



United Arab Scientific
Publishing Company

المجلة السعودية للعلوم الإنسانية

الإصدار الثامن

المجلد (٣) العدد (٣)

٢٠٢٥ (٤٢١)



المجلة السعودية للعلوم الإنسانية
Saudi Journal of Humanities

واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء

عبد السلام سلمان عبد الله أبو مسامح

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٠ أغسطس ٢٠٢٥ م

الملخص :

هدفت الدراسة لتفعيل دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وذلك من خلال التعرف على واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديراتهم لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزيزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٢٩٢) عضواً، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستنتاجات التالية: حاز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣٠.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٣)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزيزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزيزى لمتغير (الرتبة العلمية)، وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تأهيل عمداء الكليات فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري، نشر ثقافة التمكين الإداري بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، تعزيز الثقة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واحترام الأفكار المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير، وتشجيع البيئة الداعمة.

الكلمات المفتاحية :

(عمداء الكليات، التمكين الإداري، الجامعات الفلسطينية، أعضاء هيئة التدريس، المحافظات الجنوبية)

Abstract :

The study aimed to activate the role of deans of faculties in administrative empowerment in Palestinian universities in the southern governorates, by identifying the reality of the role of deans of faculties in the administrative empowerment of faculty members, and studying the significance of differences between the averages of their estimates of the reality of the role of deans due to the variables of the study (gender, academic rank, job position, years of service). To achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive approach, and designed a questionnaire. The questionnaire was distributed to the study sample consisting of (292) members, and the results of the study showed the following conclusions:

The role of the deans of the faculties in the administrative empowerment of faculty members in the Palestinian universities in the southern governorates, from the point of view of those members, was high, with mean of (3.45) and a standard deviation of (0.430). There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the estimates of faculty members due to the variables (gender, years of service, job position), and there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages Estimates of faculty members due to the variable (scientific rank), The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

Work on qualifying deans of faculties with regard to the domains of administrative empowerment, Spreading the culture of administrative empowerment among faculty members in Palestinian universities, Enhancing trust between leadership and faculty members in Palestinian universities, Respecting the ideas presented which helps in conducting development, and Encouraging a supportive environment.

Keywords:

(Deans of colleges, administrative empowerment, Palestinian universities, faculty members, southern governorates)

مقدمة:

للتعليم العالي دور حاسم في تطوير وتقدير المجتمع لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، فهو الأساس لأي تغيير تنموي في المجتمع، ويسمى التعليم العالي من خلال مؤسسيته في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً وتطوير الإنسان بفكرة وقيمه ومهاراته، ليصبح مورداً بشرياً مبدعاً ومفكراً ومنتجاً.

تهدف نظم التعليم العالي الحديثة إلى إرساء التعليم لأجل الاستقلالية ولتحقيق الكفاءة العالية في الأداء استجابة لتحقيق سرعة التغيرات نحو العولمة والاستقلال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

إن الجامعات اليوم أصبحت محط أنظار الجميع، لإمكانية الرقي بدورها وتطوير أدائها، كما أصبحت تتزايد في أعدادها وكلياتها وأقسامها وتخصصاتها لتلبى احتياجات المجتمع وتؤدي الدور المنوط بها، وبالتالي تتسم مع التطور العلمي والعلمي لمواكبة هذا التقدم، ولعل ذلك يفرض عليها الكثير من التحديات والصعوبات.

ونظراً لتعقيدات الحياة الجامعية المعاصرة و حاجتنا لإدارة جامعية تميز بالمسؤولية عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية تستوعب آليات العصر وتقنياته ومسؤولية عن تطوير المجتمع ومجابهة التغيرات؛ فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، انطلاقاً من أن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعنى بالضرورة مجتمعاً ناجحاً ومتطوراً.

يُعدّ عمداء الكليات عنصراً أساسياً في القيادة التربوية الجامعية، حيث يقومون بدور فاعل ومؤثر في بناء الكليات وتطويرها من خلال تخطيط عمليات العمل وتنظيمه، وخلق أجواء للتعاون بين الطلبة والمدرسين، وتوفير الظروف الملائمة التي تساعده على النمو المهني والشخصي وتحفز كل فعالية تزيد من كفايات المعاونين ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس لرفع كفاءتهم، وتحقيق التجانس بين حاجاتهم ورغباتهم بما يتلاءم مع إمكانيات الكليات واحتياجاتها، ولكون معاوني العمدة ورؤساء الأقسام العلمية أيضاً لهم دور مهم في نجاح العملية التربوية وتحقيق المهام المناطة بهم؛ لذا فعليهم أن يمسكوا بزمام الأمور القيادية بدأً بأصغر وحدة تنظيمية في الجامعات، وعلى مدى قدرتهم في إنجاز هم لواجباتهم (الإدارية والعلمية) يتوقف نجاح أقسامهم في أداء الواجبات والمسؤوليات المناطة بهم وتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة الجامعية التي يعملون فيها.

والإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة، فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي. (عواد، ٢٠١٢: ١٩)

وتزايد إدراك قادة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثماراً أفضل؛ مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها. (الشبل والنسور، ٢٠٠٩: ١٥٨)

لذا فقد اهتم الباحثون في الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص بدراسة ظاهرة التمكين، وظهرت اتجاهات لتحديد أبعادها ومحدداتها، والمتغيرات ذات العلاقة بها، وانتهاج العديد من الإجراءات والسياسات ومنها التخلي عن الشكل الهرمي المتعدد بالهيكل التنظيمي، وتشجيع اللامركزية، وتقويض السلطة، واستخدام فرق العمل بدلاً من الفردية في ممارسة الإدارة.

وينظر إلى أسلوب تمكين العاملين كأحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وإحدى أساسيات إدارة الجودة الشاملة باعتباره مصدر طاقة للعاملين في المؤسسات، ويدعو إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم والسماح لجميع المستويات بالمشاركة.

إن التمكين الإداري لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنهم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي. (أبو سلطان، ٢٠١٢: ١٠).

أسئلة الدراسة: تتلخص المشكلة بدراسة الأسئلة التالية:

١. ما واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء؟
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، محاضر).
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي (نائب عميد، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس).
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء.
٢. إيضاح الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري ثُمّ تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التربية العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة: تكمّن أهميتها من خلال:

١. تناولها لموضوعاً مهماً من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بالجامعات الفلسطينية، ودراسة واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
٢. حاجة المجتمع الفلسطيني لقيادة تربوية ذات مؤهلات إدارية ومهنية عالية تؤمن بالتمكين الإداري، مما ينعكس إيجاباً على الجامعات الفلسطينية بشكل خاص وعلى المجتمع الفلسطيني بشكل عام.
٣. استكمالاً لدراسات سابقة ومنطلقاً لبحوث لاحقة في هذا المجال لتحقيق الأهداف المطلوبة.
٤. في ضوء ما تكشف عنه هذه الدراسة قد تؤدي إلى: تعزيز مفهوم التمكين الإداري لدى "عمداء الكليات" على التركيز في القضايا الاستراتيجية دون الانشغل بالأمور التقليدية، تطوير وتحسين الأداء الإداري والأكاديمي للعاملين، وتفعيل العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، تعزيز الدور الذي يؤديه عمداء الكليات تربوياً وأكاديمياً وإدارياً على العملية التعليمية والإدارية.
٥. يستفيد من هذه الدراسة كل من:(وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، القيادات الإدارية العاملة في المؤسسات التعليمية المختلفة، المهتمين من الباحثين والدارسين، وإثراء المكتبة العربية).

