

**القيادة التمكينية مدخلًا لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء
هيئة التدريس بجامعة أم القرى: تصور مقترن**

د. عبد العزيز بن أحمد علي العراري

قسم الإدارة التربوية والتخطيط – كلية التربية
جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية



القيادة التمكينية مدخلًا لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؛ تصور مقترن

د. عبد العزيز بن أحمد علي الحرازي

قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية
جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

تاریخ تقديم البحث: ١٤٤٦/٠٦/٣٠ هـ تاریخ قبول البحث: ١٤٤٦/١٠/١٧ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترن للقيادة التمكينية مدخلًا لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، عبر الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وقياس مستوى تحقق أبعاد الفاعلية التنظيمية، وكذلك الكشف عن درجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، جاء من أبرزها: أنَّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى جاءت عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وأنَّ مستوى تحقيق أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى جاءت متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ذات مستوى (٥٠,٠١) بين أبعاد القيادة التمكينية وأبعاد الفاعلية التنظيمية.

أوصت الدراسة أن تبني الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق التصور المقترن بما يضمن تحقيق مستويات عالية للفاعلية التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على استقطاب عددٍ من الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب والتطوير في برامج التدريبية التي يحتاجها منسوبي الجامعة، والحرص على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد خطط الجامعة الإستراتيجية وطرق تحسين بيئة وأنظمة العمل، وذلك بالاستفادة من خبراتهم وأرائهم ومقترناتكم.

الكلمات المفتاحية: الجامعات السعودية – السلوك التنظيمي – الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.

Empowerment Leadership as an Approach to Enhancing Organizational Effectiveness from the Perspective of Faculty Members at Umm Al-Qura University: A Proposed Vision

Dr. Abdulaziz Ahmed Ali Alharazi

Department Educational Administration and Planning – Faculty Education

Umm Al-Qura university- Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to build a proposed vision for empowerment leadership as an approach to enhancing organizational effectiveness, by identifying the degree to which the dimensions of empowerment leadership are practiced from the perspective of faculty members at Umm Al-Qura University, measuring the level of achieving the dimensions of organizational effectiveness, and examining the extent to which empowerment leadership contributes to enhancing organizational effectiveness.

The study adopted the descriptive, correlational method and employed the questionnaire as the tool to achieve its objectives. The results indicated that the degree of practicing the dimensions of empowerment leadership from the perspective of faculty members at Umm Al-Qura University was generally high, with a mean score of (3.82). The level of achieving the dimensions of organizational effectiveness from the perspective of faculty members was moderate overall, with a mean score of (3.32). Moreover, a direct, statistically significant relationship was found at the level ($\alpha \leq 0.01$) between the dimensions of empowerment leadership and the dimensions of organizational effectiveness.

The study recommended that the senior management of the university adopt the proposed vision to ensure higher levels of organizational effectiveness. It also recommended focusing on attracting experts and distinguished professionals in the field of training and development, as well as encouraging faculty members to participate in preparing the university's strategic plans and in improving the work environment and systems, by benefiting from their expertise, views, and suggestions.

key words: Saudi universities, organizational behavior, modern approaches in educational leadership.

المقدمة:

تُعد المؤسسات التعليمية، ولا سيما مؤسسات التعليم العالي، من الدعائم الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة، فهي تؤدي دوراً جوهرياً في تعزيز المعرفة وتطويرها، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتأهيل الكوادر البشرية، بالإضافة إلى الإسهام في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ودعم التقدم التقني في المجتمعات المعاصرة.

وفي هذا الإطار، أشار أكسنی (Aksne, 2024) إلى أن الجامعات تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز التنمية المستدامة؛ حيث يتمثل هذا الدور في تقديم حلول وبدائل مبتكرة لمجموعة متنوعة من التحديات المجتمعية، إلى جانب دعم التنمية الاقتصادية والثقافية، كما تسهم الجامعات في تطوير القدرات والمهارات البشرية، مما يعزز من تحقيق الأهداف المجتمعية بكفاءة وفعالية.

وتُعد الفاعلية التنظيمية في أي مؤسسة مجتمعية ضرورة ملحة، خاصة في ظل الظروف المتتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، مما يفرض على المؤسسات تبني أسلوب إداري أو منهج قيادي معاصر وملائم يساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتحاوز التحديات التي تواجهها بهدف إحداث تطوير وتغيير في منظومة العمل؛ للحفاظ على البقاء والاستدامة، نظراً لأن البيئة الحبيطة تتسم بالتغيير المستمر وال سريع في الإستراتيجيات والعمليات المختلفة (الطلائعين، ٢٠٢١).

وقتلت الفاعلية التنظيمية أحد العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات المجتمعية، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي باوندر (Pounder, 2022)، فهي تسهم في تحقيق الأهداف الإدارية والأكادémية لهذه المؤسسات، خاصة في ظل التحديات المتزايدة والمتمثلة في التطور التقني السريع، والتغيرات المستمرة في سوق

العمل، وارتفاع مستوى التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي، وهذه العوامل تستدعي تعزيز مفهوم الفاعلية التنظيمية كوسيلة لتحقيق التميز وضمان استدامة الأداء شيرر (Schrier, 2024).

فقد أشار جراجفونر (Grajfer, 2024) إلى أنَّ الفاعلية التنظيمية تمثل عنصراً جوهرياً في تعزيز الأداء الإداري والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، فهي تسهم في رفع جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتطوير إستراتيجيات قيادية فعالة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. وهذا، يُمكّن الفاعلية التنظيمية الجامعات من تحقيق أهدافها الأكademie والمجتمعية بشكل مستدام، مما يعزز قدرتها على المنافسة والابتكار في سياق التعليم العالي العالمي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنَّ الجامعات تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني إستراتيجيات جديدة، وأنماط قيادية مبتكرة لتعزيز الفاعلية التنظيمية، وفي هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة لانتهاج أنماط قيادية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، بما في ذلك الثورة الصناعية الرابعة والاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق، تسعى الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة أم القرى على وجه الخصوص، إلى اعتماد مداخل قيادية فعالة تسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والإقليمي، ويؤكد الباحث على أهمية هذه المداخل في مواجهة التحديات المتنوعة وتحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية والأداء المؤسسي.

وأشارت دراسة ضيف (٢٠٢٤) إلى أنَّ نمط القيادة التمكينية يُعدُّ من الأنماط القيادية المعاصرة باعتبارها تمثل دوراً محورياً في المؤسسات من خلال تعزيز قدرات

الأفراد، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار، ولا يقتصر هذا النمط على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية فحسب، بل لكونه يسهم في بناء الثقة بين القادة والعاملين من خلال تطوير المهارات وتحفيز الابتكار، وفي هذا السياق، أوضح برسولي (٢٠١٩) أنَّ القيادة التمكينية تُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، وبناءً على ذلك، تُعدُّ القيادة التمكينية عنصراً جوهرياً في تعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة وتحقيق النجاح المستدام.

وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي، والجامعات على وجه الخصوص تُعد القيادة التمكينية نجاحاً إدارياً يركز على تمكين الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز قدرتهم على الابتكار والإبداع (شحاته، ٢٠٢٠)؛ حيث يُسّهم هذا الأسلوب في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويزيد من الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تطوير مهارات الطلاب في التفكير النقدي وحل المشكلات مما ينعكس بظلاله على تميز الجامعة وتنافسيتها أليسون (Alison, 2021).

ومن خلال تعزيز الجوانب السابقة، فإنَّ مفهوم القيادة التمكينية يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء العام في الجامعات، ويؤدي إلى بيئة تعليمية وبحثية أكثر كفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابياً على تميز الجامعة وتقدمها.

ولقد أكدت العديد من الدراسات، بما في ذلك دراسة صباح (٢٠٢٤) ودراسة نانو (٢٠٢٤) ودراسة بارك (٢٠١٨)، على الدور الحيوي للقيادة التمكينية في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، كما تُظهر هذه الدراسات أنَّ القيادة التمكينية تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة والتواصل المستمر بين

الأفراد في بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك، تُسهم القيادة التمكينية في تحسين الأداء والإنتاجية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية. كما أشارت دراسة قنديل (٢٠٢٤) إلى أنَّ القيادة التمكينية تمثل دوراً حاسماً في تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين الأداء الأكاديمي داخل الجامعات من خلال اعتماد هذا النمط القيادي، ويمكن للجامعات إيجاد بيئة تعليمية تتسم بتحقيق الفاعلية واستدامة التميز.

واستناداً إلى ما تم ذكره سابقاً، وفي إطار الجهود المستمرة لتطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية ورفع مستواها لتكون ضمن الجامعات العالمية المرموقة، تتجلى الرغبة في تحقيق مستويات متقدمة من الفاعلية التنظيمية لهذه الجامعات بشكل عام، وجامعة أم القرى بشكل خاص، بهدف أنْ تصبح من الجامعات الرائدة بحلول عام ٢٠٣٠، وذلك تماشياً مع الرؤية الوطنية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلیط الضوء على دور القيادة التمكينية كمدخل لتعزيز الفاعلية التنظيمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والمترلاحقة التي تشهدها البيئة التعليمية، تواجه الجامعات تحديات متنوعة تتعلق بتحقيق الفاعلية التنظيمية؛ حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أنَّ الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تتأثر بعدة عوامل، جاء من أبرزها: التغيرات السريعة في التكنولوجيا، واحتياجات سوق العمل، وارتفاع توقعات المنسوبين والمستفيدين، بالإضافة إلى الضغوط المالية والإدارية المتزايدة (ياسين، ٢٠٢١).

وتوصلت نتائج دراسة ويلبرفورس (Wilberforce ٢٠٢٤) إلى أنَّ الفاعلية التنظيمية للجامعات لا تزال في حالة من تدنٍ من حيث الاهتمام بها، وأنها دون المستوى المأمول بتلك المؤسسات، وأنَّه بات من الضروري إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية للفاعلية التنظيمية؛ وذلك لدورها الجوهرى في تعزيز مكانة الجامعة، وتحسين قدرتها التنافسية، والتكيف مع الظروف والتحديات المتنوعة وصولاً إلى الاستمرارية، والريادة والاستدامة المنشودة.

وفي إطار سعي الجامعات لتحقيق التميز والاستدامة ومواجهة التحديات وتحقيق أعلى العوائد الممكنة، يتزايد التركيز على استكشاف سبل وآليات تعزز الفاعلية التنظيمية للمؤسسات التعليمية، التي تُعدُّ ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (أبو العز، ٢٠٢٤)؛ حيث يتطلب ذلك تحسين الأداء التنظيمي من خلال تبني هيكل تنظيمي مرن، وتحفيز الأفراد، وغرس قيم الانتماء، فضلاً عن تطوير العمليات والأنشطة داخل الجامعة، ولتحقيق هذه الأهداف، أصبح من الضروري وجود قيادة واعية تشجع على الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجابياً على الفاعلية التنظيمية للجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة ويلبرفورس (Wilberforce, 2024).

كما أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أنَّ الفاعلية التنظيمية في هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على جودة القيادة، ووضوح الأهداف الإستراتيجية، وفعالية العمليات الإدارية، ومستوى التفاعل والتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية إلرود (Elrod, 2020)، ورغم ذلك، تواجه الجامعات تحديات تتعلق بالبيروقراطية، والمقاومة للتغيير، ونقص الموارد، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق الفاعلية التنظيمية المرجوة جاكوبسن (Jacobsen, 2022).

وفي دراسة قام بها المطلق (٢٠٢٢) توصلت نتائجها إلى أنَّ درجة تطبيق أبعاد الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية لاتزال دون المستوى المأمول، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

وتأكيداً لما سبق، أشارت الدراسة التي قام بها عبد العزيز (٢٠١٦) إلى أنَّه ورغم الإنجازات التي حققتها الجامعات السعودية بصفة عامة خلال السنوات السابقة فإنَّ هناك جوانب قصور في الفاعلية التنظيمية للجامعات السعودية، وأنَّ مستوى تطبيقها ينحصر بين متوسط ومنخفض، وهذا يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في الاهتمام بالفاعلية التنظيمية وضرورة الأخذ بالأساليب والإجراءات التي قد تسهم في زيادة مستوى الفاعلية للجامعات.

وفي نفس السياق، زاد اهتمام الباحثين بسلوكيات القيادة الإدارية؛ حيث أصبحت فاعلية وتميز مؤسسات التعليم بشكل عام والجامعات بوجه خاص مرهوناً بسلوكيات القيادة الإيجابية شرام (Schramm, 2023).

كما توصلت نتائج دراسة سود (٢٠٢٠) إلى أنَّ النمط القيادي الإداري المتبعد داخل الكليات والأقسام العلمية له تأثير عالٍ على الفاعلية التنظيمية بالجامعة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين الأسلوب القيادي ودرجة تحقيق الفاعلية التنظيمية للجامعة، وكشفت نتائج دراسة النصير (٢٠٢٤) عن ضرورة العمل على إيجاد آليات جديدة وأنماط إدارية معاصرة ومتقدمة تسهم بشكل مباشر في تعزيز الفاعلية التنظيمية بالجامعة.

