

تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين

The Effect of Administrative Empowerment and Transformational Leadership on Faculty Member's Performance in Palestinian Public Universities

ايهاب سمير قبيج^{1*}، علي عمر حامد²

¹ جامعة فلسطين التقنية - خضوري، طولكرم، فلسطين.

² جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

Ihab Sameer qubbaj^{1,*}, Ali Omar Hamed²

1 Palestine Technical University - Kadoorie, Tulkarm, Palestine.

2 Al-Istiqlal University, Jericho, Palestine.

تاريخ الاستلام (Received): 2023/03/18؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2023/06/24؛ تاريخ القبول (Accepted): 2023/07/08

ملخص: توضح الدراسة الحالية الانسجام العلمي مع الأدب النظري والدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة داخل المؤسسات المعاصرة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي التي تمولها الحكومة. فأحد الجوانب الأكثر أهمية هو التمكين الإداري بالتزامن مع القيادة التحويلية بهدف تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، والاستبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي فلسطين التقنية-خضوري وجامعة الاستقلال، وعددهم (498) فردا وزعت عليهم الاستبانة، حيث تم استرداد (202) استبانة خضعت (196) استبانة منها للتحليل الاحصائي، وذلك بعد استبعاد (6) استبانات باعتبارها قيم متطرفة.

توصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لكل من التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة. وأوصى الباحثان بضرورة قيام القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية بتوصيل رؤية الجامعة الى جميع أعضاء الهيئة التدريسية وتعديل نظم الحوافز والمكافآت المعمول بها. علاوة على ضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية سلطة أوسع لاتخاذ القرارات، وحرية التصرف في مجال عملهم، بالإضافة الى ضرورة الاهتمام بمحاجاتهم الشخصية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ القيادة التحويلية؛ الجامعات الحكومية.

تصنيف JEL: M1; O15; D23.

Abstract: The current study demonstrates scientific coherence with the theoretical literature and previous studies regarding the significance of implementing modern managerial methods within contemporary institutions, including government-funded higher education institutions. One of the most crucial aspects is the implementation of administrative empowerment in conjunction with transformational leadership to enhance the performance of faculty members.

The aim of the current study was to investigate the impact of administrative empowerment and transformative leadership on the performance of faculty members in Palestinian government universities. The researchers employed a descriptive-analytical methodology to conduct the study, using a questionnaire to collect field data from the targeted study population, which consisted of faculty members from Palestine Technical University - Kadoorie and Al-Istiqlal University, for a total of (498) individuals. The questionnaires were distributed among the participants, with a total of (202) questionnaires retrieved. After excluding (6) questionnaires as outliers, (196) questionnaires were subjected to statistical analysis.

The study found a statistically significant positive impact of both administrative empowerment and transformative leadership on the academic staff's performance. The researchers recommended that academic leaders in government universities effectively communicate the university's vision to all faculty members and modify the existing incentive and reward systems. Additionally, they emphasized the importance of granting faculty members greater decision-making authority and autonomy within their work domains, as well as addressing their personal needs.

Keywords: Administrative Empowerment; Transformational Leadership; Public Universities.

Jel Classification Codes : M1 ; O15 ; D23.

* Corresponding author, e-mail: i.alqubaj@ptuk.edu.ps

I - تمهيد :

شهد العالم وما زال، عديد الظواهر البارزة كالعولمة وثورة المعلومات، بالإضافة الى التغيرات في الهياكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ والتي أثرت وما زالت على أداء المؤسسات المعاصرة، مما دعاها الى إعادة النظر باستراتيجيات عملها وادارتها (Aldaihani, 2020)، جنبا الى جنب مع ارتفاع الاهتمام بالتكيف والانسجام مع جملة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، حيث عواملها تتسم بالتغير المستمر والمعقد، والمؤثرة على عملها، وذلك من خلال تبني أنماط وأساليب ادارية حديثة تؤثر على أداء مواردها البشرية (Asiri, 2020)، هذه الموارد التي باتت تشكل تحديا حقيقيا أمام تلك المؤسسات، وضرورة ملحة للاهتمام بها من جهة (القبج وملك، 2022). تسعى معظم المؤسسات المعاصرة جاهدة الى الاحتفاظ بأفضل موظفيها وتحفيزهم بهدف الإبقاء على أدائهم المرتفع (Whetten & Cameron, 2016, p. 288)، فيما يمثل أداء العاملين في مختلف المؤسسات المعاصرة قضية إدارية وتنظيمية بارزة، وعاملا رئيسيا في تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

يظهر جليا أن نمو وتطور المؤسسات المعاصرة بات يعتمد أساسا على أداء موظفيها (Ugwoke et al., 2023)، فيما يتأثر هذا الأداء بالعديد من العوامل، مما استدعى قيام هذه المؤسسات لإيلاء مزيد من الاهتمام بتعزيز، بل وتفعيل تلك العوامل المؤثرة فيه إيجابا، وتقليل تأثير الأخرى أو تحييدها. ولعل من أهم هذه العوامل المعززة للأداء هي التمكين الإداري، بالإضافة الى نمط القيادة التحويلية، بهدف الحفاظ على نجاحها وديمومتها (Singh et al., 2020)، علاوة على ذلك، يتطلب التعامل مع التغيير بفاعلية؛ سلوكا قياديا يتزامن مع عمل هذه المؤسسات يطلق عليه القيادة التحويلية (Yue, Men, & Ferguson, 2019)، حيث يجد العاملين ومن خلال هذا النمط؛ سهولة في التواصل مع القائد، والذي سيتمكن بدوره من الاستفادة القصوى من مهارات العاملين عند القيام بأعمالهم، ورفع قدراتهم، وتمكينهم نفسيا (Ibrahim, Ismail, Yusuf, & Ngayesah, 2016). وبالفعل، بدأت العديد من المؤسسات تولي اهتماما واسعا بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين، الذي يؤكد على ضرورة تأسيس وتشكيل الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحفيزهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار، وكسر الحدود الإدارية الداخلية بين الإدارة والموظفين (Lassoued, Awad, & Ben Guirat, 2020). كما وتظهر أهمية التمكين في القطاع العام كذلك، اذ يعتبر تمكين الموظفين العموميين عاملا مهما في تحسين مخرجات المؤسسات العامة مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتعزيز أداء العاملين فيها (Petter et al., 2002; Fernandez et al., 2013). بما فيها مؤسسات التعليم العالي الحكومي. فخلال العقد الماضي، غيرت مؤسسات التعليم العالي دينامياتها من أجل تعزيز تميزها الأكاديمي وكفاءتها (Khan et al., 2018).

وعلى اعتبار ان تحسين أداء العاملين يمثل مفهوما إداريا وهدفا تنظيميا يحتل اهتماما بارزا في فكر وعمل مديري مؤسسات القطاع العام، تأتي الدراسة الحالية، لدراسة بعض الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة مثل التمكين والقيادة التحويلية؛ الرامية الى تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

I - 1 مشكلة الدراسة وفرضياتها

القائد الجيد، هو ذلك القائد الذي سيكون قادرا على اختيار أسلوب القيادة المناسب للتطبيق داخل المؤسسة بهدف تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017)، فيما يعتبر نمج القيادة التحويلية بمثابة عامل تغيير سيمكّن ذلك القائد من صياغة رؤى واضحة تتماشى مع الأهداف التنظيمية لتعزيز ثقة المرؤوسين واحترامهم، ليكون بمثابة نموذج يحتذى به مع تحفيز المرؤوسين على تجاوز معايير الأداء (Ugwoke et al., 2023). ذلك الأداء الذي يحظى بأهمية علمية وعملية واسعة بسبب نتائجه المفيدة على المستويين التنظيمي وعلى مستوى الأفراد (Saleem et al., 2019). اذ تعتبر القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص من أهم الانماط القيادية تأثيرا على أداء العاملين (Manzoor, 2019; Sethibem 2018; Ekaningsih, 2014).