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب، كلية التربية، كلية الإدارة "التجارة"، كلية العلوم، كلية الهندسة/التكنولوجيا في الجامعات التالية: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). **الحد المكاني:** المحافظات الجنوبية. **الحد المؤسسي:** طبقت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين).

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٣ م.

مصطلحات الدراسة

التمكين في اللغة: جاء تعريف التمكين حسب ما جاء في معجم لسان العرب بمعنى القدرة والاستطاعة، وفي المعجم الوسيط (مَكِّنَ)، لَهُ فِي الشَّيْءِ، أَيْ جَعَلَ لَهُ عَلَيْهِ سُلْطَانًا وَ(أَمْكَنَهُ) مِنَ الشَّيْءِ، أَيْ جَعَلَ لَهُ سُلْطَانًا وَقُدْرَةً. (سالم، ٢٠١٦: ١٠)

التمكين الإداري: عملية منح القادة الأكاديميين للعاملين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهماتهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة (Lawson and Harrison, 1999: 2). **ويعرفه عبد الوهاب:** هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات، والتدريب والرقابة والتخطيط لمهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، كما يعد التمكين للعاملين مدخلاً لتحسين الجودة والإنتاجية والخدمة وتحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية. (عبد الوهاب، ١٩٩٩)

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً: منح القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حرية واسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال إعطائهم الصلاحيات والثقة، وتدعيمهم وتنمية قدراتهم في المجالات الإدارية، وزيادة مشاركتهم في الإدارة وحفزهم، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي لديهم، وتوفير الامكانيات والبيئة المناسبة لتحقيق النتائج.

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاثة كليات جامعية، وتقديم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس (الدرجة الجامعية الأولى) وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا وتنتهي بمنح درجة диплом العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (السلطة الفلسطينية، ١٩٩٨: ٣).

المحافظات الجنوبية "محافظات غزة": هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها ٣٦٥ كم^٢ وتشمل المحافظات الجنوبية (غزة - شرق غزة - غرب غزة - الوسطى - خان يونس - رفح) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ١٩٩٧: ١٤). وسوف يعتمد الباحث تعريف وزارة التخطيط تعريفاً إجرائياً بمحافظات غزة.

أعضاء هيئة التدريس: هم العاملون في مهنة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من حملة شهادات الماجستير أو الدكتوراه. (مهنا، ٢٠٠٦: ١٥). وسوف يعتمد الباحث تعريف (مهنا، ٢٠٠٦) تعريفاً إجرائياً لأعضاء هيئة التدريس.

الدراسات السابقة

حظى موضوع التمكين الإداري المنظمات التعليمية باهتمام واسع من الباحثين والكتاب، وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة الفاضل (٢٠٢٠) للتعرف على دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (١٨١) عضو هيئة تدريس، في حين كانت العينة كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال، مما يشير إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة. هدفت دراسة فيصل (٢٠٢٠) للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات جامعة ذي قار، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتبني مقياسى بن سهلة (٢٠١٦) لقياس التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن موظفي جامعة ذي قار يتمتعون بتمكين إداري. هدفت دراسة الرشيد (٢٠٢٠) للتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التأهيل والتدريب، فرق العمل والعمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي)، لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمدخله الوصفي والارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية الإدارية في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم (١٨٠) قائد، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة طردية (موجبة)، ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة أبعد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة. هدفت دراسة المالكي والراوي وأخرون (٢٠٢٠) للتعرف على التمكين الإداري لدى عمداء الكليات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (١٧٧) رئيس قسم وفرع، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين الإداري لدى العمداء كان بمستوى دون الوسط أقرب إلى الضعيف. هدفت دراسة الرقب (٢٠٢٠) للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقتها بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المحسّن الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (١٥٤٢) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء مقياس للكشف عن واقع ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية جاء مرتفعاً في جميع المجالات، هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية ذات مستوى دلالة (≤ 0.05) بين التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين. هدفت دراسة مطلق (٢٠٢٠) إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدير المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المحسّن، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى ومديرات المدارس في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٣٨٤) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديرًا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، حصل مجال التمكين على متوسط عام (٣.٧٥) بدرجة تقدير مرتفعة، وجود علاقة موجبة

و ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (٠.٨٩٩) وتشير لدرجة علاقة قوية جداً. هدفت دراسة شاكر وعكاو (٢٠٢٠) للتعرف على بناء وتقنيات مقياس التمكين الإداري وفق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتقييم الأداء للعاملين في مديريات وأقسام الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المحسنة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات وأقسام الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (٨٠٨) منتسباً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) منتسباً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، هناك مستوى جيد من استخدام مبادئ وأسس التمكين الإداري مع المفاصيل الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات. هدفت دراسة مطر حلوس وجديدي (٢٠٢٠) للتعرف إلى مدى ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والاختباري، تكون مجتمع الدراسة من (٤) عمداء ومدير معهد الكليات الجامعية، وتكونت العينة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثان باستخدام المقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ضعف ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي. هدفت دراسة طيفور (٢٠١٨) للتعرف إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكademie النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكademie في كليات البنات في جامعة حائل، وتكونت عينة الدراسة من (٤) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكademie النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة. هدفت دراسة المها (٢٠١٨) للتعرف إلى التمكين الإداري وأثره على العملية الأكademie في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكالء الأقسام الأكademie في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، البالغ عددهم (٨٢) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة فيما يتعلق بدرجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكademie بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. هدفت دراسة العجري (٢٠١٧) للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المحسني، تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكademie بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي والبالغ عددهم (٢٥) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري مرتفع وبوزن نسبي (٤.٠٧)، هناك ارتباط عال ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

هدفت دراسة درادكة (٢٠١٧) للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكademie بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف والبالغ عددهم (١٠٦٢) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣١) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة القيادات الأكademie للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت دراسة الحربي (٢٠١٦) للتعرف إلى متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكademie، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المحسني، تكون مجتمع الدراسة من

جميع رؤساء ومسيرفات الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تبوك والبالغ (٧٦) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، جاء مستوى متطلبات تفعيل التمكين الإداري بدرجة كبيرة.

