوظيفي هي:

\_ المعوقات الشخصية : وهذه تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية التمكين وأهم هذه المعوقات هي: تباين الإدراك حيث إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، بالإضافة إلى الاتجاهات السلبية حيث تتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه أو تجاه الموضوع أو تجاه المستقبل وتمثل بآراء سلبية تجاهها.

\_ المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسئولية. وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بتاتاً يسبب عائقاً كبيراً في التمكين الوظيفي. وأهم هذه المعوقات: عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه أو الترشيح للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة التمكين الوظيفي، قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة، التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأثري بينهما.

\_ المعوقات البيئية :

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وتمثل هذه المعوقات: اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها، إن اللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلولات تلك الكلمات. فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها، الموقع الجغرافي، أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

وتستنتج الباحثة أن القيادات التربوية تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة ، ولا بد للقيادات من امتلاك القدرة على تقديم المعلومات واتخاذ القرارات بأشكالها المتعددة وممارستها بالشكل الصحيح في المؤسسات التربوية، وكذلك القدرة على توجيه الجهود وتفسير الأهداف وتحقيقها المرجوة ، ولذلك يحتاج القادة إلى أدوات فعالة يستخدمونها في توجيه أعمال المؤسسات التي يديرونها، وأحد هذه الأدوات هو التمكين الوظيفي، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وصياغة السياسات وتعيين الواجبات، فلا بد من نقل وتفسير الأهداف والسياسات وإصدار الأوامر وتوجيه الإرشادات إلى المرؤوسين في مواقعهم المختلفة، فالتمكين يوفر للقادة التربويين في أثناء عملهم معلومات ومهارات وسلطات ممنوحة لديهم متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل، وعن مدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية، ومن خلال حرص القائد التربوي على وجود نظام جيد للاتصال يقوم على أساس ديمقراطي، يستطيع أن يدرك جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسات التربوية، ويستطيع التدخل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تعترض العمل التربوي، وبالتالي يتوفر لدى القائد تمكين وظيفي قائم على الكفاءة والانتاجية المتوازنة التي تخدم المصلحة العامة والمؤسسة التربوية. ولكي

تتحقق النتائج المرجوة من ممارسة التمكين الوظيفي للقادة الأكاديميين ينبغي وجود معايير محددة للأداء المستهدف يمكن تحقيقها وأن يتم وضع تلك المعايير بشكل واضح ومحدد لجميع القائمين على العمل داخل المؤسسات وأن تتصل ممارسة التمكين بالأهداف الموضوعية سلفاً وترتبط بها، وبهذا يكون قياس مدى التقدم أو التعثر في تحقيق تلك الأهداف وضرورة الالتزام بالمعايير كأداة مساعدة للقادة الأكاديميين كمرقبة للأداء، حيث تحدد المعايير مدى التقدم أو التأخر في تحقيق الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث: فقد هدفت دراسة هونغ (Hung, 2005) إلى معرفة أثر تمكين مدرسي المدارس الابتدائية على الرضا الوظيفي في تايوان وأثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة)، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً في المدارس الحكومية في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، في حين أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد الرضا الوظيفي والتمكين الإداري، وأشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للمتغيرات الديموغرافية على التمكين الإداري.

وأجرى العتيبي (2007) دراسة هدفة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى ادراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين، ونوابهم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (491) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري.

وأجرى الجميلي (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، وتكونت عينة الدراسة من (173) موظفاً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، كما تمثلت أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية فاعلية نظم الحوافز المادية، ومحدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، وعدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، وعدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأجرى البشاشبة (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (385) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ (1022) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، وضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية ابداعاتهم، وتشجيع العاملين على تقبل التمكين.

وأجرت القاضي (2009) دراسة هدفت للتعرف على تقدير القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمستويات التمكين الإداري وأبعاده والتعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب وأبعاد التمكين الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (340) قائداً

أكاديميا موزعين على ستة جامعات في إقليم الشمال، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين افراد عينة الدراسة كانت متوسطة في جميع مجالات التمكين الإداري، وأشارت النتائج على وجود المركزية في العمل الإداري.

وأجرى المتروك (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (350) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من (540) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التمكين الإداري بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين الإداري ككل، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي).

وأجرى عريقات (2010) دراسة هدفت إلى بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة وبيان الفرق بين المنظمة التي تُطبق التمكين، والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منهما للأزمات، وتكونت عينة الدراسة من بنك الاسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال التدريب والتأهيل يؤدي إلى رفع مساهمة العاملين لتصبح فعالة وأساسية وأن العاملين يستطيعون تحمل نتائج القرارات وهم قادرون على التصرف وكأن المنظمة مملوكة لهم وعند حدوث الازمه فإنهم يقومون بتجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الازمة.

