



**دور التمكين الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي  
في ظل جائحة كورونا بالجامعات السعودية : بالتطبيق  
على جامعة الحدود الشمالية**

**The role of digital empowerment in improving  
institutional performance In light of the Corona  
pandemic In Saudi universities  
An applied study on the Northern Border  
University**

**د/ إبراهيم حسن أحمد**

**أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية ادارة الاعمال - جامعة الحدود الشمالية  
بالمملكة العربية السعودية  
ahmpc@hotmail.com**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الأول**

**يوليو ٢٠٢١م**

**ملخص الدراسة :**

اوجدت جائحة كورونا شهد العالم أكبر انقطاع في نظم التعليم في التاريخ، وهو ما تضرر منه نحو 1,6 بليون من الطلاب في أكثر من 190 بلداً ومن المؤسسات التعليمية التي تضررت الجامعات ولكن في ظل ما يشهده العالم من تقدم التكنولوجيا وتطبيقات التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني كبديل للعملية التعليمية التقليدية وكان علي المؤسسات التعليمية ان تتحول الي هذه الاساليب الحديثة لاستمرار العملية التعليمية كهدف من وجود هذه المؤسسات واصبح عضو هيئة التدريس هو الذي يدير العملية التعليمية من خلال فصول افتراضية وتوجب عليه القيام بالعديد من المهام التي لم يكن يقوم بها من قبل او متمرسا عليها بالحصول علي دورات تدريبية والمشاركة في اتخاذ قرارات متعلقة بالتعليم عن بعد والانضمام الي فرق عمل يتم التواصل بينهم عن بعد وهذه امور تدرج تحت التمكين في بيئة رقمية وتسعي هذه الدراسة الي التعرف علي اثر ودور التمكين الرقمي علي الاداء المؤسسي في الجامعات ولتحقيق ذلك تم وضع مجموعة من الفروض في هذه الدراسة وتم اختبارها من خلال استمارة استبيان تم توزيعها علي جميع اعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 1358 وكانت الاستجابات لعدد 320 بنسبة 23% من مجتمع الدراسة وكانت النتائج المتحصل عليها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وان التمكين الرقمي فقط بمتغيراته الفرعية الخمسة في هذه الدراسة يفسر ما نسبته (40.2%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي مما يظهر اهمية التمكين الرقمي في الجامعات بالتطبيق علي جامعة الحدود الشمالية.

**الكلمات المفتاحية :** التعليم عن بعد – منصات التعليم الالكتروني – المؤسسات التعليمية

---

---

## **Abstract**

The Corona pandemic, or as it is called Covid 19, has created the largest disruption in education systems in history, which affected about 1.6 billion students in more than 190 countries and educational institutions that have affected universities, but in light of the technological advancement and applications of distance education the world is witnessing. And electronic education as an alternative to the traditional educational process, and educational institutions had to turn to these modern methods for the continuation of the educational process as the goal of the existence of these institutions, and the faculty member became the one who manages the educational process through virtual classes and had to do many tasks that he had not previously performed Or experienced in obtaining training courses and participating in making decisions related to distance education and joining work teams that communicate between them remotely and these matters fall under empowerment in a digital environment and this study seeks to identify the impact and role of digital empowerment on institutional performance in universities, and to achieve that A set of hypotheses were drawn up in this study and were tested through a questionnaire that was distributed to all 1358 faculty members, and the responses were for a number 320, by 23% of the study population, and the results obtained using multiple regression analysis and that digital empowerment only with its five sub-variables in this study explains (40.2%) of the variation in institutional performance, which shows the importance of digital empowerment in universities in application to the Northern Border University .

**key words :** Distance education - e-learning platforms - educational institutions

## المقدمة

في نهاية شهر مارس من سنة ٢٠٢٠ ظهرت واحدة من اهم الاحداث في القرن الواحد والعشرين وهي جائحة كورونا حيث اوجدت هذه الجائحة أكبر انقطاع في مجال التعليم في التاريخ وأثرت عمليات إغلاق المؤسسات التعليمية علي 94% من الطلاب في العالم وهي نسبة ترتفع لتصل إلى 99% في البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل (الامم المتحدة، ٢٠٢٠)

ولكن هذه الجائحة حدثت في فترة يشهد فيها العالم الكثير من التغييرات التكنولوجية في مختلف المجالات خاصة في مجال التعليم الذي يعتبر الداعم الرئيسي لأي تطور في جميع المجتمعات ومع استمرار هذه الجائحة اصبح النظام التعليمي يواجه الكثير من التحديات تتمثل في تطوير المنظومة التعليمية في ظل ما يطرحه التقدم التكنولوجي من مفاهيم وتطبيقات تعززها التطورات والمتمثلة في التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني كبديل للعملية التعليمية التقليدية المبنية علي الحضور للجامعة لتحصيل العلم حيث اتخذت العديد من الدول قرارات بإغلاق الجامعات او تعليق الحضور اليها مما اضطر المؤسسات التعليمية إلي اتباع اسلوب التعليم عن بعد وأصبح من الضروري لكل المؤسسات التعليمية في الجامعات وغيرها السعي لتحسين مستوى جودة أدائها واكتساب ميزة تنافسية في ظل هذه الجائحة من خلال اتخاذ خطوات سريعة ومرنة من جانب هذه الجامعات سواء في الأهداف والسياسات والهياكل والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات التي تقوم بها في العملية التدريسية بواسطة اعضاء هيئة التدريس بها والذين كان عليهم الاستجابة السريعة لاستكمال الدراسة عن بعد من خلال التكنولوجيا الرقمية الامر الذي استلزم تمكينهم بصورة اكبر للتعامل مع هذه التكنولوجيا بغرض القيام بدورهم باستخدام هذه الطريقة الجديدة (التعليم عن بعد) في المؤسسات التعليمية بمختلف انواعها بهدف ان تحقق المؤسسات التعليمية دورها المهم في النهوض بالمجتمع وفي واحد من أهم القطاعات وهو قطاع التعليم نظرا لتأثيره على القوة البشرية التي يعتمد عليها في تحقيق التنمية بالمجتمعات في الحاضر والمستقبل للحصول على أعلى النتائج المرجوة داخل الجامعات في ظل هذه الظروف والتطورات المتسارعة وتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء المؤسسي بالجامعات وتنوعها .

