

El-Anzy, Tahany. (2023). The role of administrative empowerment for academic leaders and its impact on organizational creativity in Saudi Universities, *10(2)*, 217 - 254

The role of administrative empowerment for academic leaders and its impact on organizational creativity in Saudi Universities

Dr. Tahany Fahad El-Anzy

Assistant Professor of Administrative Education

Northern Border University

d-thani@windowslive.com

Abstract:

The study aims to identify the concept, foundations, and principles of administrative empowerment for academic leaders in a specified number of Saudi universities; mainly those located in the north of the Kingdom as they share similar environmental and societal conditions, in order to identify the actual problems of administrative empowerment for academic leaders. The study uses both the descriptive approach as well a field survey in the form of a questionnaire directed to academic and administrative leaders in a specified number of Saudi universities. The study sample includes 126 individuals, representing the deans of faculties and their vice-deans, heads of departments, and directors of departments in each: Northern Border University, Al-Jouf University, Tabuk University, Hail University, and Hafer Al-Batin University. Results of the study show that there is a lack of preparation for administrative empowerment, as well as in authorization such as delegation, decision-making, and administrative practices of academic leaders in spite of the availability of self-efficacy, professional development, and independence. There is an inadequacy of empowerment and its mechanisms, as well as organizational creativity in terms of fluency, authenticity, flexibility, accountability, and the ability to analyze. In terms of supporting organizational creativity, this study concludes that training and development that support organizational creativity, organizational culture, and organizational empowerment are inadequate. This study recommends future studies of the internal and external environment of Saudi universities, preparing appropriate change plans whenever needed, redesigning the policies of the required

levels of academic leaders' expertise capabilities, and preparing career progressions paths for academic leaders within the terms and specifications of evaluation criteria , in addition to working on developing ways for academic leaders to cooperate with the management teams and faculty members.

Keywords:Administrative empowerment; Academic leaders; University administration; Saudi universities.

العنزي، تهاني، الشديفات، خلود، اليامي، سلمى. (٢٠٢٣). دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية، وأثره على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ١٠ (٢)، ٢١٧ - ٢٥٤

دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية، وأثره على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية

د. تهاني فهد العنزي^(١)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأسس ومبادئه بقطاع محدد من الجامعات السعودية، التي تقع شمال المملكة كونها تتمتع بظروف بيئية ومجتمعية متقاربة؛ من أجل الوقوف على مشكلات الواقع الميداني للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الدراسة كلاً من المنهج الوصفي، والمنهج المسحي الميداني، مستعينة بالاستبانة الموجهة لأعضاء القيادات الأكاديمية والإدارية بقطاع محدد من الجامعات السعودية، حيث شملت عينة الدراسة ١٢٦ فرداً، يمثلون عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات في كل من: جامعة الحدود الشمالية، وجامعة الجوف، وجامعة تبوك، وجامعة حائل، وجامعة حفر الباطن. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود قصور في جوانب الاستعداد للتمكين الإداري، وكذلك في التفويض واتخاذ القرار والممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية، مع توافر الفاعلية الذاتية والتنمية المهنية والاستقلالية، وأيضاً وجود ضعف في جوانب التمكين وآلياته، وكذلك فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي من جوانب الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والمحاسبة، والقدرة على التحليل. وفي جانب دعم الإبداع التنظيمي توصلت الدراسة إلى وجود قصور في جوانب التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي، وقصور في الثقافة التنظيمية، والتمكين التنظيمي، في حين أوصت الدراسة بضرورة دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية، وإعداد خطط التغيير المناسبة لتتزامن مع الحاجة إليها، وإعادة تصميم السياسات بين المستويات المطلوبة من الخبرات وقدرات القيادات الأكاديمية، مع إعداد مسارات التقدم الوظيفي للقيادات الأكاديمية ضمن شروط التقييم ومواصفاته ومعاييرها، إضافة إلى العمل على تنمية سبل تعاون القيادات الأكاديمية مع فريق الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادات الأكاديمية، الإدارة الجامعية، الجامعات السعودية.

(١) أستاذ الإدارة التربوية المساعد - جامعة الحدود الشمالية، d-thani@windowslive.com

المقدمة

مما لا شك فيه أن التمكين الإداري للقيادة الأكاديمية أحد الأسس التي تعتمد عليها الجامعات في الارتقاء بعملياتها سواء في الجوانب التنظيمية أو الأكاديمية ، وتعد أهم أسباب التنمية التعليمية والإدارية ، التي تدفع نحو مواكبة التغيرات العالمية في الجامعات محلياً وعالمياً.

يواجه العالم تغيرات وتحديات لها كبير الأثر على إدارة النظم التعليمية المختلفة ، ومنها التعليم الجامعي ، حيث تمثل الجامعة محوراً للفكر والبحث العلمي والابتكار ، (علي، ٢٠١٠) ، وتسعى الجامعة إلى تطوير نفسها ، وذلك من خلال إيجاد قيادات أكاديمية تتبع الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة (Beyond, 2010:150) ، وإنتاج المعارف وتطويرها لتقوم بحل المشكلات المعرفية (Dvir, 220, 735).

وتسهم القيادات الأكاديمية بفاعلية في تحسين الجامعات وتعزيز قدراتها في مجالات خدمة المجتمع والبحث العلمي ، (Kai, 2012:75) ، من أجل ذلك يُعد تمكين القيادات مدخلاً حديثاً لتحويل الجامعات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة من خلال زيادة الأهمية الاستراتيجية للعاملين في المستويات الدنيا (ملحم ، ٢٠٠٨:٤٣).

ويلعب تمكين القيادات الأكاديمية دوراً أساسياً في دعم كفاءة وفاعلية الأداء ووظائف الجامعة من خلال وجود علاقة موجبة قوية بين التمكين والرضا الوظيفي ، والانتماء لها ، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية (Laschinger, 2001:34) ، حيث تركز القيادة الأكاديمية على ممارسة مجموعة متنوعة من المنهجيات التي تركز على الواقعية لجميع مدخلات البيئة الجامعية ، مثل: اتباع اللامركزية ، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس ، ورضا الطلاب ، والعمل على تحقيق جودة الجامعات (Sompha, 2011:432).

وبناء على ذلك ، تسعى الدراسة إلى إدراك واقع وأثر التمكين الإداري للقيادة الأكاديمية على العديد من الجامعات السعودية التي تتمتع بصفات متشابهة من حيث البيئة ، والتخصصات ، والنشأة ، وتحولها من جامعات ناشئة مضى عليها أكثر من ١٠ سنوات.