واجري سارفيدوف وشتازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في تمكينهم من اتخاذ القرارات المدرسية، وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (143) عضو هيئة تعليمية من مديريات التعليم في المدارس الأساسية اليونانية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلبة ترتبط بعلاقة ايجابية مع أداء الوظيفي وبدرجة مرتفعة والذي انعكس ايجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة، ومنخفض فيما يتعلق بالجوانب الإدارية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمنياً مثل دراسة القاضي(2009)، ودراسة عريقات(2010) ، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنياً المتغير الرئيس للدراسة (التمكين الوظيفي)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة هونغ (Hung, 2005) ، ودراسة المتروك (2010)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم ، للعام الدراسي(2021/2022).

## مشكلة الدراسة

حرصت المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية والتربوية بصفة خاصة على تطوير أداء منسوبيها من خلال برامج الإصلاح الإداري، وبرامج التطوير التنظيمي، وبرامج العلاقات الإنسانية التي تركز جميعها على إيجاد ثقافة تمكينه مرنة تشجع على الإبداع والابتكار من خلال الاعتماد على مبادئ العلاقات الإنسانية وتفعيل مبادئ الشورى والمشاركة، والفرصة للتجريب باعتبار التجربة مصدر من مصادر التعلم بهدف بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والمساندة وتسمح بإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة لتطوير الأداء(العدوان،2008).

من خلال ملاحظة الباحثة لواقع المؤسسات التعليمية تبين وجود عراقيل وتحديات كبيرة أمام الجامعات تتمثل بجمود القرارات وعدم توفر ميزانية كافية وقلة الوسائل التعليمية الحديثة ونبذ التطوير المقبول لإحداث التغيير في سير العمل، كما أجمعت العديد من الدراسات التي درست التمكين الوظيفي في الجامعات الاردنية، ومنها: دراسة القاضي(2009)، ودراسة عريقات(2010) على تباين توافر التمكين الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

## أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

السؤال الأول: ما هي سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟

## أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- رؤساء الجامعات حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن توافر التمكين الوظيفي مما يساعدهم على تحسين مستوى التوافر ومدى تطبيقه في الجامعات.

- القادة الأكاديميين والتربويين حيث سيكون لديهم دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتحقيق التمكين الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي في الجامعات الاردنية، وذلك للتأثير ايجابيا على رفع درجة توافره، من أجل الارتقاء بمستوى التعليم في الجامعات الاردنية، بالإضافة إلى الاهتمام العالمي بالتمكين الوظيفي.

## مصطلحات الدراسة

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

التمكين الوظيفي: " هو ووضع الأفكار في صياغة رسالة وهي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب" (ماهر، 2006، 71).

- وتعرف درجة توافر التمكين الوظيفي اجرائيًا في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس سبل تفعيل وتحسين توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

## - حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

② الحد الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة على التعرف على سبل تفعيل وتحسين توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

② الحد البشري: اقتصرته هذه الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وتشمل: جامعة اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، إربد الأهلية، وجامعة جدارا، وجامعة البلقاء التطبيقية.

② الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود محافظة إربد.

② الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

## محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

## الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج النوعي للكشف عن سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وهم (عميد كلية، نائب عميد كلية، مساعد عميد كلية، ورئيس قسم) في محافظة إربد للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (435) قائد أكاديمي حسب إحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي 2021م.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من (15) قائد أكاديمي في الجامعات الموجودة في محافظة إربد لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

أداة الدراسة: تم وضع اسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية في محافظة اربد والبالغ عددهم (15) قائد أكاديمي ، للكشف عن سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

- الاساليب والمعالجات الاحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع القادة الأكاديميين ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية .

### نتائج الدراسة ومناقشتها

- للإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: "ما سبل تفعيل وتحسين درجة توافر التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع (15) قائد أكاديمي من جامعات محافظة اربد، تم اختيارهم بصورة قصدية بواقع ثلاثة من كل جامعة لضمان تمثيل جميع الجامعات. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الاجابات وتجميعها، خرجت الباحثة بمقترحات سبل التفعيل والتحسين لدرجة توافر التمكين الوظيفي على النحو الآتي:

1. المقترح الاول: تفعيل التمكين الوظيفي كرابط بين الإدارة الجامعية مع الإدارة التعليمية، وكذلك تحسين العلاقات والمهارات بين القادة الأكاديميين والطلبة: وقد جاء هذا المقترح على لسان (14) قائد من افراد عينة المقابلة أي بنسبة (93%) من أفراد العينة. وتعزو الباحثة معي هذا المقترح بالمرتبة الاولى إلى شعور القادة الأكاديميين بضعف في مهارات التمكين الوظيفي، وغياب الاستمرار بتواصل الرؤى او التصورات حول اهداف وتوجهات الجامعة وعوائدها المتوقعة، وقلة الدافعية والتشجيع على العمل بسبب تركيز اتخاذ القرارات في يد السلطات العليا.