هافت دراسة بوقرة وبوقرة (٢٠١٦) للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولدية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (٥٦) أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

هافت دراسة المصري (٢٠١٥) للتعرف على متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) فرداً، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توفر متطلبات التمكين الإداري بدرجة متوسطة. هافت دراسة الزاملي (٢٠١٥) للتعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مدراء مدارس الثانوية العامة في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٥) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيانين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة التمكين الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة تقدير كبيرة. هافت دراسة قريشى وسبتي (٢٠١٥) للتعرف إلى دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بسكرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين من الرؤساء والرؤوسيين بالكليات الست لجامعة محمد خضر بسكرة والبالغ عددهم (٨٠٨)، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن التمكين الإداري له يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي. هافت دراسة الجرایدة والمنوري (٢٠١٤) للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (٥٢) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن تقديرات مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة. هافت دراسة السويسي (٢٠١٣) للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) مديرًا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبيانين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي. هافت دراسة العطار (٢٠١٢) للتعرف على مستوى التمكين الإداري على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب

المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر بغزة والبالغ عددهم (٢٦٦)، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توفر التمكين الإدارية بدرجة عالية. هدفت دراسة المعاني وأخرون (٢٠٠٩) للتعرف إلى تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٥) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائجأهمها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري. هدفت دارسة ابراهيم وآخرون (٢٠٠٨) للتعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة اليرموك من رؤساء الدوائر والإداريين والفنانين ومدراء مكاتب العمادات والبالغ عددهم (٣٧٠)، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك كانت (متوسطة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يجد الباحث أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، ويمكن تحديدها على النحو التالي: **من حيث المنهج:** استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما اتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الفاضل، ٢٠٢٠)، ودراسة (الرشيد، ٢٠٢٠)، ودراسة (المالكي والراوي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٠)، ودراسة (الجهوري، ٢٠١٨)، ودراسة (الزاملي، ٢٠١٥)، ودراسة (الدغري، ٢٠١٨)، ودراسة (المهنا، ٢٠١٨)، ودراسة (محلوس وجديدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (بوقرة، ٢٠١٦)، ودراسة (شاكر وعکاب، ٢٠٢٠)، ودراسة (طيفور، ٢٠١٨)، ودراسة (المصري، ٢٠١٥)، بينما اختلفت مع دراسة (فيصل، ٢٠٢٠)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٧)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٦)، ودراسة (مطلق، ٢٠٢٠)، ودراسة (العرجي، ٢٠١٧)، باستخدامهم للمنهج الوصفي المسحي، **من حيث الأداة:** تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (هاني، ٢٠٢٠)، ودراسة (الفاضل، ٢٠٢٠)، ودراسة (الرشيد، ٢٠٢٠)، ودراسة (المالكي الراوي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٠)، ودراسة (الجهوري، ٢٠١٨)، ودراسة (الزاملي، ٢٠١٥)، ودراسة (الدغري، ٢٠١٨)، ودراسة (المهنا، ٢٠١٨)، ودراسة (محلوس وجديدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (بوقرة وبوقرة، ٢٠١٦)، ودراسة (فيصل، ٢٠٢٠)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٧)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٦)، ودراسة (مطلق، ٢٠٢٠)، ودراسة (العرجي، ٢٠١٧)، ودراسة (المعاني وأخرون، ٢٠٠٩)، ودراسة (طيفور، ٢٠١٨)، ودراسة (المصري، ٢٠١٥)، ودراسة (قريشي وسبتي، ٢٠١٥)، ودراسة (الجريدة والمنورى، ٢٠١٤)، ودراسة (السويعي، ٢٠١٣)، ودراسة (العطار، ٢٠١٢)، ودراسة (الإبراهيم، ٢٠٠٨))، بينما اختلفت مع دراسة (شاكر وعکاب، ٢٠٢٠) التي اعتمدت على المقابلة والاستبانة كأدواتي قياس، وتنتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية التمكين الإداري في تطوير عمل المؤسسات، وضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري بين المدراء، وأن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد وتعيق من تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات، وأفادت من استقراء نتائج الدراسات السابقة في اختيار منهجمية الدراسة، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، والمساعدة في بناء أسئلة وأهداف الدراسة، وفي بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائه، ومقارنة النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وقد تميزت الدراسة الحالية عما سبقها من

مفهوم التمكين الإداري **المحافظات الجنوبية.** **الدراسات السابقة في دراسة واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في**

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات هائلة في شتى العلوم، والإدارة كغيرها من العلوم الأخرى التي تأثرت بهذه التطورات، وواجهت التحديات، ويعد التمكين الإداري مفهوماً إدارياً معاصرًا، وأحد المفاهيم الرائدة التي حازت على اهتمام الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينيات والتسعينيات؛ لما له من أثر فعال في العمل الأكاديمي؛ حيث يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ويكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. (المهنا، ٢٠١٨: ٤٣٥)، وهنا تعددت تعريفات التمكين الإداري في الفكر الإداري، بتنوع الباحثين والدارسين الذين حاولوا تعريفه، وأختلفت تعريفاتهم باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها، وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

التمكين في اللغة: هو مصدر لفعل (مكان) يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً و(أمكناً) منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكّن منه، وفلان لا (يمكّنه) النهوض أي لا يقدر عليه، والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء. (قريبة، عبد الرؤوف، ٢٠١٩ : ٣٦)، ومن التمكين المكانة تقول العرب: إن بني فلان لذو مكانة من السلطان أي تمكّن، وتسمى العرب موضع الطير مكانة لتمكن الطير فيه، والمكانة عند العرب هي المنزلة عند الملك، والجمع مكانت، ولا يجمع جمع تكسير، وقد مكن مكانة فهو مكين، والجمع مُكَنَّاء، ونمكـنـتمكـنـفالتمكين في اللغة: سلطان وملك. (ابن منظور، ١٩٩٤ : ٤١٤)

ونذكر التمكين في القرآن الكريم: حيث وردت هذه الكلمة (مع احتساب مشتقاتها) ثمانية عشر مرة، وبعد مراجعة معانيها وتقسيرها وجد أنها تنقسم إلى مستويين:

- المستوى الحسي المادي: والذي يتعلّق بمد الله لعباده كل ما يلزمهم من أمور عملية وأدوات أساسية لعيش حياتهم اليومية، ثُمّ تأتي سلسلة ثالثة كثُرُوفٍ وفُوْفيني (سورة الأعراف، آية: ١٠)، ومن وسائل التمكين المادي في القرآن الكريم نجد: (المال، المأوى، القوة الجسدية، الخيرات، نعم الصحة والحواس، الرتبة، الجيوش والآلات، الوحدة)، حيث يمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعة تتعلق بالجوانب العملية (المال، القوة البدنية، الخيرات، والنعم، ترقية المقام)، ومجموعة تضم الجوانب الهيكلية (الآلات، الجيوش، الوحدة "العمل الجماعي").

التمكين الإداري في أدبيات البحث: يعرفه (براون) بأنه عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وهو أسلوب إداري يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة

الأمد. (قويدر، بوتخيل، ٢٠٢١: ٦٨٢)، ويعرفه (Mothlhakoe) إعطاء الشخص القوة والسلطة ورفع مستوى المعرفة لديه من أجل أن يكون منتجًا ومتميزًا. (22: 2003: Mothlhakoe)، ويعرفه لور على أنه زيادة وتوسيع مشاركة العاملين في الأنشطة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية في المنظمة. (راضية، ٤٨٨: ٢٠٢٠)، ويعرفه (Randolph and Sashkin) الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافق لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة دافع داخلي. (Smith and Grayling, 2022: 102)، ويعرفه (Randolph and Sashkin, 2006: 22) عملية تقويض السلطة والمسؤولية للمديرين وإشراكهم في اتخاذ القرار بشأن تحقيق أهداف المؤسسة. (Smith and Grayling, 2006: 22)، كما يشير بوين ولور "على أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافق له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قرارته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". (ملحم، ٢٠٠٩: ١٨)، ويعرفه (الزهرة وأحمد) على أنه عملية ترتكز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركة مشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة، فنماح المنظمة يعتمد أساساً على كيفية تكامل حاجات العمال مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى. (عيسات، جميل، ٢٠١٦: ٣٠٨)

ويرى الباحث من خلال استعراضه السابق لتعريفات التمكين الإداري هو عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعاملين الذين يتميزون بروح المسؤولية.