مشكلة الدراسة

من خلال القراءات المتعمقة ، لاحظت الباحثة أن هناك قصوراً في معالجة أحد جوانب التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية في العديد من الجامعات السعودية ، خاصة في المناطق الشمالية من المملكة ، وبناء على ذلك فإن الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأثره على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية؟

والإجابة عن هذا التساؤل تتطلب الإجابة عما يلي:

1. ما مفهوم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأسس ومبادئه؟
2. ما الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي بالجامعات في الفكر التربوي المعاصر؟
3. ما مدى تأثير التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية في الإبداع التنظيمي؟
4. ما الواقع الميداني للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأثره على الإبداع التنظيمي؟
5. ما آليات تفعيل دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأثره؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التالي:

1. التعرف على مفهوم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأسس ومبادئه بالجامعات السعودية.
2. التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأثره على الإبداع التنظيمي ، والتي تشمل:
 - تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات.
 - الإبداع التنظيمي.
 - دعائم الإبداع التنظيمي.
3. التوصل إلى جملة محددة من الفروق ذات الدلالة الإحصائية المرتبطة بالتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية ، وأثر ذلك على الإبداع التنظيمي.
4. التوصل إلى آليات تفعيل دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.
5. تعريف الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي بالجامعات في الفكر التربوي المعاصر.
6. دراسة مدى تأثير التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية في الإبداع التنظيمي.
7. الوقوف على مشكلات الواقع الميداني للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.
8. تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية وآليات تفعيل دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناول أحد أهم قضايا التعليم الجامعي ، وهو التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأثره على الإبداع التنظيمي في مجموعة من الجامعات السعودية ، حيث يعد التمكين مدخلاً إدارياً حديثاً يعمل نحو اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسات التعليمية ، وبالتالي تحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعات.

ومن خلال هذه الأهمية يتم تطبيق ذلك واقعياً على مجموعة محددة من الجامعات السعودية التي تقع في شمال المملكة ، حيث يوجد نقص واضح في إدراك أثر التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية على تلك الجامعات.

تساؤلات الدراسة

ومن خلال ما تقدم ، يمكن تحديد التساؤلات الرئيسة للدراسة فيما يلي:

١. ما درجة ممارسة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية ، وأثره على الإبداع التنظيمي في قطاع محدد من الجامعات السعودية؟ وذلك من حيث الأبعاد التالية:
 - تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات.
 - الإبداع التنظيمي
 - دعائم الإبداع التنظيمي.
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية؟
٣. ما آليات تفعيل دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية ، وأثر ذلك على الإبداع التنظيمي للجامعات محل الدراسة؟

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على تناول أبعاد التمكين ، وأثره على الإبداع التنظيمي بالجامعات.
- الحد البشري: اقتصر البحث الحالي على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات.
- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية على جامعات: الحدود الشمالية ، تبوك ، الجوف ، حائل ، حفر الباطن.

مصطلحات الدراسة

التمكين: هو "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام دون تدخل مباشر من الإدارة". (Yehl & Yun, 2008:78).

أما إجرائياً فيعني: عملية منح القوة أو السلطة سواء إلى الأفراد أو المؤسسات.

الإبداع: هو "العملية التفكيرية التي تساعد على توليد الأفكار؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية". (العبد العزيز ، ٢٠٠٨ :١٤).

وإجرائياً هو: الدرجة المتحصلة في اختبارات التفكير الإبداعي.

الإبداع التنظيمي: هو "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة". (الهويدي ، ٢٠٠٧ :٣٧).

أما إجرائياً فهو: خلق الأفكار الجديدة واستثمارها ، وتبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها.

أدبيات الدراسة

الإطار النظري

يعد التمكين في نظرية الإدارة مفهوماً متعدد الأوجه ، فقد يُنظر إلى رؤية التمكين على أنه من بين الأمور الضرورية لتحسين الإنتاجية والدافعية وإيجاد الإبداع داخل المؤسسات ، (Ali and Mir , 2005: 71) ، وأكد (Jones , 2005: 52)) ضرورة الحاجة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين للعاملين للإسهام وإنجاز العمل بشكل أفضل ، (Peter, 2004: 7) ، لأنه إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل. (حنا وجرجس ، ٢٠٠٢ :٣٢) ، وكذلك من أجل تمكين شخص ما ليتولى مسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم (Murrell and Meredith , 2017: 24).

أسس التمكين الإداري

- توزيع السلطة ، تدفق المعلومات ، المعرفة ، المكافآت (حسين ، ٢٠٠٩ :٢٩).

أهداف التمكين الإداري:

الهدف الأساسي لعملية التمكين هو تحسين الأداء ، ويهدف إلى:

- منح المديرين مسؤولية تحسين وظائفهم وتطويرها.
- إعطاء فرق العمل مسؤولية تطوير أهداف أدائهم.
- اشتراك جميع العاملين في القرارات المهمة للإدارة. (السيد ، ٢٠١٢: ٤٤).

أهم أساليب تمكين الموظفين إدارياً، فيما يلي:

(محمد ، ٢٠٠٦: ١٢٧) ، (Eric ، 2005: 842) ، (Prince, 2007)

- الثقة.
- الاستقلالية.
- التمكين من خلال الصلاحيات.
- التمكين من خلال المعرفة والتدريب والتطوير.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة.
- التمكين من خلال الاحترام.
- التقدير والاهتمام.

وترى الباحثة أن التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية يتغير حسب العلاقة بينه وبين المتغيرات الأخرى المحددة تحديداً نظامياً ، مثل: توزيع القوى ، وتفويض السلطة في الأعمال الإدارية التي تصب جميعها في بؤرة الإدارة المشتركة.

الإبداع التنظيمي في التعليم الجامعي.

هناك خلط بين مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي ، فالإبداع التنظيمي هو ذلك الإبداع الخاص بالسلع والخدمات ، ويشمل (Hisrich.et.al, 2017:98) ، كما يعرف أيضاً بأنه تبني أفكار أو سلوكيات جديدة فيما يخص الصناعة (Daft, 2010:421).

أهمية الإبداع التنظيمي:

يتضح أن الإبداع التنظيمي يساعد القيادات في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ، وقدرتهم على الظهور بصورة إبداعية.

عناصر الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام:

يمتلك المدير المبدع مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع ، وتتمثل عناصر الإبداع في التالي: (العميان ، ٢٠١٣ : ٣٨٩) ، (الشمري ، ٢٠٠٢ : ١٩٧) ، (الهويدي ، ٢٠٠٧ : ١٨٩-٢٨٨) ، (الشمري: ٢٠٠٢ : ١٩٦) ، (محمد ، ٢٠١٣ : ١٣٣).

- الطلاقة ولها عدة صور: الطلاقة الفكرية ، طلاقة الكلمات ، طلاقة التعبير.
- الحساسية للمشكلات.
- الذكاء.
- المرونة.
- الأصالة.
- القدرة على التحليل.
- قبول المخاطرة.

تصنيف الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف الإبداع التنظيمي كما يلي: (سعدي ، ٢٠١٥ : ٤٠٩-٤٢١).

- الفني.
- الإداري.
- المبرمج.
- غير المبرمج.
- القائم على الوسائل.
- القائم على الغايات الإبداع الجذري.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية

١. دراسة رمضان وأبو العينين (٢٠١٣) ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ ، وماهية تمكين القيادات الأكاديمية ، معتمدة على المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث حول أبعاد التمكين.
٢. دراسة طيفور (٢٠١٨) ، التي تهدف إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن ، وتوصلت في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة ، والدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة.
٣. دراسة الدغريير (٢٠١٨) ، التي هدفت إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري ، وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعة السعودية الناشئة ، وتوصلت إلى أن عملية التمكين الإداري لدى القيادات النسائية ، عملية ليست سهلة؛ حيث تواجه القيادات النسائية مجموعة من التحديات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والشخصية.
٤. دراسة شوقي (٢٠١٨) ، التي هدفت إلى تعريف واقع التمكين الإداري ، وأثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي في جامعة المدينة ممثلة في كلية الاقتصاد ، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول ينظرون إلى مستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية.
٥. دراسة محمد (٢٠٢٠) ، حيث تهدف إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان ، وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد ، هي: العمل الجماعي ، والتدريب ، والتحفيز ، والاتصال الفعال ، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة.