## اهمية الدراسة

يعد التعليم الجامعي أحد الدعائم الرئيسة التي يركز عليها تقدم المجتمع ونموه وتطوره ويقدر كفاءته يكون تقدم المجتمع ورقية ورفاهيته وتعتمد جودة التعليم الجامعي على جودة أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة كونه حجر الأساس في النهوض به (أحمد، ٢٠١٤، صفحة ٤٤٥) ومن ثم تحقيق أهداف المجتمع لأنه منوط به إعداد القادة في مختلف التخصصات (ز هيد، ٢٠٠٩) . وانطلاقاً من رسالة الجامعة فإنها تسعى للوفاء برسالتها على أكمل وجه من خلال منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس ومن ضمن هذه الأعمال تقديم الاقتراحات والمشروعات التطويرية لتطوير الجامعة والتعليم الجامعي والقيام بالمساهمات الاستشارية أو البحثية أو الإدارية أو غيرها من الاعمال التي تكلف الجامعة بها او يسهم بها هو طوعية من خلال اللجان المختصة بذلك (ز هيد، ٢٠٠٩) وفي سبيل اداء هذه الاعمال التي يتطلب اداؤها مهارات وإمكانيات عالية مستوى على مستوى المنظمة التعليمية ككل وعلى مستوى مهارات المعلم التقنية وقدراته على تصميم المحتوى الذي يقوم بتقديمه للطلاب من خلال التعليم عن بعد والقدرة على توظيف البعد

الاجتماعي فيه (-اليونسكو، ٢٠٢٠، صفحة ٣٣) وهذه الحلول الرقمية تحتاج لوجود محتوى ملائم ونماذج تدريسية مناسبة وممارسات تدريس فعالة وبيئة تعلم تمكينية (الامم\_المتحدة، ٢٠٢٠) واذا ما اخذنا في الاعتبار توسع التعليم الجامعي وزيادة اعداد الطلاب فلقد اصبح من الضروري أن تهتم هذه المؤسسات بموضوع قياس الأداء المؤسسي لمعرفة المستوى الذي وصلت إليه الخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية للمستفيدين من خدماتها (عبدالحميد، ٢٠١٩) خاصة مع ظهور جائحة كورونا والتي أظهرت تفاوتات في الأنظمة التعليمية في كثير من الدول (-اليونسكو، ٢٠٢٠، صفحة ٣٣) كما ان التحول نحو اسلوب التعليم عن وهو ما يتطلب قدرات ومهارات في التعامل الرقمي يجب توافرها في اعضاء هيئات التدريس في الجامعات كما ظهر ايضا الاحتياج لتمكينهم للقيام بواجبتهم ومهامهم الدراسية ومواءمة أهداف منظماتهم مع توقعاتهم الخاصة الامر الذي سينعكس علي زيادة التزامهم نحو مهنتهم (Suriansyah, 2019) وازدادت أهمية الأداء المؤسسي واصبح مفهوم الأداء المؤسسي، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين (2004, Buckman) وتأتي الأهمية العملية للبحث من خلال أهمية البيئة التي يطبق فيها والتي تتمثل في البيئة التعليمية والتي يركز عليها تقدم المجتمع ونموه وتطوره في ظل أكبر انقطاع في نظم التعليم في التاريخ بسبب جائحة كورونا والتحول الكبير في دور اساتذة الجامعات والمتمثل في اتباع نظام التعليم عن بعد بدلا من الاسلوب التقليدي في العملية التعليمية .

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية عن دور التمكين الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي.
٢. التعرف درجة تأثير التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس نتيجة اتباع نظام التعليم عن بعد بدلا من الاسلوب التقليدي في العملية التعليمية. على الاداء المؤسسي بجامعة الحدود الشمالية وذلك في ظل جائحة كورونا.
٣. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة الجامعة لتحسين الاداء المؤسسي، في ضوء ما ستوصل إليه الدراسة من نتائج.

### الإطار النظري :

#### • التمكين الرقمي

بسبب جائحة كورونا وانتشارها السريع الامر الذي اعتبره الكثيرين تحديا لبقاء الكثير من المنظمات والمؤسسات على قيد الحياة وفي قلب هذه المؤسسات الجامعات مما دفع بعض البلدان الي وقف الدراسة او تعليقها في مارس 2020 الامر الذي دفع هذه المؤسسات إلى الاستجابة بسرعة والعمل بطرق جديدة ولضمان عدم تعطل دراسات الطلاب تم استخدام المنصات التعليمية عبر الإنترنت وتطبيقات الهواتف الذكية (AI-Omoush, 2020) وكان علي الأساتذة في جميع التخصصات التعامل مع هذه المنصات او ما يطلق عليها نظم ادرة التعليم مثل منصة Blackboard و Moodle و Micros teams لإدارة