2. المقترح الثاني: تعريف القادة الأكاديميين في الجامعة على القوانين والانظمة وتدريبهم على تطبيقها: وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر على لسان (13) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (87%) من أفراد العينة. حيث يرى هؤلاء بأن كثير من جوانب

عدم تطبيق التمكين الوظيفي وتوافره والالتزام به يعود الى عدم المعرفة بالقوانين واحياناً سوء تفسيرها، أو التباين في تفسيرها من موظف او عامل لآخر. وقد يعزى هذا المقترح إلى أن كثير من حالات مخالفة التعليمات أو عدم تطبيقها يعود الى جهل العاملين بهذه التعليمات أو عدم فهمها بصورتها الصحيحة، ورفض التعليمات ايضاً وعدم تقبلها بصورتها الواقعية لاعتقاد الموظف بان هذه التعليمات تتعارض مع احتياجاته وقدراته، وفي بعض الاحيان قد يشعر بانها تعليمات صارمة وظالمة، وأنها تأخذ اتجاهها لصالح اصحاب السلطة والنفوذ باستغلال المواقع والمناصب واحتكار اتخاذ القرارات.

3. المقترح الثالث: تقديم المعلومات في شكل يتفق مع رغبات الأفراد ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم: وقد جاء هذا المقترح بالمرتبة الثالثة، حيث أشار له (11) ممن تمت مقابلتهم أي بنسبة (73%)، وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى البطء وعدم الاهتمام في بناء مهارات العمل والاتصال والتمكين لدى الأفراد العاملين، وشوع مناخ العمل غير الهادف والقابل للتأويل، وضعف في إيجاد أدوات حل المشكلات، وعدم تشكيل فرق عمل مؤهلة بقيادة فعالة تحقق الغاية المطلوبة، وغياب الشفافية وعدم الالتزام بقائمة اللوائح والتعليمات المدرجة من التعليم العالي.

4. المقترح الرابع: ضرورة تفعيل الوسائل الحديثة في التمكين الوظيفي والاستفادة منها: وجاء هذا المقترح لتعزيز وتحسين الالتزام باستخدام الوسائل الحديثة على لسان (10) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (67%) من أفراد العينة، وقد يُعزى هذا المقترح إلى عدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحافظة على الوضع الراهن والروتين العملي، كما أن الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تُشجع على المبادرة والإبتكار، وضعف نظام التحفيز، والسرية في تبادل المعلومات واستخدام التحيز، وضعف التدريب والتطوير الذاتي.

5. المقترح الخامس: تفعيل ممارسة الإدارة الذاتية من خلال فريق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات، وجاء هذا المقترح من (8) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (53%) من مجموع عينة المقابلة. وقد يُعزى هذا المقترح الى عدم شعور القادة بأهمية الانضباط الذاتي حيث لا يمكن اجبار العاملين على الالتزام بالانضباط الذاتي لأنه يتصل بعملهم في العلاقات الإنسانية، كالإنصاف والصدق وغيرها من الممارسات الفردية لدى كل عامل، لذا فان القيادات كلما طبقت الانضباط الذاتي كلما اثرت ايجابيا على المحيطين وساهمت بدرجة كبيرة للوصول الى اعلى قمة الهرم في التطور والرقى والازدهار وترسيخ قيم الديمقراطية.

6. المقترح السادس: تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين لزيادة الإحساس بالتوازن الشخصي والمهني. وجاء هذا المقترح من (7) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (47%) من أفراد هذه العينة. وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى أن الجامعات تفضل اسلوب القيادة الإدارية التقليدية، مما يؤدي إلى عدم الثقة الإدارية، والمركزية الشديدة في سُلطة اتخاذ القرارات، وخوف أصحاب السلطة على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، وبالتالي تشكيل الإتجاهات السلبية والعكسية تجاه الذات والعمل.

7. المقترح السابع: تفعيل التغذية الراجعة والتي تتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى العاملين، والثناء على نجاحهم. وقد جاء هذا المقترح من (6) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (40%)، حيث أفاد هؤلاء بأنهم يلاحظون عدم الرجوع إلى المهيم في كثير من القرارات، وقد يُعزى هذا المقترح الى عدم الاطلاع على كل ما هو جديد من قرارات، وتجاهل

الأخذ برأيهم للوقوف على أماكن القوة وتعزيزها وجوانب القصور وتقويمها، واتخاذ قرارات غير مسؤولة وغير واقعية وشيوع الفوضى والفساد والترهل الإداري.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل القاضي (2009)، ودراسة عريقات (2010) والتي جاءت بدراسة واقع التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة.