ثانياً- دراسات تناولت الإبداع التنظيمي

١. دراسة المعايطة (٢٠٠٦) ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي على تلك الجامعات ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الأفراد المبدعين ، وتنمية البوادر الإبداعية لديهم ، وتخصيص مبالغ مالية ، والبوادر الإبداعية في الجامعات الخاصة.

٢. دراسة الرشيدى (٢٠١٨) ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها في الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع ، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط ، كما اتضح وجود اختلافات دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين.

التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق تناوله من دراسات سابقة على محورين ، فترى الباحثة أن هناك تشابهاً بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لقضية تربوية مهمة من قضايا التعليم الجامعي ، وهي دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية ، وأثره على الإبداع التنظيمي في الجامعات ، كما أنها تتشابه معها في منهج الدراسة ، وتختلف الدراسة الحالية معها في أنها تتناول العلاقة بين دور التمكين الإداري للقيادات بالجامعات السعودية ، وأثر ذلك على تحقيق الإبداعي التنظيمي ، انطلاقاً من أن تطوير وتحقيق أهداف الجامعات ووظائفها.

منهج الدراسة وأدواتها

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي ، الذي يهدف إلى تجميع البيانات عن الظاهرة موضع الدراسة ، وتوصيفها ، وتحليلها ، ودراسة ما بينها من علاقات (أبو حطب وصادق ، ٢٠٠٤ : ١٠٤) ، وقد تم اتخاذ التالي:

أدوات الدراسة

تمثل الأداة الرئيسة في البحث في تطبيق الاستبانة الموجهة لأعضاء القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية.

الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة

لجأت الباحثة إلى دراسة عينة تعد جزئية لهذا المجتمع ، حيث تكونت من: (عمداء الكليات ، ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام ، ومديري الإدارات) ، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت ١٢٦ فرداً.

التحليل الإحصائي

وقد تم تفرغ استجابات عينة الدراسة، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وفقاً لعبارات محاور الاستبانة:

المحور الأول: تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات:

جدول (١)

متوسط ومعامل الارتباط (الاستعداد للتمكين)

م	العبرة	المتوسط	معامل الارتباط
١	أنظمة العمل ولوائحه تسمح بتمكين القيادات الأكاديمية لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١٩,٤٤	٠,٦٦٤
٢	تحتزم إدارة الجامعات رأي القيادات الأكاديمية وتؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.	١٩,٤٠	٠,٦٦٤
٣	يتم تدريب القيادات الأكاديمية من أجل تمكينهم لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١٩,٥٠	٠,٧٠٨
٤	الهيكلة التنظيمي للجامعات قائم على العمل الجماعي بين القيادات الأكاديمية والإدارية لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١٩,٤٩	٠,٨٠٦
٥	يتم تعيين القيادات الأكاديمية طبقاً لكفاءتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١٩,٦٥	٠,٧٤٤
٦	تتم مشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعة في تخطيط الأعمال التنظيمية والإدارية.	١٩,٤١	٠,٧٢٥
معامل الثبات للمحور ٠,٩٠٤			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق، يتضح أن:

- العبرة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (١٩,٤٤)، ومعامل ارتباط بالبعد الأول والخاص بالاستعداد للتمكين قدره (٠,٦٦٤) وهو معامل ارتباط متوسط للعبرة.
- العبرة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (١٩,٤٠)، ومعامل ارتباط بالبعد الأول والخاص بالاستعداد للتمكين قدره (٠,٦٦٤)، وهو معامل ارتباط متوسط، ومعادل لمعامل ارتباط العبرة السابقة.
- العبرة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (١٩,٥٠)، ومعامل ارتباط بالبعد الأول والخاص بالاستعداد للتمكين قدره (٠,٧٠٨)، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.
- العبرة الرابعة: قد حصلت على متوسط قدره (١٩,٤٩)، ومعامل ارتباط بالبعد الأول والخاص بالاستعداد للتمكين قدره (٠,٨٠٦)، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.
- العبرة الخامسة: حصلت على متوسط قدره (١٩,٦٥)، ومعامل ارتباط بالبعد الأول، والخاص بالاستعداد للتمكين قدره (٠,٧٤٤)، وهو معامل ارتباط ضعيف للعبرة.

- العبارة السادسة: قد حصلت على متوسط قدره (١٩,٤١) ، ومعامل ارتباط بالبعد الأول ، والخاص بالاستعداد للتمكين قدره (٠,٧٢٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة. وهذا يتفق مع ما أكدته نتائج دراسة (العتيبي ، ٢٠٠٤) أن بعض الجامعات والمؤسسات التعليمية العربية تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين.

جدول (٢)

متوسط ومعامل الارتباط (التفويض)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تفويض إدارة الجامعة القيادات الأكاديمية بالصلاحيات الكافية لأداء المهام الوظيفية المختلفة.	٧,٨٣	٠,٥٥٤
٢	تحدد إدارة الجامعة الأعمال التي تفوضها إلى القيادات الأكاديمية كتابياً.	٧,٧١	٠,٦٠٤
٣	تساعد القواعد واللوائح بالجامعة في تفويض الصلاحيات للقيادات الأكاديمية.	٧,٧٩	٠,٦٦٨
معامل الثبات للتفويض ٠,٧٧٣			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٨٣) ، ومعامل ارتباط بالبعد الثاني والخاص بالتفويض قدره (٠,٥٥٤) ، وهو معامل ارتباط متوسط للعبارة.
- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٧١) ، ومعامل ارتباط بالبعد الثاني والخاص بالتفويض قدره (٠,٦٠٤) ، وهو معامل ارتباط متوسط.
- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٧٩) ، ومعامل ارتباط بالبعد الثاني والخاص بالتفويض قدره (٠,٦٠٤) ، وهو معامل ارتباط متوسط للعبارة.

حيث أكدت دراسة (Wellins and Murphy , 2015) أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح الإدارة وتفويض العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.

جدول (٣)

متوسط ومعامل الارتباط (اتخاذ القرار)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تتيح إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية إبداء آرائهم بحرية تامة.	٧,٥٥	٠,٧٤١
٢	تشرك إدارة الجامعة القيادات الأكاديمية في عمليات التخطيط للقرارات الإدارية المستقبلية.	٧,٦٣	٠,٨٦٢
٣	تأخذ إدارة الجامعة بآراء القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة وكيفية تنفيذها.	٧,٦٤	٠,٨٤٦
معامل الثبات للتفويض ٠,٧٧٣			

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح التالي:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٥٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بواقع متطلبات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية قدره (٠,٧٤١) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٦٣) ، ومعامل الارتباط الخاص بواقع متطلبات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية قدره (٠,٨٦٢) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٤,٦٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بواقع متطلبات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية قدره (٠,٨٤٦) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- حيث أكدت دراسة (Carter, 2009) أن معظم الموظفين يكونون أكثر إنتاجية عندما تخول لهم السلطة من قبل الإدارة.