العملية التعليمية بداية من لقاء المحاضرات وإدارة الجلسات الافتراضية الي اجراء الاختبارات وتصحيحها ورصد الدرجات وذلك عن بعد تماما ودون حضور الطلاب وبالتالي ظهر الاحتياج الي تمكين اعضاء هيئة التدريس بسبب اي تغير سواء في الأهداف او القيم او الهياكل التنظيمية حيث يتحمل المعلمون المتمكنون مسؤولية المساعي التعليمية وتشجيع الطلاب على النجاح (Suriansyah, 2019) و في سياق المؤسسات التعليمية مثل الجامعات ، ظهر مستوى التمكين المهني من خلال حجم الجهود المبذولة لتصميم سياسات تعزيز قدرات المعلمين ودرجة تنفيذ هذه السياسات لخلق بيئة تمكن المعلمين من المشاركة في الأنشطة التي تعزز قدراتهم التعليمية والبحثية والابتكارية ومهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وسلوكهم (Ddungu, 2014) وتمثل ذلك في قيام اغلب الجامعات بعقد دورات تدريبية لزيادة او بناء قدرات أعضائها للتعامل مع هذه المنصات بحيث يستطيعون اداء مهنتهم بشكل مهني والتمكين المهني كما يعرفه (Ddungu, 2014) وتحديداً في القطاع التعليمي مثل الجامعات يشير إلى عملية زيادة القدرة العاطفية والمعرفية للأفراد من أجل اتخاذ بعض الخيارات المهمة أثناء ترجمتها إلى أفعال ويُنظر إلى التمكين المهني في الظل الذي يتم من خلاله تسهيل المعلمين بشكل صحيح من خلال موارد التدريس وإدارة الوقت والمؤشرات المختلفة للابتكار الوظيفي فإن العنصر الأساسي للتمكين المهني في التدريس هو تمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال خبرتهم النسبية والمعرفة الضمنية والحكمة أيضا كما انه في الوقت نفسه ، تشير عملية التمكين المهني إلى بناء قدرة المعلم وكفاءته وينشأ التمكين عندما يعتقد المرء أن لديه استقلالية مهنية كافية لتنفيذ واجباته ومهامه وأدواره بطرق مبتكرة اخذا في الاعتبار تجنب ان يشعر المعلم بانه تحت المراقبة المستمرة مثل الموظفين في الشركات لان ذلك يعتبر ضار بالجامعة ويخلق مناخاً من عدم الثقة وانعدام الأمن والسيطرة غير العقلانية (Varekamp, 2009)

ولقد اصبح تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة لممكنة(موسي)، (٢٠١٤) وتتعدد تعريفات التمكين وانواعه في الادبيات التي تناولت التمكين فيري (كامل، ٢٠١٩، صفحة ٧٦٨) ان التمكين الوظيفي هو عملية التفويض التدريجي للسلطة من الادارة العليا للعاملين وتحملهم المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام آرائهم ومشاركة عملية اتخاذ القرارات ويري (Turi, 2019) التمكين يعني منح الصلاحيات القانونية لأداء قرارات معينة والعمل ضمن حدود منظمة وحدود معينة في حين يري (علي، ٢٠٢١، صفحة ١٥٢) ان التمكين الوظيفي هو استراتيجية تنظيمية تهدف الي اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء اعمالهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة وتوفير الموارد المناسبة لأداء الاعمال مع الثقة التامة فيهم وهناك نوع اخر من التمكين يطلق عليه التمكين النفسي وهو الذي يشير الي ظاهرة التمكين الناشئة في العملية الإدراكية للشخص ، وكإيمان نفسي بأن أعضاء المنظمة المفوضين بالمسؤوليات والسلطة سيكون لديهم شعور بالملكية لأنفسهم ويقومون بأداء المهام المكلفين بها عن طيب خاطر (Park, 2019) وفي ظل جائحة كورونا مما تسبب في الانتقال نحو التعليم عن بعد ظهر الاحتياج اكثر للتمكين الرقمي في العديد من المؤسسات بغرض اتخاذ قرارات تتعلق بأعمال الموظفين حسب القطاع او المهنة ففي مجال المؤسسات التعليمية تناولت العديد من الدراسات ما يطلق علي التمكين الرقمي فهو ظاهرة جديدة ظهرت مع تعميم وتطوير التكنولوجيا الرقمية (Sun, 2018) وذلك نظراً لإمكانيات العمل الرقمي الجديدة مثل امكانية العمل من المنزل وهذا يمثل طبيعة عمل مختلفة عن الطريقة التقليدية من خلال الفصول الدراسية التقليدية والذهاب للجامعة

(Dittes, 2019) حيث يساعد التمكين في اشراك الطلاب والدخول في حوار مع اساتذتهم بطرق اجتماعية لأنه بدون حوار لا يوجد اتصال وبدون التواصل لا يمكن أن يكون هناك تعليم حقيقي (Browne, 2019) فمن خلال الرقمنة ، يتمتع الطلاب بإمكانية الوصول المباشر التواصل المباشر والمتزامن مع اعضاء هيئات التدريس بالجامعات (Martinez-Caro, 2020) ويمكن أن تتجلى قيمة الأعمال المرتبطة بالتقنيات الرقمية في صورة تحسين جودة القرار ، وتمكين الموظفين ، وتعزيز الفعالية التنظيمية ، وتحسين الجودة والخدمة (Martinez-Caro, 2020, p. 4)

التمكين الرقمي هو عملية متعددة المراحل لإنتاج فرص أفضل للتواصل والتعاون ولزيادة كفاءة الأفراد والمجتمعات للعمل كمشاركين مؤثرين في مجتمع المعلومات. اما (Sun, 2018) والذي يري ان التمكين الرقمي له ثلاثة أبعاد رئيسية هي الهيكلية والنفسية والتمكين من الموارد حيث يركز التمكين الهيكلي على تحسين الظروف الخارجية الموضوعية (مثل الظروف التنظيمية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية) لتوفير القدرة على اتخاذ الإجراءات في حين يركز التمكين النفسي على تصورات وادراكات الموظفين فيما يتعلق بتفويض السلطة والمسؤولية وسوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة تعريف (علي، ٢٠٢١)، (كامل، ٢٠١٩) في ان التمكين عملية متدرجة وانه يجب أن توفر لهم الادارة الموارد وتهيئة بيئة العمل واحترام آراءهم وقراراتهم مع التأكيد على ان التمكين الرقمي له العديد من الفوائد (Sun, 2018) و (Browne, 2019) و (Martinez-Caro, 2020) كما يتفق الباحث مع (Sun, 2018) في أن التمكين ليس له أنواع متعددة ولكن له أبعادا متعددة هي الهيكلية والنفسية والبعد المتعلق بالموارد.

### • الاداء المؤسسي

يستعرض الباحث في هذا الجزء مفهوم الأداء المؤسسي بمفهومه العام ثم الاداء المؤسسي بالجامعات وابعاده وتناوله في الادبيات العربية والاجنبية ثم يتطرق الي خطوات تقييم الاداء المؤسسي . عندما ظهر وباء كورونا في بدايات عام ٢٠٢٠ توقفت العديد من الصناعات والاعمال في العالم غير ان هناك قطاعات لم تتوقف مثل قطاع الأدوية او المؤسسات التي يمكن اتمام اعمالها اليكترونيا والتي سرعان ما استجابت بشكل مرن لهذا الوباء، حيث تعد المرونة أمراً بالغ الأهمية وتوفر أساساً للبقاء في هذه القطاعات (Al-Omoush, 2020) ومن القطاعات التي استجابت بسرعة قطاع التعليم (Sciarelli, 2020) من خلال تفعيل المنصات الاليكترونية لأداء الخدمة التعليمية لتفادي خطر العدوى أو استجابة للقرارات الحكومية بحظر التجول أو الحجر الصحي (Giritli Nygren, 2020) .