حيث يجد العاملين ومن خلال نمط القيادة التحويلية؛ سهولة في التواصل مع القائد، والذي سيتمكن بدوره من الاستفادة القصوى من مهارات العاملين عند القيام بأعمالهم، ورفع قدراتهم، وتمكينهم (Ibrahim et al., 2016). كما وتعد صفات القيادة والأداء الوظيفي من أكثر العوامل فاعلية، بل وأكثرها مساعدة للمؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية المختلفة، حيث يمكن للقادة فرض قراراتهم الرامية الى التأثير على الأداء القابل للتحقيق، فهدف جميع المديرين يتمثل في زيادة مستوى الإنتاج وتعزيز الكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (Gorodutse, Abdullah, Bin Ahmad, al sherry, & Rogo, 2018). وضمن نفس السياق، يعتمد نجاح أي منظمة على العلاقة بين القادة وموظفيهم، وبمجرد أن يلعب القائد دوره بالمعنى الحقيقي للكلمة، ستكون النتيجة الحصول على قوة عاملة شديدة التحفيز، لذلك، هناك حاجة إلى مزيد من العمل البحثي لتفسير القيادة التحويلية في سياق مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالأداء الوظيفي (Khan et al., 2018). وفي حين تم إجراء العديد من الأبحاث حول نمط القيادة التحويلية إلى جانب تأثيراتها، إلا أن تلك الأبحاث لم تول اهتماما لدور التمكين في تحقيق نتائج إيجابية مثل أداء المرؤوسين (Ekaningsih, 2014). حيث تعد القيادة التحويلية والتمكين جزءا من النظريات الجديدة التي تدرس كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تعزز قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Saleem et al., 2019).

عليه، من واقع عمل الباحثين في الجامعات الحكومية، ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها قطاع التعليم العالي في فلسطين، والدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في تنمية وتطوير المجتمع، والأهمية الخاصة للجامعات الحكومية في فلسطين، والهدف الرئيس من الأساليب الإدارية الحديثة مثل التمكين الإداري والقيادة التحويلية الواجب توافرها وممارستها من قبل القيادات الأكاديمية داخل الجامعات؛ ودورها في تنمية قدرات العاملين وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية وتحسين أدائهم، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل البحثي الآتي: ما تأثير كل من التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية/خضوري) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟ وبالنظر الى طبيعة الدراسة وغرضها الرئيس وأهدافها، ستقوم الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتمكين الإداري بدلالة أبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فريق العمل، حفز العاملين، والتأثير) على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الاعترافات الفردية، والتأثير المثالي) على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأبعاد لتمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فريق العمل، حفز العاملين، والتأثير) على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الاعترافات الفردية، والتأثير المثالي) على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم.

I-2 أهداف الدراسة

1. التعرف على تأثير التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فريق العمل، التأثير، حفز العاملين) على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم.
2. استكشاف تأثير ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعترافات الفردية) على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم.
3. التعرف على التأثير غير المباشر لأبعاد المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والتمكين الإداري) على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة لمستوى أدائهم.

I-3 نموذج الدراسة

بالنظر الى مشكلة الدراسة وطبيعتها وغرضها، وبعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، يمكن طرح النموذج المتعلق بمتغيرات الدراسة كما يظهر بالشكل رقم (1).

I-4 أهمية الدراسة

تبرز الأهمية العلمية للدراسة الحالية من كونها تبحث في تأثير القيادة التحويلية والتمكين الإداري، على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية، إذ إن جميع الدراسات السابقة التي درست موضوع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية، تناولت تأثير أحد المتغيرين إما بشكل منفرد أو مع متغيرات أخرى، واللذين تم تناولهما معا في الدراسة الحالية، وعليه من الممكن أن تشكل الدراسة الحالية إضافة علمية جديدة في هذا المجال. ومن جهة أخرى، تتطرق الدراسة الحالية لثلاثة متغيرات تعتبر من أهم المتغيرات الإدارية والتنظيمية في الوقت الراهن، حيث ستسلط الدراسة الحالية الضوء عليهم بعد دراستها وازدادت أهميتها النظرية، ومن ثم الوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يأمل الباحثين من خلالها استمرار وتعميق الدراسة حولها واثرائها. الأمر الذي من الممكن ان يساعد الباحثين والدارسين في هذا المجال مستقبلا من اجراء مزيدا من الأبحاث في مجالاتها. فيما تتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية في كونها ستساعد في اقتراح أدوات تطوير إدارية لتعزيز وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مما سينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه الجامعات وخاصة جودة مخرجاتها التعليمية. والأخذ بعين الاعتبار أهمية توظيف الأساليب القيادية داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وخاصة التحويلية منها، وبيان دورها في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة الثقة لديهم بقيادتهم، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة والتفكير الابداعي البناء. علاوة على ان الدراسة الحالية

ستتقترح أدوات التطوير والتحسين اللازمة والمناسبة لتعزيز التمكين الإداري وتوظيفه بشكل فاعل في سبيل تعزيز وتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية.

II الإطار النظري

1.1.1- التمكين

برز موضوع التمكين Empowerment بشكل عام ضمن الموضوعات المتعلقة بالبعد الإنساني كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة (Musaad & Zhuo, 2017)، إذ تم تقديم مفهوم التمكين في الثمانينيات لأول مرة، وأخذ به من قبل الباحثين والأكاديميين والمؤسسات بشكل أوسع في التسعينيات، وهو أسلوب إداري حديث تم تطبيقه من قبل المديرين بهدف رفع مستوى الإنتاجية من خلال تعزيز التزام الموظفين فيما يتعلق بعمل المنظمة (Allameh et al., 2012). إذ أن Kanter (1977) هي أول من قدمت مفهوم تمكين الموظفين، وتبع ذلك التقديم، قيام العديد من الباحثين بدراسة أهميته ونتائجه بالنسبة لمختلف المؤسسات (Kim, Lee, & Jang, 2017). ومن جهة أخرى، شكلت بعض المفاهيم الإدارية عند ظهورها في الأدب النظري الخاص بالمؤسسات؛ بدايات ظهور مفهوم التمكين والعناصر الأساسية له، مثل، النهج الاجتماعي التقني، والإثراء الوظيفي الذي يعمل على زيادة التحكم واتخاذ القرار في عمل الأفراد واستقلاليتهم (Honold, 1997)، حيث يصف البعض التمكين في المقام الأول كهدف، والبعض الآخر يصفه على أنه عملية، وآخرين يعتبرونه على أنه شكل من أشكال التدخل (Gutiérrez, GlenMaye, & DeLois, 1995). وبغض النظر عن الشكل الذي يأخذه التمكين داخل المؤسسات، يبقى التمكين مفهوما إداريا هاما لكافة المؤسسات المعاصرة.

تعريف التمكين

أوضحوا (Petter et al., 2002) وجود اختلاف في تعريف التمكين، ويعود ذلك إلى اختلاف الفرد والمكان. ومن جهة أخرى، فتنوع أبعاد التمكين وتعدددها يجعل من تعريفه أمرا في غاية الصعوبة، حيث يستخدم الباحثون والمهتمون كلمات وتعابير مختلفة لوصف أساليب إدارية متشابهة، فيما نظر العديد من الباحثين إلى أبعاد التمكين من خلال جوانب مختلفة، حيث يُطلق التمكين على كل من عملية التوجيه والإشراف في عمل الأفراد، واستقلاليتهم في العمل، وتنوع العمل الجماعي، والأنظمة التي تربط الأجر بالأداء (Honold, 1997). وعلى الرغم من أن الباحثين قد قاموا بمناقشة التمكين من اتجاهات مختلفة، إلا أن هذه الاتجاهات لم تؤدي إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر حول مفهومه، لكنها تعطي اختلافات في الرؤى الفلسفية للمفهوم، ومن جهة أخرى، يظهر الاتفاق على أن التمكين يعني أساسا منح الموظفين القوة اللازمة والحرية الأوسع ضمن سياق وظيفتهم المحددة، بالإضافة إلى منحهم حرية التعبير عن آرائهم حول قضايا العمل المختلفة (Musaad & Zhuo, 2017). وهو كذلك عملية منح الاستقلالية للموظفين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة الخاصة، بهدف تحقيق احساسهم بالتقدير، وضمان مشاركتهم والتزامهم، وشعورهم بقيمة ومعنى وظائفهم (Brown, 2014, p. 403). أو هو عملية منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، مع تحملهم المسؤولية عن نتائجها (George & Jones, 2011, p. 26). وهو كذلك عملية نقل بعض السلطات الإدارية أو الامتيازات أو القدرة إلى الموظفين (Petter et al., 2002). كما ويعتبر التمكين الإداري مفهوما معاصرا يعمل على رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد لحل ومواجهة المشاكل الإدارية، وإتاحة الفرص أمامهم للمبادرة والتحدى؛ وذلك من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتعاون، والمشاركة في عملية تحديد وتحقيق الأهداف والخطط التنظيمية (Al Maani et al., 2020; ALshbiel, 2015).

