

العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

The Relationship between Administrative Empowerment and Decision-making Effectiveness for Heads of Academic Departments in Palestinian Universities

إعداد:

أ. مجدي حمد توفيق عطاري: طالبة دكتوراه إدارة تربوية، الجامعة العربية الأمريكية، رام الله

أ. إيمان عاكف زيتاوي: طالبة دكتوراه إدارة تربوية، الجامعة العربية الأمريكية، رام الله

Prepared by:

Majdi Hamad Tawfiq Atari: PhD Student in Educational Administration,
Arab American University, Ramallah

Iman Akef Zitawi: PhD student in educational administration, Arab
American University, Ramallah

الملخص:

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية إضافة الى تحديد الفروق فيهما تبعا الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (60) رئيس قسم، وطبق عليها اداتان الأولى لقياس التمكين الإداري والأخرى لقياس فاعلية اتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة الى ان درجة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما الى (0.74). كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة. وبناء على نتائج الدراسة، اوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: اعتماد الجامعات الفلسطينية لكل من: التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار من ضمن معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية ومتابعة تقييمهم المهني.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، فاعلية اتخاذ القرار، رؤساء الأقسام الأكاديمية، الجامعات الفلسطينية.

Abstract:

The study aimed to determine the relationship between administrative empowerment and decision-making effectiveness among heads of academic departments in Palestinian universities. In addition, to identifying the differences in them according to department type, experience, and type of university variables. To achieve that, the study was conducted on a sample of (60) heads of departments, and two instruments were applied, first one to measure administrative empowerment and the other to measure the effectiveness of decision-making. The results of the study revealed that the degree of both administrative empowerment and decision-making effectiveness among heads of academic departments in Palestinian universities was moderate, and that there was a positive relationship between administrative empowerment and decision-making effectiveness, where the value of the Pearson correlation coefficient between them reached (0.74). Also, the results showed that there were no statistically significant

differences in both administrative empowerment and decision-making effectiveness of heads of academic departments in Palestinian universities due to department type, experience, and type of university variables.

Based on the findings of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important one was: The accreditation of Palestinian universities for each of: administrative empowerment and decision-making effectiveness as criteria for selecting heads academic departments and following up their professional evaluation.

Keywords: Administrative Empowerment, Decision-making Effectiveness, Heads of academic departments, Palestinian Universities.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

تعد مرحلة التعليم الجامعي من أهم المراحل التي يجب الاهتمام بها لأنها تمثل مرحلة الشباب، وغالبية المجتمعات العربية مجتمعات شابة، فعلى سبيل المثال ووفق إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تمثل فئة الشباب من سن 15-29 سنة (30%) من المجتمع الفلسطيني (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2016)، عوضاً على أن التغيير والتطور في المجتمع يبدأ من الجامعات، إضافة إلى أن الشباب يمثلون مرحلة القوة والعطاء، ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ﴾ (سورة الروم، آية 54).

وتعد المواضيع الإدارية من أهم هذه المواضيع التي يجب الاهتمام فيها في الجامعات، وذلك بهدف توجيه الأفراد والطلبة لتحقيق أهداف التعليم العالي، ومن المواضيع الإدارية قيد الدراسة الحالية وتطبيقاتها في مجال الإدارة الجامعية هما: التمكين الإداري Administrative Empowerment وفاعلية اتخاذ القرار Efficiency of Decision Making.

فيما يتعلق بالتمكين الإداري Administrative Empowerment يعد من المواضيع الإدارية الحديثة والذي ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي في مجال الإدارة العامة، ومن ثم امتد استخدامه في مجال التعليم العالي ومختلف المجالات، والتمكين أساسي للاستقرار من

اجل القيام بالعمل المطلوب بنجاح، ويظهر ذلك في قوله تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (سورة الحج، 41). ويمكن الجانب الجوهري في التمكين الإداري في إعطاء الصلاحيات وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، من هنا عرفه (قرشي والسبتي، 2015) بأنه: "هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج"، وطبيعة العمل الإداري الجامعي تطلب من الإداريين اتخاذ قرارات ميدانية تبعا للمواقف المتغيرة ووفق القوانين والأنظمة، وتحمل مسؤولية تلك القرارات، إضافة إلى ذلك إن مفهوم التمكين يذهب إلى كونه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر على منح سلطات إضافية والمشاركة في صنع القرارات فقط، وإنما تتضمن أيضا الحرية والاستقلالية في العمل والقدرة على التأثير في نواتج العمل، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني، وجميع هذه الجوانب من المتطلبات الرئيسة لنجاح الإداريين في الجامعات.

ونظرا لأهمية التمكين الإداري في النجاح في مختلف الميادين والمجالات، غنيت العديد من الدراسات بدراسته في مختلف المجالات منها: مجال التعليم الجامعي مثل دراسات كل من: (الحراشة والشرفات، 2019)، و(الصالح، 2019)، و(بدح، 2014)، والمجال الادارة والتعليم المدرسي مثل دراسات كل من: (الحربي، 2019)، و(العثمان والعريفي، 2019) و(Georgois, et al, 2019)، و(الجرايد والمناوري، 2014)، ومجال الوزارات والمؤسسات العامة مثل دراسات كل من: (المطيري، 2019)، و(عفانه، 2013)، والمجال الأمني.