جدول (٤)

متوسط ومعامل الارتباط (الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تحرص القيادات الأكاديمية على الربط مع نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أولاً بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.	١٥,٢٨	٠,٧٥٦
٢	تعمل القيادات الأكاديمية على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها.	١٥,٣٦	٠,٨٣١
٣	تحرص إدارة الجامعة والقيادات الأكاديمية على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح.	١٥,٢٥	٠,٧٥٥
٤	تقوم القيادات الأكاديمية بالجامعة بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها.	١٥,١٥	٠,٨١٥
٥	تقوي القيادات الأكاديمية الروح المعنوية للطلاب والأساتذة عقب وقوع الأزمة.	١٥,٣٠	٠,٧٩٧
معامل ثبات الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة ٠,٩٠٤			

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (١٥,٢٨) ، ومعامل الارتباط الخاص بالممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة قدره (٠,٧٥٦) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (١٥,٣٦) ، ومعامل الارتباط الخاص بالممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة قدره (٠,٨٣١) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (١٥, ٢٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة قدره (٠, ٧٥٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الرابعة: قد حصلت على متوسط قدره (١٥, ١٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة قدره (٠, ٨١٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الخامسة: قد حصلت على متوسط قدره (١٥, ٣٠) ، ومعامل الارتباط الخاص بالممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة قدره (٠, ٧٩٧) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

وتتفق النتائج السابقة مع ما أكدته دراسة (Somphan, 2011: 432) ، أن تركز القيادة الأكاديمية على ممارسة مجموعة من المنهجيات تعتمد على الواقعية لجميع مدخلات البيئة الجامعية ، مثل: اتباع اللامركزية ، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس ، ورضا الطلاب ، والعمل على تحقيق جودة الجامعات.

جدول (٥)

متوسط ومعامل الارتباط (الفاعلية الذاتية)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	أشعر بالمسؤولية الكبيرة تجاه الجامعة التي أعمل فيها.	١٦,٦٣	٠,٦٣٧
٢	أسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة في أثناء عملي دائماً.	١٦,٦٢	٠,٦٨٥
٣	تتيح إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية تطوير مهاراتهم في العمل.	١٧,٠٩	٠,٧٩٦
٤	تحرص إدارة الجامعة على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء القيادات الأكاديمية.	١٧,١١	٠,٧٤١
٥	تشجع إدارة الجامعة القيادات الأكاديمية على تبادل الأفكار الجديدة فيما بينهم، والتي تتعلق بعملهم.	١٧,١٢	٠,٦٩١

٠,٨٧٥ معامل الثبات للفاعلية الذاتية

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (١٦, ٤٣) ، ومعامل الارتباط الخاص بالفاعلية الذاتية قدره (٠, ٦٣٧) وهو معامل ارتباط متوسط للعبارة.

- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (١٦,٦٢) ، ومعامل الارتباط الخاص بالفاعلية الذاتية قدره (٠,٦٨٥) وهو معامل ارتباط متوسط للعبارة.

- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (١٧,٠٩) ، ومعامل الارتباط الخاص بالفاعلية الذاتية قدره (٠,٧٩٦) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الرابعة: قد حصلت على متوسط قدره (١٧,١١) ، ومعامل الارتباط الخاص بالفاعلية الذاتية قدره (٠,٧٤١) وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الخامسة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٥٦) ، ومعامل الارتباط الخاص بالفاعلية الذاتية قدره (٠,٧١١) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

وهذا يتفق مع دراسة (رمضان وأبو العينين ، ٢٠١٣) ، حيث أكدت عدم وجود فروق بين الذكور والإناث حول أبعاد التمكين ، وأن النمط القيادي ، وتفويض السلطة ، والتدريب والتحفيز من أهم مقومات تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات.

جدول (٦)

متوسط ومعامل الارتباط (التنمية المهنية)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	توفر لي إدارة الجامعة فرصًا كثيرة للمشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بعملتي وتخصصي.	٧,٥٦	٠,٧١١
٢	يترقى عضو هيئة التدريس الجيد في الجامعة إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية عادل.	٧,٢٤	٠,٧٦٧
٣	تساعد الأنظمة والتعليمات بالجامعة في تطوير الكفايات المهنية للقيادات الأكاديمية.	٧,١٧	٠,٧٩٩
معامل الثبات للتنمية المهنية ٠,٨٦٦			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧,٥٦) ، ومعامل الارتباط الخاص بالتنمية المهنية قدره (٠,٧١١) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الثانية: حصلت على متوسط قدره (٧,٤٢) ، ومعامل الارتباط الخاص بالتنمية المهنية قدره (٠,٧٦٧) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,١٧) ، ومعامل الارتباط الخاص بالتنمية المهنية قدره (٠,٧٩٩) وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Steffen , 2014) ، حيث أسفرت عن النتائج التالية: أن القيادات الأكاديمية تقوم بدور مهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، والاهتمام بالموارد البشرية ودعم مشاركتها في عمليات صنع القرار واتخاذها ، والاشتراك في التخطيط للعمليات الأساسية لتطوير الجامعة.

جدول (٧)

متوسط ومعامل الارتباط (الاستقلالية)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تشجع إدارة الجامعة المبادرات الفردية لتطوير العمل.	٧,٢٤	٠,٥١٤
٢	أعمل في نظام إداري يسمح لي بتحقيق أهدافي في عملي والتي تنسجم مع أهداف الجامعة.	٧,٢٤	٠,٤٩٢
٣	لا تقوم إدارة الجامعة بممارسة الصلاحيات التي قاموا بتفويضها للقيادات الأكاديمية خلال فترة التفويض.	٧,٤٧	٠,٤٢٠
معامل الثبات للاستقلالية ٠,٦٦٣			

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٢٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٠,٥١٤) ، وهو معامل ارتباط متوسط للعبارة.
 - العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٤٢) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٠,٤٩٢) ، وهو معامل ارتباط ضعيف للعبارة.
 - العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٤٧) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٠,٤٢٠) ، وهو معامل ارتباط ضعيف للعبارة.
- وهذا يتفق مع دراسة (طيفور ، ٢٠١٨) حيث أكدت أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة ، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة ، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.

جدول (٨)

متوسط ومعامل الارتباط (قوة التمكين)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تتمتع القيادات الأكاديمية بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق الإبداع التنظيمي.	١٥,١٣	٠,٧٨٤

م	العبرة	المتوسط	معامل الارتباط
٢	عند حدوث أزمات تستطيع القيادات الأكاديمية بالجامعة اتخاذ القرارات الصائبة.	١٤,٩٨	٠,٧٩٠
٣	تحرص الإدارة الجامعية على تمكين القيادات الأكاديمية تمكينًا حقيقيًا وفعالًا لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١٥,١٠	٠,٨٠٢
٤	تعتمد الإدارة العليا للجامعة على التغذية الراجعة من القيادات الأكاديمية بهدف معالجة الأخطاء وتصحيح مسار العمل.	١٥,٠٣	٠,٨٠٠
٥	امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعات صلاحية منح الحوافز والمكافآت، يسهم في رفع كفاءة العاملين لتحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعات.	١٥,٣٧	٠,٥٨٥
معامل الثبات قوة التمكين ٠,٨٩٥			

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبرة الأولى: حصلت على متوسط قدره (١٣, ١٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٧٨٤, ٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.
- العبرة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٩٨, ١٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٧٩٠, ٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.
- العبرة الثالثة: حصلت على متوسط قدره (١٠, ١٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٨٠٢, ٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.
- العبرة الرابعة: قد حصلت على متوسط قدره (٠٣, ١٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٨٠٠, ٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.
- العبرة الخامسة: حصلت على متوسط قدره (٣٧, ١٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالاستقلالية قدره (٥٨٥, ٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبرة.