بناء على ما سبق، يستنج الباحثان تعدد تعريفات التمكين، والنابعة تلك الاختلافات من اختلاف وجهات نظر أصحابها وخلفياتهم الأكاديمية أو المهنية، لكن، إذ يمكن تعريف التمكين على أنه تلك الممارسات الإدارية التي تفضي إلى منح ونقل بعض السلطات وحرية اتخاذ القرارات من المستويات الإدارية الأعلى، إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى فيما يتعلق بمجال عملهم، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم المهنية وتطويرهم من جهة أخرى، بما يضمن شعورهم بالجدارة والقدرة، والمعنى تجاه أعمالهم ومهامهم وإمكانية التأثير فيها، مع التزامهم بتحمل المسؤولية تجاهها.

أبعاد التمكين

تنوع أبعاد التمكين الإداري بتنوع خلفيات وخبرات الباحثين والدارسين له، لكن جميعها تتمحور حول فكرة منح الموظفين الحرية والثقة في أثناء تأديتهم لأعمالهم ومهامهم الوظيفية، واعطائهم المسؤوليات والصلاحيات، وحثهم على المبادرة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك من خلال العلاقة القوية بين الموظفين والإدارة التي تعمل على تحفيزهم دوما (Musaad & Zhuo, 2017). فيما قام (Asiri, 2020)، وبعد استعراضه لمجموعة من الدراسات، بتحديد مجموعة من أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

1. **الاتصال الفاعل ومشاركة المعلومات**، ويعتبر هذا البعد أحد الركائز الأساسية لتمكين الموظفين، ويعني حرية وسهولة الوصول إلى المعلومات الهامة في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة بطريقة تمكن الموظفين من تحديد المعلومات ذات الصلة بأدائهم وأهدافهم واستراتيجياتهم (Lassoued et al., 2020).
 2. **فريق العمل**، ويشير إلى مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل مترابط لحل المشكلات أو تنفيذ الأعمال (Kirkman & Rosen, 1999)، حيث يمثل تمكين الفريق تصورات أعضائه حول أربعة جوانب: (قدرتهم على أداء المهام بفاعلية، وإحساسهم بالجدوى في عملهم، واستقلاليتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهمة، وتأثيرها على نتائج المهمة) (Jiang, Flores, Leelawong, & Manz, 2016). حيث تساعد الفرق جميع أعضاء المؤسسة على الشعور بالمسؤولية عن المشاركة في إنشاء مكان عمل يمكنهم الإيمان به والازدهار فيه؛ ويمكنهم من تقديم المزيد من المنتجات عالية الجودة وتحسين قدراتهم على حل المشكلات (Dahou & Hacini, 2018).
 3. **التأثير**، ويشير هذا البعد إلى درجة شعور الفرد بأن له تأثيراً على المخرجات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية المتعلقة بالعمل، ومستوى اعتقاده بأن له دوراً فعلياً في المخرجات والنتائج التنظيمية (Al-bdareen, 2020). أي الدرجة التي يمكن أن يؤثر بها الموظف على نتائج العمل التنظيمية المختلفة (Amor et al., 2020; Balaji and Krishnan, 2014).
 4. **حفز العاملين**، قام Melendy (2008) بتعريف الدافع بأنه عملية تبدأ بالحاجة التي تنشط السلوك الشخصي، والتي بدورها تحفز الشخص نحو العمل إلى تحقيق هدف معين. فيما يمكن أن يحفز احترام الآخرين الأفراد على بذل قصارى جهدهم في اثناء العمل (Babae, 2012). كما يعد تحفيز الموظف إحدى سياسات القادة لرفع كفاءة التعامل بين الموظفين في المؤسسة، بحيث يصبح الموظفون أكثر حماساً لتحقيق الأهداف المنشودة (Bhatti & Haider, 2014).
- ولأغراض الدراسة الحالية وطبيعتها، سيتم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية.

II. 2 القيادة التحويلية

استجابة لجملة التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسة الخارجية، يجب ان يشمل التجديد داخل المنظمة الأساليب الإدارية والقيادية، حيث ظهرت جليا حاجة المؤسسات المعاصرة الى تبني نمط القيادة التحويلية Transformationnel Leadership. فيما أوضح Morden (2007, p. 353) بأن مفهوم القيادة التحويلية تم تطويره لأول مرة من قبل بيرنز في العام (1978)، لوصف ذلك القائد الذي يعمل على إلهام المرؤوسين نحو رؤية مشتركة، والقادر على تحفيزهم فكرياً، ويعطي اهتماماً شخصياً لهم (Balwant, 2019). ولاحقاً واعتماداً على ذلك المفهوم؛ قام باس (1985) باشتقاق نظرية للقيادة التحويلية من التصنيف النوعي للقادة السياسيين بنمطها التبادلي والتحويلي السابق لبيرنز (Howell & Avolio, 1993).

وأشارا Si و Wei (2012) الى مساهمة باس وزملاؤه في تطوير نظرية القيادة التحويلية من خلال وضع تصور لبنى ذلك النمط بطريقة أكثر منهجية، مما قدم للباحثين بعض المفاهيم الأساسية وإطار عمل متكامل له. واصفا Bass (1990) الأداء القيادي المتفوق بالقيادة التحويلية، ويحدث ذلك عندما يوسع القادة ويرفعون مصالح مرؤوسيهم، وعندما يولدون وعياً وقبولاً لأهداف المجموعة ومهامها، وعندما يحفزون مرؤوسيهم على النظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الذاتية من أجل الأفضل للمجموعة، فيما يحقق القادة التحويلين هذه النتائج بطريقة أو أكثر، ويمكن ذلك من خلال تمتعهم بشخصية جاذبة لمرؤوسيهم وبالتالي إلهامهم؛ وتلبية الاحتياجات العاطفية لكل مرؤوس؛ و/أو تحفيزهم فكرياً.

ويتضمن نمط القيادة التحويلية بشكل عام ربط المرؤوسين بهدف مشترك وواضح، وذلك طبقاً لسلوكيات التعزيز الذاتي التي يكتسبها هؤلاء المرؤوسين من خلال عملية تحقيق المهمة بنجاح، والثقة بالمكافآت الجوهرية، حيث يتحدث القائد التحويلي دائماً بشكل صريح عن أهمية مشاركة المعلومات والاهتمام بمصلحة فريق العمل (Oke et al., 2009). كما تعمل القيادة التحويلية على تنمية وتطوير المرؤوسين وتحفيزهم فكرياً وإلهامهم بهدف تجاوز مصالحهم الذاتية لغرض أو مهمة أو رؤية جماعية أوسع (Howell & Avolio, 1993). فيما يستند مفهوم القيادة التحويلية على عملية الوصول إلى احتياجات ودوافع المرؤوسين بالإضافة إلى احتياجات ودوافع القادة من أجل تحقيق أهداف كليهما بشكل أفضل، واحداث تغييرات كبيرة في كل من المرؤوسين وكذلك في المؤسسة، بالإضافة قدرتها الواضحة على قيادة وإحداث التغييرات في مهمة المؤسسة الرئيسية واستراتيجيتها وهيكلها، بل وثقافتها، بالإضافة إلى تعزيز الابداع في منتجاتها وتقنياتها (Morden, 2007, p. 353)، حيث تمزج القيادة التحويلية بين النظريات السلوكية مع القليل من نظريات السمات، ومع ذلك، يمكن للقادة التحويليين، الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية وذات رؤية؛ من إلهام المرؤوسين لتجاوز مصلحتهم الذاتية لصالح مؤسساتهم، وفي العادة ما يلجأ القادة التحويليين إلى مثل المرؤوسين والقيم الأخلاقية ويلهموهم للتفكير في حل المشكلات بطرق جديدة أو مختلفة، وفي النهاية سيتمكن القادة التحويليين من التأثير على المرؤوسين من خلال الرؤية، وتعني قدرة القائد على ربط الأفراد بفكرة معينة، والتأطير، وهي العملية التي يحدد القادة بموجبها الغرض من حركاتهم بمصطلحات ذات معنى كبير، وأخيراً إدارة الانطباعات،

أي محاولة السيطرة على الانطباعات التي يشعر بها الآخرون عن القائد من خلال ممارسة السلوكيات التي تجعله أكثر جاذبية لهم (Benowitz, 2001, p. 153).