وفي السنوات الأخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة التمكين الإداري، وفي مختلف المجالات، وذلك نظرا لارتباطه الإيجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار (الحسن، 2019)، والعلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي (المطيري، 2019)، والعلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي (Gyumin, et al, 2016)، والعلاقة بين التمكين الإداري وفرق العمل (السعودي، 2013)، والعلاقة بين التمكين وإدارة المعرفة (بدح، 2014)، والعلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية الوظيفي (مصطفى، 2016)، والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع (العتوي، وكائنكان، 2018)، والعلاقة بين التمكين وتحسين الأداء (العتيبي، 2015)، والتمكين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي، 2018). إن مثل هذا الاهتمام من قبل الباحثين بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومثل هذه المتغيرات وفي مختلف الميادين يعد بمثابة مؤشر على أهمية التمكين الإداري في نجاح العمل المؤسسي، والتي تعد الجامعات من أهم

المؤسسات القريبة من المجتمع، وبالتالي دراسة التمكين الإداري تعد من أهم المواضيع للدارسين في الجامعات.

وفيما يتعلق بفاعلية اتخاذ القرار Efficiency of Decision Making فإنه يعد الأساس في العملية الإدارية في كافة مستوياتها الدنيا، والوسطى، والعليا، وبدون قرار لا يوجد عملية إدارية، لأن عملية صناعة القرار ضمنياً توجد في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وتنتشر في جميع المستويات الإدارية، وهي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بإصدار القرار وتنفيذه ومتابعته، ويتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها (Robbins&Coulter,2007).

وينظر لعملية اتخاذ القرار بأنها عملية الاختيار الأفضل والمناسب من بين البدائل والخيارات المتاحة أمام الفرد لحل مشكلة معينة، أو الخروج من مأزق معين، أو تحديد هدف معين، أي اعتماد الأمر الأفضل والأمثل لتحقيق النتائج السليمة البعيدة قدر الإمكان عن أي أضرار يتوجب معالجتها في وقت لاحق. ويظهر ذلك بوضوح من خلال اتباع المنهجية العلمية المدروسة وفق مراحل اتخاذ القرار، حيث أشار جعلاب (2017) أن اتخاذ القرار السليم يمر في عدة مراحل هي: (تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات، والبحث عن البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار، ومتابعة القرار ومراقبته)، ونظراً لأهمية اتخاذ القرارات في العمل الإداري، وفي مختلف المجالات، عُنيت العديد من الدراسات بدراسة علاقة فاعلية اتخاذ القرار مع مواضيع أخرى والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار والحوكمة في الجامعات (الشرباتي والعطاري، 2019)، والعلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار (الحسن، 2019)، والعلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار في الجامعات (رابعة، 2019)، والعلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير في الجامعات (أبو سمرة، 2014). ويعد الاهتمام من قبل الباحثين بدراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار ومثل هذه المتغيرات يعد بمثابة مؤشر على الأهمية الإدارية لفاعلية اتخاذ القرارات، والتي تعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى مثل هذه الفاعلية.

في ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية الموضوعين قيد الدراسة في نجاح الدارسين في الجامعات سواء كانوا أكاديميين أم إداريين في عملهم وحسن إعدادهم، لتحقيق الأهداف المنشودة في الجامعات، إضافة إلى أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة في العمل الإداري الجامعي والاستفادة منها في التوصل إلى نماذج إدارية في الجامعات، ومراعاتها عند إعداد البرامج التدريبية الإدارية، من هنا تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد الإعداد الإداري من حيث التمكين وفاعلية اتخاذ القرار من الجوانب الرئيسة في إعداد رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وذلك نظرا لدورهما في نجاح العمليات الإدارية في الجامعات، وبإقل قدر ممكن من الأخطاء، ومن خلال النظر للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الدراسة، وبالرغم من الدور الذي يلعبه رؤساء الأقسام الأكاديمية في بناء القرارات الأكاديمية، تبين للباحث وجود نقص في الدراسات التي اهتمت بدراستهما لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لجامعات الفلسطينية، سواء أكان ذلك بصورة منفردة أم مجتمعة، وحيثما يوجد نقص في المعلومات تصبح هناك حاجة لإجراء الدراسات العلمية، والدراسة الحالية تكمل الجهود السابقة وتسهم في سد مثل هذا النقص، في ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث، وبالتحديد يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعان قيد الدراسة للنجاح عند رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، فإذا نظرنا للتمكين الإداري فإنه يعد من أهم الضمانات الحيوية للاستمرارية العمل، من حيث المساهمة في رفع معنويات ورضا الموظفين، وذلك من خلال شعورهم بالراحة نتيجة لحسن استخدام وتوظيف قدراتهم في العمل، إضافة إلى إحساسهم بتقدير المسؤولين وثقتهم بأدائهم. وإذا نظرنا إلى إلى فاعلية اتخاذ القرار فإنه يعد جوهر العملية الادارية، ولا يوجد ادارة بدون قرار، وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن إيجاز أهمية الدراسة بالآتي ذكره:

- 1- الشمولية في الدراسة الحالية من حيث تناولها عدة موضوعات حيويان ومهمان لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وهما: التمكين الإداري، وفاعلية اتخاذ القرار، وبالتالي يسهم ذلك في التوصل إلى نماذج يمكن الاستفادة منها في التدريبات الإدارية في الجامعات، واختيار المدربين للمواقف التدريبية المناسبة لتنميتها وفق متطلبات العمل في الجامعات.
- 2- تلقي الدراسة الحالية الضوء على مستوى التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي تزويد قادة هذه الجامعات حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حالياً والوقاية منها مستقبلاً.
- 3- تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وبالتالي من خلال هذه العلاقة يمكن التوصل إلى نماذج تنبؤية يمكن من خلالها الاستفادة منها في الإعداد الإداري للدارسين في الجامعات عند عقد الدورات التدريبية، واختيار التدريبات الإدارية المناسبة تبعاً لمواقف العمل في الجامعات.
- 4- تلقي الدراسة الحالية الضوء حول الفروق في كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات تبعاً إلى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة.
- 5- يؤمل من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين والمسؤولين في مجال التعليم الجامعي في إجراء دراسات ميدانية في المجال الإداري.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى:

- 1- درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 2- درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 3- العلاقة بين التمكين الإداري فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- تحديد الفروق في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة.

5- تحديد الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعا الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: عرفه بوسالم (2010) بأنه: " السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم والموارد المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية، تعد من عناصر التمكين الإداري"

أما التعريف الإجرائي: يقصد في الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على أداة قياس التمكين الإداري التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

عملية صنع القرار (Decision Making Process): هي العملية التي بموجبها يتم تحديد المشكلات والفرص المتاحة، وتتضمن مجموعة العمليات التي تبدأ بمرحلة التعرف الى متطلبات القرار وتشخيص وتحليل أسباب المشكلة بما في ذلك جمع البيانات من المصادر، واستعراض الحلول الممكنة والمفاضلة بينها، ومن ثم اختيار البديل الأفضل وتنفيذه (Daft & Noe, 2001) أما التعريف الإجرائي: يقصد في الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على أداة قياس فاعلية اتخاذ القرار التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

1- **الحد البشري:** رؤساء الأقسام او مدراء الدوائر الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية من فلسطين، واقتصرت الدراسة الحالية على جامعات بير زيت والنجاح والعربية الامريكية وفلسطين التقنية (خضوري).

2- **الحد المكاني:** مقرات الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

3- **الحد الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2019/2020.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأحدث الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1) الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري:

قام الحراحشة والشرفات (2019) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية وتكونت من (164) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: (وضوح الهدف، والمكان، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) على التوالي، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات. وأشارت النتائج وجود علاقة طردية بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات التمكين الإداري، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس.

وقام الصالح (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان وسيلة لجمع البيانات، حيث كان قوام عينة الدراسة (535) عضو هيئة تدريس (287) من الذكور، و(248) من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاء بعد (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (3,75)، يليه بعد (الحفز الإلهامي) بمتوسط حسابي (3,65). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية حول جميع محاور القيادة التحولية باختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والكلية والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث باعتماد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القادة الأكاديميين على أساس الكفاءة والمهنية.

وقامت العثمان والعريفي (2019) بدراسة واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (79) معلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة ان مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة متوسطة، اضافة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى الى متغيرات التخصص، ونوع الإدارة، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية. وان أكثر معوقات التمكين الإداري كانت تفضيل الإدارة العليا للنمط التقليدي في إدارة المدارس.

وقام **الحربي (2019)** بدراسة هدفت التعرف الى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، اضافة الى تحديد الفروق في التمكين الإداري تبعا الى متغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتكونت عينة الدراسة من (155) مديرا ومديرة، وتم استخدام استبانة مكونة من 4 مجالات و 17 فقرة لقياس التمكين الإداري. وتوصلت الدراسة ان مستوى التمكين الإداري كان متوسطا، ولا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى الى متغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والخبرة، بينما كانت الفروق دالة احصائيا تبعا للمؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فاعلى.

(2) الدراسات ذات العلاقة بفاعلية اتخاذ القرار:

قامت **الشرباتي والعطاري (2019)** بدراسة هدفت التعرف الى دور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة وظف المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (201) من أعضاء هيئة التدريس و(182) من العاملين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت الدراسة وجود أثر عكسي لدور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار في تلك الجامعات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ككل، ودرجة تطبيق الحوكمة يعزى إلى متغيرات (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس)، كما أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين يرون أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة متوسط. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين مجالات درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ومجال مبادئ الحوكمة.

وقامت **الحسن (2019)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من قائدات المدارس في منطقة

الباحثة، واستخدمت اداتان لجمع البيانات الاولى لقياس التمكين الاداري والاخرى لقياس المشاركة في اتخاذ القرار. اظهرت نتائج الدراسة ان درجة التمكين الاداري لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة كانت متوسطة، كذلك الحال بالنسبة لمشاركة قائدات المدارس في منطقة الباحة في صنع القرار كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والمشاركة في اتخاذ القرار عند قائدات المدارس في منطقة الباحة، كما اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة تعزى الى متغيري المرحلة التعليمية والخبرة، بينما كانت الفروق دالة احصائيا تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية ولصالح الاكثر عددا في الدورات، وفيما يتعلق بالمشاركة في القرار كانت الفروق دالة احصائيا تبعا الى متغيرات المرحلة التعليمية، والخبرة والدورات. واوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس في منطقة الباحة.

وقام **ربابعة (2019)** بدراسة هدفت للكشف عن القيادة التحويلية وأثرها في اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة بغرض جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 60 من رؤساء الاقسام. وتوصلت الدراسة الى ان درجة توافر القيادة التحويلية بابعادها في جامعة البلقاء التطبيقية كانت عالية، كذلك الحال بالنسبة لفاعلية اتخاذ القرار كان بدرجة عالية.