أنواع التمكين الإداري: أشار (باشيوة وقشاو، ودببة والعمري) في دراستهما إلى أنواع التمكين الإداري حسب تقسيم سومنون (Suominen) إلى ثلاثة أنواع:

١. التمكين الظاهري: والذي يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

٢. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات والمعلومات عن مشاكل العمل وإعداد مقترنات حلها، وبالتالي تعلم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

٣. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك القدرة على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

(باشيوة، قشاو، ٢٠٢٠: ٦٢)

ويرى الباحث تركيز سومنون في تقسيم أنواع التمكين الإداري على العاملين بالشكل الرئيس وقدراتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وجمع البيانات والمعلومات لتحديد المشكلات وأسبابها، وإعداد مقترنات حلها لإجراء التحسين والتغيير لضمان زيادة فعالية المنظمة.

أبعاد التمكين الإداري: تطرق الباحثون والدارسون للتمكين الإداري من عدة اتجاهات مختلفة والذي ساهم بطريقة أو بأخرى بوجود أبعاد متعددة تتباين في بعض الأحيان وتتقاطع؛ لتكون المفهوم الكلي والشامل، وعلى الرغم من أن تلك الاتجاهات لم تقود إلى تناقضات في تحديد وجهات النظر نحو تحديد الأبعاد الرئيسية لعملية التمكين الإداري؛ إلا أنها كانت تعطي بعض التباينات في الرؤى الفلسفية، وفيما يلي سيعرض الباحث من خلال الجدول التالي آراء بعض الباحثين والدارسين لأبعاد التمكين الإداري:

أبعاد التمكين	الدراسة
العمل الجماعي "فرق العمل"، تحفيز العاملين، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب.	أمينة وآخرون ٢٠٢١
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، الاستقلالية وحرية التصرف، التحفيز.	فروخي، ٢٠٢٠
تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل.	شنافي، ٢٠١٩
تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال وتدفق المعلومات الفعالة، المشاركة في اتخاذ القرارات.	طيفور، ٢٠١٨
تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطور الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي.	العجري، ٢٠١٧
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز.	المطيري، الجارودي، ٢٠١٦
المعلومات، المكافآت، القوة، المعرفة.	الكعبي، ٢٠١٥
التأثير، الكفاءة والمقدرة، الاختيار أو الاستقلالية.	برني، ٢٠١٤
تفويض السلطة، العمل الجماعي، تنمية السلوك الريادي، التقليد والمحاكاة، النمو المهني.	السويعي، ٢٠١٣
تفويض الصالحيات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، حفز العاملين.	العطار، ٢٠١٢
تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي.	الابراهيم، ٢٠٠٨

فالجدول أعلاه يظهر تنوع الأبعاد التمكينية، والذي يعود لاختلاف بيئه ومهام المنظمات وطبيعة التنظيم الإداري، إضافة إلى نوع السلطات والأهداف الاستراتيجية، والتي تبقى مترابطة فيما بينها بشكل مقاуль لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية نحو تطوير المؤسسة وتمكينها، ومن خلال ما تقدم فقد تبني الباحث أبعاد التمكين الإداري التالية: (تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العمل، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال وتدفق المعلومات الفعالة، المشاركة في اتخاذ القرارات) والتي اتفقت معها دراسة (طيفور، ٢٠١٨)، فضلاً على انسجامها مع الدراسة، وعلى الرغم من أنها ليست الأبعاد الوحيدة التي تسهم في التمكين إلا أنه يمكن القول أنها أكثر أهمية من الأبعاد الأخرى، وفي السطور اللاحقة يورد الباحث بتفصيل لهذه الأبعاد:

١. **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصالحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.(Spreitzer, 2007: 05)، إن تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والتيفيدية قد يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرؤنة، مما يعطي لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية. (مغاري، ٢٠١٦: ١٥٦)

٢. **فرق العمل (العمل الجماعي):** يعتبر الإنسان بطبيعته مخلوقاً اجتماعياً يدرك أنه بحاجة إلى التوافق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه، ولكي تتصرف الجماعة المنظمة بالكفاءة والفاعلية فإنها لا بد من أن

تكون محققة لطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على المساهمة في تحقيق غايات النظام وأهدافه، فالجماعة الناضجة هي التي تسود بين أفرادها علاقات قبول وثقة متبادلة والقادرة على وضع قرارات وتطوير الدوافع الجماعية إضافة للدروافع الفردية، وتقل فيها الحاجة إلى ممارسة ضبط خارجي نظراً لممارسة أفرادها لضبط ذاتي نابع من أنفسهم، وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من الانجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم، وأن فعالية المجموعة تتحقق من خلال خصائص المنظمة التي تتضمن ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي ونشاط التدريب والتعليم ودرجة تمكين العاملين فيها.

(المعاني، ٢٠١٠: ١٤٧)، إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات، وذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسؤولية الاجتماعية واتحادهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو حل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقة التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة كلّ. (معاوي، ٢٠١٦: ١٥٧)، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق. (Quinn & Spreitzer, 1997: 40)

٣. تحفيز العاملين: يعرفه (رضوان) هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد. (رضوان، ٢٠١٣: ٣٩)، ويعتبر التمكين بالقيادة حافزاً بحد ذاته، لذا يجب أن يستثمر بطريقة فاعلة من أجل تحقيق أداء متميز يحصل على حواجز أكبر ويؤدي إلى تحمل أفضل للمؤسسة والكفاءة والإبداع في العمل، ويطلب التحفيز نظام حواجز عادل يستند على الأداء، فعندما ترتبط العوائد بالأداء، فإنه يؤدي إلى زيادة دوافع العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال ربط مكاسبها مع نجاح المنظمة، وهذا يضمن المساواة في معاملة جميع الموظفين ويعزز معنوياتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم. (الدغرير، ٢٠١٨: ٢١)، إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا تتوفر المنظمة المكافآت المناسبة، ويطلب التمكين نظام عوائد مختلف (العواائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل)، إذ أنه عندما ترتبط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. (Spreitzer & Mishra, 1999: 160).

٤. تنمية السلوك الإبداعي: ويعرفه (صفراني وقوقيميّنة) بأنه قدرة الإنسان على الخلق والإبداع والابتكار وتطوير الإجراءات وهو أحد الأساليب التي ينفرد بها بني البشر عن باقي الكائنات الحية، وبعد أعلى مستوى من الرقي والامتياز والذي يمكن أن يصل إليه عقل الإنسان. (صفراني وقوقيميّنة، ٢٠١٣: ٤٤)، والإبداع هو القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بطرق تولد أفكاراً جديدة أي أن السلوك الإبداعي هو سلوك ليس على مثال سابق أو سلوك في البنية المادية أو التكنولوجية أو البشرية أو ما إلى ذلك. (العجمي، ٢٠١٧: ١٥٧)، بل هو مدى إنتاج العاملين لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، والتي تكون آثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات، وظهور أنماط سلوكية في بيئه المؤسسة مثل: الانفتاح على التغيير، وقبول وجهات النظر، وتقديم حلول جديدة، والخروج بحلول عديدة للمشكلات وانقاء الأفضل منها. (طيفور، ٢٠١٨: ١٠٦).