وُتُعد القيادة التمكينية أحد الأنماط القيادة المعاصرة، التي ظهرت مؤخرًا؛ حيث ينظر إليها باعتبارها أحد الاتجاهات المعاصرة في القيادة التي من شأنها الإسهام في

تحقيق لامركزية السلطة، ومنح أكبر قدر ممكن من المسؤولية والتوجيه الذاتي للمنسوبين، كما تسهم القيادة التمكينية على توفير بيئة عمل أكثر قوة ومرنة وديناميكية مما يحقق للمنظمة الفاعلية المنشودة (ضيف، ٢٠٢٤)،

كما كشفت نتائج دراسة نانو (٢٠٢٤) عن أنَّ القيادة التمكينية تُعد نموذجاً فعالاً لتعزيز إبداع الموظفين وإيجاد بيئة داعمة ومحفزة، كما تُعتبر أحد النماذج القيادية المعاصرة في المنظمات المتميزة؛ حيث يمثل القادة دوراً مهمًا من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه في تعزيز تنافسية المنظمة وفعاليتها.

وفي الجانب الآخر، توصلت نتائج دراسة راو (2019) Rao إلى ضعف الاهتمام بنمط القيادة التمكينية، وأنَّه لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، كما أشارت الدراسة إلى وجود قصور في عدد الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم القيادة التمكينية، كما توصلت الدراسة التي قام بها الشملان (٢٠٢٣) إلى وجود فجوة بحثية تمثل في ندرة الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم القيادة التمكينية بالرغم من أهمية هذا التغيير ودوره الجوهري في ريادة المنظمات وتميزها.

ومن المنطلقات السابقة، وتدعيمًا لبلورة مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بلغت (٤٥) عضواً منتمين لعدد من الكليات النظرية والعلمية بالجامعة، وقد خلصت الدراسة الاستطلاعية إلى تدني مفهوم الفاعلية التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة، وكذلك نقص الوعي الكامل بدور الفاعلية التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، كما كشفت النتائج ووفقاً لاستجابة عينة الدراسة الاستطلاعية عن ضرورة توظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة والأنمط القيادية المعاصرة في تعزيز الفاعلية التنظيمية بالجامعة.

ومن خلال مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي أُجريت في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة أم القرى على وجه الخصوص حول تلك المتغيرات؛ لذلك، وعطفاً على ما سبق، ونتيجةً لما تواجهه الجامعات السعودية من تحديات، وعوامل تؤثر على فاعليتها التنظيمية، ورغبة في توظيف القيادة التمكينية كنمط قيادي معاصر لتحقيق مستوى مرتفع لفاعلية التنظيمية؛ تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في تقديم تصوّر مقترن للقيادة التمكينية كمدخل لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

أسئلة الدراسة:

- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟
- ما مستوى تحقق أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟
- ما درجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟
- ما التصور المقترن للقيادة التمكينية كمدخل لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

- قياس مستوى تحقق أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
- الكشف عن درجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
- تقديم تصور مقتراح للقيادة التمكينية كمدخل لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

أهمية الدراسة:

- جانب نظري: يتمثل في تزويد وإثراء المكتبة العربية ودعمها، بدراسة علمية تتناول متغيرات تُعدُّ من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة التربوية المتمثلة في أبعاد القيادة التمكينية، والفاعلية التنظيمية، إذ إن هناك ندرة في الدراسات التي طُبِّقت على مستوى الجامعات -في حدود علم الباحث- لذلك، فإن الدراسة الحالية تُعدُّ إضافة نوعية في هذا المجال.
- جانب تطبيقي: من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية الإدارة العليا ومتخذي القرار بجامعة أم القرى على وجه الخصوص، من قيادات أكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية من التحاذ إجراءات ومبادرات نوعية باتجاه تغيير أساليب القيادة التقليدية؛ لتبني ممارسات وأساليب القيادة المعاصرة ومدى تطبيقها؛ للاستفادة منها في تطوير ممارسات القيادة التمكينية، ولتحقيق مستوى عالٍ من الفاعلية التنظيمية للجامعة، بما يُسهم في تطوير أداء الجامعة بشكل عام، ولزيادة قدرتها التنافسية على كافة المستويات، كما يؤمل الباحث أن تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل لإجراء دراسات مختلفة تتناول محددات ومتغيرات تنظيمية لهذا السلوك.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح من خلال كشف العلاقة بين القيادة التمكينية والفاعلية التنظيمية.

الحد المكاني: أُجريت الدراسة بجامعة أم القرى، في المملكة العربية السعودية..

الحد البشري: شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

الحد الزماني: طُبّقت أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

١٤٤٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التمكينية:

عرف أهيري (2005) القيادة التمكينية بأنها: سلوكيات القائد أو المدير التي تسهم في تعزيز معنى العمل داخل المنظمة وأهميته وذلك من خلال مشاركة المنسوبين في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة في أداء العاملين. كما عرف كوان (2023) القيادة التمكينية بأنها: نمط قيادي يتم من خلاله مشاركة للسلطة وتحصيص الاستقلالية والمسؤوليات للموظفين عن طريق مجموعة من سلوكيات القادة الموجهة للمرؤوسين وذلك من خلال تعزيز الدافع الداخلي وتحقيق مستوى عال من النجاح في العمل.

ويعرف الباحث القيادة التمكينية إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى التي تمنح أعضاء هيئة التدريس تعزيز المعنى الهدف للعمل داخل القسم الأكاديمي، ومشاركةهم في صنع

القرارات الأكاديمية، وإظهار الثقة في العمل، وتوفير الاستقلالية والصلاحيات اللازمة لهم وذلك وفقاً لاستجابات عينة الدراسة للأداة المخصصة لهذا التغيير.

الفاعلية التنظيمية:

عرف كايود (٢٠٢١) Kayode الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة ومدى إمكانيتها في استغلال الموارد والفرص المتاحة لها في البيئة المحيطة بغية الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة؛ وذلك من أجل الاستمرار في نشاطها وتطوير ذاتها وتحقيق الرضا منسوبها، كما عرفها ماتيبي Matebe (2024) بأنها: المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى انعكاس التفاعل بين رضا الموظفين، والنمو المهني، وتفاعلها مع المجتمع المحلي، وإمكانيتها في استقطاب الموارد، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وإيجارياً: قدرة جامعة أم القرى على تحقيق أهدافها المحددة، وقدرتها على التطوير المهني والنمو المهني، مع إمكانيتها في توظيف الموارد المتاحة وصولاً إلى تحقيق رضا الهيئة التدريسية بالجامعة، وذلك وفقاً لاستجابات عينة الدراسة للأداة المخصصة لهذا التغيير.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة التمكينية:

قُدِّمَ عدد من المختصين في مجال القيادة تعريفات حول مفهوم القيادة التمكينية؛ حيث بُرِزَ هذا المفهوم خلال العقود الماضيين، وترَازِيدَ الاهتمام بمفهوم القيادة التمكينية كأحد أنماط القيادة المعاصرة لنتائجها الإيجابية في المؤسسات المجتمعية (Humborstad, 2019)، وفي ضوء ذلك قدمت عدد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات لمفهوم القيادة التمكينية، وعرف الحارثي (٢٠٢٠) القيادة التمكينية

بأنها: القدرة على التأثير البناء في سلوك العاملين وتعزيز الثقة لديهم / وذلك من خلال منحهم كامل الصالحيات الخادمة لإنجاز المهام وفق رؤية العاملين، كونهم أكثر علماً بتفاصيل المهام والسبل المثلثة لتأدية الأعمال.

في حين عرف (Erturk 2022) القيادة التمكينية بأنها: سلوكيات القائد التي تسهم في تعزيز ودعم معنى وأهمية العمل عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرار ودعم الاستقلالية المنضبطة والعمل على إظهار الثقة في أداء العاملين في المنظمة، وعرفها (Indragiri ٢٠٢٢) بأنها: نمط قيادي يسعى إلى منح القوى العاملة بدرجة أكبر من المرونة واعطائهم مساحة من الحرية في اتخاذ قرارات العمل، بهدف تحسين طريقة عملهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

و يعرف العنزي (٢٠٢٣) القيادة التمكينية بأنها: أسلوب قيادي يتم من خلالها مشاركة للسلطة وتحصيص للاستقلالية والمسؤوليات ومنح التابعين صالحيات وذلك بهدف تعزيز الدافع الداخلي لديهم وتحقيق النجاح في العمل، وعرفها (Varshney ٢٠٢٤) بأنها عملية التأثير على المسؤولين من خلال تقاسم السلطة والدعم التحفيزي لتعزيز تجربتهم في القدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف الاستراتيجية التنظيمية الشاملة.

وتأسيساً على ما سبق، يُعرف الباحث القيادة التمكينية بأنها: مجموعة من الممارسات الإدارية التي يتبعها القادة ومديرو الأقسام الإدارية المختلفة؛ وذلك لتعزيز المعنى المألف للعمل داخل القسم، ومشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، وإظهار الثقة في العمل، وتوفير الاستقلالية والصالحيات الالزمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

أبعاد القيادة التمكينية:

قدم عدد من الباحثين والمحضرين في مجال القيادة جملة من الأبعاد للقيادة التمكينية، ومن ذلك حددت دراسة Lee (٢٠١٩) خمسة أبعاد للقيادة التمكينية والمتمثلة في: المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وتوافر القدوة، والإعلام، والتدريب، والرعاية وإظهار الاهتمام.

في حين قدمت دراسة (٢٠١٠) Vecchio ودراسة (٢٠١٩) Alameri ثلاثة أبعاد للقيادة التمكينية والمتمثلة في: دعم التفكير الإيجابي، وسلوك العمل المستقل، وتعزيز العمل التعاوني.

وقدمت دراسة برسولي (٢٠١٩) أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التمكينية، البعد الأول: يتمثل في التعبير عن الثقة في أداء وعمل المرؤوسين، والبعد الثاني: يتمثل في تشجيع العاملين على الالتحام والمشاركة في صنع القرارات، والبعد الثالث: يتمثل في الاستقلالية من القيود البيروقراطية، والبعد الرابع: يتمثل في إشعار القائد لموظفيه بأهمية ومعنى العمل المؤسسي.

أما دراسة (٢٠١٩) Dash ودراسة (٢٠٢٠) Audenaert فقد أشارتا إلى أنَّ القيادة التمكينية أربعة أساسية تتبلور هذه الأبعاد في: تعزيز الشعور بالعمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وإظهار الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة، ومنع الاستقلالية من القيود والضوابط البيروقراطية.

وأشارت دراسة كل من: المنسي (٢٠٢٢)، ومحمد (٢٠٢٣)، والشمنان (٢٠٢٣) إلى أنَّ القيادة التمكينية ترتكز على أربعة أبعاد رئيسة، تتمثل في: دعم وتعزيز الشعور بمعنى العمل لدى الموظفين بالمؤسسة، ودعم وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وإظهار الثقة في الأداء العالي بين الموظفين، ومنع الاستقلالية

الداعمة للتخلص من القيود البيروقراطية داخل العمل في المؤسسة، كما ذكرت دراسة السناني (٢٠٢٤) أنَّ القيادة التمكينية تمثل في أربعة أبعاد رئيسة، هي: حرية التصرف، والصلاحية والاستقلالية، واتخاذ القرارات الإدارية، والثقة المتبادلة بين الرئيس وموظفيه.

يتضح مما سبق تعدد وتنوع أبعاد القيادة التمكينية، بناء على وجهات نظر الباحثين والمحترفين في مجال القيادة؛ لذلك سوف تتبني الدراسة الحالية أبعاد القيادة التمكينية الآتية: تعزيز المعنى الهدف للعمل، ودعم المشاركة في صنع القرارات، وتوفير الاستقلالية في العمل، ومنح الثقة في الأداء العالي.

الفاعلية التنظيمية:

يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة؛ حيث تتسع وتنعدم تعريفاته وفقاً لوجهات نظر المختصين والباحثين في مجال الفاعلية التنظيمية وطبيعة عمل المؤسسات المختلفة، مع اتفاقهم على أهمية الفاعلية التنظيمية باعتبارها من المتغيرات الإدارية المعاصرة (Darmawan, 2024)، ومن أبرز هذه التعريفات: عرف (٢٠١٤) Martin الفاعلية التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة لاستثمار واستغلال فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة، لتأدية وظيفتها الاجتماعية، وعرفها (٢٠٢٠) Nawaz بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكل كفاءة وفاعلية ممكنة، وذلك من خلال استثمار الموارد المتاحة، والإمكانات والقدرات الداخلية للمنظمة.

وعرف الرميدي وأبو زيد (٢٠٢٠) الفاعلية التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على التطور والبقاء وذلك من خلال تحقيق أهدافها والقدرة على استثمار مواردها المتاحة بكفاءة عالية، وقدرتها على التكيف بفاعلية مع المشكلات والتحديات البيئية



المحيطة، وعرفها (٢٠٢٤) Kesner بأنها: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البيئة الداخلية والمحاط لها وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من خلال مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تفويض السلطات والصلاحيات، وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وعرف عبد المقصود (٢٠٢٤) الفاعلية التنظيمية بأنها: مدى قدرة ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ومهامها المختلفة والتي أنشأت من أجلها في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة، مع القدرة على تحقيق أهداف الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة، بينما عرفها أبو العز (٢٠٢٤) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة وذلك من خلال الإدارة الفاعلة للموارد المادية والبشرية، بما يحقق رضا المستفيدين والحفاظ على استمرار المنظمة وبقائها.