وتتعدد تعريفات الاداء فهو بمفهومه العام "القيام بعمل أو مهمة ما أو هو" الطريقة التي يعمل بها الشخص" (أحمد، ٢٠١٤، صفحة ٤٥٠) كما ان الأداء يشير إلى : "درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل." (عبدالحמיד، ٢٠١٩، صفحة ٥٢٤) اما الاداء المؤسسي فيقصد به " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (Simons, 2000, p. 22)

ويعتبر مفهوم الاداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد

أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق؛ وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (عبد الحميد، ٢٠١٩)

ويري (عبد الحميد، ٢٠١٩، صفحة ٥٢٤) بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على أبعاد ثلاثة مهمة وهي: أداء الافراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأخيراً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية "

بينما يري (كامل، ٢٠١٩، صفحة ٧٧١) ان الاداء المؤسسي هو انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية ويرتكز علي العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة علي الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم . ويستخلص الباحث بأن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفردتها في العمل، ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية. والتعريفات السابقة تناولت مفهوم الاداء المؤسسي بشكل عام وعند التركيز علي الاداء المؤسسي في الجامعات بغرض تحديد مقاييس يمكن استخدامه في هذه الدراسة فأنا نجد انه لا توجد مقاييس معيارية للأداء التنظيمي ولكن تستخدم كل دراسة مقاييس مختلفة حسب المجال الذي يتم تطبيق الدراسة به والتي تتوافق مع بيئة أعمالهم ومعظم الدراسات حول مؤسسات التعليم العالي تقيس الأداء التنظيمي من منظور النتائج علاوة على ذلك ، يصعب أحياناً قياس النتائج الاقتصادية والمالية وتحليلها لأنه ، في بعض الحالات ، لا تثرى آثار هذه النتائج إلا على المدى الطويل (Sciarelli, 2020)

فأحياناً تستخدم بعض الدراسات عن الجامعات معايير عن إنتاجية البحث ومكانة الكليات ، واختبار عشرات الطلاب ، والتصنيفات حسب المجلات (March, 1997, p. 699) وأحياناً أخرى عن جودة البرنامج وجودة البحث والمساهمة البحثية وجودة الخريجين وتدريب قادة المستقبل (Hadziahmetovic, 2020) (Buckman, ٢٠٠٤) (أحمد، ٢٠١٤، صفحة ٤٥١) ، (زهيد، ٢٠٠٩) ، (Abu-Naser, 2016) كما نجد أيضاً انه نادراً ما يتم تناول متغير الاداء المؤسسي كمتغير مستقل (March, 1997, p. 699) ولكن يتم دراسة الأداء المؤسسي كمتغير تابع في البحوث على نطاق واسع (Hadziahmetovic, 2020)

وسوف يستخدم الباحث هذا المتغير كمتغير تابع في الفروض والاستبتيان واستخراج النتائج الاحصائية في هذه الدراسة والتي يمكن أن تساعد هذه النتائج المسؤولين لزيادة الأداء الوظيفي. (Guan, 2014, p. 10) فضلاً عن الخروج بتوصيات تساعد في تحسين مستوى الاداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية (سليمان، ٢٠١٠)

وأخيراً فان مراحل تقييم الاداء تبدأ بمرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات ثم مرحلة قياس المتغيرات (Al-Hayaly, 2016, p. 75) وتحديد الاختلافات وتفسيرها ثم مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن (السيد، ٢٠١٩) فوائد قياس الأداء المؤسسي: إن الفائدة من قياس الأداء المؤسسي بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة



من الفوائد على مستوى المدرسة: فيحقق قياس الأداء عدة فوائد منها: قياس الفاعلية المؤسسية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف في الإداء الإداري وطرق علاجها، وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات (عبد الحميد، ٢٠١٩)

من خلال استعراض الباحث للأدبيات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة فيظهر لنا ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المجال فهي تركز على التمكين الرقمي واثرة على الأداء المؤسسي بجامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية وحسب علم الباحث وبناءا على استعراض محركات البحث العلمية المتخصصة فانه لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي في ظل الظروف الحالية التي يمر بها العالم (جائحة كورونا) والتي حتى الان لا يمكن التنبؤ بنهايتها في ظل ظهور موجات متجددة منها.

### مشكلة الدراسة

تظهر مشكلة الدراسة من خلال إدراكنا لأهمية مستوى الأداء في تحسين جودة العملية التعليمية التي يعد من الموضوعات الهامة وخاصة في ظل ما يشهده العالم من تحول في العملية التعليمية من الطريقة التقليدية والتي تعتمد علي الحضور للجامعات الي التعليم عن بعد واستخدام المنصات التعليمية الاليكترونية بمختلف انواعها ولجأت القيادات الاكاديمية الي منح اعضاء هيئات التدريس بالجامعات المزيد من الاستقلالية والصلاحيات وتمكينهم لإتمام اعمالهم بشكل اليكتروني ( التمكين الرقمي )بعناصره المنبثقة والتي في مجملها تعبر عن هذه الظاهرة محل الدراسة في هذا البحث ويعتبرها الباحث المتغير المستقل . وما هي العلاقة بين تمكين الأساتذة بالجامعات كونهم حجر الأساس في النهوض بجودة العملية التعليمية (أحمد، ٢٠١٤) وبين الاداء المؤسسي لهذه الجامعات سواء بزيادة مستوي الاداء او انخفاضه لما له من اثر كبير على مستقبل الجامعة الأكاديمي والمجتمع المحلي الذي له صلة بالجامعة .