وقام **رشوان (2018)** بدراسة هدفت بشكل رئيس إلى التأصيل العلمي من خلال التعرف الى دور تحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية، وللإجابة عن التساؤلات واختبار فروض البحث، أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تبين وتوضيح الجانب النظري من خلال الدراسات السابقة والدوريات والرسائل العلمية، وتحليل نتائج البحث الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. كما وزعت الاستبانة بعد تقييمها وتحكيمها من عدد من المتخصصين على عينة البحث المكون من النواب الإداريين والأكاديميين، وعمداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، ورؤساء الأقسام المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (165) مفردة. كما أثبتت نتائج الدراسة بأنه يساعد تجميع البيانات الضخمة ومعالجتها وتخزينها في الحصول على معلومات دقيقة يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجامعات الفلسطينية. كما أوصت الدراسة بوضع استراتيجية وخطة شاملة ومفصلة لإدارة البيانات الضخمة والعمل على تحليلها للاستفادة منها في تدعيم اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية.

واجرى **أبو سمرة (2014)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت كذلك إلى دراسة العلاقة

بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم في اتخاذ القرار والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، الجامعة). وكذلك التحقق من دور نفس المتغيرات في تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم كقادة للتغيير، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانتين لتطبيق البحث الميدانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الثلاث، وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2013 / 2014، والبالغ عددهم وفقا للبيانات المستخرجة من قسم شؤون الموظفين في الجامعات انفه الذكر (117) رئيسا للقسم مثلوا عينة البحث الأصلية، وذلك عن طريق المسح الشامل لمجتمع البحث، وقد تم استرداد (110) استبانته أي بنسبة (94 %)، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية مم وجهة نظرهم (4.24)، وبوزن نسبي (84.82 %)، أي هناك بدرجة عالية جدا على فقرات الاستبانة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، أو المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، أو سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فأكثر)، أو الجامعة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

3) التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجالي التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، تبين وجود نقص في الدراسات التي تم إجراؤها لدراسة العلاقة بينهما، إضافة لنقص الدراسات حول الموضوعان عند الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وهذا بدوره يؤكد على الحاجة لإجراء هذه الدراسة ويميزها عن الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء ومدراء الدوائر الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية من دولة فلسطين وهي: الجامعات العامة (الاهلية) وهي: جامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين، والحكومية ممثلة في جامعة فلسطين التقنية (خضوري) وجامعة الاستقلال، والخاصة ممثلة في الجامعة العربية الأمريكية والبالغ عددهم وفق سجلات هيئة الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين (328) رئيس قسم ومدير دائرة أكاديمية في هذه الجامعات.

عينة الدراسة:

تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (60) رئيس قسم من جامعات بير زيت والنجاح والعربية الأمريكية وفلسطين التقنية (خضوري)، لتمثل مختلف الجامعات قدر الامكان، ومثلت عينة الدراسة ما نسبته (18%) تقريبا من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة.

الجدول رقم (1): يوضح وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن=60)

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
نوع القسم	انساني	36	60
	علمي	24	40
الخبرة	5 سنوات فأقل	10	16.7
	6-10 سنوات	22	36.7
	أكثر من 10 سنوات	28	46.7
نوع الجامعة	حكومية	11	18.3

65	39	عامة	
16.7	10	خاصة	

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم استخدام أداتين لقياس كل من: التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وفيما يلي عرض لهما:

أولاً: أداة قياس التمكين الإداري:

لأغراض الدراسة تم استخدام استبانة (العجرفي، 2017)، والمكونة (24) فقرة تهدف التعرف إلى قياس التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتكون سلم الاستجابة عليها من خمس استجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً 5 درجات، درجة كبيرة 4 درجات، درجة متوسطة 3 درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً درجة واحدة فقط)، وموزعة على أبعاد التمكين الإداري على النحو الآتي:

1- بعد تفويض السلطة: (7) فقرات وهي ذات الأرقام (1-7).

2- بعد التحفيز الذاتي: (5) فقرات وهي ذات الأرقام (8-12).

3- بعد العمل الجماعي: (4) فقرات وهي ذات الأرقام (13-16).

4- بعد تطوير الشخصية: (4) فقرات وهي ذات الأرقام (17-20).

5- بعد السلوك الابداعي: (4) فقرات وهي ذات الأرقام (21-24).

وتعد الاستبانة صادقة وثابتة، ووصل ثباتها الدراسة الحالية، إلى (0.86) وهو جيد وفيه بأغراض الدراسة.

ثانياً: أداة قياس فاعلية اتخاذ القرار:

لأغراض الدراسة تم استخدام استبانة (أبو سمرة، 2014)، والمكونة (32) فقرة تهدف التعرف إلى قياس فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وتكون سلم الاستجابة عليها من خمس استجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً 5 درجات، درجة كبيرة 4 درجات، درجة متوسطة 3 درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً درجة واحدة فقط)، وموزعة على أربعة أبعاد على النحو الآتي:

- 1- بعد تهيئة اتخاذ القرار: (8) فقرات وهي ذات الأرقام (1-8).
 - 2- بعد المشاركة في اتخاذ القرار: (8) فقرات وهي ذات الأرقام (9-16).
 - 3- بعد صياغة وإعلان القرار: (8) فقرات وهي ذات الأرقام (17-24).
 - 4- بعد متابعة تنفيذ القرار: (8) فقرات وهي ذات الأرقام (25-32).
- وتعد الاستبانة صادقة وثابتة، ووصل ثباتها في الدراسة الحالية الى (0.91) وهو جيد ويفي
بأغراض الدراسة.
متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- متغير نوع القسم وله مستويان: (انساني، علمي).
 - متغير الخبرة الادارية وله اربعة مستويات: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأعلى).
 - متغير نوع الجامعة وله ثلاثة مستويات: (حكومية، عامة، خاصة).
 - ب-ب- المتغيرات التابعة (Dependent variables) تتمثل في استجابات افراد عينة الدراسة على اداتا الدراسة.
- إجراءات الدراسة:

تم اجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1- مسح الادوات البحثية في الدراسات السابقة، وتحديد اداتا الدراسة.
- 2-تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في الدراسة الحالية في رؤساء الأقسام او مدراء الدوائر الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 3-توزيع اداتا الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

4- جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات

المعالجات الإحصائية:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، والمعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لها لتحديد درجة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

2- معامل الارتباط بيرسون Person correlation لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

3- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الفروق في درجة كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغيرات الدراسة المستقلة.

ولتفسير نتائج التساؤلين الأول والثاني اعتمدت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها وفق ما أشار إليه العتيبي (2013)، وذلك من خلال تحديد المدى بين أقصى درجة (5) وأدنى درجة (1) والقسمة على أقصى درجة على النحو الآتي: $5-1=4$, $4=5/4$, $0.80=4.20-0.80$, وبذلك يكون التدرج للتفسير على النحو الآتي:

4.20-5 درجات (84%-100%) درجة كبيرة جداً.

3.40- أقل من 4.20 درجة (68%-أقل من 84%) درجة كبيرة.

2.60- أقل من 3.40 درجة (52%-أقل من 68%) درجة متوسطة.

1.80 - أقل من 2.60 درجة (36%-أقل من 52%) درجة قليلة.

أقل من 1.80 (36%) درجة قليلة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل بعد والدرجة الكلية كما في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (ن=60)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي %	الدرجة
1	يتيح لي عملي كرئيس قسم قدر كبير من الصلاحيات.	3.30	66.00	متوسطة
2	أستطيع اختيار الطريقة التي أؤدي بها عملي في حدود النظام.	3.53	70.60	كبيرة
3	يفوضني رؤسائي في الكلية والجامعة صلاحيات إضافية تساعدني في انجاز اعمالي.	3.47	69.40	كبيرة
4	تفوض لي الصلاحيات مكتوبة حتى لا يحدث أي خلط أو لبس.	3.12	62.40	متوسطة
5	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامني الوظيفية.	3.43	68.60	كبيرة
6	تساعد الأنظمة الجامعية رئيس القسم في ان يفوض بعض صلاحياته لغيره ممن هم دونه حتى يتفرغ هو للأعمال الكبرى.	3.28	65.60	متوسطة
7	يلتزم رؤسائي باحترام تفويضهم الصلاحيات لي ولا ينقضونه.	3.35	67.00	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعء تفويض السلطة	3.35	67.10	متوسطة
8	يتطلب عملي كرئيس قسم أكاديمي امتلاك مهارات إدارية عالية.	3.38	67.60	متوسطة
9	تساعدني الأنظمة الجامعية في تطوير مهاراتي الوظيفية.	3.28	65.60	متوسطة
10	يوفر رؤسائي في الكلية والجامعة الفرص الكافية لتطوير مهاراتي المهنية.	3.43	68.60	كبيرة
11	تحفزني إدارة الكلية والجامعة على تحمل المسؤولية وحسن القيام بها.	3.42	68.40	كبيرة

12	تقدر الكلية والجامعة رؤساء الأقسام باعتبارهم عناصر فعالة في كلياتهم.	3.40	68.00	كبيرة
	الدرجة الكلية لبعد التحفيز الذاتي	3.38	67.67	متوسطة
13	تحتزم إدارة الكلية رأي اللجان والمجالس العلمية المختلفة.	3.27	65.40	متوسطة
14	تؤمن الكلية والجامعة تبادل المعلومات ونشرها بين الرؤساء والمرووسين.	3.27	65.40	متوسطة
15	تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤسائي في العمل.	3.37	67.40	متوسطة
16	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في الكلية والجامعة.	3.65	73.00	كبيرة
	الدرجة الكلية لبعد العمل الجماعي	3.39	67.75	متوسطة
17	توفر الكلية والجامعة لرؤساء الأقسام الاستقرار الوظيفي.	3.15	63.00	متوسطة
18	تهتم الكلية والجامعة بتوفير فرص جيدة للنمو المهني لرؤساء الأقسام.	3.47	69.40	كبيرة
19	تتيح الكلية والجامعة فرص التعلم واكتساب خبرات جيدة في مجال الوظيفة.	3.33	66.60	متوسطة
20	تشجع الكلية والجامعة التعاون بين رئيس القسم والعاملين معه.	3.27	65.40	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد تطوير الشخصية	3.30	66.08	متوسطة
21	تشجع الكلية والجامعة الأفكار الإبداعية المقدمة من رؤساء الأقسام.	3.35	67.00	متوسطة
22	توفر الكلية الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	3.60	72.00	كبيرة
23	امتلك مهارات إدارية مميزة تساعد في تسيير أعمال القسم.	3.35	67.00	متوسطة
24	اهتم بتنمية سلوكي الإبداعي بالاستفادة من تجارب الآخرين.	3.32	66.40	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد السلوك الإبداعي	3.40	68.08	كبيرة
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	3.37	67.34	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (2) ان درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام: (2، 3، 5، 10، 11، 12، 16، 18، 22)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68%- 72%)، ومتوسطة على الفقرات