٥. الاتصال وتدفق المعلومات الفعالة: يتمثل بعد الاتصال وتدفق المعلومات في حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تتعلق بسير أعمالهم، وكذلك إمكانية الوصول إلى معلومات عن غايات المنظمة وأهدافها، حيث أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد عن طريق منحهم الثقة. (العتبي، ٢٠١٧: ٦٤١)، فإن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية

المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية)، والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، قد يسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المدراء فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. (مغاوري، ٢٠١٦: ١٥٧)

٦. **المشاركة في اتخاذ القرار:** تعد مشاركة الأفراد في صنع القرارات مع القيادات الإدارية أمراً مهماً في تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسات، لأن شعور الفرد بأن له دور مؤثر في عملية صنع القرار قد يزيد من دافعيته الداخلية نحو العمل وتحقيق أهداف مؤسسته بفعالية، فالمشاركة الحقيقية لهم في ذلك الأمر يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء، بل والالتزام التنظيمي وحل المشكلات التي قد تواجههم والسعى نحو تطوير أساليب العمل بكل نشاط وحيوية وفعالية. (مغاوري، ٢٠١٦: ١٥٦)، ويرى الباحث أن أبعاد التمكين الإداري التي اعتمدت في هذه الدراسة (تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين، تنمية السلوك الابداعي، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار)، هي بمثابة نقاط ارتكاز، تستند عليها عملية التمكين لبلوغ درجات ومستويات عالية من التمكين الإداري والتي يجب الانطلاق منها لوضع استراتيجيات لضمان تحقيقها في المنظمات.

أساليب التمكين الإداري: هناك عدة أساليب للتمكين الإداري والتي أشارت إليها دراسة (بوزيد) ودراسة (الكيلاني وأخرون) وهي:

١. **أسلوب القيادة:** وهنا يقوم دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. (بوزيد، ٢٠٢٠: ٥٢٤)

٢. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بتمكين الذات، ويزيل التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما أن الموظفين المتمكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في المتطلبات الوظيفية، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق. (الواحد، ٢٠١٢: ٤٦)

٣. **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك يرى بعض الباحثين بأن لتمكين المجموعة أو الفريق أهمية كبيرة لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

وأضاف (فيصل، ٢٠٢٠) أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويعنى تبني بعدها واحداً لتقسيم التمكين، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة، لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: (التعليم، القيادة الناجحة، العمل والتوجيه المستمر، تحقيق التفاعل بين الأبعاد). (فيصل، ٢٠٢٠: ١١٤)، وأضاف (دحماني، ٢٠٢٠) أسلوب التمكين الهيكلي: وهو منح الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار، وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: (السلطة الهيكليّة، والمركزية، والسيطرة على الموارد، والتأثير على مخرجات المؤسسة)، ويكون التمكين الهيكلي

بتقديم الامرکزية الأفقية الرسمية للسلطة وتفق القوة، وإعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف. (دحمني، ٢٠٢٠ : ١٨)

ويؤكد الباحث أن الأساليب الناجحة والفاعلة للتمكين الإداري لابد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة من أسلوب القيادة والسلطة وتقويض الصالحيات من أعلى إلى أسفل وتمكين الأفراد نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار والعمل الجماعي والتعاون والاحترام المتبادل، والتأكيد على المسؤوليات ومعايير الأداء والتدريب المستمر من خلال التجربة الراجعة.

خطوات تطبيق وتنفيذ عملية التمكين الإداري: عندما تتبلور القناعة الكاملة بالدور الرئيس للموارد البشرية في هيكل الفكر الإداري الحديث والذي ينطلق في اهتمامه بالموارد البشرية، والتي تعتبر مورداً يمتلك من الإمكانيات الحالية والمستقبلية إذا ما استغل بشكل صحيح فسيعطي قيمة فريدة من نوعها تحقق التميز للمنظمة.

ومن أجل تطبيق وتنفيذ عملية التمكين الإداري، ومساعدة المنظمات على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برامج التمكين الإداري، عليها اتباع الخطوات التالية على مراحل وبأسلوب تدريجي:

١. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر الرئيس لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن الرئيس. وأيا كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكيد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويجب على الرؤساء أيضاً شرح الشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج الرؤساء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، ولا بد أن يحدد الرئيس وبشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين كنتيجة للتمكين.

(الطار، ٢٠١٢ : ١٣)

٢. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك الرئيس: يعتبر تعلم كيفية التخلي عن السلطة أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها الرؤساء، فإن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهيرية نحو تنفيذ التمكين.

٣. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في هذه السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ويجب تقييم نوعية القرارات التي تم بشكل يومي. (الإبراهيم، ٢٠٠٨ : ١٨)

٤. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القراءة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وذوي وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك، الإدراك بأن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل مما لو عملوا منفردين. (المعانى، ٢٠١٠ : ١٤٥)

٥. الخطوة الخامسة: توفير المعلومات ومشاركتها: حتى يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة كل، ويجب أن يتتوفر للموظفين الممكين

فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم طبيعة وظائفهم، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساحتهم. (المصري، ٢٠١٥: ١٤)

٦. **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافق للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. (الجعبري، ٢٠١٨: ٢٣)

٧. **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** حيث يعتبر التدريب أحد الركائز المهمة لتمكين العاملين ويجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية ملائمة في العديد من المجالات مثل (حل المشكلات، مهارات الاتصال، إدارة الصراع، العمل ضمن فريق)، بهدف رفع مستوى العاملين وتمكينهم. (المعاني، ٢٠١٠: ١٤٥)

٨. **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير. (باقسر، ٢٠١٨: ٢٢)

٩. **الخطوة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين الناجح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. (المعاني وأخرون، ٢٠١١: ٢١١)

١٠. **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة؛ فيجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة يمكن أن تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برامج التمكين ستحتاج إلى تأخذ الإدارة والموظفو وقتهن لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٨: ٥٩)

ويرى الباحث أن قطار التمكين يجب أن ينطلق من الحاجة للتغيير، والذي يتمثل في سلوك الرئيس خلال تخليه عن السلطة وطبيعة القرارات التي سيتخلى عنها للمرؤوسين وأدوات اتصاله لأغراض توضيح أهداف التمكين لفرق العمل المشكلة من الأفراد المدربين والذين يمتلكون المعلومات والقدرات والمهارات للعمل الجماعي، ولنجاح التمكين الإداري على المؤسسات أن تضع برامج للمكافآت تقديراً لجهود العاملين الممكين، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أن نتائج تغيير بيئة العمل بحاجة لوقت مناسب.

ويؤكد الباحث أن عملية التمكين الإداري عملية صعبة، تحتاج إلى توليد الفتاواعات والفهم الشامل من الرؤساء والمرؤوسين لتلك العملية كونها: (تحتاج للمال والوقت والجهود، العمل الجماعي المشترك الموحد للطاقات، تحتاج إلى إزالة كافة العقبات من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين، تحتاج إلى أفراد أكفاء (رؤساء) يمتلكون القدرة على التخلص من بعض سلطاتهم، وأخرين (مرؤوسين) يمتلكون القدرة على العمل ضمن فريق ولديهم فهم عميق بمعايير واضحة تضعها المنظمة، تحتاج لوضع برنامج للمكافآت مما يؤدي إلى تحقيق الإنجاز، تحتاج إلى صبر طويل إلى حد ما لأن النتائج لا تجني في وقت قصير).