### فروض الدراسة

بناءً علي التساؤل الرئيسي الذي تدور حوله هذه الدراسة وهو دور التمكين الرقمي وأثره علي الاداء المؤسسي فسوف تسعى هذه الدراسة لإلقاء الضوء علي هذه الظاهرة في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية وما هي الاثار المترتبة علي تمكين اعضاء هيئة التدريس واثرة فعلي الاداء المؤسسي وهنا يتضح لنا وجود متغيران أساسيين في هذه الدراسة يتمثلان في المتغير المستقل وهو عباره عن تمكين اعضاء هيئة التدريس في البيئة الرقمية الجديدة والمتمثلة في استخدام منصات التعليم الاليكتروني وينبثق من هذا المتغير المستقل عدد من المتغيرات الفرعية تتمثل في تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات و التحفيز الذاتي و فرق العمل و التدريب والمتغير التابع وهو الذي يعبر عن المشكلة البحثية وهي الاداء المؤسسي وعلى ذلك ستكون صياغة الفرض الرئيسي في هذه الدراسة والذي ينبثق منه عدد (٥) فروض فرعية والفرض الرئيسي علي النحو التالي:

الانحدار غير معنوي ولا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة (والمعلقة التمكين الرقمي) على المتغير التابع وهو الاداء المؤسسي.

وينبثق من هذا الفرض عدد (٥) فروض فرعية التمكين الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي ولتحقيق ذلك تم صياغة الفروض الفرعية التالية:

#### **الفرض الفرعي الأول:**

**الفرض الصفري:** الانحدار غير معنوي بين المتغير المستقل (تفويض الصلاحية) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ولا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.  
**الفرض البديل:** الانحدار معنوي بين المتغير المستقل (تفويض الصلاحية) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ويوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### **الفرض الفرعي الثاني:**

**الفرض الصفري:** الانحدار غير معنوي بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ولا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.  
**الفرض البديل:** الانحدار معنوي بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ويوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع..

#### **الفرض الفرعي الثالث:**

**الفرض الصفري:** الانحدار غير معنوي بين المتغير المستقل (التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ولا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.  
**الفرض البديل:** الانحدار معنوي بين المتغير المستقل (التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ويوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### **الفرض الفرعي الرابع:**

**الفرض الصفري:** الانحدار غير معنوي بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ولا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.  
**الفرض البديل:** الانحدار معنوي بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ويوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### **الفرض الفرعي الخامس:**

**الفرض الصفري:** الانحدار غير معنوي بين المتغير المستقل (التدريب) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ولا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

**الفرض البديل:** الانحدار معنوي بين المتغير المستقل (التدريب) وبين المتغير التابع الاداء المؤسسي ويوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

### **منهجية الدراسة**

تحدد منهجية الدراسة في النقاط التالية:

#### **• المنهج المستخدم:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية بخطواته وإجراءاته الأساسية لما له من أهمية كبرى تكمن في ملائمة لطبيعة الدراسة من أنه عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن ويهتم بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم، كما أن البحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء وتعتبر الدراسات المسحية أمثلة للبحوث الوصفية. (عويس، ١٩٩٧، ص:٥٦)

والدراسات المسحية هي من أحدث طرق البحث ويتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة ما بهدف التعرف على هذه الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف في الظاهرة موضوع الدراسة من أجل معرفة صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة إلى القيام بتغييرات أساسية أو جزئية في هذه الظاهرة. (نوفل وآخرون، ١٩٩٠، ص: ٨٧)

### • مجتمع الدراسة

يستهدف البحث جميع اعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية. وتحتوي الجامعة على ١٣٥٨ عضو.

### • أسلوب الدراسة:

وقد استخدم الباحث مصدرين اساسيين للمعلومات: -

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة.
٢. المصادر الأولية :- ولقد تم ذلك من خلال استمارة استبيان مكونه من 40 متغير لأبعاد الظاهرة محل الدراسة تم انشاؤها علي جوجل فورم وتم ارسال رابط الاستبيان الي جروبات الجامعة بمختلف كلياتها علي رابط الاستبيان وتم ارسال اول مره في شهر يوليه وكان عدد الاستجابات 211 استمارة وتم اعادة الارسال مرة ثانية بعد مرور شهر وكان عدد الاستجابات ٨٣ وتم اعادة الارسال مره ثالثه بعد اسبوعين وكان عدد الاستجابات 26 بإجمالي 320 استجابة وبما يمثل 23% تقريبا من اجمالي مجتمع الدراسة وتم إجراء الدراسة العملية باستخدام برنامج SPSS

### • صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (10) محكما من اعضاء هيئة التدريس بالكلية والمختصين بقسم الادارة بالكلية من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة، وصياغة كل فقرة من حيث اللغة وموضوع الدراسة وتم اعتماد معيار اتفاق نسبة 75% من المحكمين على كل فقرة، حيث تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها (75%) من المحكمين

### • حدود البحث:

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية:

#### ١. الحدود الزمانية:

إن موضوع البحث استحوذ اهتمام الباحث من منتصف عام ٢٠٢٠ وبحكم عمل الباحث بالجامعة فقد تم التطبيق العملي خلال النصف الثاني من عام ٢٠٢٠.

## ٢. الحدود الموضوعية:

ينحصر هذا البحث في تناول التمكين الرقمي وأثره على الاداء المؤسسي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.

## • طريقة معالجة البيانات

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل فروض الدراسة وقد تم التحليل باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science) والمعروف باسم (SPSS) وقد تطلبت طبيعة البيانات تحديد الأدوات الإحصائية اللازمة والملائمة والتي تتمثل في الآتي:  
**أولاً:** حساب معامل ثبات Reliability استمارة الاستبيان باستخدام أسلوب تحليل التباين للتعرف على حجم الخطأ العشوائي Random Error حيث تتناسب أخطاء القياس ال متغيرة Variable Error عكسيا مع درجة ثبات المقياس.
- وبحساب معامل الثبات باستخدام مقياس الفا كرو نباخ وجد أنه يساوى 0.90115 مما يدل على ثبات آراء المستقضي منهم في إجاباتهم على الأسئلة المطروحة.
- كما بلغ معامل الصدق وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الفا = 0.949 مما يدل على الصدق الشديد في اجابات المستقضي منهم.