ذات الأرقام: (1، 4، 6، 7، 8، 9، 13، 14، 15، 17، 19، 20، 21، 23، 24)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (62.40%-67.67%)، وكانت الدرجة الكلية متوسطة وبوزن نسبي (67.34%)، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد جاء في المرتبة الأولى بعد السلوك الابداعي بوزن نسبي (68.08%)، يليه في المرتبة الثانية بعد العمل الجماعي بوزن نسبي (67.75%)، يليه في المرتبة الثالثة بعد التحفيز الذاتي بوزن نسبي (67.67%)، يليه في المرتبة الرابعة بعد تفويض السلطة بوزن نسبي (71.20%)، وأخيرا بعد تطوير الشخصية بوزن نسبي (66.08%)،

ومن خلال عرض نتائج الجدول رقم (3) تبين ان الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، وبهذه النتيجة جاءت درجة التمكين الإداري في الدراسة الحالية متفقة مع نتائج دراسات كل من: العثماني والعريقي (2019)، ودراسة الحربي (2019)، ودراسة (المطيري (2019)، ودراسة الجرايدي والمنوري (2014)، حيث كانت درجة التمكين الإداري في هذه الدراسات متوسطة، وجاءت النتائج غير متفقة مع نتائج دراسة الحراشة والشرفات (2019)، والتي بينت نتائجها ان درجة التمكين كانت مرتفعة، ولعل السبب الرئيسي في الحصول على مثل هذه النتيجة يعود الى ان غالبية الجامعات الفلسطينية تركز على المركزية في العمل وبالتالي التقليل من درجة التمكين لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟
للإجابة عن التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل بعد والدرجة الكلية كما في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (ن=60)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي %	الدرجة
1	أحدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار.	3.42	68.40	كبيرة
2	أحدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.38	67.60	متوسطة
3	أطلع على التعميمات واللوائح الأكاديمية التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.	3.55	71.00	كبيرة

4	اطلع على الخبرات السابقة للقسم الأكاديمي قبل اتخاذ القرار.	3.60	72.00	كبيرة
5	اراعي توافق القرار عند اتخاذه مع الأهداف والمنظومة الإدارية في الجامعة.	3.38	67.60	متوسطة
6	احدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة القسم.	3.43	68.60	كبيرة
7	اراعي عند اتخاذ القرار استعداد أعضاء الهيئة التدريسية في القسم لتنفيذه.	3.45	69.00	كبيرة
8	اخذ بعين الاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار الأكاديمي.	3.50	70.00	كبيرة
	الدرجة الكلية لبعد تهينة اتخاذ القرار	3.46	69.29	كبيرة
9	احث أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	3.37	67.40	متوسطة
10	اتقبل من أعضاء الهيئة التدريسية الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل بالقسم.	3.30	66.00	متوسطة
11	أشرك أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار.	3.28	65.60	متوسطة
12	أشجع جميع الحاضرين في اجتماعات القسم على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول الى القرارات بالإجماع.	3.65	73.00	كبيرة
13	اتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل القسم.	3.42	68.40	كبيرة
14	اتراجع في القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.	3.35	67.00	متوسطة
15	اتخذ قراراتي مراعيًا لقدرات أعضاء الهيئة التدريسية وتخصصاتهم.	3.60	72.00	كبيرة
16	استفيد من الخبرات المتوفرة لدى أعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.42	68.40	كبيرة
	الدرجة الكلية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار	3.17	63.40	متوسطة
17	اختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل القسم.	3.39	67.83	متوسطة
18	اصيغ القرارات بعبارات واضحة.	3.20	64.00	متوسطة
19	اتخذ القرار بموضوعية تامة.	3.68	73.60	كبيرة
20	اراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.	3.28	65.60	متوسطة
21	اراعي انسجام القرار المتخذ مع القرارات التي سبقتة.	3.53	70.60	كبيرة

22	أحدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.37	67.40	متوسطة
23	استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن اتخاذ القرار.	3.28	65.60	متوسطة
24	أحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة في القسم.	3.37	67.40	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد صياغة وإعلان القرار	3.60	72.00	كبيرة
25	أعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل القسم.	3.41	68.29	كبيرة
26	أضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.	3.52	70.40	كبيرة
27	أتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.17	63.40	متوسطة
28	ألزم نفسي بتنفيذ القرار.	3.47	69.40	كبيرة
29	أقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.	3.13	62.60	متوسطة
30	أستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات.	3.37	67.40	متوسطة
31	أقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	3.58	71.60	كبيرة
32	أتحقق من أن تنفيذ القرار تم وفقا للخطة التي تم تحديدها.	3.30	66.00	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد متابعة تنفيذ القرار	3.37	67.40	متوسطة
	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	3.36	67.25	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (3) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام: (1، 3، 4، 6، 7، 8، 12، 13، 15، 16، 19، 21، 25، 26، 28، 31)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.29%- 73.60%)، ومتوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (2، 5، 9، 10، 11، 14، 17، 18، 20، 22، 23، 24، 27، 32)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (62.20%- 67.60%)، وكانت الدرجة الكلية متوسطة وبوزن نسبي (67.25%)، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد جاء في المرتبة الأولى بعد صياغة وإعلان القرار بوزن نسبي (72%)، يليه في المرتبة الثانية بعد تهيئة اتخاذ القرار بوزن نسبي (69.29%)، يليه في المرتبة الثالثة بعد متابعة تنفيذ القرار بوزن نسبي (67.40%)، وأخيرا بعد المشاركة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (63.40%)،