وتستخلص الباحثة بأن أهمية التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يؤدي دوراً هاماً وحيوياً وفعالاً حيث يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات وسياسات المؤسسات التعليمية والتعاون فيما بينهم وإعلامهم بما يحدث في داخل المؤسسة، عملية قيادية وإيجابية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف على كمية المعلومات والبيانات وتدقيقها وسلامتها ومدى ممارسة اتخاذ القرارات السليمة مما يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها، إعلام الإدارة التعليمية بما تم أو بما يتم والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط التعليمية مع الاقتراحات بحلول تلك المشكلات، ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى قابلية عملية التمكين داخل المؤسسة التربوية، تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض، وإطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره داخل المؤسسة، ويتبين أنه من الضروري قياس توافر التمكين الوظيفي بهدف اكتشاف نقاط الخلل والضعف، وكذلك التعرف على مكامن القوة التي تساعد القادة على النجاح، واعتماداً على ذلك فإن أهمية فاعلية التمكين تتضح في تحقيقها لأهداف المؤسسات وغايات التعليم العالي، فضلاً عن السعي لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أعلى مردود تعليمي عن طريق توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسات الأمر الذي ينعكس بشكل كبير على تحسين مخرجات التعليم المتمثلة في الطلبة الذي يلتحقون بالتعليم الجامعي مما يدعم ذلك توسع مداركهم وفهمهم لطبيعة المرحلة التي سوف ينتقلون إليها، لذا فإن قياس التمكين الوظيفي يكون فعالاً بشكل كبير بالنسبة لمتخذي القرار وخاصة إذا ما كانت هناك عقبات أو تحديات من شأنها على تؤثر على الأداء الكلي للقادة، حيث إن القياس بمثابة تقييم يساعد على التوجه الصحيح وتقييم الاعوجاج والانحراف الإداري والوظيفي لتحقيق المصلحة العليا للعملية التعليمية المنتظرة من مؤسسات التعليم العالي.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- الأخذ بمقترحات أفراد عينة المقابلات لتحسين وتفعيل التمكين الوظيفي وتعزيزه لدى جميع العاملين في الجامعات.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية وربطها بمتغيرات أخرى.

## قائمة الببليوغرافيا

## المراجع العربية

- البشايبه، سامر عبدالمجيد (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(2): 213 – 257.
- الحراحشة، محمد، والهيبي، صلاح الدين (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراة العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، 33(2): 240-258.
- حمود، خضير وروان الشيخ. (2010م). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (2008). "الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- الدجاني، ياسمين. (2020). درجة ممارسة الإبداع الإداري في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14): 1-29.
- رصاص، نهاد علي. (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التنمر كما يدركها الأبناء، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع(18)، 59-99.
- الزبارقة، حاتم، أبو عاشور، خليفة(2022). درجة ممارسة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، إربد، الأردن.
- الزهراني، سلوى، والشريف، الشريف. (2020). ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن "قلوة". مجلة التربية(كلية الأزهر)، 29(185 ج2)، 673-723.
- الضمور، صفاء يوسف ابراهيم (2008). "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الاردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- العتيبي، هلا جهاد (2007). "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- لعدوان، شاكر أحمد، والخوالدة، رياض عبدالله (2008). استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. مجلة الإداري، 115(30): 13 – 53.
- عريقات، احمد يوسف ( 2010 ) دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعه الزرقاء الخاصة. تحت عنوان تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، الزرقاء، الاردن.
- القاضي، نجاح سعود (2009). "التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الاردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- الماضي، ثائرة عدنان حسن (2009). "اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية: دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- ماهر، احمد (2006م) كيف ترفع مهارتك الادارية في الانصال، القاهرة: الدار الجامعية.

- المتروك، شروق عبد المحسن (2010). "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن

#### المراجع الاجنبية

- Bogner, W. C. & Bansal, (2007). "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance", Journal of Management Studies, 44 (1):165-188.

- Edeg, K. (2005). Knowledge Mangement as a Tool for District – Level Instructional Renewal, thesis (Ph.D) University of Toronto (Canada).

- Gibson, L., Ivancevich; M., Donnelly, H., & Konopaske, R. (2006). Organization Behavior, Structure Process (12th ed.), New York: McGraw Hill.

- Greasley, K. (2005). Employee perception of empowerment. Employee Relation 27(4): 354-368.

- Hung, C. (2005). A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (Unpublished doctoral dissertation).University of the Incarnate Word.

- Ralph, L. (2008). An Investigation of Knowledge Management Solution, A dissertation, Southeasten. University.

- Sarafidof, J. & Chatziioanidis, G.(2013). Teachers participation in decisia – making and its impact on school and teachers. International Jornal of Educationl Mangement, 27 (2) : 170 – 183 .

- Zaim, Halil, (2008). Knowledge Mangement Implementation in Izzaz. Journal of Economic and Social Research, 8 (2): 1-25.