Reliability Analysis – Scale (Alpha)

Reliability Coefficients

N of Cases = 320

n of Items = 320

Alpha = 0.90115

جدول (١) يوضح العبارات والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لكل عبارة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
1	يفوضني القسم الاكاديمي الذي اعمل به صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.77	1.086	-0.911
2	يثق رؤسائي في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.92	1.117	-1.013
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض	3.65	.991	-0.799
4	لدي المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4.48	.646	-1.325
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.94	.802	-0.375
6	اجد تشجيع من رؤسائي لإبداء المقترحات المتعلقة بعملتي	4.50	.501	.000
7	لدي تواصل مستمر مع رؤسائي	3.38	.906	-0.982
8	أشارك في حل بعض المشكلات بالجامعة في ضوء المتاح لي	3.19	.994	.386
9	أشارك بدور إيجابي في تحسين العمل	3.83	.800	-0.428
10	أشعر بأنني عنصر فعال ومؤثر في القسم الاكاديمي الذي اعمل به	4.44	.865	-1.949
11	تتوفر لي فرصة في المشاركة في صنع القرارات.	3.73	.953	-0.746
12	يقدر رؤسائي جهودي المبذولة في العمل.	3.83	.922	-1.273
13	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.06	.923	-0.925

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
14	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	4.25	.805	-1.693
15	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الجامعة	3.79	.736	-.283
16	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	3.58	.887	-.886
17	تعتمد الجامعة على فرق العمل في إنجاز المهام	4.35	.902	-1.789
18	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على إنجاز عملي بآتقان.	4.23	.849	-1.694
19	يتم إبراز المواهب من خلال فرق العمل .	3.83	1.049	-.864
20	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.	3.25	1.183	-.114
21	توفر لي الإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل.	4.08	.863	-1.142
22	تشجع الجامعة العمل الجماعي من خلال المنصات الإلكترونية.	4.44	.497	.253
23	تستطيع فرق العمل من الاجتماع بواسطة المنصات الإلكترونية وإنجاز الأعمال المطلوبة منها عن بعد	4.73	.445	-1.036
24	يوجد بالجامعة برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس	3.58	1.135	-.682
25	البرامج التدريبية التي احصل عليها تزيد مهاراتي في العمل	4.73	.445	-1.036
26	التدريب يغطي جميع مجالات عملي	3.38	.858	-.804
27	يتم رصد اعتمادات مالية كافية لبرامج التدريب	3.02	1.268	.146
28	تتضمن البرامج التدريبية دورات تتعلق بالتعليم عن بعد	4.56	.497	-.253
29	الدورات التي احصل عليها تمكّني من التدريس باستخدام المنصات التعليمية الإلكترونية	4.54	.645	-1.565
30	تعمل الجامعة على ربط مساهمات البحث العلمي بقدرتها بتحقيق تطوير المجتمع المحلي	3.50	1.082	-.697
31	تقدم الجامعة الدعم المالي اللازم لتشجيع البحث الذي يساهم في حل المشكلات الاقتصادية	2.56	.957	.397
32	تخصص الجامعة برامج لإجراء دراسات يتم مراجعتها بناءً على تغيير أولويات المجتمع المحلي	4.17	.746	-.281
33	تسعى الجامعة لتطوير نظام ضمان جودة التعليم بصورة مستدامة	4.54	.645	-1.565
34	تحرص الجامعة على إدخال تقنيات التعليم الإلكتروني لتعزيز القدرات التنافسية	4.88	.331	-2.278
35	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس الفرصة للحصول على الدعم المالي لإنتاجهم العلمي	2.73	1.115	.004
36	توجه الجامعة البحث العلمي لدعم البنية التحتية للمجتمع	3.67	.657	.033
37	تتواصل الجامعة إلكترونياً مع المؤسسات الحكومية القيادية	3.04	1.209	.277
38	تجري الجامعة مسوحات خاصة بأراء قادة المؤسسات الحيوية بصدد مستوى تمكين خريجي الجامعة	3.38	.951	-.665
39	تتحقق الجامعة من مدي توافق التخصصات التي تمنحها مع متطلبات المجتمع المحلي	3.56	1.000	-.426
40	تعقد الجامعة ورش عمل دورية تهدف لتدريب أعضاء هيئة التدريس عن كيفية التدريس عن بعد	4.51	.741	-1.781

مع ملاحظة الآتي:

- العبارات من 1-7 تخص تفويض الصلاحية من المتغير المستقل
- العبارات من 8-11 تخص المشاركة في اتخاذ القرارات من المتغير المستقل

- العبارات من 16-12 تخص الثالث التحفيز الذاتي من المتغير المستقل
- العبارات من 23-17 تخص الرابع فرق العمل من المتغير المستقل
- العبارات من 29-24 تخص – التدريب من المتغير المستقل
- العبارات من 40-30 تخص الاداء المؤسسي - للمتغير التابع

ثانياً: الانحدار الخطى المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

جدول رقم (٢) نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	ر	ر <sup>2</sup>	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت	معامل تضخم التباين
الاداء المؤسسي	تفويض الصلاحية	.634	.402	34.652	.000	.100	2.181	0.000	1.134
	المشاركة في اتخاذ القرارات					.198	4.49	0.000	1.046
	التحفيز الذاتي					.121	1.87	0.000	1.145
	فرق العمل					.423	1.112	0.003	1.042
	التدريب					.374	8.398	0.000	1.076

ولمعرفة العلاقة بين الاداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحية و التحفيز الذاتي و فرق العمل و التدريب) فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد جدول رقم (٢) والذي اعتبرت فيه المتغيرات المفسرة السابقة متغيرات تفسيرية ومتغير الاداء المؤسسي كمتغير تابع ولقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار ان الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (34.652) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.005) وتفسر النتائج أن المتغيرات تفسر (40.2%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (ر<sup>2</sup>) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاداء المؤسسي و تفويض الصلاحية بقيمة (0.100) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت عملية تفويض الصلاحية لأعضاء هيئة التدريس بمقدار واحدة تحسن الاداء المؤسسي بمقدار