خصائص التمكين الإداري: يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص أهمها:

١. التمكين هدف من أهداف رعاية ومقابلة الحاجات الإنسانية، ووسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشر لعائد التنمية وتحقيق العدالة ومحاربة الفساد وزيادة الثقة والتضامن الاجتماعي. (العسالي وأخرون، ٢٠٢١: ١٧٣)

٢. التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم ويجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقرارتهم، ويركز على القدرة الحقيقة للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات. (فيصل، ٢٠٢٠: ١١١)

٣. يتطلب التمكين الإداري من القادة والرؤساء الالتزام بتحديد الأهداف والمهارات الواضحة وإتاحة مناخ ثقافي خاص في المؤسسة تسوده الثقة والمشاركة والعمل الجماعي.

٤. يتضمن التمكين الإداري اكتساب القدرة على العمل والتواصل، وامتلاك القدرات والمهارات الاجتماعية؛ ويستهدف استثمار طاقات الأفراد الكامنة وكفاءاتهم الداخلية، ويتضمن معنى التشارکية (التماسك الاجتماعي) بين الأفراد والجماعات، ويرتبط بمفاهيم أخرى كالسلطة والمسؤولية والفاعلية والتقويض، ويرفض الرقابة المباشرة ويعوضها بالرقابة الذاتية.

٥. حرية المرؤوسيين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل ومساءلتهم عن نتائج الأعمال التي يقومون بها، وتبادل المعلومات. (فيصل، ٢٠٢٠: ١١١)

٦. التمكين الإداري يعمل على تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء، وكذلك تغيير بعض المراكز الوظائف، وتوفير التقدير، والتزام العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باستمرار. (مخلف، ٢٠٢٠: ٢٥١)

٧. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير، والوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف. (الزاملي، ٢٠١٥: ١٣)

٨. التمكين الإداري ليس عملية مطلقة، بل تحتاج بعض القرارات، وفرق عمل فعالة، وخبراء ومستشارين، وتدخل الإدارة العليا. (مخلف، ٢٠٢٠: ٢٥٠)

٩. التمكين الإداري بحاجة إلى برامج متميزة وفعالة للتدريب والتعليم، والمتابعة والتقييم، ونظام للانضباط يعتمد على الحواجز والتشجيع، وأيضاً على العقاب لمن يسى استخدامه، حيث أن التمكين الإداري يعتمد على المجازفة من قبل الإدارة العليا. (مخلف، ٢٠٢٠: ٢٥١)

معوقات التمكين الإداري: عند تطبيق التمكين الإداري في المنظمات يكون من المفيد أن نتفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي على مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة لذلك، وقد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري.

أشار (الجعبري، ٢٠١٨) في دراسته إلى معوقات التمكين الإداري الآتية:
أولاً: المعوقات الشخصية:

٤. خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
٥. ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.
٦. ضعف التطور والتدريب الذاتي للعاملين.
١. عدم الرغبة في التغيير.
٢. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
٣. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

ثانياً: المعوقات الاجتماعية والثقافية:

١. الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من
٥. تفضيل التقليد على التغيير والتجدد.
٦. إتباع العادات السائدة في الأسرة والكسل.
٢. الخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقب عليها والمجتمع.

المجتمع.
٧. عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

٣. التفوق على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.

٤. ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته.

ثالثاً: المعوقات الاقتصادية: حيث أعتبر (العجري، ٢٠١٨) أن تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ أن المال هو عصب الحياة وأن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رغبة الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية، فالتدحرج الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، يترتب عليها آثار سلبية في مجالات التعليم وبالتالي على الإبداع.

رابعاً: المعوقات الإدارية: كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري ومن أهمها:

١. مقاومة الإبداع من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.

٢. عدم ثقة بعض الرؤساء بأنفسهم.

٣. سوء المناخ التنظيمي.

٤. عدم وجود قيادات مؤهلة. (العجري، ٢٠١٨ : ٢٨)

يرى الباحث أن هناك العديد من المعوقات التي تعرّض التمكين الإداري داخل وخارج المنظمة حيث تنوّعت هذه المعوقات بين التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية والشخصية حسب بيئّة وطبيعة المؤسسة، والتي تؤثّر بشكل سلبي على توظيف التمكين الإداري وعليه تشخيص هذه المعوقات وأسبابها بشكل جيد من أجل الحد منها وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج أكثر إيجابية من أجل تحقيق التمكين الإداري بالشكل المطلوب والمخطط له.

الطريقة والإجراءات: تضمن هذا الجزء منهج الدراسة، ووصف المجتمع، والأداة، والطريقة والإجراءات، متغيرات الدراسة، وتشتمل على المعالجات الإحصائية كما يلي:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمتها طبيعة وأهداف الدراسة، حيث استخدم مفاهيم الإحصاء الوصفي الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

طرق جمع البيانات: اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، أولاً **البيانات الأولية** وتم استقاء هذه البيانات من خلال البحث في الجانب الميداني، حيث تم توزيع استبيانات لدراسة جوانب البحث المهمة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الرزム الإحصائي للعلوم الاجتماعية، والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، ثانياً **البيانات الثانوية** والتي تمت من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة وال المتعلقة بالموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛ والبالغ عددهم (١٠٢٦) عضواً، موزعين تبعاً للجدول رقم (٠١):

جدول رقم (٠١): أعداد أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حسب الجامعة والكلية

المجموع	جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	جامعة الإسلامية	الكلية	م
269	٠	١٢٩	٦٦	٧٤	كلية الآداب	١
202	32	٩٦	٣٥	٣٩	كلية التربية	٢
189	32	٣٦	٥٧	٦٤	كلية الإدارة "التجارة"	٣

٢١٩	٠	٨١	٦٢	٧٦	كلية العلوم	٤
١٤٧	٣٠	٢٩	٤٦	٤٢	كلية التكنولوجيا	٥
١٠٢٦	٩٤	٣٧١	٢٦٦	٢٩٥	المجموع	

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية للدراسة: تكونت العينة الاستطلاعية من (٥٠) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقييم أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها للمسح الشامل.

العينة الميدانية للدراسة: تكونت العينة المبحوثة المستخدمة في التطبيق للمسح الشامل من (٢٩٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية أي ما نسبته ٢٨%， ويعتبر هذا العدد مناسباً ومقبولاً لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الفرضيات، حسب مقياس تحديد حجم العينة.

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية: يوضح الجدول رقم (٠٢) توزيع أفراد عين الدراسة.