ومن خلال عرض نتائج الجدول رقم (3) تبين أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، وبهذه النتيجة جاءت درجة التمكين الإداري في الدراسة الحالية متفقة مع نتائج دراسات كل من: الحسن (2019)، ودراسة الشرباتي والحربي (2019)، حيث كانت درجة فاعلية اتخاذ القرارات في هذه الدراسات متوسطة، وجاءت النتائج غير متفقة مع نتائج دراسات كل من: ربابعة (2019)، ودراسة أبو سمرة (2013)، والتي بينت نتائجها أن درجة الفاعلية اتخاذ القرار كانت عالية، ولعل السبب الرئيسي في الحصول على مثل هذه النتيجة يعود إلى أن التباين في ظروف العمل من دراسة إلى أخرى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

ما العلاقة بين التمكين الإداري فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن التساؤل استخدم معامل الارتباط بيرسون، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

الجدول رقم (4): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (ن=60)

قيمة (ر)	فاعلية اتخاذ القرار		التمكين الإداري	
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.74	0.17	3.40	0.19	3.36

• دال احصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما إلى (ر=0.74) وهي دالة احصائياً ($\alpha=0.05$). ويرى الباحث أن السبب في هذه العلاقة، أن كلاهما يقعان ضمن العمل الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ويظهر ذلك من خلال أبعاد كل منهما والفقرات لكل بعد، حيث يوجد جوانب مشتركة بينهما، لذلك كانت العلاقة إيجابية ودالة احصائياً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة؟

للإجابة عن التساؤل استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة، بينما تبين نتائج الجدول رقم (6) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات المستقلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغيرات
0.19	3.38	إنساني	نوع القسم
0.18	3.33	علمي	
0.14	3.37	5 سنوات فأقل	الخبرة
0.22	3.38	6-10 سنوات	
0.18	3.34	أكثر من 10 سنوات	
0.17	3.32	حكومية	نوع الجامعة
0.17	3.37	عامة	
0.17	3.38	خاصة	

الجدول رقم (6): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً إلى المتغيرات المستقلة

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	المحسوبة F	مستوى الدلالة
نوع القسم	بين المجموعات	1	0.033	0.033	0.89	0.34
	داخل المجموعات	58	2.142	0.037		
	المجموع	59	2.175			
الخبرة	بين المجموعات	2	0.019	0.009	0.247	0.782
	داخل المجموعات	57	2.156	0.038		
	المجموع	59	2.175			
نوع الجامعة	بين المجموعات	2	.0200	.010	.268	.766
	داخل المجموعات	57	2.154	.038		
	المجموع	59	2.175			

يتضح من الجدول رقم (6) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha=$ في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة. وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: العثماني والعريقي (2019)، ودراسة الحربي (2019)، ودراسة الحراحشة والشرفات (2019)، ودراسة الجرايدي والمنوري (2014)، والتي بينت نتائجها انه لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى الى متغيري الخبرة، ونوع التخصص، ويرى الباحث ان السبب الرئيسي في ذلك يعود الى خضوع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الى ظروف عمل مقارنة بغض النظر عن المتغيرات المستقلة قيد الدراسة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة؟

للإجابة عن التساؤل استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعا الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة، بينما تبين نتائج الجدول رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعا للمتغيرات المستقلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغيرات
0.18	3.39	انساني	نوع القسم
0.15	3.42	علمي	
0.15	3.38	5 سنوات فاقل	الخبرة
0.15	3.47	6-10 سنوات	
0.18	3.36	أكثر من 10 سنوات	
0.18	3.44	حكومية	نوع الجامعة
0.18	3.41	عامة	
0.17	3.40	خاصة	

الجدول رقم (8): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعا الى المتغيرات المستقلة

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	المحسوبة F	مستوى الدلالة
نوع القسم	بين المجموعات	1	0.033	0.033	0.892	0.349
	داخل المجموعات	58	2.142	0.037		
	المجموع	59	2.175			
الخبرة	بين المجموعات	2	0.019	0.009	0.247	0.782
	داخل المجموعات	57	2.156	0.038		
	المجموع	59	2.175			
نوع الجامعة	بين المجموعات	2	0.020	0.010	0.268	0.766
	داخل المجموعات	57	2.154	0.038		
	المجموع	59	2.175			

يتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha=$ في فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة. وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من:، ودراسة الشرباتي والحربي (2019)، ودراسة ربابعة (2019)، ودراسة أبو سمرة (2013)، والتي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق تبعا للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسات ومنها متغير الخبرة في الدراسة الحالية، واختلفت النتائج مع دراسة الحسن (2019) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق تبعا لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى. ويرى الباحث ان السبب الرئيسي في عدم وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية، قد يعود الى تشابه ظروف العمل ومتطلباته لدى رؤساء الأقسام بغض النظر عن هذه المتغيرات.

الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحثان ما يلي:
- 1- ان درجة كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة.
 - 2- ان بعد السلوك الابداعي كان أفضل الابعاد في التمكين الاداري، بينما كان بعد العمل الجماعي أفضل الابعاد لفاعلية اتخاذ القرار عند رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
 - 3- وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
 - 4- لا يوجد تأثير لمتغيرات نوع القسم، والخبرة، ونوع الجامعة في كل من: التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

التوصيات:

- في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها اوصى الباحثان في التوصيات الاتية:
- 1- اعتماد الجامعات الفلسطينية لكل من: التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار من ضمن معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية ومتابعة تقييمهم المهني.
 - 2- ضرورة زيادة اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطوير التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار للإداريين الأكاديميين بشكل عام ولرؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل خاص من خلال عقد الدورات، وورش العمل، ودراسات علمية في المجال.
 - 3- اجراء دراسات حول العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار ومواضيع إدارية أخرى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مثل: الرضا الوظيفي، والابداع الإداري والروح المعنوية.
 - 4- اجراء دراسات حول فاعلية التمكين الإداري في الرضا الوظيفي والأداء لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- ابن منظور، (1978). قاموس لسان العرب. بيروت: دار صادر، لبنان.
- أبو بكر، فاتن أحمد (2000). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- أبو سمرة، أسماء نعيم جميل. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين (قطاع غزة).
- أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحراحشة، محمد عبود والشرفات محمد قاسم. (2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مؤتمة للبحوث والدراسات، العلوم الانسانية، 34(4)، 161-206.
- الحربي، فهد جهز. (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس ادارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(1)، 857-867.
- الحسن، هدى احمد علي. (2019). التمكين الإداري وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية الاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 20(7)، 507-562.
- السعودي، موسى (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، 32 (1).
- السعودي، موسى احمد. (2013). أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة :مستشفى الإسراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1)، 60-79.
- الشرباتي ورود حموده، والعطاري عارف. (2019). دور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(2)، 145-163.
- الصالح، محمد بن علي. (2019). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(3)، 444-465.

- الصغير، أحمد حسين. (2005). *التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤى المستقبل*، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر.
- الطعاني حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان. (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 40(1)، 305-327.*
- العتيبي، خالد بن سلطان. (2015). *"التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.*
- العتيبي، زعار بن فيصل. (2013). *"العوامل الاجتماعية والنفسية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات في الرياض". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.*
- العثمان، اشواق بنت ابراهيم، والعريفي حصة بنت سعيد. (2019). *واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (6)، 169-201.*
- العجرفي، فلاح بن خلف. (2017). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن، 6(9)، 152-167.*
- العدوان، شاكرا احمد؛ الخوالدة، رياض عبد الله (2008). *استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. مجلة الإداري، 115(1)، 11-57.*
- العساف، حسين موسى (2006). *التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات العامة وعلاقته بالالتزام الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.*
- العطوي، رويدا بنت محمد عبادة، مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد. (2018). *أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاة للدراسات والأبحاث - الأردن، 4(2)، 125-151.*
- الفياض، محمود أحمد. (2005). *تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.*

- القاضي نعيم سلامة. (2018). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، *المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، (مصر)، 38(1)، 139-162.
- الكساسبة، محمد مفضي وآخرون (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، بحث منشور، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5 (1)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المطيري، ضيف الله عبيد. (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، غزة، 27(1)، 27-54.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.
- الموسوي، منعم رمزي (1998). *اتخاذ القرارات الإدارية*، مدخل كمي، عمان: دار اليازوري العلمية، الأردن.
- اليعقوب، تمار عادل (2004). *ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بدح، احمد بن محمد. (2014). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيه. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، العدد (11)، 161-184.
- بوسالم، أبوبكر. (2010). *أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- بيومي، عادل. (2005). *قراءة في إستراتيجية تطوير التعليم وتحدياتها التنموية*، بحث منشور في مؤتمر قضايا السكان والتنمية الواقع والمأمول، القاهرة: المركز الديموغرافي، مصر.
- جعلاب، نور الدين. (2017). *"واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على عينة من مدبري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة"*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- حبيب، مجدي (1997). *سيكولوجية صنع القرار*، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- ربابعة، عمر عبد الرحيم. (2019). أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 5(1)، 52-71.

- غازي، علي علي. (2018). الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال – مصر، العدد (160)، 6-12.
- مصطفى، شرين إبراهيم سلامة. (2016). "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- هلال، هاني وآخرون. (2007). آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، جامعة عين شمس.
- ياغي، محمد (1993). اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Besterfield, H.D (2003). *Total Quality Management New*. New Jersey person. Hall.
- Brown, David (2006): *An Experiential Approach to Organizational Development*, 7th ed. Person Education. Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Colenso, Michael, (2000). *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, Financial Times, Prentice Hall.
- Daft R & Noe, R, (2001). *Organizational Behavior*, Harcourt, Inc: USA.
- Georgios Panagiotopoulos, Klideris Panagiotis, & Zoe Karanikola. (2019). Professional Development and Empowerment of Primary School Teachers. *European Journal of Training and Development Studies*, 6(4), 6-19.
- Gyumin Lee, Peter Beomcheol Kim, Richard R. Perdue. (2016). A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 1–8.
- Robbins, S P & Coulter, M, (2007), *Management*, 9th ed, New jersey: prentice Hall.
- Straiter, k (2005). The effect of supervisor's trust to and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *International Journal of Leadership Studies*, (1) 1, 86-101.