واستناداً من التعريف والمفاهيم السابقة يعرف الباحث الفاعلية التنظيمية في الدراسة الحالية بأنها: قدرة جامعة أم القرى على تحقيق أهدافها المحددة، وقدرتها على التطوير المهني والنمو المهني، مع إمكانيتها في توظيف الموارد المتاحة وصولاً إلى تحقيق رضا منسوبيها.

أبعاد الفاعلية التنظيمية:

اختلف الباحثون والمتخصصون في تحديد أبعاد الفاعلية التنظيمية، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظرهم وخلفياتهم المعرفية، فذكرت دراسة خلف (٢٠٢٠) أربعة أبعاد رئيسية للفاعلية التنظيمية متمثلة في: بعد تحقيق الأهداف، وبعد الموارد المنظمة، وبعد العمليات الداخلية، وبعد أصحاب المصلحة، بينما ذكرت دراسة الجبور (٢٠٢٠) أنَّ للفاعلية التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: بعد رضا الموظفين عن العمل، وبعد النمو المهني، وبعد القدرة على استقطاب الموارد.

في حين قدمت دراسة (٢٠٢١) Fransisca عدة أبعاد للفاعالية التنظيمية، وهذه الأبعاد هي: البعد الأول الهدف، والبعد الثاني المهمة، والبعد الثالث التكنولوجيا، والبعد الرابع الأفراد والمنسوبين، ووضعت الدراسة التي قام بها القلاف (٢٠٢١) أربعة أبعاد للفاعالية التنظيمية، تتمثل في: تحقيق الأهداف، والتطوير المهني، ورضا المنسوبين، وتوظيف الموارد.

وفي نفس السياق قدم الحيارى (٢٠٢١) في دراسته خمسة أبعاد رئيسة للفاعالية التنظيمية مماثلة في: تحقيق الأهداف، وتوظيف الموارد المتوفرة، وتحسين المستوى التنافسي، والعمليات الداخلية، وتلبية أصحاب المصلحة، كما حددت دراسة البواريد (٢٠٢٣) ثلاثة أبعاد رئيسة للفاعالية التنظيمية، وهي: تحقيق الأهداف، وتكامل الأداء التنظيمي، والتكييف التنظيمي.

وحددت دراسة (٢٠٢٤) Valeri ثلاثة أبعاد للفاعالية التنظيمية، تتمثل في أبعاد: الإنتاجية وتحقيق الأهداف، والمرونة والقدرة على التكيف، والرضا الوظيفي للمنسوبين، بينما حددت الدراسة التي قام بها (٢٠٢٤) Jiang et al. خمسة أبعاد للفاعالية التنظيمية وذلك على النحو الآتي: تحقيق الأهداف، وموارد النظام، والتطوير المهني، ورضا الموظفين، والتنافسية.

يتضح مما سبق تعدد وتنوع أبعاد الفاعالية التنظيمية، نظراً لتنوع ووجهات نظر الباحثين والمحترفين في مجال القيادة؛ لذلك ستتبني الدراسة الحالية أبعاد الفاعالية التنظيمية الآتية: تحقيق الأهداف، والتطوير المهني، وتوظيف الموارد المتوفرة، ورضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية:

أجرى (Hagerer 2019) دراسة هدفت للكشف عن مستوى الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية من وجهة نظر الخبراء التربويين؛ ولتحقيق هدفها استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت المقابلة هي أداة الدراسة المستخدمة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) خبيراً من خبراء التربية، وقد كشفت نتائج الدراسة عن ضعف مستوى الفاعلية التنظيمية، وجاء في مقدمة أسباب ذلك الضعف غياب المعاير التنظيمية للأداء والأنشطة بين الأقسام والكليات الجامعية، بالإضافة إلى ضعف عملية الإصلاح الإداري، كما أظهرت النتائج ضرورة أن تبني إدارة الجامعة أنماطاً قيادية فاعلة مع ضرورة الرفع من مستوى الشفافية والمساءلة وتفعيل الحكومة المؤسسية.

وحاولت دراسة (Sowd 2020) قياس درجة تأثير الأسلوب والأنمط القيادية على الفاعالية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؛ ولتحقيق المدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحوي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت قوامها (٢١٥) فرداً، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين الأسلوب القيادي ودرجة تحقيق الفاعالية التنظيمية للجامعة.

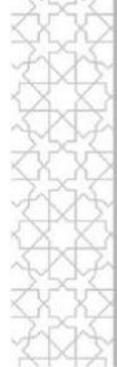
وأجرى الجبور (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى قياس درجة توفر متطلبات الجامعة المنتجة، وكشف العلاقة بالفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكademie بالجامعات الأردنية؛ ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبيانة هي الأداة التي استخدمتها الدراسة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة

من القيادات الأكاديمية بالجامعة بلغ قوامها (٣٥٠) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء من أبرزها: أنَّ درجة توفر أبعاد فاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين مجالات الجامعة المنتجة وأبعاد الفاعلية التنظيمية.

كما أجرى ياسين (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى كشف درجة الفاعلية التنظيمية مؤسسات التعليم الجامعي، وكذلك للتعرف على العلاقة بين أبعاد فاعلية التنظيمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة التي طبقت باستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من (٦٠) فرداً من الهيئة الإدارية من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ تحقق أبعاد الفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ هناك ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد الفاعلية التنظيمية.

وسعَت دراسة المطلق (٢٠٢٢) إلى تقديم تصور مقترن لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؛ ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت نتائج الدراسة عن أنَّ درجة الموافقة على أبعاد الرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة عن أنَّ تطبيق أبعاد الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية لا زالت دون المستوى المأمول، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وفاعلية التنظيمية.

كما أجرى Jacobsen (2022) دراسة هدفت للتعرف على دور التدريب والقيادة في تحسين الفاعلية التنظيمية؛ ولتحقيق المهدف من الدراسة قام الباحث



باستخدام المنهج شبه التجريبي على مجموعتين من القادة في عدد من القطاعات الحكومية والخاصة، إحدى المجموعتين كانت ضابطة والأخرى كانت تجريبية، وقد بلغت العينة التي أجريت عليها الدراسة (٤٦٣) فرداً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ سلوك القيادة في المنظمات المختلفة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء التنظيمي مما يعكس ذلك على تحسين الفاعلية التنظيمية.

وأجرى جاسم (٢٠٢٣) دراسة هدفت لاستكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة المباشرة وغير المباشرة في تعزيز الفاعلية التنظيمية في الجامعة؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٠) فرداً من مختلف المستويات القيادية في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المباشرة وغير المباشرة وما يملكه القائد من معارف ومهارات فنية وتقنية في تحقيق الفاعلية التنظيمية للجامعة.

وأجرى الحوشان (٢٠٢٣) دراسة سعت إلى تقييم الفاعلية التنظيمية لكليات المجتمع في المملكة العربية السعودية استناداً إلى أبعاد نموذج باوندر (١٩٩٩)، وذلك من منظور أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع بالجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأدلة لجمع البيانات، التي تم تطبيقها على عينة عشوائية تتألف من ٢٢٨ عضواً من مجتمع الدراسة، الذي يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع ضمن أربع جامعات حكومية، بإجمالي ٤٧٥ عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع الفاعلية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد.

وهدفت دراسة أبو العز (٢٠٢٤) إلى الكشف عن واقع الفاعلية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، والكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة؛ ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة بلغت (٣٨٠) فردًا، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ واقع الفاعلية التنظيمية بكليات الجامعة جاءت بدرجة (ضعيفة) وفقًا لاستجابات عينة الدراسة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية بالجامعة.

وأجرى (Wilberforce 2024) دراسة لقياس أثر الثقافة المؤسسية على الفاعلية التنظيمية في عدد من الجامعات الحكومية، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي؛ حيث كانت الاستبانة هي أداة الدراسة التي استخدمها الباحث، وتم تطبيقها على عدد من أعضاء هيئة التدريس بلغ (٢٣١) مشاركاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج جاء من أبرزها: أنَّ مستوى الفاعلية التنظيمية حصل على مستوى منخفض وفقًا لاستجابات عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن أنَّ المعتقدات والقيم والثقافة المؤسسية بشكل عام والأساليب القيادية التي تتبعها القيادات العليا بالجامعة لها تأثير مباشر على مستوى الفاعلية التنظيمية بالجامعة.

الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية:

هدفت دراسة الشملان (٢٠٢٣) إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع بيانات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (٢٩٦) عضواً، وقد

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء من أبرزها: أنَّ مستوى توفر أبعاد القيادة التمكينية جاء بدرجة مرتفعة، كما أفادت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومحضنة بين أبعاد القيادة التمكينية وأبعاد سلوك العمل الابتكاري.

وأجرى النقراشي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على التأثير المباشر لأبعاد القيادة التمكينية والعلاقة التبادلية بين كل من القائد والمرؤوسين بجامعة المنصورة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الاستقصائية التي تم من خلالها جمع بيانات الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٧٤) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، جاء في مقدمتها: أنَّ درجة توفر أبعاد القيادة التمكينية جاءت بدرجة متوسطة بناءً على استجابات عينة الدراسة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة التمكينية. وهدفت دراسة Aygun (2023) التعرف على الدور الوسيط للرافاهية الذاتية في العلاقة بين القيادة التمكينية والمرونة التنظيمية؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة؛ حيث طبقها على عدد من الهيئة التدريسية بلغت (٤١٠) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة القيادة التمكينية جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن الدور الوسيط المتمثل في التأثير الإيجابي للرافاهية الذاتية كمتغير وسيط ودوره في العلاقة بين القيادة التمكينية والمرونة التنظيمية.

كما أجرى ضيف (٢٠٢٤) دراسة هدفت للكشف عن الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية والارتباط بالعمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبيانة هي أداة الدراسة التي تم من خلالها جمع بيانات الدراسة، وتم تطبيقها على عينة من العاملين بلغت قوامها

(٢٦٥) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية والارتباط بالعمل، كما كشفت نتائج الدراسة عن أنَّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية جاءت بدرجة عالية، وأنَّ القيادة التمكينية تعد أبرز مقومات تحسين الثقافة التنظيمية والارتباط في العمل.

في حين أجرى قنديل (٢٠٢٤) دراسة هدفت للتعرف على درجة امتلاك القيادات الإدارية بالجامعات لسلوكيات القيادة التمكينية، وتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع بيانات الدراسة كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بشكل عشوائي بلغ عددها (٧٥) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ أهمية أبعاد القيادة التمكينية جاءت بدرجة مرتفعة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير لأبعاد القيادة التمكينية على الولاء التنظيمي.

كما أجرى نانو (٢٠٢٤) دراسة هدفت لقياس إسهام القيادة التمكينية في إبداع الموظفين؛ وذلك بوجود التمكين النفسي باعتباره متغيراً وسيطاً؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة المستخدمة، وتم تطبيقها على (١٠٠) موظفًا، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، جاء من أبرزها: أنَّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية جاءت عالية بناءً على استجابات عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن أنَّ أبعاد القيادة التمكينية تؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظفين باعتبار التمكين النفسي متغيراً

وسيطاً، وأنَّ القيادة التمكينية تُعد نموذجاً فعَالاً لتعزيز إبداع الموظفين وإيجاد بيئة داعمة ومحفزة.

وأجرى خليل (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التمكينية بأبعادها في تعزيز الأمان الوظيفي لدى الجامعات الأهلية في بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة مكونة من (١٥٠) عضواً، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى تطبيق أبعاد القيادة التمكينية جاءت بدرجة عالية، كما كشفت نتائج الدراسة عن أنَّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التمكينية كمتغير مستقل والأمان الوظيفي كمتغير وسيط.

وحالوت دراسة Karla (2024) الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لدى عمداء الكليات ومساعديهم والأكاديميين في عدد من الجامعات الحكومية؛ ولتحقيق المهدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت المقابلات شبه المنتظمة التي قام بها الباحث هي أداة الدراسة التي تم من خلالها جمع البيانات المطلوبة، وتم تطبيق المقابلة على عدد من عمداء الكليات ومساعديهم وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية بلغ قوامها (٥٥) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، جاء من أبرزها: أنَّ ممارسة أبعاد القيادة التمكينية جاءت بدرجة مرتفعة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التمكينية والقوة التنظيمية بالجامعات ذات العلاقة.