تعريف القيادة التحويلية

عرف Yukl (1989) القيادة التحويلية بأنها عبارة عن عملية إحداث تغييرات واسعة في مواقف ومعتقدات أعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى بناء الالتزام بكل من برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، إذ يصف المفهوم عملية القيادة من خلال النتائج والمخرجات؛ مثل التغييرات الرئيسية في ثقافة واستراتيجيات المؤسسة أو نظامها الاجتماعي. أما Darte-y-Baah (2015) فعرف القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعتمد على جهود وممارسات متكاملة وفاعلة للأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف والطموحات الجماعية للمجموعة، وتتمحور حول ثلاث قضايا أساسية هي المبادرة، وتشمل الأشخاص (المرووسين)، كما تتضمن توفير التوجيه للموارد والسلوكيات، والطاقت نحو تحقيق الأهداف. وتناول Balwant (2019) القيادة التحويلية من زاوية الرؤية (Vision)، معرّف القيادة التحويلية على أنها العملية التي يركز من خلالها القائد على الرؤية، مستخدماً مجموعة من السلوكيات للتعبير عن تلك الرؤية بطريقة إيجابية، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على تحقيق تلك الأهداف من خلال النمذجة، وحل المشكلات بشكل خلاق، وإبداء الاهتمام باحتياجات المرؤوسين الفردية، وتقديم المكافآت عند تحقيقهم لتلك الأهداف.

علاوة على ما سبق، فقد أوضحوا (Dubinsky et al., 1995) بأن المشرفين الذين يمارسون القيادة التحويلية هم "قادة" وليسوا مجرد "مدراء"، إذ يتبنى هؤلاء منظوراً طويل المدى بدلاً من التركيز على احتياجات وقضايا الموظفين الحالية، ويركزون على الاحتياجات والقضايا المستقبلية، بدلاً من التعامل مع المشكلات والفرص قصيرة الأجل التي تواجه مجموعات العمل والمؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامهم بالمشاكل والفرص طويلة الأجل بدلاً من إدراك العوامل داخل التنظيمية على أنها كيانات منفصلة وغير مترابطة، فهم ينظرون إليها بتوجه منهجي. فالقائد التحويلي هو الذي يهتم بكل مرؤوس، ويعلق أهمية على احتياجاتهم الشخصية وقدراتهم و رغباتهم وإرشادهم (Mi, Gan, Xu, Long, Qiao, & Zhu, 2019).

بناء على ما سبق، يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها نصح القائد وقدرته على تحويل الأفراد والمؤسسة، من خلال إحداث التغيير في مواقف ومعتقدات مرؤوسيه وحتى سلوكياتهم، وضمان التزامهم برؤية المؤسسة وقيمها، وذلك من خلال سلوكياته وتصرفاته المثالية بشكل يجعل منه نموذجاً يتحذى فيه، علاوة على إبداء اهتمامه بحاجات المرؤوسين الفردية، وتحفيزهم واثارتهم للتفكير في تقديم حلول لمشاكل العمل بأنفسهم، وخلق التحدي لديهم للتطوير الذاتي وتعزيز أدائهم. وبالإشارة إلى دراسة Bass (1985) تتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد هي (Mi et al., 2019):

1. **الاعتبارات الفردية Individualized Considerations**، ويشير هذا البعد إلى درجة اهتمام القائد بالمرؤوسين كل على حدة، إذ يولي أهمية لاحتياجاتهم الشخصية وقدراتهم و رغباتهم الفردية، ويقوم بإجراء رعاية وإرشاد متميزين وفقاً لمواقف المرؤوسين المختلفة (Mi et al., 2019). ومن جهة أخرى يعبر هذا البعد عن قدرة القادة على تحديد وفهم ومعالجة الاحتياجات التطويرية للمرؤوسين (Nyokabi, K'Aol, & Njenga, 2017).

2. **التأثير المثالي Idealized Influence**، إذ يُنظر إلى القادة ضمن هذا البعد على أنهم نموذج يحتذى به إما لأنهم يقومون بإظهار بعض الخصائص الشخصية أو "الكاريزما"، أو لأنهم يظهرون سلوكيات أخلاقية معينة، وغالباً ما يُنظر إلى هؤلاء القادة بأنهم على درجة عالية من الأخلاق والثقة، والنزاهة، والصدق، والسلوك الهادف، وأما المؤشرات الرئيسية لهذا النمط هي: إظهار كفاءة مرتفعة؛ الاحتراف وتقدير إنجازات المرؤوسين؛ والقدرة على معالجة الأزمات "وجهاً لوجه"؛ واستخدام القوة لتحقيق مكاسب إيجابية (Kirkbride, 2006)، وفي النهاية سيسهر المرؤوسين بالثقة والجو الإيجابي الذي خلقه القائد داخل المؤسسة (Cetina & Kinik, 2015).

3. **التحفيز/الدافع الإلهامي Inspirational Motivation**، ويشير هذا البعد إلى قدرة القادة على تحفيز المرؤوسين من خلال صياغة رؤية ملهمة وطموحة، وتهيئة مناخ يسوده جو من الأمان النفسي بحيث يتم تشجيع المرؤوسين على تحمل المخاطر وتنشيطهم لأداء يتجاوز التوقعات (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016). وبالإشارة إلى Kirkbride (2006) يميل هؤلاء القادة إلى التعبير بطريقة مثيرة ومقنعة عن رؤية مشتركة للمستقبل، يستطيع المرؤوسين قبولها والسعي إلى تحقيقها، والمؤشرات الرئيسية لهذا النمط ستكون، تقديم رؤية متفائلة وقابلة للتحقيق للمستقبل؛ والتقليل من الأمور المعقدة والانتقال إلى القضايا الرئيسية باستخدام لغة بسيطة وواضحة؛ وخلق شعور بالأولويات والغرض.

4. **الحفز الفكري Intellectual Stimulation**، يتضمن هذا البعد بشكل أساسي عملية تحفيز فاعلة من قبل القائد للمرؤوسين وحملهم للتفكير في القضايا والمشاكل بأنفسهم، وبالتالي تطوير قدراتهم الخاصة، والمؤشرات الرئيسية لهذا النمط هي: إعادة فحص الافتراضات، والتعرف على الأنماط التي يصعب تخيلها؛ والرغبة في طرح أو الاستمتاع بأفكار تبدو غريبة؛ وتشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في المشاكل؛ وخلق

"الاستعداد" للتغيير في طريقة التفكير (Kirkbride, 2006). فيما أوضح Nyokabi et al., (2017) بقدرته القائد في تخفيف المرؤوسين من خلال التأكيد على استقلالية الوظائف التي يقومون بها، وتنوع المهام والأنشطة وحريرتهم في أدائها.

3.1.1 أداء العاملين

تعتبر الموارد البشرية أكثر الأصول التي تعمل على إضافة القيمة لأي مؤسسة، فالموظفين ذوي الأداء الجيد سيساهمون حتما في تعزيز كفاءة ونجاح المؤسسة (Imran & Tanveer, 2015)، مضيفا Inuwa (2016) اعتماد المؤسسات في القطاعين العام والخاص على القوى العاملة لديها من أجل تحقيق الإنتاجية المثلى، والتي ستؤدي بدورها إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية.

ومن جهة أخرى، تسعى المؤسسات الأكاديمية التي تقدم خدمات التعليم العالي إلى تحقيق الجودة بشقيها الأكاديمي والإداري، إذ يمكن ذلك من خلال ضمان مستويات أداء مرتفعة من قبل العاملين داخل تلك المؤسسات. وفي العادة ما تعتمد جودة الجامعات على تميزها وأداء الأكاديميين فيها، من خلال قيامهم بالتدريس بكفاءة إلى جانب الالتزام الكامل بمؤسستهم، في حين يُطلب من الأكاديميين الأداء بشكل أفضل من خلال استيفاء سلسلة من المتطلبات الموضوعية من قبل الجامعات (Hashim & Shawkataly, 2017). فالتعليم الأكاديمي هو ركيزة التميز للمؤسسة التي يمكن أن يكون لدور المحاضر فيها تأثيرا كبيرا على جودة التدريس والتعلم (Markom et al., 2012).

تعريف أداء العاملين

في العادة ما يُعتقد بأن أداء العاملين هو عبارة عن القيام بالمهام فقط، إلا أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمجموعة من المهام المرتبطة بالأغراض التنظيمية مثل الجودة والكفاءة ومعايير الفاعلية الأخرى (Ekaningsih, 2014)، فيما يعتبر الأداء مفهوما متعدد المكونات، إذ يمكن تمييز جانبيه له، هما العملية والأداء، أي الارتباط ما بين السلوكيات والنتائج، حيث يشير السلوك هنا إلى الفعل الذي يقوم به الأشخاص لإنجاز عمل، بينما يشير جانب النتيجة إلى نتيجة السلوك الوظيفي للفرد، وفي مكان العمل؛ ترتبط السلوكيات والنتائج المتوقعة ببعضها البعض، لكن التداخل الشامل بين كلا الجانبين لم يتضح بعد، حيث تتأثر النتيجة المتوقعة بعوامل مثل الدافع والقدرات المعرفية من الجانب السلوكي (Pradhan & Jena, 2017). وقد يلعب نمط القيادة السائد بالإضافة إلى التمكين أدورا في ذلك الأداء وتأثيرا وتوجيها وتعزيزا، حيث يمثل هذا الأمر غرض الدراسة الحالية وهدفها التي تسعى إلى استكشافه.