وفي هذا السياق اتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (الدغير ، ٢٠١٨) ، حيث أكدت أن عملية التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية الناشئة ، ومنها جامعة جازان ، عملية ليست سهلة؛ حيث تواجه القيادات النسائية مجموعة من التحديات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والشخصية في أعمالهن.

جدول (٩)

متوسط ومعامل الارتباط (آليات التمكين)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تعديل الوصف الوظيفي الحالي ليناسب طبيعة ومتطلبات القيادات الأكاديمية بالجامعات من أجل تحقيق التمكين والإبداع التنظيمي.	١١,١١	٠,٦٣٠
٢	تسمح اللوائح والأنظمة الإدارية الحالية بتمكين القيادات الأكاديمية ووضع خطط التحسين والتطوير لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١١,١١	٠,٧٤٧
	تمنح القيادات الأكاديمية المرؤوسين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم لتحقيق الإبداع التنظيمي.	١١,١٠	٠,٧١٣
٣	زيادة صلاحيات القيادات الأكاديمية تؤدي إلى زيادة ثقة العاملين معه وإعاقه تحقيق الإبداع التنظيمي.	١١,٠٦	٠,٦٠٠
معامل الثبات لآليات التمكين ٠,٨٣٨			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (١١,١١) ، ومعامل الارتباط الخاص بقوة التمكين قدره (٠,٦٣٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (١١,١١) ، ومعامل الارتباط الخاص بقوة التمكين قدره (٠,٧٤٧) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (١١,١٠) ، ومعامل الارتباط الخاص بقوة التمكين قدره (٠,٧١٣) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الرابعة: قد حصلت على متوسط قدره (١١,٠٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بقوة التمكين قدره (٠,٦٠٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

جدول (١٠)

متوسط ومعامل الارتباط (الإبداع التنظيمي)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات القدرة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.	٧,٧٢	٠,٧٦٠
٢	لدى القيادات الأكاديمية القدرة على التعبير عن أفكارهم بإبداع يحقق لهم التمكين الإداري.	٧,٦٩	٠,٨١٠
٣	تنجز القيادات الأكاديمية ما يسند إليها من أعمال بطرق متعددة.	٧,٦٧	٠,٧٦٥
معامل الثبات للإبداع التنظيمي ٠,٨٨٥			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧,٧٢) ، ومعامل الارتباط الخاص بآليات التمكين قدره (٠,٧٥٠) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
 - العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٦٩) ، ومعامل الارتباط الخاص بآليات التمكين قدره (٠,٨١٠) ، وهو معامل ارتباط قوي.
 - العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٦٧) ، ومعامل الارتباط الخاص بآليات التمكين قدره (٠,٧٦٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Carter, 2019) ، حيث إن معظم الموظفين يكونون أكثر إنتاجية عندما تخول لهم السلطة من قبل الإدارة ، وأن التفكير المنهجي يساعد المديرين في عملية صنع القرار.

جدول (١١)

متوسط ومعامل الارتباط (الأصالة)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تنجز القيادات الأكاديمية كل ما يسند إليها من أعمال بطرق متعددة.	٧,٢٠	٠,٦٤٣
٢	لا تكرر القيادات الأكاديمية الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	٧,٦٠	٠,٦٦١
٣	تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	٧,٣٨	٠,٦٨٣
معامل الثبات للأصالة ٠,٨١٢			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧,٢٠) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الطلاقة) قدره (٠,٦٤٣) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٦٠) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الطلاقة) قدره (٠,٦٦١) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٣٨) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الطلاقة) قدره (٠,٦٨٣) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

جدول (١٢)

متوسط ومعامل الارتباط (المرونة)

م	العبرة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على تقبل الآراء المخالفة لهم وتقبل الآخر في العمل.	٧,٥٤	٠,٧٨٢
٢	لا تجد القيادات الأكاديمية صعوبة في التكيف مع متغيرات بيئة العمل في الظروف المختلفة.	٧,٥٥	٠,٨٠٩
٣	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.	٧,٣٥	٠,٨١٣
معامل الثبات للمرونة ٠,٨٩٤			

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧,٥٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الطلاقة) قدره (٠,٧٨٢) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية؛ حصلت على متوسط قدره (٧,٥٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الطلاقة) قدره (٠,٨٠٩) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٣٥) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الطلاقة) قدره (٠,٨١٣) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة (ملحوس ، ٢٠٢٠) ضعف ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي بجميع أبعاده باستثناء التشجيع على العمل الجماعي للموظفين.

جدول (١٣)

متوسط ومعامل الارتباط (المحاسبية)

م	العبرة	المتوسط	معامل الارتباط
١	في حالة وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية تتم المحاسبة وفق القواعد واللوائح بالجامعة.	٧,٥٤	٠,٧٤٥
٢	تحرص القيادات الأكاديمية على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	٧,٥٦	٠,٧٩٧
٣	تتم مراجعة أعمال القيادات الأكاديمية بصفة مستمرة للتغلب على الصعاب المختلفة.	٧,٦٩	٠,٨٦٣
معامل الثبات للمحاسبية ٠,٨٩٩٣			

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧,٥٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (المرونة) قدره (٠,٧٤٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

- العبارة الثانية: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٥٦) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (المرونة) قدره (٠,٧٩٧) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٦٩) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (المرونة) قدره (٠,٨٦٣) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

جدول (١٤)

متوسط ومعامل الارتباط (القدرة على التحليل)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على تجزئة مهام العمل.	٧,٤٨	٠,٨٤٦
٢	تبحث القيادات الأكاديمية على طرائق جديدة ومميزة لأداء المهام.	٧,٤٦	٠,٨٤٩
٣	لدى القيادات الأكاديمية القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة.	٧,٥٠	٠,٨١٥
معامل الثبات للقدرة على التحليل: ٠,٩١١			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: قد حصلت على متوسط قدره (٧,٤٨) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (القدرة على التحليل) قدره (٠,٨٤٦) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: حصلت على متوسط قدره (٧,٤٦) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (القدرة على التحليل) قدره (٠,٨٤٩) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: حيث حصلت على متوسط قدره (٧,٥٠) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (القدرة على التحليل) قدره (٠,٨١٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

المحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي:

جدول (١٥)

متوسط ومعامل الارتباط (التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تعمل الجامعة بالتعاون مع القيادات الأكاديمية على اختيار نوعية التدريب، التي تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية داخل المؤسسة.	٧,٤٨	٠,٨٤٦
٢	تعد الجامعة بالتعاون مع القيادات الأكاديمية خطة سنوية للاحتياجات التدريبية فيها.	٧,٤٦	٠,٨٤٩
٣	تشارك القيادات الأكاديمية في إدارة الشؤون الخاصة بالتدريب من خلال دائرة مختصة بشؤون الأفراد في الجامعة.	٧,٥٠	٠,٨١٥
معامل الثبات للتدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي: ٠,٩١٩			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧، ٤٨) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (المحاسبية) قدره (٠، ٨٤٦) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
 - العبارة الثانية: حصلت على متوسط قدره (٧، ٤٦) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (المحاسبية) قدره (٠، ٨٤٩) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
 - العبارة الثالثة: قد حصلت على متوسط قدره (٧، ٥٠) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثاني: الإبداع التنظيمي (المحاسبية) قدره (٠، ٨١٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- وتري الباحثة ضرورة تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع ، بحيث يصل بها إلى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