كما أجرى Rui (2024) دراسة بحثية هدفت للكشف عن تأثير أبعاد القيادة التمكينية على إبداع العاملين، وذلك باعتبار تقدير الذات التنظيمي كمتغير وسيط،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبيانة هي أداة الدراسة التي تم تطبيقها على عينة من الموظفين التي بلغ مقدراها (٣٠١) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ أبعاد القيادة التمكينية جاءت بدرجة ممارسة عالية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التمكينية وإبداع الموظفين في وجود تقدير الذات كمتغير وسيط.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي ، وذلك مناسبته لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يُعرف هذا المنهج بأنه "ذلك النوع من أساليب البحث والذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومعرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، ٢٠٠٦ : ٢٦١).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (٢٤٨٢) على اختلاف رتبهم العلمية، وقام الباحث بإرسال الاستبيان الإلكتروني إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة، وحصل على عدد (٣٦٥) من الردود الإلكترونية، وبذلك تصبح عينة الدراسة (٣٦٥) عضو هيئة تدريس، وفيما يأتي خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات (الكلية، الجنس، الرتبة العلمية)

النسبة المئوية	النكرارات	المتغير	الكلية
٦٦,٨	٢٤٤	نظرية	
٣٣,٢	١٢١	علمية	
%١٠٠	٣٦٥	المجموع الكلي	

٥٣,٢	١٩٤	ذكر	الجنس
٤٦,٨	١٧١	انثى	
%١٠٠	٣٦٥	المجموع الكلي	الرتبة الأكادémية
١٨,٤	٦٧	أستاذ	
٣٢,١	١١٧	أستاذ مشارك	
٤٩,٦	١٨١	أستاذ مساعد	
%١٠٠	٣٦٥	المجموع الكلي	

يتبيّن من المجدول السابق أنَّ (٢٤٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٦,٨٪) من أعضاء هيئة التدريس بالكلّيات النّظرية، وهم الفئة الأكثّر في عينة الدراسة، في حين أنَّ (١٩٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٣,٢٪) من الذّكور، وهم الفئة الأكثّر في عينة الدراسة، وكذلك يتبيّن أنَّ (١٨١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٩,٦٪) من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكثّر في عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبيانة باعتبارها الأداة الرئيسة المناسبة لجمع البيانات المتعلّقة بالموضوع عن طريق استئمارة يجرى تعبئتها من المستجيب، التي صممت بما يتوافق مع أهداف وأسئلة الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة عن العبارات؛ ولتفسير النّتائج تم استخدام الأسلوب الآتي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة؛ حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في المجدول الآتي ليتم معالجتها إحصائياً على النّحو الآتي:

جدول رقم (٢) تصحيح أداء الدراسة

منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	درجة
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

ثم تم تصنیف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتیة:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكیر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥$$

٨٠، لتحقیل على التصنیف الآتی:

جدول (٣) توزیع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الحكم	الدرجة
عالية جداً	من ١,٠٠ - ١,٨٠
عالية	أكیر من ١,٨٠ - ٢,٦٠
متوسطة	أكیر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠
منخفضة	أكیر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠
منخفضة جداً	أكیر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠

صدق وثبات الاستبابة:

أولاًً: صدق الأداة:

تم التأکد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتی:

الصدق الظاهري للأداة (صدق الحكمين):

بعد إعداد الاستبابة بصورةها الأُولى تم عرضها على نخبة من الحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول العبارات، وقد بلغ عدد الحكمين (١٥) أستاذًا من أستاذة الجامعات السعودية.

صدق الاتساق الداخلي:

بحساب الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات ارتباط يرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالمحور ككل، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة، وهو ما توضحه الجداول الآتية:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بنود المحور الأول بالبعد الذي تنتهي إليه وكذلك المحور ككل

معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	Σ	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	Σ	
البعد الثاني					البعد الأول	
** .,٧١٤	** .,٧٨٦	٧	** .,٦٨٩	** .,٨٢٣	١	
** .,٦٤٥	** .,٨١٣	٨	** .,٤٧٤	** .,٥٨٣	٢	
** .,٥٨٥	** .,٧١٤	٩	** .,٤٦٧	** .,٧٣٨	٣	
** .,٤٧٤	** .,٦٤١	١٠	** .,٥٧٣	** .,٦٨٥	٤	
** .,٥٠٤	** .,٧٣٧	١١	** .,٦٣٧	** .,٧٦٨	٥	
** .,٦٥٥	** .,٦١٦	١٢	** .,٥٣٧	** .,٧٨٤	٦	
البعد الرابع			البعد الثالث			
** .,٧٧١	** .,٧٢٥	١٩	** .,٦٥٦	** .,٧٥٩	١٣	
** .,٦٢٥	** .,٦٠٨	٢٠	** .,٥٧١	** .,٧٢٩	١٤	
** .,٥٥٤	** .,٨١٣	٢١	** .,٦٥٨	** .,٨٠٤	١٥	
** .,٤٧٥	** .,٧٣٧	٢٢	** .,٦٣٨	** .,٧١٨	١٦	
** .,٤٧١	** .,٦٩٠	٢٣	** .,٦٩٨	** .,٦٩٥	١٧	
** .,٤٧٠	** .,٧٥٧	٢٤	** .,٤٨٩	** .,٧٦٥	١٨	

* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أنَّ جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أنَّ جميع العبارات المكونة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

**جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني بالبعد الذي تنتهي إليه وكذلك
المحور ككل**

معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م
البعد الثاني		البعد الأول			
** .٦٤٢	** .٥٦٦	٧	** .٥٩٥	** .٦٨٢	١
** .٥٥٩	** .٧٠٤	٨	** .٥٤٣	** .٥٨٤	٢
** .٥٧٢	** .٧٧٣	٩	** .٥٩٩	** .٦٧٨	٣
** .٤٥٤	** .٥٥٧	١٠	** .٤٧٥	** .٤٤٨	٤
** .٥١٢	** .٧١٣	١١	** .٥٤٠	** .٧٢٦	٥
** .٧٢٩	** .٨٠٣	١٢	** .٦١٧	** .٦٨٧	٦
البعد الرابع		البعد الثالث			
** .٦٧٦	** .٦٧٠	١٩	** .٦٨٤	** .٨٠٠	١٣
** .٦٦٩	** .٨٠٣	٢٠	** .٥٥٠	** .٧٢٥	١٤
** .٦٣٥	** .٧٧٧	٢١	** .٥٢٩	** .٨٤٣	١٥
** .٦٥٦	** .٧٢٥	٢٢	** .٦٤٠	** .٨٧٢	١٦
** .٦٨٥	** .٧٨١	٢٣	** .٦١٢	** .٧٩٥	١٧
** .٦٠٢	** .٦٩٢	٢٤	** .٦٠١	** .٧٣٤	١٨

** عبارات دالة عند مستوى ١٪ فأقل.

يتَّضح من الجدول السابق أنَّ جميع العبارات دالة عند مستوى (١٪)، وهو ما يوضح أنَّ جميع العبارات المكونة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثانياً: ثبات الأداة:

للحتحقق من الثبات لمفردات استيانة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول		
البعد الأول	٦	٠,٧٧٠
البعد الثاني	٦	٠,٧٩٢
البعد الثالث	٦	٠,٧٦٣
البعد الرابع	٦	٠,٧٥٣
البعد الخامس	٦	٠,٧٦٣
البعد السادس	٦	٠,٨٣٣
معامل ثبات المحور الأول	٢٤	٠,٩٤٧
المحور الثاني		
البعد الأول	٦	٠,٧٠٨
البعد الثاني	٦	٠,٦٧٨
البعد الثالث	٦	٠,٧٦٧
البعد الرابع	٦	٠,٨٥١
البعد الخامس	٦	٠,٨١٣
البعد السادس	٦	٠,٧٢٢
معامل ثبات المحور الثاني	٢٤	٠,٨٦٤
معامل الثبات الكلي	٤٨	٠,٩٥٠

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة ما بين (٠,٦٧٨ - ٠,٩٤٧)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٥٠)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توفر صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المخاور الرئيسية.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات الدراسة.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأدلة الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل (القيادة التمكينية بأبعادها) على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟

للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وجاءت النتائج كما توضحتها الجداول الآتية:

جدول رقم (٧): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد القيادة التمكينية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	عالية	٠,٦٨١	٣,٩٢	منح الثقة في الأداء العالي



٢	عالية	٠,٦٦٢	٣,٨٣	تعزيز المعنى الهدف للعمل
٣	عالية	٠,٦٨٦	٣,٨١	توفير الاستقلالية في العمل
٤	عالية	٠,٧٠٥	٣,٧٣	دعم المشاركة في صنع القرارات
	عالية	٠,٦٠٧	٣,٨٢	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة جميع أبعاد القيادة التمكينية

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى جاءت عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقاييس الخمسية التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (عالية) في أداء الدراسة.

وقد جاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (منح الثقة في الأداء العالي) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢)، ودرجة ممارسة عالية، في حين جاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (تعزيز المعنى الهدف للعمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، ودرجة ممارسة عالية، وجاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (توفير الاستقلالية في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١)، ودرجة ممارسة عالية، وجاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (دعم المشاركة في صنع القرار) في المرتبة الرابعة، بمتوسط موافقة قدره (٣,٧٣)، ودرجة ممارسة عالية. وفيما يأتي تفصيل هذه الأبعاد على النحو الآتي:

البعد الأول: تعزيز المعنى الهدف للعمل:

جدول رقم (٨): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تعزيز المعنى الهدف

للعمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الآخراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
١	عالية	٠,٧٧٠	٣,٩٨	يدمج رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمل داخل القسم	٤

٢	عالية	٠,٨١٧	٣,٩١	يؤكد رئيس القسم على أهمية العمل الأكاديمي للأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الفاعلية الكلية للجامعة	٢
٣	عالية	٠,٧٦٦	٣,٨٥	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقتراحات وأساليب عمل مبتكرة داخل القسم	٥
٤	عالية	٠,٨٤٢	٣,٧٩	يدعم رئيس القسم أساليب تبادل الخبرات والمعلومات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم	٦
٥	عالية	٠,٧٧٩	٣,٧٨	يوائم رئيس القسم بين وظيفة أعضاء هيئة التدريس ورؤىية الجامعة	٣
٦	عالية	٠,٨٩٠	٣,٦٥	يوضح رئيس القسم مدى الترابط بين تحقيق الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة	١
عالية		٠,٦٦٢	٣,٨٣	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥٠٠).

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بُعد (تعزيز المعنى الهدف للعمل) كأحد أبعاد القيادة التمكينية يتم ممارستها بدرجة عالية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبيّن أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد (تعزيز المعنى الهدف للعمل) تراوحت بين (٣,٦٥ - ٣,٩٨)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (عالية)، مما يبيّن أنَّ هذه المؤشرات تمارس جميعها بدرجة عالية.

كما جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على: (يدمج رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمل داخل القسم) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) ودرجة ممارسة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى حرص رؤساء الأقسام على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمل داخل القسم والاستفادة من آرائهم ومقتراحاتهم، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور تعبيرا عن الأهمية التي يوليهها أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لمشاركتهم في جهود تطوير العمل الأكاديمي والإداري داخل القسم تلك المشاركة التي تجعلهم أكثر التزاما بتنفيذ رؤية القسم ورسالته.

في حين جاءت العبارة رقم (١) ونصها: (يوضح رئيس القسم مدى الترابط بين تحقيق الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥)، ودرجة ممارسة عالية، ويرجع ذلك إلى أهمية وجود ترابط بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة حتى يسعى أعضاء هيئة التدريس إلى تحقيق هذه الأهداف ويزيلوا ما في وسعهم لتطوير منظومة العمل الجامعي، وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على درجة موافقة عالية من أعضاء هيئة التدريس فقد يشير مجئها في الترتيب الأخير بين عبارات هذا المحور إلى أن الاهتمام بالأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس قد لا يكون ضمن أولويات رئيس القسم وقد تبدو هذه النتيجة منطقية في ظل تعدد مهام رئيس القسم باعتباره حلقة وصل بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم وإدارة الكلية.

البعد الثاني: دعم المشاركة في صنع القرارات:

جدول رقم (٩): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد دعم المشاركة في صنع

القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	عالية	٠,٨٣١	٣,٨٥	يشجع رئيس القسم كافة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرارات بالقسم الأكاديمي	٧
٢	عالية	٠,٨٢٣	٣,٨٠	يستشير رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الاستراتيجية	٨
٣	عالية	٠,٨٤١	٣,٧٢	يوفر رئيس القسم الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات المناسبة	١٠
٤	عالية	٠,٨٣٣	٣,٧١	محرص رئيس القسم على معرفة القرارات التي تؤثر على عمل أعضاء هيئة التدريس	٩
٥	عالية	٠,٨١٠	٣,٦٧	ينوع رئيس القسم في أساليب اتخاذ القرار بما يتبع مشاركة أعضاء هيئة التدريس	١١
٦	عالية	٠,٨٦٤	٣,٦٢	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في قياس نتائج القرارات المتخذة وتطويرها مستقبلاً	١٢
	عالية	٠,٧٠٥	٣,٧٣	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥٠٠).

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بعد (دعم المشاركة في صنع القرار) كأحد أبعاد القيادة التمكينية يتم ممارستها بدرجة عالية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبين أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد دعم المشاركة في صنع القرار) تراوحت بين (٣,٦٢ - ٣,٨٥)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الحماسي، التي تشير إلى (عالية)، مما يبين أنَّ هذه المؤشرات تمارس جميعها بدرجة عالية.

كما جاءت العبارة رقم (٧) التي تنص على: (يشجع رئيس القسم كافة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرارات بالقسم الأكاديمي) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، ودرجة ممارسة عالية، ويوضح من تلك النتيجة حرص رؤساء الأقسام على تشجيع أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع القرارات والإدلاء بآرائهم وتبادل الأفكار الأمر الذي يسهم في ترشيد هذه القرارات بشكل كبير.