(0.100) وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات بقيمة (0.197) دال إحصائياً فكلما زادت عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار وحدة تحسن الاداء المؤسسي بمقدار (0.197) ، وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير التحفيز الذاتي بقيمة (0.112) دال إحصائياً فكلما تحسنت عملية التحفيز الذاتي وحدة تحسن الاداء المؤسسي بمقدار (0.112) وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير فرق العمل بقيمة (0.423) دال إحصائياً فكلما تحسنت الإجراءات المتعلقة بتكوين فرق عملية فرق العمل بمقدار وحدة تحسن الاداء المؤسسي بمقدار (0.423) واخيراً جاءت قيمة بيتا لمتغير التدريب بقيمة (0.374) دال إحصائياً فكلما تحسنت عملية فرق العمل بمقدار وحدة تحسن الاداء المؤسسي بمقدار (0.374) . كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية والتي ظهرت النتائج ان معامل تضخم التباين للنموذج للمتغيرات الأربعة المستقلة أنها أصغر من (٣) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات النموذج كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ويتضح من النتائج السابقة انها تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (الدليمي، ٢٠١٦) من ان التمكين له دورا إيجابيا في تحسين الأداء الوظيفي ووجود ارتباط معنوي بين اغلب أبعاد التمكين وتأثيرها على أبعاد الأداء وايضا مع تتفق جزئيا في ان التمكين له فوائد عديدة علي ابعاد اخري مثل الالتزام التنظيمي (Park, 2019) (Turi, 2019) وايضا مع ما توصلت اليه دراسة (Suriansyah, 2019) في ان تمكين الموظفين يؤدي إلى تحسين نجاح الأعمال .

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- بناء نظم تعليم قادرة على التكيف من أجل التنمية المستدامة بحيث تكون في وضع يتيح لها التعامل على نحو أفضل مع أزمات المستقبل وتعزيز القدرات في مجال إدارة المخاطر على جميع مستويات نظام التعليم (الأمم المتحدة، ٢٠٢٠، صفحة ٣)
- تأهيل الكوادر البشرية وتعزيز جاهزيتها واطلاعهم على كل ما يلزم من التقنيات الأساسية لمواكبة التعليم عن بعد من خلال التدريب على استخدام المنصات التعليمية باحترافية
- الاستعانة بخبراء واختصاصيين في هذا المجال، للإشراف على الانتقال المرن إلى التعليم عن بعد، أو من أجل التعليم المدمج، ووضع التصورات والخطط للمشكلات التي قد تطرأ.
- ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية لأعضاء هيئات التدريس تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي .
- توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة مناسبة لتطوير أداء العاملين من أجل زيادة دافعية الإنجاز لديهم في الجامعة، من خلال العمل على تنمية أدائهم وتطويره بما يساهم في رفع مستوى الاداء المؤسسي مع التركيز علي أقامه دورات تدريبية وورش عمل تهتم بتطوير الاداء المؤسسي
- دراسة النماذج الناجحة والتجارب الناجحة للاستفادة منها في رفع مستوى الاداء الجامعي خاصة تجارب الجامعات التي تقوم بالتدريس عن بعد منذ فترة طويلة ولها سمعة طيبة في هذا المجال

- ضرورة رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال التقييم الدوري لمستوى الأداء وتحديد الانحرافات بأسرع ما يمكن وإجراء التعديل اللازم وإضافة الأساليب الجديدة وهذا يتطلب متابعة التطور في الجامعات العالمية بالإضافة إلى المعرفة المباشرة. حول احتياجات السوق. (Al-Hayaly, 2016, p. 83)
- علي القيادات في المنظمات التركيز علي الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري لانهما من العوامل التي تؤدي الي تطوير الاداء (علي، ٢٠٢١)
- إعطاء المزيد من الاهتمام لقضايا الخصوصية والامان فيما يتعلق بقيام عضو هيئة التدريس بمهامه التدريسية.
- يتعين على الكليات والإدارات والأكاديميين داخليًا اتخاذ الاستجابات اللازمة بشكل استباقي وإيجابي تجاه الاتجاهات والتطورات المتغيرة في البيئة الخارجية، وبالتالي وضع تحديات جديدة لاستقلاليتهم وتمكينهم من حيث خبرتهم المعرفية وأبحاثهم، تطوير المناهج، والتعليم، والإدارة، والأداء التنظيمي



## المراجع

### اولاً: المراجع باللغة العربية

- محمود فهد و عبد الرضا وأفرح خضير و الدليمي. (٢٠١٦). دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية تحليلية لارأ عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء. مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد(٤) العدد (١)، ٣٦- ٦٠.
- أحمد، ل. (2011). التطوير المؤسسي للجامعات المحلية في ظل التنمية المستدامة: الجزائر نموذجاً. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع : [مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/638416> , 77-98.
- الامم\_المتحدة. (٢٠٢٠). موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعدها. الامم المتحدة.
- الجودة، ماجد محمود. (٢٠١٥). تطوير مقياس للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين. المجلة الدولية التربوية المتخصصة مج ٤ ، ع ١ ، ٢٩-٤٤.
- السيد، ع. ، (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة :جامعة كفر الشيخ كلية التجارة، ع: [مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1000714> , 223 - 264.
- الشخبي، علي السيد، و كمال، سناء أحمد. (٢٠١٤). تقويم منظومة أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (الصفحات ٤٤٣ - ٤٩٩). القاهرة: جامعة عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية، ع٢٦ ، القاهرة: جامعة عين شمس . مركز تطوير التعليم الجامعي . مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/675623>
- اليونسكو. (2020). تقرير اليونسكو بوصفها وكالة الأمم المتحدة المتخصصة للتربية. اليونسكو.
- اليونسكو، م. ا. (2020). التعليم عن بعد مفهومه و ادواته واستراتيجياته: 1-38. مركز الملك سلمان مسترجع من <https://en.unesco.org/sites/default/files/policy-breif-distance-learning-f-1.pdf> - retrived 5-2-2021 .
- اليونسكو، م. ا. (2020). التعليم عن بعد مفهومه و ادواته واستراتيجياته: 1-38. مركز الملك سلمان مسترجع من <https://en.unesco.org/sites/default/files/policy-breif-distance-learning-f-1.pdf>.
- جمال محمد عبدالهادي، م. (2021). (2021). &. أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية . المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة-83(1), 51(1) , 142.
- حتاملة، حابس محمد خليفة، و دراوشة، نجوى عبد الحميد. (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤٦ ، ملحق ، ٥٢٣ -