جدول (١٦)

متوسط ومعامل الارتباط (الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع)

م	العبارة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تحرص القيادات الأكاديمية على متابعة تطبيق لوائح الجامعة وأنظمتها وقوانينها وتعليماتها وإرشاداتها.	٧,٣٩	٠,٧٢٥
٢	تتبع القيادات الأكاديمية نمط القيادة الديمقراطي لإدارة شؤون العمل.	٧,٧٤	٠,٧٩٢
٣	تسعى القيادات الأكاديمية للحصول على التغذية الراجعة من العاملين حول سير العمل باستمرار.	٧,٦٣	٠,٧٩٦
معامل الثبات الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع ٠,٨٨٢			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (٧، ٣٩) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي) قدره (٠، ٧٢٥) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: حصلت على متوسط قدره (٧، ٦٣) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي) قدره (٠، ٧٩٦) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: حصلت على متوسط قدره (٧، ٧٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي) قدره (٠، ٧٩٢) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

جدول (١٧)

متوسط ومعامل الارتباط (الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات)

م	العبرة	المتوسط	معامل الارتباط
١	تحرص القيادات الأكاديمية على إعطائي حرية التصرف والحركة بصورة كاملة في حدود اختصاصها الوظيفي.	١١,٠٤	٠,٧٥٧
٢	تقدر القيادات الجامعية الجهود الإبداعية المبذولة في العمل ويدعمونها باستمرار.	١١,٠٩	٠,٨٨٩
٣	تقبل القيادات الأكاديمية الأخطاء التي تنتج عن الأداء في العمل وتعمل على معالجتها.	١١,١١	٠,٨٢١
٤	تعمل القيادات الأكاديمية على تشجيع العاملين القادرين على الإبداع والابتكار وتعزيز قدراتهم.	١١,١٧	٠,٨٤٤
معامل الثبات للثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات ٠,٩٢٥			

في ضوء استقرار بيانات الجدول السابق ، يتضح أن:

- العبارة الأولى: حصلت على متوسط قدره (١١,٠٤) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات) قدره (٠,٧٥٧) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثانية: حصلت على متوسط قدره (١١,٠٩) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات) قدره (٠,٨٨٩) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الثالثة: حصلت على متوسط قدره (١١,١١) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات) قدره (٠,٨٢١) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.
- العبارة الرابعة: حصلت على متوسط قدره (١١,١٧) ، ومعامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي (الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات) قدره (٠,٨٤٤) ، وهو معامل ارتباط قوي للعبارة.

نتائج البحث وتوصياته

أولاً - مناقشة النتائج.

الاستعداد للتمكين

1. يوجد بعض أوجه القصور في أنظمة العمل ولوائحه ، وبناء على ذلك ترى الباحثة ضرورة معالجة هذا القصور من خلال تعديل واستحداث جملة من الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
2. توجد بعض جوانب القصور في احترام إدارة الجامعات لرأي القيادات الأكاديمية وتأهيلهم لتحمل المسؤوليات.
3. مشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعة في تخطيط الأعمال التنظيمية والإدارية ليست بالقدر الكافي.
4. لا يحقق الهيكل التنظيمي للجامعات القائم على العمل الجماعي بين القيادات الأكاديمية والإدارية رؤية ورسالة الجامعة.

نتائج البعد الثاني: واقع متطلبات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.

التفويض

1. يوجد قصور في تفويض إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية بالصلاحيات الكافية.
2. لا تقوم إدارة الجامعة بتحديد الأعمال التي تفوضها إلى القيادات الأكاديمية.
3. تعمل القواعد واللوائح بالجامعة على تفويض الصلاحيات للقيادات الأكاديمية بشكل محدود. حيث يعد التفويض الإداري عاملاً مؤثراً في العملية الإدارية يكفل لنقل المسؤوليات الإدارية والأكاديمية لقطاع أوسع من القيادات.

اتخاذ القرار

1. تتيح إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية إبداء آرائهم بحرية تامة.
2. يوجد قصور في إشراك إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية في عمليات التخطيط للقرارات الإدارية المستقبلية.
3. لا تأخذ إدارة الجامعة بآراء القيادات الأكاديمية بشكل كافٍ في بعض القرارات المتخذة وآلية تنفيذها.

يتضح من جملة النتائج السابقة وجود قصور في إشراك القيادات الأكاديمية فيما يخص التخطيط والتنفيذ في آن واحد.

الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لإدارة الأزمة التعليمية بالجامعة.

١. توجد فجوة بين القيادات الأكاديمية والربط مع نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.
٢. تتسم المعلومات الخاصة بالأزمات بقلة الوضوح للعاملين ، مما يعوق عمل إدارات الجامعة والقيادات الأكاديمية.
٣. يوجد ضعف بين القيادات الأكاديمية في الروح المعنوية للطلاب والأساتذة عقب وقوع الأزمة. تشير النتائج السابقة إلى وجود فجوة في استلام وإدراك المعلومات وقتلتها وعدم كفايتها ، مما يؤثر في القدرة على اتخاذ القرار أو الاستعداد لتحمل المسؤولية.

الفاعلية الذاتية.

١. وجود شعور بالمسؤولية الكبيرة تجاه الجامعة.
٢. هناك ضعف في إسهام القيادات الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة.
٣. يوجد قصور في تشجيع إدارة الجامعة القيادات الأكاديمية على تبادل الأفكار الجديدة. حيث تشير النتائج إلى وجود الاستعداد لدى القيادات لتحمل المسؤولية ، يصاحبه ضعف من الإدارة الجامعية نحو ذلك ، سواء في التكليف أو التشجيع.

التنمية المهنية.

يمكن إدراك أن إدارة الجامعات تقوم بتوفير فرصاً كثيرة للمشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل.

الاستقلالية.

كما تشير نتائج الدراسة إلى توافر درجة مرتفعة لتشجيع إدارة الجامعة للمبادرات الفردية لتطوير العمل.

قوة التمكين.

تشير النتائج أيضاً بأن القيادات الأكاديمية لا تتمتع بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات لتحقيق الإبداع التنظيمي.

آليات التمكين.

كما يمكن ملاحظة أن آليات التمكين لا تتناسب مع الوصف الوظيفي الحالي مع طبيعة ومتطلبات القيادات الأكاديمية بالجامعات.

نتائج المحور الثاني: الإبداع التنظيمي.

أولاً: الطلاقة

تشير نتائج الدراسة فيما يخص الإبداع التنظيمي إلى وجود ضعف في قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بسهولة.

ثانياً: الأصالة

1. وُجِدَت بعض أوجه القصور لدى القيادات الأكاديمية في كل ما يسند إليها من أعمال بطرائق متعددة.
 2. لا تكرر القيادات الأكاديمية الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل بالشكل الكافي.
 3. تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.
- حيث يلزم ذلك حث القيادات الأكاديمية على ابتكار واستحداث أفكارٍ إبداعية متجددة من خلال اللجان المتخصصة أو من إدارة الجامعة.