في حين جاءت العبارة رقم (١٢) ونصها: (يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في قياس نتائج القرارات المتخذة وتطويرها مستقبلاً) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢)، ودرجة ممارسة عالية، ويوضح من تلك النتيجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قياس نتائج القرارات التي تم اتخاذها مما يسهم في معرفة نقاط الضعف والقوة وأوجه القصور في هذه القرارات وتجنبها مستقبلاً.

البعد الثالث: توفير الاستقلالية في العمل:

جدول رقم (١٠): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد توفير الاستقلالية في

العمل مرتبة تناظرياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	عالية	٠,٧٧٤	٣,٨٨	يسقط رئيس القسم قواعد ولوائح العمل لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس	١٥

٢	عالية	٠,٨٢٩	٣,٨٧	يفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة	١٣
٣	عالية	٠,٨٣٥	٣,٨٠	يعلم رئيس القسم على الحد من القيود والمعوقات والتغلب عليها	١٤
٤	عالية	٠,٧٩٨	٣,٧٩	يمكّن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس من اتخاذ القرارات الحيوية بسرعة عند الحاجة	١٧
٥	عالية	٠,٧٥٤	٣,٧٨	ينجح رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس حرية التصرف لمواجهة المهام الصعبة	١٦
٦	عالية	٠,٨٢٩	٣,٧٦	يوفّر رئيس القسم ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة للاستقلالية المنضبطة بين أعضاء هيئة التدريس	١٨
	عالية	٠,٦٨٦	٣,٨١	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥٠٠).

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بُعد (توفير الاستقلالية في العمل) كأحد أبعاد القيادة التمكينية يتم ممارستها بدرجة عالية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبيّن أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد (توفير الاستقلالية في العمل) تراوحت بين (٣,٧٦ - ٣,٨٨)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (عالية)، مما يبيّن أنَّ هذه المؤشرات تمارس جميعها بدرجة عالية.

كما جاءت العبارة رقم (١٥) التي تنص على: (يُسْطِّع رئيس القسم قواعد ولوائح العمل لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، ودرجة ممارسة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى أنَّ رؤساء الأقسام

يسعون إلى تبسيط القواعد واللوائح المنظمة للعمل وتوضيحها لأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يسهل عليهم فهمها والعمل على تطبيقها بسهولة ويسر.

في حين جاءت العبارة رقم (١٨) ونصها: (يوفر رئيس القسم ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة للاستقلالية المنضبطة بين أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، ودرجة ممارسة عالية، ويوضح من ذلك وجود مستوى عالي من الثقافة التنظيمية والبيئة التي تدعم وتحفز الاستقلالية بين أعضاء هيئة التدريس.

البعد الرابع: منح الثقة في الأداء العالي:

جدول رقم (١١): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد منح الثقة في الأداء العالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
١	عالية	٠,٧٩٠	٤,٠١	يدعم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحمل مسؤوليات العمل داخل القسم	٢٢
٢	عالية	٠,٨٣٤	٣,٩٥	يُشجع رئيس القسم الثقافة التنظيمية الداعمة للثقة لدى أعضاء هيئة التدريس	٢٠
٣	عالية	٠,٧٤٦	٣,٩٢	يدعم رئيس القسم إجراءات التحسين لأعضاء هيئة التدريس عند ارتكاب الأخطاء	٢٤
٤	عالية	٠,٧٩٢	٣,٩٢	يُعتبر رئيس القسم عن ثقته في قدرات أعضاء هيئة التدريس عند التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة	١٩
٥	عالية	٠,٧٨٩	٣,٩٠	يعزز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس عند تحقيقهم للأهداف المرسومة	٢٣
٦	عالية	٠,٨٤٠	٣,٨٢	يحفز رئيس القسم التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس	٢١
عالية		٠,٦٨١	٣,٩٢	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يبين من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بُعد (منح الثقة في الأداء العالي) كأحد أبعاد القيادة التمكينية يتم ممارستها بدرجة عالية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الممارسة تشير إلى (عالية) في أداء الدراسة.

كما تبين أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد (منح الثقة في الأداء العالي) تراوحت بين (٣,٨٢ - ٤,٠١)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (عالية)، مما يبين أنَّ هذه المؤشرات تمارس جميعها بدرجة عالية.

كما جاءت العبارة رقم (٢٢) التي تنص على: (يدعم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحمل مسؤوليات العمل داخل القسم) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، ودرجة ممارسة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى دعم رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس في تحمل المسؤولية الوظيفية والعمل على تنفيذ المهام المنوطة بهم.

في حين جاءت العبارة رقم (٢١) ونصها: (يحفز رئيس القسم التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، ودرجة ممارسة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى تحفيز رؤساء الأقسام وتشجيعهم على التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال تشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية وحضور ورش العمل واللقاءات العلمية التي تسهم في زيادة مستوى مهاراتهم الوظيفية.

وأتفقـت تلك النتيـجة مع نـتائج درـاسة Karla (2024) التي توصلـت إلى أنَّ مـمارسة أبعـاد الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت بـدرـجة مرـتفـعة وفقـاً لـاستـجابـات عـيـنة الـدـرـاسـة، وكـذـلـك اـتفـقـت مع نـتائـج درـاسـة Aygun (2023) التي أـشارـت إلى أنَّ درـجة مـمارـسة الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت مرـتفـعة وفقـاً لـاستـجابـات عـيـنة الـدـرـاسـة، وكـذـلـك اـتفـقـت مع درـاسـة قـنـديـل (٢٠٢٤) التي توصلـت إلى أنَّ مـسـتـوى توـفـر أبعـاد الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت بـدرـجة مرـتفـعة، كما اـتفـقـت مع درـاسـة ضـيف (٢٠٢٤) التي توصلـت إلى أنَّ درـجة مـمارـسة أبعـاد الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت بـدرـجة عـالـية.

وكـذـلـك اـتفـقـت مع درـاسـة نـانـو (٢٠٢٤) التي توصلـت إلى أنَّ درـجة مـمارـسة أبعـاد الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت عـالـية بنـاءً عـلـى استـجابـات عـيـنة الـدـرـاسـة، وكـذـلـك مع درـاسـة Rui (2024) التي أـشارـت إلى أنَّ أبعـاد الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت بـدرـجة مـمارـسة عـالـية وفقـاً لـاستـجابـات عـيـنة الـدـرـاسـة، كما اـتفـقـت مع درـاسـة خـليل (٢٠٢٤) التي توصلـت إلى أنَّ مـسـتـوى تـطـبـيق أبعـاد الـقيـادة التـمـكـينـية جاءـت بـدرـجة عـالـية.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى تحقق أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟

للـتـعـرـف عـلـى مـسـتـوى تـحـقـق أبعـاد الـفـاعـلـية التـنـظـيمـية من وجـهـة نـظر أـعـضـاء هـيـئة التـدـريـس بـجـامـعـة أمـالـقـرىـ، تمـ حـسـاب التـكـرارـات والنـسـب المـئـوية والمـتوـسطـات والـانـحرـافـات المـعيـارـية لـعبـارات محـورـ مـسـتـوى تـحـقـق أبعـاد الـفـاعـلـية التـنـظـيمـية من وجـهـة نـظر أـعـضـاء هـيـئة التـدـريـس بـجـامـعـة أمـالـقـرىـ، وجـاءـت النـتـائـج كـما يـوضـحـه الجـداول الآتـية:

جدول رقم (١٢): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	عالية	٠,٧٣٠	٣,٥٢	تحقيق الأهداف
٢	متوسطة	٠,٧٤٤	٣,٣١	توظيف الموارد المتاحة
٣	متوسطة	٠,٨٦٢	٣,٢٣	رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
٤	متوسطة	٠,٨٢٩	٣,٢١	التطوير المهني
الدرجة الكلية لجميع أبعاد الفاعلية التنظيمية				٠,٧٠٠
٣,٣٢				متوسطة

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ درجة ممارسة أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى جاءت متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخامس التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

وقد جاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (تحقيق الأهداف) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، ودرجة ممارسة عالية، في حين جاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (توظيف الموارد المتاحة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، ودرجة ممارسة متوسطة، وجاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، ودرجة ممارسة عالية، وجاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد (التطوير المهني) في المرتبة الرابعة، بمتوسط موافقة قدره (٣,٢١)، ودرجة ممارسة عالية. وفيما يأتي تفصيل هذه الأبعاد على النحو الآتي:

البعد الأول: تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٣): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تحقيق الأهداف مرتبة

تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الآخراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	عالية	٠,٨٧٨	٣,٦٣	تصوّغ الجامعة أهدافها وفقاً للإستراتيجية المرسومة	١
٢	عالية	٠,٨٦٣	٣,٦١	تحدد الجامعة أهدافاً قابلة للتحقيق والقياس	٣
٣	عالية	٠,٨١٧	٣,٥٤	تواكب أهداف الجامعة مسيرة التطور والتقدم في كافة المجالات	٢
٤	عالية	٠,٨٤٧	٣,٥٢	تتابع الجامعة مدى تحقيق الأهداف بشكل مستمر وصولاً للتميز المنشود	٥
٥	عالية	٠,٨٢٣	٣,٤٥	توفر الجامعة الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرسومة	٤
٦	متوسطة	٠,٨٧٩	٣,٣٧	توفر الجامعة عدداً من البدائل المناسبة والمفاضلة بينها	٦
عالية		٠,٧٣٠	٣,٥٢	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥٠٠).

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بُعد (تحقيق الأهداف) كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية يتم ممارستها بدرجة عالية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقاييس الخمسة التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبيّن أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد (تحقيق الأهداف) تراوحت بين (٣,٣٧ - ٣,٦٣)، وهي المتوسطات التي تقع في

الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (متوسطة، وعالية) على الترتيب، مما يبين أنَّ هذه المؤشرات تمارس بدرجة تتراوح بين متوسطة إلى عالية. كما جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على: (تصوغ الجامعة أهدافها وفقاً للاستراتيجية المرسومة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، ودرجة ممارسة عالية، ويتبين من ذلك حرص جامعة أم القرى على صياغة أهدافها بما يتوافق مع استراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧ حتى يمكن تحقيق تلك الأهداف بما يتناسب مع قدرات وإمكانات الجامعة المتاحة.

في حين جاءت العبارة رقم (٦) ونصها: (توفر الجامعة عدد من البدائل المناسبة والمفاضلة بينها) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧)، ودرجة ممارسة متوسطة، ويتبين أن مستوى الاهتمام بضرورة البحث عن العديد من البدائل والحلول المقترنة والاختيار فيما بين هذه الحلول والمفاضلة بينها على حسب كل موقف على حدة لازال دون المستوى المأمول.

البعد الثاني: التطوير المهني:

جدول رقم (١٤): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التطوير المهني مرتبة

تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	متوسطة	٠,٨٦٥	٣,٣٩	تقدم الجامعة عدداً من برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في خططها السنوية	٩
٢	متوسطة	٠,٩٣٧	٣,٢٤	توفر الجامعة سياسات مرننة وآليات جاذبة تدعم عمليات التطوير المهني لمنسوبيها	٧
٣	متوسطة	٠,٩٨٤	٣,٢١	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بدقة	٨

٤	متوسطة	٠,٩٤٢	٣,١٩	تحفر الجامعة منسوبيها للمشاركة في الفعاليات والمؤتمرات العلمية	١٠
٥	متوسطة	١,٠٢٨	٣,١٢	تحصص الجامعة ميزانيات كافية لبرامج التطوير المهني والمهني لمنسوبيها	١١
٦	متوسطة	٠,٩٧٤	٣,٠٩	تستقطب الجامعة عدداً من الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب والتطوير في برامج التدريبية	١٢
	متوسطة	٠,٨٢٩	٣,٢١	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥٠٠).

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بُعد (التطوير المهني) كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية يتم ممارستها بدرجة متوسطة من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

كما تبيّن أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد (التطوير المهني) تراوحت بين (٣,٠٩ - ٣,٣٩)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (متوسطة)، مما يبيّن أنَّ هذه المؤشرات تمارس جميعها بدرجة متوسطة.

كما جاءت العبارة رقم (٩) التي تنص على: (تقدّم الجامعة عدداً من برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في خططها السنوية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، ودرجة ممارسة متوسطة، ويتبّع من تلك النتيجة أنَّ برامج التطوير المهنية لا تقدّم بالشكل المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى زيادة تكاليف تلك البرامج أو ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

في حين جاءت العبارة رقم (١٢) ونصها: (تستقطب الجامعة عدداً من الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب والتطوير في برامج التدريبية) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣٠٩)، ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أنَّ ارتفاع تكاليف استقطاب الكفاءات والخبرات المتميزة في مجال التدريب والتطوير.

البعد الثالث: توظيف الموارد المتاحة:

جدول رقم (١٥): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد توظيف الموارد

المتاحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	عالية	٠,٨٨٨	٣,٥٠	تلزم الجامعة بسياسات ترشيد الاستهلاك وكفاءة الإنفاق	١٥
٢	متوسطة	٠,٨٦٤	٣,٣٤	تبني الجامعة شراكات متميزة مع المجتمع المحلي لجذب مواردها	١٨
٣	متوسطة	٠,٨٤٩	٣,٣٣	تحرص الجامعة على الاستثمار الأمثل والتوظيف السليم لمواردها	١٦
٤	متوسطة	٠,٩٠٨	٣,٢٨	تنسم الجامعة بقدرها على التكيف مع الظروف والمتغيرات المفاجئة	١٧
٥	متوسطة	٠,٨٠٧	٣,٢٣	يتوفر لدى الجامعة بدائل متنوعة لمصادرها المالية والمادية التي تحتاجها	١٣
٦	متوسطة	٠,٩١١	٣,١٧	تتمتع الجامعة بسياسات تمكنها من استغلال المواهب والخبرات لمنسوبيها	١٤
متوسطة		٠,٧٤٤	٣,٣١	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥٠٠).

يتبيَّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بعد (توظيف الموارد المتاحة) كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية يتم ممارستها بدرجة متوسطة من وجهة أعضاء هيئة التدريس

بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣٣١)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أنَّ درجة الممارسة تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

كما تبين أنَّ متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بُعد (توظيف الموارد المتاحة) تراوحت بين (٣١٧ - ٣٥٠)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (متوسطة وعالية)، مما يبين أنَّ هذه المؤشرات تمارس بدرجة متوسطة إلى عالية.

كما جاءت العبارة رقم (١٥) التي تنص على: (لتلتزم الجامعة بسياسات ترشيد الاستهلاك وكفاءة الإنفاق) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣٥٠)، ودرجة ممارسة عالية، ويتبين من ذلك التزام الجامعة بسياسات ترشيد الاستهلاك بدرجة كبيرة، الأمر الذي يسهم في تقليل النفقات بدرجة كبيرة، الأمر الذي انعكس على تحقيق الجامعة تقدماً ملحوظاً في تحقيق كفاءة الإنفاق مقارنة بالجامعات الحكومية الأخرى

في حين جاءت العبارة رقم (١٤) ونصها: (تتمتع الجامعة بسياسات تمكّنها من استغلال المواهب والخبرات لمنسوبيها) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣١٧)، ودرجة ممارسة متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن درجة الاهتمام بأهمية المواهب والخبرات والكفاءات لمنسوبي الجامعة وتوظيفهم بالشكل المطلوب لا زالت دون المستوى المأمول.

البعد الرابع: رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

جدول رقم (١٦): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد رضا أعضاء هيئة

التدريس بالجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الآخراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	متوسطة	٠,٩٣٣	٣,٢٧	تحرص الجامعة على بناء علاقات صحية ومتينة مع أعضاء هيئة التدريس	١٩
٢	متوسطة	٠,٩٤٥	٣,٢٦	تسعى الجامعة إلى المواءمة بين أهدافها وأدفاف منسوب إليها	٢١
٣	متوسطة	٠,٩٢٠	٣,٢٥	تعُد الجامعة الجهود المبذولة من قبل أعضاء هيئة التدريس	٢٠
٤	متوسطة	٠,٩٣٤	٣,٢٣	تلزم الجامعة ببدأ الشفافية والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس فيها	٢٤
٥	متوسطة	٠,٩٥٠	٣,٢٠	توفر الجامعة سياسات جاذبة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليهم	٢٢
٦	متوسطة	٠,٩٧٧	٣,١٧	تحرص الجامعة على توفير خدمات متميزة لأعضاء هيئة التدريس بالشراكة مع المجتمع المحلي	٢٣
المتوسط العام					
المتوسط الحسابي من (٥٠٠).					

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مؤشرات بعد (رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية يتم ممارستها بدرجة متوسطة من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الممارسة تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

كما تبيّن أنَّ متوسطات استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مؤشرات بعد (رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) تراوحت بين (٣,١٧ - ٣,٢٧)، وهي

المتوسطات التي تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (متوسطة)، مما يبين أن هذه المؤشرات تمارس جميعها بدرجة متوسطة.

كما جاءت العبارة رقم (١٩) التي تنص على: (تحرص الجامعة على بناء علاقات صحية ومتمنية مع أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية والتعلمية المنوطة بأعضاء هيئة التدريس.

في حين جاءت العبارة رقم (٢٣) ونصها: (تحرص الجامعة على توفير خدمات متمنية لأعضاء هيئة التدريس بالشراكة مع المجتمع المحلي) في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧)، ودرجة ممارسة متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى ضعف مستوى الاهتمام بإجراء الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف تقديم الخدمات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.

وأتفقـت تلك النتيـجة مع دراسـة الحوشـان (٢٠٢٣) التي توصلـت إلى أنَّ واقـع الفاعـلية التنـظيمـية جاءـت بـدرـجة متـوسطـة لـجمـيع الأبعـاد، وكـذلـك اتفـقـت مع دراسـة يـاسـين (٢٠٢١) التي أشارـت إلى أنَّ تـحـقـق أبعـاد الفاعـلـية التنـظـيمـية جاءـت بـدرـجة متـوسطـة، وكـذلـك اتفـقـت مع دراسـة الجـبور (٢٠٢٠) التي بيـنـت أنَّ درـجة توـفـر أبعـاد الفاعـلـية التنـظـيمـية جاءـت بـدرـجة متـوسطـة من وجـهـة نـظر عـيـنة الـدـرـاسـة، وأيـضاً اتفـقـت مع دراسـة المـطلق (٢٠٢٢) التي توـصلـت إلى أنَّ تـطـبـيق أبعـاد الفاعـلـية التنـظـيمـية بالـجـامـعـات السـعـودـية لـازـالت دون المسـتوـى المـأـمول، وكـذلـك اتفـقـت مع دراسـة أبو العـز (٢٠٢٤) التي توـصلـت إلى أنَّ واقـع الفاعـلـية التنـظـيمـية بكـليـات الجـامـعـة جاءـت بـدرـجة (ضـعـيفـة) وفقـاً لـاستـجـابـات عـيـنة الـدـرـاسـة.

إجابة السؤال الثالث: ما درجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على درجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك من خلال التعرف على نسبة التباين المفسرة (R-Square) بهدف معرفة درجة إسهام متغيرات (أبعاد القيادة التمكينية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

(Analysis) لدرجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرارة	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات المستقلة	النموذج
*,*** دالة	,٠١٠٢	,٠٣٢٤	٤٢,٥٦٨	١٨,٧٠٥	١	١٨,٧٠٥	الانحدار	تعزيز المعنى الهادف للعمل	الفاعلية التنظيمية
				,٠٤٣٩	٣٦٣	١٥٩,٥٠٧	البواقي		
				٣٦٤		١٧٨,٢١٢	المجموع		
*,*** دالة	,٠١٣٤	,٠٣٦٥	٥٥,٩٦٢	٢٣,٨٠٤	١	٢٣,٨٠٤	الانحدار	دعم المشاركة في صنع القرار	
				,٠٤٢٥	٣٦٣	١٥٤,٤٠٨	البواقي		
				٣٦٤		١٧٨,٢١٢	المجموع		
*,*** دالة	,٠١٥٩	,٠٣٩٩	٦٨,٦٠٢	٢٨,٣٢٦	١	٢٨,٣٢٦	الانحدار	توفير الاستقلالية في العمل	
				,٠٤١٣	٣٦٣	١٤٩,٨٨٦	البواقي		
				٣٦٤		١٧٨,٢١٢	المجموع		
*,*** دالة	,٠١٣٢	,٠٣٦٤	٥٥,٣٧٠	٢٣,٥٨٦	١	٢٣,٥٨٦	الانحدار	منح الثقة في الأداء العالي	
				,٠٤٢٦	٣٦٣	١٥٤,٦٢٦	البواقي		
				٣٦٤		١٧٨,٢١٢	المجموع		

من خلال السابق يمكن توضيح نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة الحالية بالتفصيل الآتي:

أولاً: بعد تعزيز المعنى الهدف للعمل: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الفاعلية التنظيمية وبين تعزيز المعنى الهدف للعمل؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.324) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، أما معامل التحديد يساوي (0.102) وهي تدل على نسبة تبادين (10%) تقريباً من تباين المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، كما كانت قيمة "ف" المحسوبة تساوي (42.568) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على أنَّ درجة إسهام تعزيز المعنى الهدف للعمل في الفاعلية التنظيمية بنسبة (10%).

ثانياً: بعد دعم المشاركة في صنع القرار: توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الفاعلية التنظيمية وبين دعم المشاركة في صنع القرار، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.365) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد يساوي (0.134) وهي تدل على نسبة تبادل (13%) تقريباً من تبادل المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، كما كانت قيمة "ف" المحسوبة تساوي (55.962) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على أنَّ درجة إسهام دعم المشاركة في صنع القرار في الفاعلية التنظيمية بنسبة (13%).

ثالثاً: بعد توفير الاستقلالية في العمل: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الفاعلية التنظيمية وبين توفير الاستقلالية في العمل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.399) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، أما معامل التحديد يساوي (0.159) وهي تدل على نسبة تباين (16%) تقريباً من تباين المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، كما كانت قيمة

"ف" المحسوبة تساوي (٦٨,٦٠٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$)، مما يدل على أن درجة إسهام بين توفير الاستقلالية في العمل في الفاعلية التنظيمية بنسبة (%) ١٦.

رابعاً: بعد منح الثقة في الأداء العالي: توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$) بين الفاعلية التنظيمية وبين منح الثقة في الأداء العالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٣٦٤) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (١)، أما معامل التحديد يساوي (٠,١٣٢) وهي تدل على نسبة تباين (%) ١٣ تقريراً من تباين المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، كما كانت قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٥٥,٣٧٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (١)، مما يدل على أن درجة إسهام منح الثقة في الأداء العالي في الفاعلية التنظيمية بنسبة (%) ١٣.

وعكّن عزو تلك النتيجة إلى أنَّ ممارسة القيادة التمكينية في المؤسسات التعليمية وفي الجامعات على وجه الخصوص من أهم العوامل الرئيسة الفاعلة والتي تساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية على أرض الواقع والاستفادة منها بشكل كبير في تطوير العمل الجامعي وتجويد مخرجاته، كما تسهم في تعزيز الثقة والتعاون وسرعة نقل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس، وتحثّم على الإبداع والابتكار في إنجاز المهام الموكّلة إليهم الأمر الذي يسهم في مستوى التطوير المهني للأداء الوظيفي، وبالتالي يعد ذلك من العوامل المهمة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن أنَّ ممارسة القيادة التمكينية عامل مهم في تطور المؤسسات وتقدمها؛ حيث إنَّ مؤثر في فعالية ونجاح المؤسسات وتميزها، وذلك من خلال التأثير في رضا وأداء أعضاء هيئة التدريس، وأساس الأمر في توجّه الأفراد للتعاون

فيما بينهم والذي لابد وأن يبني على أساس الثقة المتبادلة فيما بينهم، وهي جماعتها من العوامل التي تسهم في تطوير وتنمية مستوى الفاعلية التنظيمية بالجامعة.

وأتفقنا تلك النتيجة مع دراسة Sowd (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين الأسلوب القيادي ودرجة تحقيق الفاعلية التنظيمية للجامعة، وكذلك اتفقنا مع دراسة Jacobsen (2022) التي توصلت إلى أنَّ سلوك القيادة في المنظمات المختلفة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء التنظيمي مما ينعكس ذلك على تحسين الفاعلية التنظيمية، كما اتفقنا مع دراسة Wilberforce (2024) التي بينت أنَّ المعتقدات والقيم والثقافة المؤسسية بشكل عام والأساليب القيادية التي تتبعها القيادات العليا بالجامعة لها تأثير مباشر على مستوى الفاعلية التنظيمية بالجامعة.

التصور المقترن:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة بشقيها النظري والجانب الميداني، يمكن استعراض أبرز ملامح التصور المقترن بهدف تعزيز الفاعلية التنظيمية بجامعة أم القرى في ضوء أبعاد القيادة التمكينية، كمنهجية تطويرية إدارية مناسبةً لواقع الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة أم القرى على وجه الخصوص ولتطبعاتها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ لذلك ركز التصور المقترن في وضع خارطة تطويرية للإسهام في تعزيز الفاعلية التنظيمية بجامعة أم القرى.

أولاً: منطلقات التصور المقترن:

- يرتكز التصور المقترن على عددٍ من المنطلقات، جاء من أبرزها:

- ثوابت وتوجيهات الدين الإسلامي الحنيف: حيث تزخر بكثير من الدلائل وال Shawahid من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تدل على التميز، والتطوير، والتحسين المستمر، والإتقان.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: تُعد مركزاً أساسياً للعمليات التطويرية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك منظومة التعليم؛ حيث أبدت اهتماماً بمؤسسات التعليم العالي ودورها الرئيس في نهضة المجتمع وتقديمه، والعمل على رفع كفاءتها، وتعزيز كوادرها البشرية، وتحويلها إلى بيئات إبداعية قادرة على المنافسة والتميز إقليمياً ودولياً والتكرز على تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسات التعليمية المختلفة.
- نظام الجامعات: يعتبر انعكاساً لمضامين الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، وهو من أهم برامج اصلاح منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؛ حيث يهدف النظام إلى تنفيذ مبادئ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للكوادر البشرية وتنميتها بالشكل المطلوب، وتمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الإستراتيجي وصولاً للتميز والمنافسة مما يعكس بظلاله على تعزيز الفاعلية التنظيمية للجامعات السعودية.
- الاتجاهات العالمية والمداخل الإدارية المعاصرة: حيث تؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة تبني المداخل الإدارية والنماذج القيادية المعاصرة، التي تسهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسات التعليمية وتزيد من فاعليتها التنظيمية.
- الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية: التي تعد بمثابة نقطة انطلاق لبناء التصور المقترن، وذلك من خلال الوقوف على نتائج الدراسات السابقة

وكذلك نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت الحاجة الملحة في تفعيل أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة ومن أبرزها أبعاد القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الفاعلية التنظيمية للجامعة.