٥٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/992274>، ٥٢٣ - ٥٣٧.
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف. (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، السعودية مسترجع من الموقع [https://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64532\\_35684.pdf](https://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64532_35684.pdf)
- زهيد، ا. ع. (2009). تعدد الأساليب لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات طريقتنا نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي. ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طنجة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، . مسترجع من 48 - 1, <http://search.mandumah.com/Record/119480>
- سليمان، ا. ع. (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة مسترجع من <http://search.mandumah.com>.
- شاردي، أ. ه. (2018). دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي لجامعة شقراء. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس كلية التجارة، ع : 2 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1050295> , 223 - 258.
- عبد العباس حسن كاظم. (٢٠١٤). دور التحليل العاملي في تحديد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى (مستشفى الفرات الأوسط التعليمي أمودجاً). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦ (٤)، ٢٤٢-٢٥٦.
- عبدالرسول، أ. أ. (2018). محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية، مج 6، ع: 11 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/945239> , 120-154.
- عبداللطيف، م. ك. (2016). تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء إستراتيجية التحسين المستند إلى المدرسة: مدارس الظهران دراسة حالة. المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل. جامعة عين شمس كلية التربية، مج 3، القاهرة: جامعة عين شمس كلية التربية : مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/805544> , 281-394.
- علي، ا. ن. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج 17، ع : 17 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105693> , 147-159.
- عويس، خ. ا. (1997). دليل البحث العلمي. القاهرة: دار الفكر العربي .
- كامل، ا. أ. (2019). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: جامعة أسبوط -

- كلية التربية الرياضية، ع 51، ج: 3 مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1050672> , 764 - 806.
- محمود, ح. ب. (2008). حول مشروع التقويم الشامل. "المؤتمر العلمي الثاني للمركز القومي للامتحانات والتقويم .
- موسي, ع. أ. (2014). العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية. رسالة دكتوراه غير منشوره جامعه بنها .
- نصر، نوال. (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني - الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. : جامعة المنصورة - كلية التربية النوعية، مج ١ جامعة المنصورة: مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/66161> ، ٧٦-٦٤

### ثانيا المراجع باللغة الاجنبية

- Abu-Naser, S. S. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence" Comparative study". 4-14.
- Al-Hayaly, M. A. (2016). (2016). Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption balanced scorecard: the moderating role of quality assurance standards—an applied study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 70-86.
- Al-Nsour, M. (2012). Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian Universities. . *International journal of business and management*, 7(1), 70-90.
- Al-Omoush, K. S.-M.-G. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
- Amina, N. &. (2015). Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 90-96.
- Browne, L. &. (2019). (2019). Increasing student voice and empowerment through technology: not just listening to the voice of the learner but using their digital capabilities to benefit a whole college community. *Journal of Further and Higher Educat. Journal of Further and Higher Education*, 43(10), 1433-1443.

- 
- 
- Buckman, R. H. (2004). Building a knowledge-driven organization.. *Blacklick, OH: McGraw-Hill.*, 14-21.
  - Ddungu, L. (2014). University lecturers' professional empowerment and turnover in Uganda. . *Makerere Journal of Higher Education*, 6(1), 35-54.
  - Dittes, S. R. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. . *Business Horizons*, 62(5), 649-661.
  - Giritli Nygren, K. &. (2020). Managing the Covid-19 pandemic through individual responsibility: the consequences of a world risk society and enhanced ethopolitics. *Journal of Risk Research*, 23(7-8), , 1031-1035.
  - Guan, X. S. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. . *BMC medical education*, 14(1), 1-10.
  - Hadziahmetovic, N. &. (2020). Linking reward types to organizational performance in Central and Eastern European universities: The mediating role of affective commitment. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 25(2), 325-359.
  - Leong, C. M. (2015). ICT-enabled community empowerment in crisis response: Social media in Thailand flooding 2011. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(3), , 174-212.
  - March, J. G. (1997). Crossroads—organizational performance as a dependent variable. . *Organization science*, 8(6), 698-706.
  - Martinez-Caro, E. C.-N.-R. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C)..
  - Masa'deh, R. E. (2019). THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURE IN ENHANCING JOB SATISFACTION A DEVELOPING COUNTRY COUNTRY PERSPECTIVE. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 14.
  - Munir, R. I. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. . *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
  - Park, E. M. (2019). Effects of shared leadership, psychological empowerment and organizational justice on organizational commitment. *Journal of Digital Convergence*, 17(6), 177-184.

- 
- 
- Reisoglu, I. &. (2020). How can the digital competences of pre-service teachers be developed? Examining a case study through the lens of DigComp and DigCompEdu. *Computers & Education, 156, 103940..*
  - Sciarelli, M. G. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal..*
  - Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Prentice Hall.. *Prentice Hall.*
  - Sousa, M. J. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems, 91, 327-334.. Future Generation Computer Systems, 91, 327-334.*
  - Srivastava, M. &. (2017). Review of Literature on the Study of Job Satisfaction of Teachers of Higher Educational Institutions with Special Reference to India. *Journal of Strategic Human Resource Management, 6(1), 1..*
  - Sun, Q. W. (2018). Digital empowerment in a WEEE collection business ecosystem: A comparative study of two typical cases in China. *Journal of Cleaner Production, 184, 414-422.*
  - Suriansyah, A. A. (2019). The relationship between university autonomy, lecturer empowerment, and organizational citizenship behavior in Indonesian universities. *Journal of Social Studies Education Research, 10(4), 127-152.*
  - Turi, J. A. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development.. *Heliyon, 5(9), e02398.*
  - Varekamp, I. H. (2009). Facilitating empowerment in employees with chronic disease: qualitative analysis of the process of change. *Journal of occupational rehabilitation, 19(4), 398-408.*