تعددت التعاريف المتعلقة بأداء العاملين، حيث تناول العديد من الباحثين ذلك المفهوم من جوانب وعدسات مختلفة، ويعود ذلك الاختلاف إلى خلفياتهم المهنية والأكاديمية، أو للجوانب التي تم تناول مفهوم الأداء من خلالها. حيث يمثل الأداء مقدار العمل الذي يمكن أن ينجزه الفرد في وقت معين (Permatasari & Ratnawati, 2021)، ويعرف وضمن السياق التنظيمي على أنه درجة مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة (Zhang, 2012). في حين عرفاه Imran و Tanveer (2015) بأنه مجموعة من سلوكيات الموظف المختلفة، والنتائج والمخرجات التي تأتي بعد إكمال الموظف لمهامه الوظيفية باستخدام قدرات معينة. ويعرف الأداء بشكل عام بأنه ذلك السلوك أو الطريقة التي تعتمدها المؤسسات والمجموعات والأفراد لأداء مهمة ما (Torabi, Kyani, & Falakinia, 2016). أو هو عبارته عن جميع السلوكيات التي ينخرط فيها الموظفون في أثناء العمل (Elvina & Chao, 2019). كما يمكن تعريف أداء العاملين على أنه تلك العملية المتعلقة بإنجاز المهام الوظيفية للموظف، أو المهارات المتعلقة بالعمل من قبل الموظف (Calvin, Mutiu, & Falola, 2020). وغالبا ما يتم تحديد أداء الموظف من خلال مستوى وتفاعل القدرة والدافع، أي الرغبة داخل الشخص في التصرف بطريقة معينة (Pynes, 2009, p. 216)، فالأداء ببساطة ما هو إلا نتاج القدرة والحافز (Whetten & Cameron, 2016, p. 289). وفيما يتعلق بالأداء الأكاديمي، فاعتبر Nepali (2021) هذا الأداء بأنه عبارة عن مدى تحقيق الطالب أو المعلم أو المؤسسة لأهدافها التعليمية من خلال التعليم والأنشطة الأخرى.

ويمكن تقديم تعريف الأداء ضمن السياق التنظيمي على أنه: تلك المخرجات أو الأهداف التي تطمح المؤسسة للوصول إليها من خلال العاملين لديها، والذين يقومون بمهامهم الوظيفية الموكلة إليهم المحددة أو الإضافية، ويستخدمون العديد من الأدوات والوسائل والأساليب بكفاءة وفاعلية في سبيل ذلك، على اعتبار أن هؤلاء العاملين يعدون استثمارا هاما بالنسبة للمؤسسة. أما تعريف أداء عضو هيئة التدريس فهو عبارة عن تلك المهام والأنشطة والفعاليات المنهجية واللامنهجية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، وبشكل محدد ضمن متطلبات وصفه الوظيفي أو طوعا، من خلال استخدام عديد الوسائل والأدوات بكفاءة وفاعلية، تحقيقا لأهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها ورؤيتها ورسالتها.

بناءً على التعريفات المذكورة أعلاه، يُنظر إلى الأداء على أنه نتيجة نوعية وكمية، يتأثر نجاح وفشل الأداء الذي وصلت إليه المؤسسة بمستويات أداء الفرد أو المجموعة، والتي يتم قياس أدائها باستخدام أدوات مختلفة، حيث تم تطوير تلك الأدوات في دراسة تعتمد على قياس الأداء العام، ثم يترجم الأداء المقاس إلى تقييم أساسي للسلوك، والذي يغطي مسائل مختلفة، وهي: كمية الوظيفة، وجودة الوظيفة، والرأي أو البيان المقترح، والقرار الذي تم التوصل إليه في أداء الوظيفة، ووصف الوظيفة (Ekaningsih, 2014).

III - الطريقة والأدوات :

III.1 منهجية الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، فقد قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لإجراء مثل هذه الدراسة، إذ يمكن من خلاله وصف الظاهرة المراد دراستها اعتماداً على الأدبيات السابقة والمراجع ذات الصلة بالموضوع وكما هي وقت إجراء الدراسة، بالإضافة الى جمع البيانات الميدانية من الفئة المستهدفة وتحليلها.

III.2 مجتمع الدراسة ومفرداتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وتحديدًا (جامعة فلسطين التقنية - خضوري، وجامعة الاستقلال)، بمن فيهم الأكاديميين المكلفين بأعمال إدارية مثل العمداء ورؤساء الأقسام وغيرهم، والبالغ عددهم (498) عضو هيئة تدريس، وذلك بناء على الاحصائيات التي تم الحصول عليها من جهات الاختصاص في الجامعتين محل الدراسة بتاريخ 20/3/2021. وباستخدام أسلوب العينة المتاحة، وبواسطة البريد الإلكتروني تم توزيع ونشر رابط الاستبانة الالكترونية على كافة أفراد مجتمع الدراسة الحالية المتاحين. ويشير الجدول رقم (1) الى الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة الحالية.

III.3 مصادر البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان على الأدوات التالية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الحالية، وهي كما يلي:

1. فحص ودراسة المراجع والأبحاث والدراسات السابقة، والمؤلفات والمقالات والتقارير المنشورة، بالإضافة الى الرسائل العملية الجامعية (المجستير والدكتوراه)، والدراسات المحكمة والمواقع الالكترونية الموثوقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. الاستبانة، وهي أداة القياس الرئيسية في الدراسة الحالية، وتم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك اعتماداً على الأدب النظري والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها، ومجالاتها، وتطبيقاتها. حيث تم الرجوع الى مجموعة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة وأبعاده.

III.4 متغيرات وأبعاد الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة بالمتغير والدراسات التي اعتمد عليها الباحثين في اعداد مقاييسها:

1. المتغير المستقل الأول وتمثل بالتمكين الإداري، وتم الاعتماد على دراسات (Moura, et al., 2020; Dahou & Hacini, 2009; Tuuli, 2018) في بناء مقياس هذا المتغير.
2. المتغير المستقل الثاني والذي تمثل بالقيادة التحويلية، وتم الاستناد على دراسة Bass و Avolio (1997) في بناء مقياس هذا المتغير.
3. المتغير التابع وتمثل بأداء أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تم الاعتماد على دراسات (Permatasari & Ratnawati, 2021; Pradhan & Jena, 2017; Kuvaas, 2006) في بناء مقياس هذا المتغير.

III.5 الاختبارات الخاصة بأداة القياس للدراسة الحالية

- صدق المحتوى

قام الباحثان بعرض أداة الدراسة الرئيسية للدراسة الحالية (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص بموضوعات الدراسة بهدف التحقق من صدق محتواها، وذلك من خلال الطلب منهم تحكيم فقرات الاستبانة من حيث مدى مناسبتها لمجالها، والتأكد من صياغتها، إما بالموافقة عليها دون تعديل، أو بتعديل صياغتها، أو بحذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، وتم الأخذ برأي لجنة المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة والموصى بها للاستبانة.

- ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، أي درجة الاستقرار/الاتساق على الدرجات التي تحققت على أداة الدراسة، والتأكد من مدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومن درجة الاعتماد عليها كأداة للدراسة الحالية، فقد قام الباحثان باستخراج معامل ثبات الأداة "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وفقاً ل Mooi و Sarstedt (2014، ص. 265) يتراوح معامل كرونباخ ألفا عموماً من (0) إلى (1)، في حين أن الحد الأدنى المتفق عليه عموماً للمعامل هو (0.7). كما يظهر بالجدول رقم (2)، الذي يبين معامل الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية. وقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (3.4) أعلاه، الى مستوى ثبات قوي لكل متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا لجميع المكونات ما بين (0.744 - 0.943). وتعتبر قيم ألفا مقبولة علمياً إذا تجاوزت النسبة (0.7) (Sarstedt & Mooi, 2014)، فيما تكون ضعيفة اذا قلت عن (0.6). بالتالي، تشير النتائج الواردة اعلاه الى إمكانية الاعتماد على أداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية، لتمتعها بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقراتها. مما يجعلها مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

- تحليل القيم المتطرفة للتحقق من صلاحية البيانات ودقتها

تشير القيم المتطرفة الى قيم البيانات التي تختلف بشكل كبير عن باقي القيم، وتقع خارج الاتجاه العام الموجود بالبيانات، وعموماً يؤثر وجود مثل هذه القيم بالبيانات على دقة وجود التحليل الإحصائي. حيث يتم تحديد وجود هذه القيم من عدمه بالبيانات من خلال تحليل (Mahalanobis Distance) (Cousineau, 2011)، وتفسر المسافة باستخدام مستوى الدلالة الإحصائية ($p\text{-value} < 0.001$) والقيمة الحرجة المقابلة، وبدرجة حرية تساوي عدد المتغيرات في جدول مربع كاي. وفي الدراسة الحالية يوجد (3) متغيرات، وبالنظر الى جدول مربع كاي، نجد أن القيم الحرجة هي (11.345) عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.01) ودرجة حرية (3) (أي ثلاث متغيرات). وهذا يعني بأن القيم التي لديها قيمة Mahalanobis distance أكبر من (11.345) هي قيم متطرفة. حيث أشارت نتائج الجدول رقم (3)، وجود (6) حالات متطرفة بالبيانات تم حذفها قبل إجراء أي تحليل إحصائي من أجل ضمان جودة ودقة التحليل.

- تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

بعد اجراء اختبار القيم المتطرفة، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد إذا ما كانت بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وذلك من خلال اختبار "مارديا" للالتواء والتفرطح متعدد المتغيرات (Mardia's multivariate skewness and kurtosis)، والذي يختبر الفرضية الصفرية ومفادها "تتبع البيانات التوزيع الطبيعي" (Wulandari, Sutrisno, & Nirwana, 2021). إذ تظهر النتائج الواردة بالجدول رقم (4) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية أكبر من (5%) لكل من الالتواء ($p\text{-value}=1.04$) والتفرطح ($p\text{-value}=4.12$)، بالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها "أن البيانات لديها توزيع طبيعي".

III. 6. تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

سيقوم الباحثان باختبار فرضيات الدراسة الحالية كما يظهر في الجدول (5)، وذلك من خلال تحليل المسار لمعاملات (Path coefficients) في (PLS)، وهي متشابهة مع معامل بيتا (Beta coefficients) في تحليل الانحدار (Benitez, Henseler, Castillo, & Schubert, 2020).

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يلاحظ من الجدول رقم (5)، بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتمكين الإداري بدلالة أبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فريق العمل، حفز العاملين، والتأثير) على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (5)، الى وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ معامل Beta ($\beta = 0.216$)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) ($P\text{-value} = 0.017$)، بالإضافة الى أن قيمة (T-statistic) المحسوبة بلغت (2.386)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في متغير التمكين الإداري داخل الجامعات محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي الى زيادة بمتغير أداء أعضاء هيئة التدريس بمقدار (21.6%)، مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يلاحظ من الجدول رقم (5) بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعاده (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي) على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظرهم"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (5)، الى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ معامل Beta ($\beta = 0.405$)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) ($P\text{-value} = 0.000$)، بالإضافة الى أن قيمة (T-statistic) المحسوبة بلغت (5.125)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في متغير القيادة التحويلية داخل الجامعات محل الدراسة بمقدار (1%)، سيؤدي الى زيادة بأداء أعضاء هيئة التدريس بمقدار (40%)، مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

3. اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والتمكين الإداري) على أداء أعضاء الهيئة التدريسية

لا تختلف معايير اختبار التأثير غير المباشر للمتغير عن التأثير المباشر من ناحية تقييم معامل بيتا (beta coefficients) و (ت) الاحصائية (T-statistics)، أي مقارنة المحسوبة مع الجدولية ومستوى الدلالة الإحصائية ($P\text{-value}$). وتجدر الإشارة هنا أنه لا يوجد تأثير مباشر لأبعاد كل من القيادة التحويلية والتمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس، بل وكما يظهر في الجدول (6) أن التأثير المحدد غير المباشر والتأثير الكلي غير المباشر والتأثير الكلي كلها متساوية. بمعنى آخر، أن تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس يكون عبر مكون القيادة التحويلية والامر ذاته للتمكين الإداري.

اختبار الفرضية الثالثة: اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد التمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة. يلاحظ من الجدول رقم (6) أنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأبعاد لتمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فريق العمل، حفز العاملين، والتأثير) على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (6) الى وجود تأثير غير مباشر إيجابي دال احصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) لأبعاد التمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث جاءت قيم معاملات بيتا و(ت) الاحصائية ومستوى الدلالة الاحصائية لهذه الأبعاد كما يلي:

- بعد الاتصال ومشاركة المعلومات: $Beta (\beta=0.057)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (2.370)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.017$) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).
- بعد بناء فريق العمل: $Beta (\beta=0.054)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (2.395) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الإحصائية ($P\text{-value} = 0.018$) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).
- بعد حفز العاملين: $Beta (\beta=0.071)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (2.382) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.018$) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).
- بعد التأثير: $Beta (\beta=0.061)$ ، وقيمة (ت) الإحصائية (T-statistics) المحسوبة (2.383) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.018$) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).

لذا، يمكن القول على سبيل المثال، بأن الزيادة ببعد حفز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري داخل الجامعات محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي الى زيادة بشكل غير مباشر في أداء أعضاء هيئة التدريس بمقدار (0.071) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

اختبار الفرضية الرابعة: اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة. يلاحظ من الجدول رقم (6) بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي) على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (6) الى وجود تأثير غير مباشر إيجابي دال احصائيا عند مستوى الدلالة (5%) لأبعاد القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت معاملات بيتا، وقيمة (ت) الإحصائية، ومستوى الدلالة الاحصائية لهذه الأبعاد، كما يلي:

- بعد الحفز الإلهامي: $Beta (\beta=0.112)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (4.892)، وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).
- بعد الاعتبارات الفردية: $Beta (\beta=0.095)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (5.075) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).
- التأثير المثالي $Beta (\beta=0.114)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (5.101) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.000$)، وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%).
- الحفز الفكري: $Beta (\beta=0.131)$ ، وقيمة (T-statistics) المحسوبة (5.133) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = 0.000$)، وهو أقل من 5 مستوى الدلالة الاحصائية (5%).

لذا، يمكن القول على سبيل المثال بأن الزيادة ببعد الحفز الفكري (القيادة التحويلية) داخل الجامعات محل الدراسة بمقدار (1%)، سيؤدي الى زيادة بشكل غير مباشر في أداء أعضاء هيئة التدريس بمقدار (0.131) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

7.III مناقشة نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للتمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل الدراسة. حيث يشكل التمكين الإداري وممارساته المتنوعة والفاعلة محورا هاما ورافعة قوية لتعزيز الأداء. فشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالتمكين، من خلال منحهم الاستقلالية وحرية التصرف في أعمالهم ومهامهم، وتعزيز العمل ضمن فرق عمل فاعلة ومحفزة، مع إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة والمشاركة في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالكليات والأقسام، سيؤدي كل ذلك الى تعزيز أداء أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره. حيث ينظر الى التمكين الإداري كاستراتيجية فاعلة لتعزيز الأداء (Al Maani et al., 2020; ALshbiel, 2015)، بل ووسيلة مهمة يمكن للقيادة من

خلالها تحسين أداء الأفراد (D'Innocenzo et al., 2016). فيما تتمثل فلسفة التمكين الإداري بالتأكيد على المشاعر الذاتية للأفراد، مما يسمح بزيادة مستوى الثقة التي يمكن أن تلعب دوراً في استدعاء جميع القدرات الداخلية المتأصلة فيهم، وتحويلها إلى ناتج كبير في العمل، حيث من المتوقع أن يكون الأداء مختلفاً عندما يكون للفرد مجموعة من السلطات، والمسؤوليات، والمشاركة والمبادرة، والحرية، والثقة التي تنشأ من خلال العلاقة بينه وبين الآخرين بشكل متكرر (Omar, 2014). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Dmour et al., 2019)، والتي أثبتت العلاقة الإيجابية الجزئية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على أداء الموظفين في فنادق الخمسة نجوم في الأردن، بالإضافة إلى دراسة (Al-bdareen (2020) التي توصلت إلى وجود تأثير كبير للتمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين، ودراسة (Asiri (2020) إذ أثبتت وجود تأثير كبير للتمكين الإداري على أداء الموظفين في مستشفى الملك عبد العزيز في مكة المكرمة. وتوصلت دراسة (Maharani و Ratna (2021) إلى تأثير مباشر إيجابي للتمكين على أداء العاملين. إذ أنه يمكن دراسة التمكين في مختلف السياقات التنظيمية التي تعيش ضمن بيئة متغيرة باستمرار (D'Innocenzo et al., 2016).