ثانياً: مبادئ التصور المقترن:

يرتكز التصور المقترن على جملة من المبادئ الرئيسة التي قد تسهم في تحقيقه بالشكل المطلوب، وتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

- الوضوح: حيث يرتكز التصور المقترن على مبدأ الوضوح ومحاولة البعد عن الغموض في جميع مراحل التصور المقترن ومتطلباته وذلك بما يسهم في تحقيقه وتطبيقه وفقاً للخطوات المرسومة.
- التشاركية: حيث يدعم التصور المقترن مبدأ التشاركية بين منسوبي الجامعة والجهات الخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- الواقعية: يرتكز التصور المقترن على الواقعية وإمكانية التطبيق وفقاً للقدرات والإمكانات المتاحة.
- الاستثمارية: حيث يعتمد التصور المقترن على مبدأ الاستثمارية، ويتمثل ذلك في مدى استمرار القيادة الأكاديمية في التطبيق الأمثل لأبعاد القيادة التمكينية بما يسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للجامعة.
- الحكومة: يؤكّد التصور المقترن على حوكمة الجامعة لإجراءاتها من خلال دعم الشفافية والمساءلة والرقابة للتحول نحو مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية للجامعة.

ثالثاً: أهداف التصور المقترن:

يسعى التصور المقترن للدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف جاء من أبرزها ما يأتي:

- تعزيز الفاعلية التنظيمية للجامعة وذلك من خلال توظيف أبعادها الرئيسية الآتية: تحقيق الأهداف، والتطوير المهني، وتوظيف الموارد المتاحة، ورضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- الوصول إلى مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية على مستوى الجامعات السعودية وجامعة أم القرى على وجه الخصوص وذلك من خلال تطبيق أبعاد القيادة التمكينية والمتمثلة في أبعاد: تعزيز المعنى الهدف للعمل، ودعم المشاركة في صنع القرارات، وتوفير الاستقلالية في العمل، ومنح الثقة في الأداء العالي.

رابعاً: مراحل التصور المقترن:

يمر التصور المقترن بالمراحل الآتية:

مرحلة التهيئة والإعداد: من خلال نتائج قياس الفجوة لدرجة ممارسات أبعاد القيادة التمكينية والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (تعزيز المعنى الهدف للعمل، ودعم المشاركة في صنع القرارات، وتوفير الاستقلالية في العمل، ومنح الثقة في الأداء العالي)، وكذلك درجة مستوى تحقيق أبعاد الفاعلية التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (تحقيق الأهداف، والتطوير المهني، وتوظيف الموارد المتاحة، ورضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة)، بناءً على استجابات عينة الدراسة، وذلك من خلال التركيز على الممارسات التي ظهرت بدرجة عالية لتنميتها وتعزيزها والمحافظة على استمراريتها، بينما سيتم معالجة وتحسين الممارسات التي ظهرت بدرجة متوسطة

ومنخفضة، من خلال اقتراح إجراءات وآليات متنوعة، تنسجم مع تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

مرحلة التنفيذ والتطبيق: بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة يضع الباحث إطاراً إجرائياً مقترحاً بهدف توضيح جوانب التصور المقترن، من خلال أساليب وآليات التحسين لتحقيق الأهداف بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (١٨) أساليب وآليات التنفيذ المقترنة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

المتغير	الأبعاد	أساليب وآليات التنفيذ المقترنة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية
تعزيز المعنى المألف للعمل	- توضيح مدى الترابط بين تحقيق الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة. - العمل على المواءمة بين رئيس القسم ووظيفة أعضاء هيئة التدريس ورؤوية الجامعة. - ضرورة العمل على دعم أساليب تبادل الخبرات والمعلومات والمعرف بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	
دعم المشاركة في صنع القرارات	- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قياس نتائج القرارات المتخذة وتطويرها مستقبلاً. - تنوع أساليب اتخاذ القرار بما يتبع مشاركة أعضاء هيئة التدريس. - الحرص على معرفة القرارات التي تؤثر على عمل أعضاء هيئة التدريس.	
توفير الاستقلالية في العمل	- العمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس من اتخاذ القرارات الحيوية بسرعة عند الحاجة. - منح أعضاء هيئة التدريس حرية التصرف لمواجهة المهام الصعبة. - توفير ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة للاستقلالية المنضبطة بين أعضاء هيئة التدريس.	
منح الثقة في الأداء العالي	- منح الثقة في قدرات أعضاء هيئة التدريس عند التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة. - تعزيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس عند تحقيقهم للأهداف المرسومة. - العمل على تحفيز التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس.	
تحقيق الأهداف	- متابعة تتبع مدى تحقيق الأهداف بشكل مستمر وصولاً للتميز المنشود. - توفير الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرسومة - توفير عدد من البدائل المناسبة والمفضولة بينها.	
التطوير المهني	- تحفيز منسوبي الجامعة للمشاركة في الفعاليات والمؤتمرات العلمية. - تحصيص ميزانيات كافية لبرامج التطوير المهني والمهني لمنسوبي الجامعة. - استقطاب عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب والتطوير في برامج التدريبية.	

<ul style="list-style-type: none"> - العمل على التكيف مع الظروف والمتغيرات المفاجئة. - الإسهام في توفير بدائل متنوعة لمصادر الجامعة المالية والمادية التي تحتاجها. - توفير سياسات تُمكّن الجامعة من استغلال المواهب والخبرات لمنسوبيها. 	<p>توظيف الموارد المتاحة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - العمل على الالتزام ببدأ الشفافية والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس فيها. - ضرورة توفير سياسات جاذبة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليهم. - الحرص على توفير خدمات متميزة لأعضاء هيئة التدريس بالشراكة مع المجتمع المحلي. 	<p>رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة</p>	

مرحلة التقويم والتغذية الراجعة:

تشتمل هذه المرحلة على عدد من الإجراءات، جاء من أبرزها:

- ضرورة المتابعة المستمرة لمستوى تحقق الأهداف التي يسعى التصور المقترن إلى تحقيقها والوصول إليها من خلال الأساليب والآليات المقترنة وذلك عبر لجنة متابعة تنفيذية.
- العمل على تحديد برنامج زمني لتنفيذ الأساليب والآليات الإجرائية المقترنة ومتابعة التطبيق.
- المراجعة الدائمة والمستمرة من قبل اللجنة المختصة لتلك الأساليب والإجراءات المقترنة لضمان جودة الأداء والتنفيذ، والتعرف على الانحرافات والعمل على تقويمها ومعالجتها بشكل مستمر.

خامساً: المتطلبات الإجرائية لنجاح تطبيق التصور المقترن:

- بناءً على ما سبق، يقدم الباحث عدداً من المتطلبات الإجرائية التي قد تسهم في نجاح تطبيق التصور المقترن، ومن هذه المتطلبات ما يأتي:
- وجود رؤية إستراتيجية للجامعة تقودها لل العالمية والتنافسية بحيث تكون مبنية على أهداف إستراتيجية تسير عليها الجامعة للوصول إلى مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية وتطوير أدائها.

- استحداث وحدة خاصة لمتابعة مستويات الفاعلية التنظيمية بالجامعة وترتبط بوكيل الجامعة، ويتولاها فريق عمل متخصص يتبع مدى التقدم في مستويات الفاعلية التنظيمية للجامعة، وتذليل الصعوبات والعقبات التي تحول دون تحقيقها.
- قيادة جامعية متميزة تبني الأنماط الإدارية والقيادة المعاصرة، وذلك من خلال تفعيل نمط القيادة التمكينية، ويكون لديها الالتزام في تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة للتطوير وتحقيق مستويات منشودة في كافة الأصعدة.
- أعضاء هيئة تدريس متميزين ذوي كفاءة عالية، قادرين على إحداث نوع من التوازن بين أدوارهم التدريسية والبحثية والمجتمعية بما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية للجامعة.
- بنية تحتية متكاملة مادياً وتقنياً ومتوفرة بكفاءة عالية تشمل كل ما هو ضروري لنجاح العملية التعليمية والبحثية، بما يعكس بضلاله على تحقيق مستويات عالية للفاعلية التنظيمية للجامعة.

خاتمة الدراسة:

أُجريت الدراسة الحالية لاستطلاع أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؛ للكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية، وقياس مستوى تحقق أبعاد الفاعلية التنظيمية، ومن ثم الكشف عن درجة إسهام القيادة التمكينية في تعزيز الفاعلية التنظيمية؛ وذلك بهدف بناء تصور مقترح للقيادة التمكينية كمدخل لتعزيز الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة؛ ولتحقيق المدفء من الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي

استخدمها الباحث لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، جاء من أبرزها: أنَّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى جاءت عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وأنَّ مستوى تحقيق أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى جاءت متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\leq 0,01$) بين أبعاد القيادة التمكينية وأبعاد الفاعلية التنظيمية.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بعدد من التوصيات التي يأمل أنْ يكون لها دور فاعل في تحقيق أهداف الدراسة، وهي على النحو الآتي:
- أنْ تتبّي الإدارة العليا في الجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة أم القرى على وجه الخصوص؛ تطبيق التصور المقترن بما يضمن تعزيز واستدامة توافر ممارسات عالية لأبعاد القيادة التمكينية، وتفعيتها لتحقيق مستويات عالية للفاعلية التنظيمية في كافة مجالات العمل الجامعي وفقاً لما ورد فيه من أبعاد مؤشرات لتحليل الفجوة بين الواقع الحالي والأداء المستهدف، وآليات التنفيذ.
 - ضرورة التركيز على استقطاب عددٍ من الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب والتطوير في برامج التدريبية التي يحتاجها منسوبي الجامعة.
 - الحرص على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد خطط الجامعة الإستراتيجية وطرق تحسين بيئة وأنظمة العمل، وذلك بالاستفادة من خبراتهم وآرائهم ومقتراحهم.

- تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس وفق منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية المخطط له مسبقاً، وخصوصاً التي تستهدف تنمية الابتكار والإبداع مما يكون له الأثر الإيجابي في زيادة مستوى التميز الوظيفي تحقيقاً لمستويات عالية من الفاعلية التنظيمية.
- ضرورة العمل على تخصيص ميزانيات كافية للبرامج التطويرية لمنسوبي الجامعة.
- وضع سياسات وإجراءات داعمة لاستقطاب المتميزين من الهيئة التدريسية، مع ضرورة العمل على استغلال واستثمار مواهب وخبرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- الحرص على تقديم خدمات متميزة لأعضاء هيئة التدريس من خلال عقد شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

المقترحات:

- استكمالاً لما آلت إليه نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث ما يلي:

 - دراسة: متطلبات تعزيز الفاعلية التنظيمية الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - دراسة: معوقات تطبيق ابعاد القيادة التمكينية من وجهة نظر القيادات الأكademie بالجامعات السعودية.
 - إجراء دراسة مماثلة بتطبيقها على عدد من الجامعات على المستوى المحلي ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية مما يعزز مقترن الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العز، محمد (٢٠٢٤). تحقيق الفاعلية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية. مجلة التربية، ٤ (٢٠١) : ٩٤-١.
- انو، زبار (٢٠٢٤). أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين "التمكين النفسي" كمتغير وسيط. مجلة البشائر الاقتصادية، ١٠ (٢) : ٢٥٥-٢٦٦.
- بارك، جونق (٢٠١٨). أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل. مجلة معهد الإدارة العامة، ١ (٥٩) : ١٨٣-٢١٥.
- البردان، محمد (٢٠٢٠) دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية بجامعة الكويت، ٢ (٢) :
- برسولي، فوزية (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، ٨ (٥) : ٤٣٣-٤٦٠.
- البواريد، طارق. (٢٠٢٣). دور الاستشراف الاستراتيجي في تطوير الفاعلية التنظيمية: سنوات الخبرة دوراً وسيطاً: دراسة ميدانية لوزارة الإدارة المحلية بالأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان الأهلية.
- جامس، هدى (٢٠٢٣). دور القيادة المباشرة وغير المباشرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والمالية، ١٥ (٤) : ٢٠١-٢٢٠.
- الجبور، تغريد (٢٠٢٠). درجة توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكademية في الجامعات الأردنية. [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة ال البيت الحارثي، مفلح. (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة ابها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١ (١٩)، ١-٣١.