ثالثاً: المرونة

يمكن إدراك ضعف في امتلاك القيادات الأكاديمية للقدرة على تقبل الآراء المخالفة لها ، كما يمكن ملاحظة صعوبة قدرة القيادات الأكاديمية على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.

رابعاً: المحاسبية

1. تتم المحاسبة وفق القواعد واللوائح بالجامعة في حالة وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية.
2. تحرص القيادات الأكاديمية على معرفة أوجه القصور أو الضعف.
3. تتم مراجعة أعمال القيادات الأكاديمية بصفة مستمرة للتغلب على الصعاب المختلفة.

حيث تشير النتائج إلى توافر قدرٍ جيدٍ من القواعد المنظمة للعمل ، التي يمكن من خلالها الرقابة والمحاسبة الإدارية.

خامساً- القدرة على التحليل

تشير نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في عمل الجامعات بالتعاون مع القيادات الأكاديمية على اختيار نوعية التدريب.

المحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي.

أولاً: التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي

تشير النتائج إلى وجود درجة من الضعف بجانب التعاون بين الجامعة مع القيادات الأكاديمية على اختيار نوعية التدريب.

ثانياً: الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات

فيما يخص الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات ، فتشير نتائج الدراسة إلى وجود درجة مناسبة من حرص القيادات الأكاديمية على متابعة تطبيق لوائح أنظمة الجامعة وقوانينها.

ثالثاً: ثقافة التمكين التنظيمي الداعمة للإبداع.

تشير النتائج إلى وجود خلل لدى القيادات الأكاديمية على إعطاء حرية التصرف والحركة في حدود اختصاصها الوظيفي.

ثانياً: توصيات البحث

المحور الأول: توصيات تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات

البعد الأول: الاستعداد للتمكين.

١. بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة معالجة الاستعداد للتمكين من تطوير وتحديث أنظمة العمل ولوائحها.
٢. ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية وتنمية قدراتهم من خلال المشاركة والالتحاق بورش عمل متخصصة.

البعد الثاني: واقع متطلبات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.

التفويض

١. تفويض إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية بالصلاحيات الكافية.
٢. تطبيق القواعد واللوائح بالجامعة على تفويض الصلاحيات.

توصيات البعد الثاني:

١. إشراك إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية في عمليات التخطيط للقرارات الإدارية المستقبلية.
٢. الأخذ بأراء القيادات الأكاديمية بشكل كاف في بعض القرارات المتخذة وكيفية تنفيذها.
٣. العمل على سد الفجوة بين القيادات الأكاديمية والربط مع نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرار.
٤. تنمية قدرات القيادات الأكاديمية على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة.

الفاعلية الذاتية

١. زيادة إسهام القيادات الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة.
٢. تشجيع إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية على تبادل الأفكار الجديدة.

التنمية المهنية

١. تطوير وتفعيل الأنظمة والتعليمات في الجامعة، التي تساعد في تطوير الكفايات المهنية.

الاستقلالية

١. تطوير النظام الإداري بالجامعات بما يسمح بتحقيق أهداف القيادات الأكاديمية.

قوة التمكين

١. تفعيل اللوائح والأنظمة الإدارية الحالية الخاصة بتمكين القيادات الأكاديمية.
٢. منح القيادات الأكاديمية للمرؤوسين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.

آليات التمكين

١. تنمية قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بسهولة.
٢. العمل على سد الفجوة بين القيادات الأكاديمية وقدرتهم على التعبير عن أفكارهم.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

أولاً: الإطلاق

١. إنجاز القيادات الأكاديمية لكل ما يسند إليها من أعمال بطرائق متعددة وعلمية.
٢. تفعيل الإجراءات المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية لإنجاز العمل بالشكل الكافي.

ثانياً: الأصالة

١. أغلب القيادات الأكاديمية تعاني صعوبة التكيف مع متغيرات بيئة العمل.

ثالثاً: المرونة

١. المحاسبة وفق القواعد واللوائح بالجامعة في حال وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية.

رابعاً: المحاسبية

١. تفعيل مشاركة القيادات الأكاديمية في إدارة الشؤون الخاصة بالتدريب.

المحور الثالث: دعائم الإبداع التنظيمي

أولاً: التدريب والتنمية الداعمة للإبداع التنظيمي

١. قيام الجامعة بالتعاون مع القيادات الأكاديمية بإعداد خطة سنوية للاحتياجات التدريبية.

ثانياً: الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الداعم للإبداع التنظيمي في الجامعات.

١. ضرورة سعي القيادات الأكاديمية للحصول على التغذية الراجعة بشكل مستمر من العاملين.

ثالثاً: ثقافة التمكين التنظيمي الداعمة للإبداع التنظيمي.

١. ضرورة تقبل القيادات الأكاديمية الأخطاء التي تنتج عن الأداء في العمل وتعمل على معالجتها.

توصيات عامة خاصة بالقيادة الجامعية:

١. دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ، وإعداد خطط التغيير المناسبة لتتزامن مع الحاجة إليها.
٢. تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات.

٣. تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقيادات الأكاديمية ، وتعيين شروط التقييم ومواصفاته ومعاييرته.
٤. العمل على تنمية سبل تعاون القيادات الأكاديمية بالجامعات مع فريق الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
٥. إسهام القيادات الأكاديمية بالجامعات في تحقيق أهداف الجامعة بشكل فعال.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور ، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم. (٢٠١٠). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو حطب ، فؤاد وصادق ، آمال. (٢٠٠٤). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أنيس ، إبراهيم ، وآخرون. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- أيوب ، ناديا حبيب. (٢٠١٥). العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة بالرياض. ٤٠.
- حسين ، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة مستقبل التربية العربية. ١٥ (٥٥).
- حنا ، رمزي كامل وجرجس ، ميشيل تكللا. (٢٠٠٢). معجم المصطلحات التربوية. بيروت: مكتبة لبنان.
- الدغري ، وفاء محمد حسن. (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، الجمعية الأردنية لعلم النفس. ٧ (٨).
- رشدي ، سلطاني محمد. (٢٠١٢). المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر. ١١.
- الرشيدي ، علي بن ضبيان. (٢٠١٨). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية. ٣٣ (٧١).
- رمضان ، أميرة ، وأبو العينين ، أم السعد. (٢٠١٣). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة. مجلة التربية ، مصر. ١٥ (٣٥).

سعدي ، وحيدة. الإبداع التنظيمي. (٢٠١٥). رؤية معاصرة لإدارة المنظمات. مجلة دراسات وأبحاث ، جامعة الجلفة ، الجزائر. ١٩.

السيد ، محمود محمد. (٢٠١٢). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي في ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس. ٢.

الشمري ، فهد عايض. (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

طيفور ، هيفاء. (٢٠١٨). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. ٢٠ (٢٠).

العتيبي ، سعد بن مرزوق. (٢٠٠٤). تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري. الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية ، مسقط ، سلطنة عمان ، ١١-١٣ ديسمبر.

علي ، إلهام فاروق. (٢٠١٠). تصوير مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، المؤتمر الثامن عشر ، تطوير التعلم في الوطن العربي ، كلية التربية ، جامعة بني سويف.

العميان ، محمود سلمان. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٦. الأردن: دار وائل للنشر.