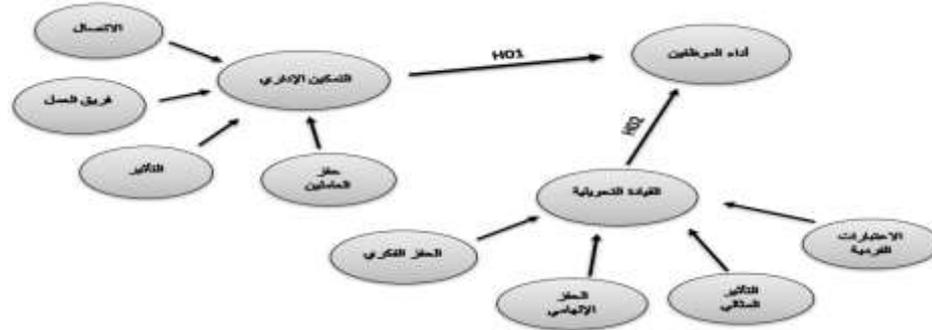
كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة التحويلية متمثلة بأبعادها (التأثير الإلهامي، الحفز الفكري، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الفلسطينية محل الدراسة. وتم تأكيد ذلك من خلال اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة، التي جاءت جميعها ذات تأثير إيجابي دال احصائياً. إذ تشير القيادة التحويلية إلى القادة الذين يسعون إلى خلق أفكار ووجهات نظر جديدة لخلق مسار جديد لنمو المنظمة، من خلال تطوير الالتزام والشغف والولاء بين المديرين والموظفين، وتعبئة أعضاء المنظمة لإجراء تغييرات جوهرية في أساسيات المنظمة من أجل الاستعداد واكتساب القدرات اللازمة للتحرّك في اتجاهات جديدة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء المثالية (Korejan and Shahbazi, 2016). فالموظفين الذين يلهمهم القيادة التحويلية هم أكثر عرضة للانخراط في العمل، وهذا بدوره من المرجح أن يؤدي إلى أداء مهامهم بشكل أفضل (Lai et al., 2020). علاوة على ما سبق، تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب القيادي الذس يعطي الأولوية لقيم الالتزام وأدائه لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة في القرن الحادي والعشرين، ويتم تطبيق أسلوب القيادة هذا على نطاق واسع في البلدان النامية ويتمتع بأفضل وضع تعليمي في العالم، مثل فنلندا والولايات المتحدة، وهي جانب مهم في أداء المعلم (Firmansyah et al., 2022). واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Khan et al., 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ما بين القيادة التحويلية مع أداء الدور (المهمة) في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية الحكومية. وكذلك دراسة (Ekaningsih, 2014) التي أظهرت أن القيادة التحويلية وبشكل مباشر هي أكثر فاعلية وذات تأثير مباشر على الأداء من خلال التمكين.

IV- الخلاصة :

أظهرت الدراسة الحالية انسجاماً علمياً مع جاء به الأدب النظري والدراسات السابقة حول أهمية تفعيل الأساليب الإدارية الحديثة داخل المؤسسات المعاصرة بما فيها مؤسسات التعليم العالي الحكومية، لعل ما أهمها التمكين الإداري جنباً إلى جنب مع القيادة التحويلية، من أجل تعزيز أداء أعضاء الهيئة التدريسية. إذ يعتبر كلا التمكين الإداري والقيادة التحويلية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والعوامل المعززة للأداء بهدف الحفاظ على نجاح تلك المؤسسات وديمومتها (Singh et al., 2020).

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يوصى الباحثين بضرورة قيام القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية بتوصيل رؤية الجامعة إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تفعيل اللقاءات المشتركة والفاعلة، وضرورة تعديل نظم الحوافز والمكافآت المعمول بها في الجامعات الحكومية وتنويعها، بل وإثرائها، لتشمل؛ وبالإضافة إلى الحوافز والمكافآت المادية أنواعاً وأشكالاً أخرى معنوية مثل التقدير والاحتفاء. علاوة على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الفلسطينية من خلال منح أعضاء الهيئة التدريسية سلطة أوسع لاتخاذ القرارات، وحرية التصرف في مجال عملهم، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بمحاجات أعضاء الهيئة الشخصية.

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد على الأدب النظري والدراسات السابقة

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

المتغير	التكرار	%	المتغير	التكرار	%	
النوع الاجتماعي	ذكر	129	66	أكاديمي	137	70
	أنثى	63	32	أكاديمي/إداري	57	29
	بيانات مفقودة	4	2	بيانات مفقودة	2	1
	المجموع	196	100.00	المجموع	196	100.00
العمر	أقل من 30 سنة	29	15	جامعة الاستقلال	92	47
	من 30-40 سنة	81	41	جامعة فلسطين التقنية خضوري	102	52
	أكثر من 40 سنة	84	43	بيانات مفقودة	2	1
	بيانات مفقودة	2	1	المجموع	196	100.00
المؤهل العلمي	المجموع	196	100.00	أقل من 5 سنوات	34	17
	بكالوريوس	30	15	من 5 إلى 10 سنوات	66	34
	ماجستير	66	34	من 10 إلى 15 سنة	72	37
	دكتوراه	94	48	أكثر من 15 سنة	18	9
	بيانات مفقودة	6	3	بيانات مفقودة	6	3
	المجموع	196	100.00	المجموع	196	100.00
المسمى الوظيفي	مدرس	61	31			
	محاضر	13	7			
	أستاذ مساعد	96	49			
	أستاذ مشارك	22	11			
	أستاذ دكتور	4	2			
	المجموع	196	100.00			

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على الدراسة الميدانية (2021)

جدول (2) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
التمكين الإداري	0.934
حفز العاملين	0.887
بناء فريق العمل	0.752
الاتصال	0.787
التأثير	0.825
القيادة التحويلية	0.943
الحفز الإلهامي	0.803
الاعتبارات الفردية	0.840
الحفز الفكري	0.876
التأثير المتعلق	0.852
أداء أعضاء هيئة التدريس	0.744

جدول (3) تحليل القيم المتطرفة (Mahalanobis Distance)

Mahalanobis	رقم الحالة
28.27105	29.00
18.05600	45.00
18.05600	63.00
28.27105	129.00
18.05600	145.00
18.05600	163.00

جدول (4) نتائج اختبار مارديا للتواء والتفرطح Mardia's multivariate skewness and kurtosis¹

Sample size : 196						
Number of variables : 3						
Univariate skewness and kurtosis						
	Skewness	SE_skew	Z_skew	Kurtosi	SE_ku	Z_kur
Empowerment	-0.639	0.174	-3.681	0.423	0.346	1.223
Transformational	-0.568	0.174	-3.273	-0.209	0.346	0.605
Performance	-0.736	0.174	-4.241	0.341	0.346	0.987
Mardia's multivariate skewness and						
	b	z	p-value			
Skewness	1.924343	62.86187	1.03733			
Kurtosis	16.597031	2.041037	4.124715			

جدول (5) تحليل المسار (Path Coefficient)

مستوى الدلالة P-values	(ت) الاحصائية T-statistics	معامل بيتا beta coefficients	المتغيرات
0.017	2.386	0.216	التمكين الإداري - < أداء أعضاء هيئة التدريس
0.000	5.125	0.405	القيادة التحويلية - < أداء أعضاء هيئة التدريس

جدول (6) نتائج تحليل اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد كل من القيادة التحويلية والتمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس

P	T	beta	المتغيرات	نوع التأثير
0.000	4.829	0.112	الحفز الإلهامي - < القيادة التحويلية - < أداء أعضاء هيئة	Specific Indirect Effects التأثير غير المباشر المحدد
0.000	5.075	0.095	الاعتبارات الفردية - < القيادة التحويلية - < أداء أعضاء	
0.000	5.101	0.114	التأثير المثالي - < القيادة التحويلية - < أداء هيئة	
0.018	2.370	0.054	بناء فريق العمل - < التمكين الإداري - < أداء أعضاء	
0.017	2.383	0.061	التأثير - < التمكين الإداري - < أداء أعضاء هيئة	
0.000	5.133	0.131	الحفز الفكري - < القيادة التحويلية - < أداء أعضاء	
0.017	2.382	0.071	حفز العاملين - < التمكين الإداري - < أداء أعضاء	
0.017	2.395	0.057	الاتصال ومشاركة المعلومات - < التمكين الإداري - <	
P Values	T Statistics	beta coefficients	المتغيرات	Total Indirect Effects
0.000	4.829	0.112	الحفز الإلهامي - < أداء أعضاء هيئة التدريس	التأثير الكلي غير المباشر
0.017	2.395	0.057	الاتصال ومشاركة المعلومات - < أداء أعضاء هيئة	

¹ تم إجراء هذا الاختبار من خلال موقع ويب بور (web-power) ، <https://webpower.psychstat.org/models/kurtosis/>.