- الحوشان، أمل (٢٠٢٣). واقع الفاعلية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر: دراسة ميدانية بالجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٧(٢): ٥٠-٧١.
- الحيارى، بلال. (٢٠٢١). أثر جودة المواقع الالكترونية الحكومية في الفاعلية التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية
- خلف، حسين. (٢٠٢٠). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على الكليات الجامعية في بغداد وواسط. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الاوسط خليل، تغريد. (٢٠٢٤). القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الأمان الوظيفي بحث ميداني في عدد من الجامعات الأهلية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٨(١٣٩)، ٤٨-٦٤
- الرميدى، بسام، وأبو زيد، رضا. (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية: الاستغرق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٤(١): ١-٢٥
- الستاني، مها (٢٠٢٤). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديريات المدارس الثانوية حكومية بمدينة الرياض. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٩(١)، ٩٦-١٦٢
- شحاته، صالح (٢٠٢٠). توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات، ٤٣(٤): ٩٢-١٢٦
- الشاملان، خالد (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري: دراسة ميدانية على مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا. مجلة معهد الإدارة العامة، ٤(٦٣): ٦٨٣-١٠٩
- صباح، مها (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الهيبة التنظيمية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص: ٧٤٣-٧٥٤
- الظلاعين، فرح نياز (٢٠٢١). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٠(١): ٨٠-١٣٠
- ضيف، هاني (٢٠٢٤). تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣٢(٧٦٢): ٧٣٠-٧٦٢

عبد المقصود، وائل. (٢٠٢٤). تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, ١١(٢): ٢٣٥-

٢٧٩-

عبد العزيز، صفية (٢٠١٧). تطوير الفاعلية التنظيمية لجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء مدخل إدارة المعرفة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الامام محمد بن سعود.

العساف، صالح محمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان العنزي، بندر (٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية بالكويت، *مجلة التجارة والتمويل*, (١)، ٦٦١-٦٠٧

القلاف، جمعة. (٢٠٢١). أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم بملكة البحرين. *مجلة طيبة للدراسات العلمية الأكاديمية*, ٤(٢): ١٢٢٨-١٢٠٤

قديل، رضا (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*, ٨٠(٨٠): ٩٩-١٥٩

محمد، دعاء. (٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي باتخاذ الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأزهر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٤(١): ٥٣٣-٥٨٨

المطلق، تهاني علي (٢٠٢٢). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية: تصوّر مقتراح. *مجلة العلوم الإنسانية العربية*, ٣(٤): ١٠٣-١٣١

المنسي، محمود. (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, ٩(٤): ٥٣-١١٩

النصير، يوسف (٢٠٢٣). الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*,

١٦(٤): ٢٣٣ - ٢٦٨

النقاراشي، أسامة. (٢٠٢٣). التوافق بين التمكين والصوت التقديرى للموظف: الدور المعدل للتبادل بين القائد ومرؤوسه بالتطبيق على موظف قسم التعليم. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٧(٤)، ١-٣٠.

ياسين، محمد (٢٠٢١). *تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ٢٧(٤) : ٤٩-٩٦.

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Abdel Maqsoud, Wael. (2024). The impact of organizational agility on organizational effectiveness: an applied study on workers in local units in Gharbia Governorate. Scientific Journal of Business Research (In Arabic), 11(2): 235-279
- Abu Al-Ezz, Muhammad (2024). Achieving organizational effectiveness in the faculties of Al-Azhar University considering the dimensions of organizational agility. Journal of Education (In Arabic), 4 (201): 1-94.
- Ahearne, Matheu. (2005). To empowr or not to empowr your sales force An empirical examination of the influence of leadership. Journal of Applied Psychology, 90 (5), 945–955
- Aksnes, Dag W(2024). Exploring the Relationship between Departmental Characteristics and Research Performance. Policy and Practice in Higher Education, 28(1): 12-20
- Al Dalaeen, Farah Niaz (2021). The impact of innovation on organizational effectiveness: The modifying role of organizational immunity in Jordanian public universities. International Journal of Economics and Business (In Arabic), 10(1): 108-130
- Al Mutlaq, Tahani Ali (2022). Organizational agility is an approach to improving organizational effectiveness in Saudi universities, “a proposed scenario”. Arab Humanities Journal (In Arabic), 3(4): 103-131
- Alameri, M. (2019). The mediating effect of creative self-efficacy on the relation between empowering leadership and organizational innovation, Test Engineering and Management journal, 81: 1938-1946
- Al-Bardan, Muhammad (2020) The role of empowering leadership in reducing anti-productive work behaviors considering the mediating role of organizational cynicism. Arab Journal of Administrative Sciences at Kuwait University (In Arabic), 27(2): 187-221
- Al-Enezi, Bandar (2023). The role of empowering leadership in building second-level leaders: an applied study on the Ministry of Social Affairs in Kuwait, Journal of Commerce and Finance (In Arabic), (1): 607-661
- Al-Harithi, Mufleh. (2020). Components of applying empowering leadership in secondary schools in the city of Abha considering

- the application of the curriculum system from the point of view of teachers, Journal of Educational and Psychological Sciences (In Arabic), 1 (19), 1-31.
- Al-Hoshan, Amal (2023). The reality of organizational effectiveness in community colleges considering the Pounder model: a field study in Saudi universities. Journal of Educational and Psychological Sciences (In Arabic), 7(2): 50-71.
- Alison, Witherspoon (2021). The Role of Leadership and Group Processes in Innovation: An Emerging Theory of Leadership for Active Learning Organizations in Higher Education: <https://keep.lib.asu.edu/items/158715>
- Al-Mansi, Mahmoud. (2022). The relationship between empowering leadership and innovative behavior at work and the mediating role of job modification and perceived social support: a field study on commercial bank employees in Dakahlia Governorate. Scientific Journal of Business Research (In Arabic), 9(4): 53-119
- Al-Nakrashi, Osama. (2023). To match empowerment and employee discretion: The modifying role of exchange between the leader and his subordinates as applied to an education department employee. Egyptian Journal of Business Studies (In Arabic), 47(4), 1-30
- Al-Nusair, Youssef (2023). Organizational silence and its relationship to organizational effectiveness from the perspective of academic leaders at Northern Border University. Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences (In Arabic), (16): 233-268
- Al-Qallaf, Juma. (2021). The impact of strategic planning on organizational effectiveness with organizational flexibility as a mediating variable: an applied study in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. Taiba Journal of Academic Scientific Studies (In Arabic), 4(2): 1204-1228
- Al-Ramidi, Bassam, Abu Zaid, Reda. (2020). The impact of the quality of work life on organizational performance and effectiveness: job involvement as a mediating variable. Journal of College of Tourism and Hotels (In Arabic), 4(1): 1-25
- Al-Shamlan, Khaled (2023). The relationship between empowering leadership and innovative work behavior: a field study on the King Abdulaziz City for Science and Technology. Journal of the Institute of Public Administration (In Arabic), 63(4): 683-749

- Al-Sinani, Maha (2024). Empowering leadership practices among female principals of public secondary schools in Riyadh. Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences (In Arabic), (19), 109-162
- Anu, Zabbar (2024). The effect of empowering leadership on employee creativity “psychological empowerment” as a mediating variable. Al-Bashaer Economic Journal (In Arabic), 10(2): 255-266.
- Audenaert, M. (2020). Empowering leadership, social support, and job crafting public organizations: A multilevel study. Public Personnel Management journal, 49(3): 367- 392
- Aygun, Zehra. (2023). The Mediating Role of Subjective Well-Being in Relationship between Empowering Leadership and Organizational Resilience. Hacettepe University Journal of Education, 38 (3), 367-379
- Darmawan, Didit. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. Journal of Distribution Science, 22 (4): 47-58
- Dash, S. (2019). "The leadership of the school principal: Impact teachers' job crafting, alienation and commitment. Management Research Review, 42 (3): 352- 369
- Dhaif, Hani (2024). The effect of empowering leadership on work engagement: The mediating role of digital organizational culture. Journal of Financial and Business Research (In Arabic), (3): 730- 762
- Elrod, S, Whetger (2020). The scholarship of mission: new concept for promotion scholarly work advancing institutional goals. Routledge, 52(1): 15-23
- Erturk, Ramazan (2022). The Relationship between School Administrators Empowering Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship. Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 6 (1): 26
- Fransisca, Iaji. (2021). Authentic Leadership and Organizational Effectiveness at Private Universities: The mediating effect of Virtuousness. International Journal of Digital Entrepreneurship and Business, 2 (2): 58-77
- Grajfer, Dasha (2024). Academic Leaders: In-Role Perceptions and Developmental Approaches. Educational Management Administration & Leadership, 52 (5): 1178-1205

- Hagerer, L. (2019). University act different: identification of organization effectiveness criteria for faculties. Tertiary Education and management, 25(3): 237-288
- Humorstad, S. (2019). Empowering leadership:employee goal orientations and work performance competing hypotheses approach. Personnel Review, 43(2), 246-271
- Indragiri, Darma (2022). Systematic Literature Review: Empowerment Leadership on Performance, Enrichment : Journal of Management, 12 (4): <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.673>
- Jacobsen, C.B (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership: <https://www.researchgate.net/>
- Jassim, Hoda (2023). The role of direct and indirect leadership in achieving organizational effectiveness. College of Management and Economics. Journal for Administrative and Financial Studies (In Arabic), 15(4): 201-220
- Jiang, Y., Sobia, J., Syedm, Z., Syeda, F. (2024). Elevating organizational effectiveness: synthesizing human resource management with sustainable performance alignment, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11 (2), 392-447
- Karla L. Davis. (2024). Hidden Assets' in Higher Education Administration: The Structures and Lived Experience of Organisation Power' among Associate Dean at US Universitie. Journal of Educational Administration and History, 56 (3), 354-373
- Kayode, David. (2021). Distributed Leadership and Administrative Processes as Determinants of Public Universities' Effectiveness. Journal of Educational Sciences, 16 (5), 2070-2090
- Kesner, Remy. (2024). The Effect of Humble Leadership on the Success of International Development Projects: The Mediating Role of Organizational Learning. Learning Organization journal, 31 (2): 163-184
- Kwan, H. K., (2023). Effects of empowering leadership on follower interface. International Journal of Human Resource Management, 33(7), 1403-1436

- Lee, Y. (2019). A multilevel approach on empowe leadership and safety behavior in the medical industry:The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. Safety Science, 117: 1-9
- Martin, G. (2014). Coordination and Control of Human Resourc Management in Multination Firms: the Case of CASHCO. International Journal of Human Resource Management, 10 (1), 21-42
- Matebe, Tafere. (2024). Realizing Institutional Effectiveness of Higher Education through Servant Leadership, Good Governance and Institutional Health: https://www.researchgate.net/publication/385272251_Realizing_Institutional_Effectiveness_of_Higher_Education_through_Servant_Leadership_Good_Governance_and_Institutional_Health
- Muhammad, Doaa. (2023). The role of empowering leadership in enhancing the sense of organizational pride by taking organizational integrity as a mediating variable. An applied study on employees at Al-Azhar University. Scientific Journal of Business and Environmental Studies (In Arabic), 14(1): 533-588
- Nawaz, N. (2020). Assessment of Organizational Effectiveness a Comparative Study In Between Public and Private Sector. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24 (10): 1808-1817
- Park, Jung (2018). The impact of empowering leadership on psychological well-being and engagement with work. Journal of the Institute of Public Administration (In Arabic), 59(1): 183-215.
- Pounder, James (2022). Organizational Effectiveness in Higher Education : https://www.researchgate.net/publication/359939625_Organizational_Effectiveness_in_Higher_Education
- Qandil, Reda (2024). The role of empowering leadership in enhancing organizational loyalty among public administration employees in some private universities. College of Commerce Journal of Scientific Research (In Arabic), (80): 99-159
- Rao, J.R. (2019). "Empowering leadership and inmove work behvior: a moderated mediation examination". Journal of Knowledge Management, 23 (5):915-930
- Rui, Li. (2024). the impact empowering leadership on employee creativity: the mediating role of organizational. The Eurasian's journal on global socio-economic, 4(47), 121-132

- Sabah, Maha (2024). The role of empowering leadership in enhancing organizational prestige. Journal of Accounting and Financial Studies (In Arabic), Special Issue: 743-754
- Schramm, Dorothy (2023). Factors That Contribute to a Successful Implementation of a Comprehensive Institutional Effectiveness Plan in a Higher Education Institution: https://eric.ed.gov/?q=Institutional+effectiveness&ff1=dtySince_2023&pg=2&id=ED640533
- Schrier, Karen (2024). Playful Approaches to Leadership Development: Three Innovative Uses of Games in the Classroom. Journal of Management Education, 48 (4): 777-801
- Shehata, Saleh (2020). Mediating knowledge sharing in the relationship between empowering leadership and innovative performance of employees at Mansoura University. Egyptian Journal of Studies (In Arabic), 43(4): 92-126
- Sowd, dyre (2020). Impact of Leadership Styles on the Effectiveness of Higher Educational Institutions OPUS: HR Journal, 9(1), 37–68
- Valeri, Marco. (2024). Managerial Perceptions. Models of Organizational Effectiveness: https://www.researchgate.net/publication/38650724_Managerial_Perceptions_Models_of_Organizational_Effectiveness
- Varshney, Deepanj (2024). Does empowering leadership behavior affect employee performance? The mediating role of workforce agility. International Journal of Productivity and Performance Management: 10.1108/IJPPM-11-2023-0618
- Vecchio, R. (2010). Empowering Leadership: Examination of Mediating Mechanisms within Hierarchical Structure. The Leadership Quarterly, 21(3) :530-542
- Wilberforce, T. (2024). The Influence of Institutional Culture on Organisational Effectiveness in Selected Public Universities. East Africa Journl of Education Study 7(3):419-435