عواض ، نادية وإبراهيم ، أحمد عبد اللطيف. (٢٠٠٠). سيكولوجية الإبداع: مهارات النجاح. مصر: جامعة حلوان.

محمد ، أحمد شحاتة. (٢٠١٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدارس محافظة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، جامعة المنيا. ٢٦ (١).

محمد ، محمد أبو القمصان. (٢٠٠٦). أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر. المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، جامعة طنطا. ٢ (١).

- المختار، محمد خضر وعدوي، أنجى صلاح. (٢٠١١). التفكير النمطي والإبداعي. جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- مخلوف، أسماء محمد السيد. (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة. ٢(١٨٨).
- المعاينة، سليمان فلاح. (٢٠٠٦). أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٨). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ملحوس، زكية. (٢٠٢٠). التمكين الإداري في جامعة الواد: دراسة تحليلية وفق المقاربة المعجمية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح. ٩(٩).
- الهوري، زيد. (٢٠٠٧). الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تميته. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

- Abu Hatab, F. , and Sadiq, A. (2004). Research methods and statistical analysis methods in psychological, educational and social sciences. Cairo: Anglo-Egyptian Library.
- Al-Amyan, M. (2013). Organizational behavior in business organizations. Jordan: Wael Publishing House.
- Al-Daghrir, W. (2018). Administrative Empowerment and its Relationship to the Challenges Facing Women Leaders in Emerging Saudi Universities. Specialized International Educational Journal, Jordanian Psychological Association. 7(8).

- Al-Huwaidi, Z. (2007). Creativity: what it is, discovering it, developing it. United Arab Emirates: University Book House.
- Ali, I. (2010). A proposed depiction of a comprehensive evaluation system for the performance of a Faculty member in Egyptian universities in light of the experiences of some countries. The Egyptian Association for Comparative Education, the Eighteenth Conference, Learning Development in the Arab World, Beni Suef University.
- Al-Maaytah, S. (2006). The impact of the work environment on organizational creativity in private Jordanian universities from the point of view of administrative workers: a field study. Unpublished Masters Thesis, College of Business Administration, Mutah University, Jordan.
- Al-Mukhtar, M., Adawi, S. (2011). Stereotypical and Creative Thinking. Cairo University: Center for the Development of Graduate Studies and Research.
- Al-Otaibi, S. (2004). Empowering employees as a management development strategy. The 12th regional meeting of the Administrative Network and Human Resource Development, Muscat, Sultanate of Oman, December 11-13.
- Al-Rashidi, Ali bin Debian. (2018). Transformational leadership and its relationship to organizational creativity among the deans and heads of departments in public and private universities in Riyadh. The Arab Journal of Security Studies. 33(71).
- Al Sayed, M. (2012). The effect of empowerment and job enrichment on employee loyalty in light of reducing the size of employment: An applied study on industrial business sector companies. Scientific Journal of Economics and Trade, Ain Shams University, 2.
- Al-Shammari, F. (2002). The Creative Approach to Crisis and Disaster Management. Riyadh: King Fahd National Library.

- Anis, I. et al. (2004). Intermediate Dictionary. Cairo: Arabic Language Academy.
- Awad, et al. (2000). The Psychology of Creativity: Success Skills. Egypt: Hilwan University.
- Ayoub, N. (2015). Factors affecting the innovative behavior of workers in the Saudi commercial banking sector. Public Administration Journal, Riyadh, Institute of Public Administration. 40.
- Hanna, R., Gerges, M. (2002). A dictionary of educational terms. Beirut: Library of Lebanon.
- Hussein, S. (2009). Dimensions of Principals Empowerment as an Entrance to School Reform: A Field Study on Public Secondary Schools in Qalyubia Governorate. Journal of the future of Arab education. 15(55).
- Ibn Manzoor, J. (2010). Lisan Al-Arab. Beirut: Dar Sader.
- Makhlouf, A. (2020). Administrative Empowerment of Women Leaders at Jazan University: A field study. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, Cairo. 2(188).
- Malhous, Z. (2020). Administrative Empowerment at El-Oued University: An Analytical Study According to the Lexical Approach. Algerian Institutions Performance Journal, Kasdi Merbah University. 9(9).
- Melhem, Y. (2008). Empowerment as a Contemporary Administrative Concept. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- Mohamed, A. (2013). Transformational leadership and its relationship to administrative creativity among general secondary education teachers: a field study in Minya Governorate schools. Journal of Research in Education and Psychology, Minia University. 26(1).

- Muhammad, M. (2006). Dimensions of Applying the Approach to Empowering Workers in Service Organizations with Branches inside Egypt. The Scientific Journal of Trade and Finance , Tanta University. 2(1).
- Nazir, N. (2010). Creativity and its role in enhancing the competitiveness of business organizations. Journal of Economic Research, University of Blida, Algeria, 4.
- Ramadan, A. (2013). Empowering Academic Leaders at Kafrelsheikh University: A Case Study. Education Journal , Egypt. 15(35).
- Rushdi, S. (2012). Collective knowledge and its impact on creativity in the organization. Journal of Economic and Administrative Research, University of Mohamed Khider Biskra, Algeria, 11.
- Saadi, W. (2015). Organizational creativity: A contemporary vision for the management of organizations. Journal of Studies and Research, University of Djelfa, Algeria, 19.
- Tayfour, H. (2018). Administrative empowerment of women academic leaders at the University of Hail and its obstacles from their own point of view. Al-Resala Journal for Human Studies and Research. 20(20).

المراجع الأجنبية: References

- Beyond The Campus Future of Higher Education. (2010). The Future of Higher Education: Beyond the Campus EDUCAUSE This Work is Licensed Under a Creative Commons. AttributionNon-Commercial- No Derives3.0 License , 150. Retrieved from: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>
- Carter, J., Tony, D. (2009). Managers Empowering Employees. Journal of Economics and Business Administration. 1(2) , 44.
- Daft, R. (2010). Organization Theory and Design. Australia: Cengage Learning Hisrich.

- Dvir, T., et al. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Jones, L. (2005). Cocooned and cynical employees. *Journal for Quality and Participatio*. 18(18), 52-57.
- Kai, J. (2012). Improving Quality Core Mission for Developing Higher Education in the National Medium- and Long-Term Educational Reform and Development Guideline (2010-2020).
China: Chinese Education and Society. 45(3), 73-88.
- Laschinger, H., et al. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*. 26(3), 34.
- Mir, Ali & Mir, R. (2005). Producing the Governable Employee: The Strategic Deployment of Workplace Empowerment. *Cultural Dynamics*. 17(1), 51-72.
- Murrell, K. and Meredith, M. (2017). *Empowering Employee*. New York: McGraw-Hill, 23-25.
- Potter, J. (2004). Tapping iceberg: how to get the best out of your people through empowerment. *Empowerment in Organizatio*. 2(1), 4-8.
- Prince, J. (2007). Promoting Consumer Empowerment through Entrepreneurship: A Proposal. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 30(3), 223-225.
- Somphan, S. et al. (2011). Proposed Policy for Academic Development in Higher Education. Thailand, *European Journal of Social Science*. 23(3), 432-444.
- Wan, E. (2005). Teacher Empowerment: Concepts, Strategies, and Implications for Schools in Hong Kong. *The Journal of Teachers College Record*. 107(4), 842-861.
- Yeh, C. (2008) The Essence of Empowerment Conceptual Model and Case Illustration. *Journal of Applied Management Studies*. 7(2).