0.017	2.383	0.061	التأثير - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.017	2.382	0.071	حفز العاملين - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.018	2.370	0.054	بناء فريق العمل - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.000	5.075	0.095	الاعتبارات الفردية - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.000	5.133	0.131	الحفز الفكري - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.000	5.101	0.114	التأثير المثالي - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
P Values	T Statistics	beta coefficients	المتغيرات		Total Effects التأثير الكلي
0.000	4.829	0.112	الحفز الإلهامي - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.017	2.395	0.057	الاتصال ومشاركة المعلومات - < أداء أعضاء هيئة		
0.017	2.383	0.061	التأثير - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.017	2.382	0.071	حفز العاملين - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.018	2.370	0.054	بناء فريق العمل - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.000	5.075	0.095	الاعتبارات الفردية - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.000	5.133	0.131	الحفز الفكري - < أداء أعضاء هيئة التدريس		
0.000	5.101	0.114	التأثير المثالي - < أداء أعضاء هيئة التدريس		

: Referrals and References

1. Al Maani , A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability*, 8(2), 500-511.
2. Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employee's Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
3. Aldaihani, S. G. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229.
4. Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 224 – 230.
5. ALshbiel, S. O. (2015). The Impact of the Managerial Empowerment in the Performance of Investment Funds in the Jordanian Public Universities. *Global Journal of Management And Business Research*, 14(5), 45-54.
6. Amor, A. M., Vázquez, J. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
7. Asiri, A. A. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 157-184.
8. Babae, N. (2012). Motivation in Learning English as a Second Language: A Literature Review. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 4(1), 1-7.
9. Balaji, M., & Krishnan, V. R. (2014). Impact of Transformational Leadership on Empowerment: Mediating Role of Social Identity. *International Journal on Leadership*, 2(1), 34-42.
10. Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*, 94(6), 369-380.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
13. Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
14. Benowitz, E. A. (2001). *Principles of management* (1 ed.). New York: Hungry Minds.
15. Bhatti, S. R., & Haider, S. (2014). The Impact of Employees' Motivation on Performance: Findings from Karachi Based Service Organization. *IJMS*, 2(1), 11-20.
16. Brown, D. (2014). *Experiential Approach to Organization Development*. Pearson Education.
17. Calvin, O. Y., Mutiu, B., & Falola, K. R. (2020). Work environment and employee performance in federal college of education (Technical) Gusau, Zamfara State. *International Journal of Applied Research*, 6(9), 183-190.
18. Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 243 – 249.
19. Cetina, M. O., & Kinik, F. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
20. Choi, S. L., Fei Goh, C., Adam, M. B., & Owee Kowang, T. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73.
21. Cousineau, D. (2011). Outliers' detection and treatment: A review. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 58–67.
22. D'Innocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., & Chen, G. (2016). Empowered to perform: A multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290-1307.
23. Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68.
24. Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99 - 112.
25. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335.
26. Ekaningsih, A. S. (2014). The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan). *European Journal of Business and Management*, 6(22), 111-117.
27. Elvina, S., & Chao, L. Z. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(3), 59-68.
28. George, J. M., & Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
29. Gorondutse, A. H., Abdullah, S., Bin Ahmad, F., al sherry, W. b., & Rogo, H. B. (2018). Influence of leadership style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA). *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 213-224.
30. Gutiérrez, L., GlenMaye, L., & DeLois, K. (1995). The Organizational Context of Empowerment Practice: Implications for Social Work Administration. *Social Work*, 40(2), 249–258.

31. Hashim, R., & Shawkataly, R. H. (2017). Academics Performance in Malaysian Public Universities. *PressAcademia Procedia*, 4(1), 261-264.
32. Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
33. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
34. Ibrahim, N., Ismail, A., Yusuf, M. H., & Ngayesah, S. A. (2016). Role of Transformational Leadership in Enhancing Followers' Psychological Empowerment. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2), 42-53.
35. Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks Of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1), 22-44.
36. Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
37. Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 62-87.
38. Khan, A., Anwar, M., & Khan, I. U. (2018). Dynamics of Mental Health Literacy Among the Academic Staff : A Developing Country Perspective. *Global Educational Studies Review*, III(I), 1-7.
39. Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study. *Management Decision*, 55(5), 1022-1041.
40. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23 - 32.
41. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
42. Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
43. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
44. Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance : The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1).
45. Lassoued, K., Awad, A., & Ben Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem-solving and decision-making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769-780.
46. Markom, M., Abdul, N. A., Ariffina, A. K., Wahab, D. A., Husain, H., & Ramli, N. F. (2012). Lecturer's Notional Hour Measurement in Improving Research University Academics Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 60, 430-435.
47. Melendy, G. A. (2008). Motivating Writers: The Power of Choice. *The Asian EFL Journal*, 10(3), 187-198.
48. Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002.
49. Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management (Third ed.)*. Hampshire: Ashgate.

50. Moura, L. N., Camponogara, S., Santos, J. G., Gasparino, R. C., Silva, R. M., & Freitas, E. O. (2020). Structural empowerment of nurses in the hospital setting. *Revista latino-americana de enfermagem*, 28.
51. Musaad, A. S., & Zhuo, Z. (2017). The administrative empowerment effect on staff creativity case study of the Saudi telecommunications company STC (zain). *International Journal of Development Research*, 7(1), 11205-11213.
52. Nepali, S. (2021). The impact of academic stress on the academic performance of CBSE higher secondary students, with special reference to Ernakulam district. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(8), 88-94.
53. Nyokabi, M. S., K'Aol, G. O., & Njenga, K. (2017). Effect of Intellectual Stimulation and Individualized Consideration of The CEO on Performance in the Private Sector in Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, 2(3), 42 - 64.
54. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
55. Omar, N. A. (2014). The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University. *Journal of Applied Sports Science*, 4(3), 102 -115.
56. Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614.
57. Permatasari, J., & Ratnawati, I. (2021). Work Climate and Employee Performances: A Literature Observation. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 8(2), 184-195.
58. Petter, J., Byrnes, P., Choi, D.-L., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory J-PART*, 12(3), 377-400.
59. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
60. Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach* (3 ed.). San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
61. Qubbaj, I. S., & Malak, F. R. (2022). Emotional Intelligence and Its Relationship with Service Quality: Case Study from the Palestinian Central Bureau of Statistics. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(1), 21-39 (**Written in Arabic**).
62. Raghavan, S., & Janardhanan, S. (2019). Investigating Employees' Tenure and Performance among Middle Managers: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of*, 9(6), 548-559.
63. Ratna, R., & Maharani, D. (2021). The Relationship Between Empowerment And Job Satisfaction on Employee Performance in Majalengka Regency. *Proceeding of the International Conference on Intellectuals' Global Responsibility 2020 (ICIGR): Science for Handling the Effects of Covid-19, Facing the New Normal, and Improving Public Welfare* ISSN 2722-, 193-197.
64. Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. In Fennia* (Second Edi, Vol. 169, Issue 1). Springer Heidelberg New York Dordrecht London.
65. Sethibe, T. G. (2018). Towards A Comprehensive Model On The Relationship Between Leadership Styles, Organisational Climate, Innovation, And Organisational Performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(2), 1-19.
66. Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leadership, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.

67. Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, 150, 119762.
68. Torabi, M. H., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481.
69. Tuuli, M. M. (2009, January). Empowerment and control dynamics in project teams: A multilevel examination of the antecedents and job performance consequences. Ph.D. Thesis. Hong Kong: The University of Hong Kong.
70. Ugwoke, E. O., Edeh, N. I., Nwokike, F. O., Ugwunwoti, P. E., Emmanuel, W. B., Idris, B. A., Odey, C., Samsom, J., Nnamani, V. O., Yaro, J. T., Eya, G. M., Arua, G. C., Guma, E. T., & Kingsley, J. B. (2023). Joint mediation role of psychological empowerment and work-life balance in the relationship between transformational leadership and in-role performance of accounting personnel: 360-degree. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
71. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing Management Skills* (9 ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
72. Wulandari, D., Sutrisno, S., & Nirwana, M. B. (2021). Mardia's Skewness and Kurtosis for Assessing Normality Assumption in Multivariate Regression. *Enthusiastic: International Journal of Applied Statistics and Data Science*, 1-6.
73. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.
74. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
75. Zafar, A., Memon, A., & Khan, M. N. (2018). The implication of HR components on Employee Performance: A comparative analysis of Public & Private Sector employees. *Pakistan Administrative Review*, 2, 223-232.
76. Zhang, y. Y. (2012, October). The impact of performance management system on employee performance - Analysis with WERS 2004. Master Thesis. Netherlands: University of Twente.