جدول رقم (٠٢) : توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	النوع	المجموع	النوع	الرتبة العلمية	المجموع	النسبة المئوية %	التكرار
	ذكر					٦٨.٥	٢٠٠
	أنثى						
	المجموع						
	أستاذ					٣١.٥	٩٢
	أستاذ مساعد						
	أستاذ مشارك						
	محاضر					١٠٠.٠	٢٩٢
	نائب عميد						
	رئيس قسم						
	عضو هيئة تدريس					٨١.٥	٢٣٨
	وكلاء الأقسام						
	وكلاء المعاشر						

المجموع	٢٩٢	١٠٠	
سنوات الخدمة	٥١	١٧.٥	أقل من ٥ سنوات
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٤	٣٥.٦	١٠
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٧٧	٢٦.٤	١٥
١٥ سنة فأكثر	٦٠	٢٠.٥	
المجموع	٢٩٢	١٠٠	

أداة الدراسة: قام الباحث باستخدام استبيانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسيين: القسم الأول: البيانات الشخصية (النوع ، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)، والقسم الثاني: ويتكون من متغيرات الدراسة الرئيسية المتعلقة بـ " الواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية "، وتكون من (٦٨) فقرة موزعة على (٦) مجالات رئيسية، يوضح الجدول رقم (٠٣) توزيع الفقرات على مجالات الدراسة:

جدول رقم (٠٣): توزيع فقرات الاستبيانة على مجالات الدراسة

المجال	م	عدد الفقرات
مجال التقويض	١	(١١) فقرة
مجال العمل الجماعي	٢	(١٣) فقرة
مجال التحفيز	٣	(١٢) فقرة
مجال الاتصال الفعال	٤	(١٠) فقرة
مجال المشاركة في اتخاذ القرار	٥	(١١) فقرة
مجال السلوك الإبداعي	٦	(١١) فقرة

صدق وثبات الاستبيانة

صدق الاستبيانة: وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيانة بطريقتين، طريقة الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) حيث تم التتحقق من صدقها عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحلية والإقليمية من ذوي الكفاءة، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقراتها، وقد أشاروا بصلاحيتها مع إبداء ملاحظات حوصل صياغة بعض الفقرات وقام الباحث بالأخذ بتلك الملاحظات والتعديل، وطريقة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانة ويوضح الجدول رقم (٠٤) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيانة مع الدرجة الكلية لها.

جدول رقم (٠٤) : معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيانة مع الدرجة الكلية للاستبيانة

المجال	م	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
--------	---	----------------	-------------------

٠.٠٠٠	٠.٤٩٠	التفويض	١.
٠.٠٠٠	٠.٨٣٥	العمل الجماعي	٢.
٠.٠٠٠	٠.٨٨٥	التحفيز	٣.
٠.٠٠٠	٠.٨٤٠	الاتصال الفعال	٤.
٠.٠٠٠	٠.٨٥٩	المشاركة في اتخاذ القرار	٥.
٠.٠٠٠	٠.٨٤٤	السلوك الإبداعي	٦.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

ثبات فقرات الاستبانة: وقد تم التأكيد من ثبات فقرات الاستبانة بطرقتين، معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط

جدول رقم (٥): معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط / الارتباط المصحح لمجالات الاستبانة

التجزئة النصفية		المجال	م	
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط المصحح	الفا	معامل كرونباخ	عدد الفقرات
٠.٨٣١	٠.٧١٠		٠.٧٨٩	١١
٠.٧٢٦	٠.٥٧٠		٠.٧٧٧	١٣
٠.٨٢٨	٠.٧٠٧		٠.٧٦٧	١٢
.٨٠٠	٠.٦٦٦		٠.٧٤٢	١٠
٠.٧٦٢	٠.٦١٥		٠.٧٧٩	١١
٠.٧٩٥	٠.٦٦٠		٠.٨٢٢	١١
٠.٧٩٨	٠.٦٦٤	الدرجة الكلية للاستبانة	٠.٩٣٨	٦٨

تظهر النتائج الموضحة في جدول (٥) أن معاملات الثبات تتراوح ما بين (0.742–0.822) ومعامل الثبات الكلي للدرجة الكلية للاستبانة يساوي (٠.٩٣٨) مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وأن قيمة معامل الارتباط المعدل (سييرمان براون) (Spearman Brown) مع الفقرات الزوجية وجتنمان مع الفقرات الفردية وتبيّن أن النتائج مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما جعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي . "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" ، كما استخدمت التحليلات الإحصائية الآتية (النسب المئوية، التكرارات، الوزن النسبي، اختبار ألفا كرونباخ Pearson) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، معامل ارتباط بيرسون (Cronbach's Alpha) اختبار (T-Test) وختبار (F) اختبار (One Way Anova) . Correlation Coefficient

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($4-1=5$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.80 = 4/5$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (٦) : (التميمي، ٢٠٠٤: ٤٢).

جدول رقم (٦) : المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي الم مقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	%20 - %36	قليلة جداً
2.60 – 1.80	%52 - %36	قليلة
3.40 – 2.60	%68 - %52	متوسطة
4.20 – 3.40	%84 - %68	كبيرة
5 - 4.20	%100 - %84	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول: ما دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء؟
 وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة؛ للتعرف على ما إذا كان دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء مختلف عن الدرجة المتوسطة وهي (٣) وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل مجالات الاستبانة.

جدول رقم (٧) : نتائج تحليل اختبار (T) للعينة الواحدة الخاص ب مجالات الاستبانة

المجالات	المتوسط الحسا	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	دور العمداء	تقدير دور
التفويض	3.45	0.461	69.0	16.995	0.000	2	بدرجة كبيرة	2
العمل الجماعي	3.46	0.471	69.2	17.017	0.000	1	بدرجة كبيرة	1
التحفيز	3.36	0.484	67.2	12.819	0.000	6	بدرجة كبيرة	3
الاتصال	3.41	0.457	68.2	15.526	0.000	4	بدرجة كبيرة	4
اتخاذ القرار	3.44	0.489	68.8	15.602	0.000	3	بدرجة متوسطة	5
السلوك الابداعي	3.40	0.541	68.0	12.698	0.000	5	بدرجة متوسطة	6
الدرجة الكلية للاستبانة	3.42	0.430	68.4	16.893	0.000		بدرجة كبيرة	

يتضح من خلال الجدول رقم (٠٧) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة وأوزانها النسبية، التي تراوحت بين (٦٧.٢٪، ٦٩.٢٪)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (٦٨.٤٪)، مما يشير إلى أن دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء يقتصر على وزن نسبي قدره (٦٨.٤٪)، مما يشير إلى أن دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء جاء بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن: اللوائح والتعليمات والأنظمة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم العالي وإدارة الجامعات لا يمكن تنفيذها إلا بالتمكين الإداري، وأن من الطبيعي أن يكون عميد الكلية على درجة عالية من التمكين الإداري حتى يستطيع أداء المهام بالشكل المطلوب، واعتقاد الجامعة بأهمية التمكين الإداري في تحسين العملية الإدارية؛ حيث يؤدي التمكين إلى سرعة أداء العمل وتحقيق المرونة الإدارية كذلك ينمّي روح المبادرة لأعضاء هيئة التدريس ويزيد من قدراتهم خلال تأدية المهام، وشعور أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري. واتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الزامل، ٢٠١٥)، ودراسة (طيفور، ٢٠١٨)، ودراسة (الطار، ٢٠١٢)، ودراسة (مطلق، ٢٠٢٠)، ودراسة (السويعي، ٢٠١٣)، والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت مع نتائج دراسة (الرشيد، ٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الدراسة في التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣٠٤)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى ما علته الدراسة بعدم توافر بعض مقومات التمكين الإداري بالشكل المطلوب، إضافة إلى اقتصار الدراسة على القيادات النسائية.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية جاءت على النحو التالي: العمل الجماعي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٩.٢٪) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم التفويض حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٩.٠٪) مما يشير أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم المشاركة في اتخاذ القرار حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٦٨.٨٪) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم الاتصال الفعال حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٦٨.٢٪) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم السلوك الابداعي حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٦٨.٠٪) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير متوسطة، ثم التحفيز حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٦٧.٢٪) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير متوسطة.

تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول: التفويض: تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول رقم (٠٨).

جدول رقم (٠٨): فقرات مجال التفويض مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

تقدير دور العمداء	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
درجة كبيرة	1	71.0	٠.٧٣٦	٣.٥٥	يفوضني عميد الكلية الصالحيات في ضوء مضامين الجودة.
درجة كبيرة	2	69.6	٠.٧٩٢	٣.٤٨	ينسق معي عميد الكلية بشكل مستمر أثناء تفويضي.
درجة كبيرة	3	68.8	٠.٨٣٣	٣.٤٤	يمنح عميد الكلية الصالحيات لأعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والمهارات.
درجة	4	68.6	٠.٨٨٤	٣.٤٣	يوضح لي عميد الكلية المهام الموكلة.

كثيرة					
درجة كبيرة	5	68.4	.٥٦٩	٣.٤٢	يتبنى عميد الكلية فلسفة التفويض وينميها لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
درجة كبيرة	6	68.2	.٧٦١	٣.٤١	يفوضني عميد الكلية السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الكلية.
درجة كبيرة	7	68.2	.٨٣٠	٣.٤١	يقوم عميد الكلية بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.
درجة متوسطة	8	67.8	.٨٧٦	٣.٣٩	يفوضني عميد الكلية السلطات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.
درجة متوسطة	9	67.6	.٨٣٨	٣.٣٨	يفوضني عميد الكلية كتابياً.
درجة متوسطة	10	67.6	.٨٧٥	٣.٣٨	يمنحني عميد الكلية الصلاحيات لإعداد الخطط وبرامج العمل.
درجة متوسطة	11	٦٧.٤	.٩١٧	٣.٣٧	يمارس عميد الكلية السلطة التي قام بتفويضها لي خلال فترة التفويض.

ويستخلص الباحث أعلى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على: "يفوضني عميد الكلية الصلاحيات في ضوء مضمون الجودة" في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وزن نسيبي قدره (٧١.٠%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى، وجود انسجام مع الدرجة الكلية في عملية التفويض بشكل عام، سعي الجامعات في المحافظات الجنوبية نحو تطبيق نظم الجودة، يعد تفويض الصلاحيات جزءاً أصيلاً من معايير الجودة.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "ينسق معي عميد الكلية بشكل مستمر أثناء تفويضي" في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وزن نسيبي قدره (٦٩.٦%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص العمداء على متابعة المهام المفوضة لأغراض الإنجاز، فهم عمداء الكليات طبيعية دورهم في عملية التفويض وخصوصاً تنسيق العمل مع أعضاء هيئة التدريس.

ويستخلص الباحث أدنى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على: "يمارس عميد الكلية السلطة التي قام بتفويضها لي خلال فترة التفويض" في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وزن نسيبي قدره (٦٧.٤%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه من الطبيعي أن تأتي هذه الفقرة بهذا الترتيب؛ حيث أنها سلبية أي أن ممارسة عميد الكلية للصلاحيات المفوضة تعني أن التكليف دون جدوى.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يمنحني عميد الكلية الصلاحيات لإعداد الخطط وبرامج العمل" في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وزن نسيبي قدره (٦٧.٤%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية ثقة عمداء الكليات بأعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على وضع الخطط المناسبة وبرامج العمل لتحقيق الأهداف.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني: العمل الجماعي: تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في الجدول رقم (٠٩).

جدول رقم (٠٩): فقرات مجال العمل الجماعي مرتبة وفق المتوسط الحسابي والأوزن النسبي

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العداء
يحدث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز المهام من خلال العمل الجماعي.	٣.٨٢	٠.٥٠٩	76.4	1	بدرجة كبيرة
يتبنى عميد الكلية فلسفة العمل الجماعي الهدف ويشجعني عليها.	٣.٧٠	٠.٦٧٦	74.0	2	بدرجة كبيرة
يحرص عميد الكلية على أن يسود الاحترام والتفاهم بين أعضاء فريق العمل.	٣.٥٥	٠.٧٢٨	71.0	3	بدرجة كبيرة
يوفر عميد الكلية مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون.	٣.٥٢	٠.٧٦١	70.4	4	بدرجة كبيرة
يسهل عميد الكلية نقل المهارات الناجحة وتبادلها بين فرق العمل.	٣.٤٧	٠.٨١٤	69.4	5	بدرجة كبيرة
يمنح عميد الكلية فريق العمل حرية التعبير عن آرائهم.	٣.٤٤	٠.٨٦١	68.8	6	بدرجة كبيرة
يشترك عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس في مراجعة وتحسين نظام الأداء.	٣.٤٣	٠.٨١١	68.6	7	بدرجة كبيرة
يعقد عميد الكلية اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لتوحيد الجهود.	٣.٤٣	٠.٨٤٠	68.6	8	بدرجة كبيرة
يمتحنني عميد الكلية فرصة اختيار فريق العمل الذي سأعمل معه.	٣.٣٨	٠.٩٣٢	67.6	9	بدرجة متوسطة
يحدد عميد الكلية الهدف من تكوين فرق العمل.	٣.٣٧	٠.٨٣٨	67.4	10	بدرجة متوسطة
يلجأ عميد الكلية لحل المشكلات من خلال العمل الجماعي.	٣.٣٤	٠.٩٢٦	66.8	11	بدرجة متوسطة
يشركني عميد الكلية في رسم السياسات والخطط.	٣.٣٢	٠.٨٧٧	66.4	12	بدرجة متوسطة
يميل عميد الكلية للعمل الجماعي بهدف الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله.	٣.٢٨	٠.٨٨٣	65.6	13	بدرجة متوسطة

ويستخلص الباحث أعلى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على: "يحدث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز المهام من خلال العمل الجماعي." في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وزن نسبي

قدره (٤٧٦٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادة الجامعية لأهمية العمل الجماعي خلال إنجاز المهام، قناعة عمداء الكليات بأن إنجاز المهام يتطلب جهوداً جماعية.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يتبنى عميد الكلية فلسفة العمل الجماعي الهدف ويشجعني عليها" في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وزن نسبي قدره (٤٠٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص عمداء الكليات على إنجاز المهام من خلال فرق العمل، والذي يأتي كنتيجة لتبنيهم فلسفة العمل الجماعي، تبني فلسفة العمل الجماعي من قبل عمداء الكليات تؤدي إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اعتمادها كمنهجية.

ويستخلص الباحث أدنى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على: " يميل عميد الكلية للعمل الجماعي بهدف الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله" في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وزن نسبي قدره (٦٥.٦٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله ليس أولوية للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية، قد يكون العمل الجماعي انتاجاً فكرياً إلى جانب إنجاز العمل ولكن ليس بمختلف الأشكال.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: " يشركي عميد الكلية في رسم السياسات والخطط" في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وزن نسبي قدره (٦٦.٤٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى بعض عمداء الكليات خلال التمكين يعانون من صعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم السياسات والخطط.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث: التحفيز: تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول رقم (١٠).

جدول (١٠): فقرات مجال التحفيز مرتبة وفق المتوسط الحسابي والأوزان النسبية

الفقرة	المتوسط الحسابي	وزن النسبة	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير دور العمداء
يقدر عميد الكلية الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٦٥	٠.٦٨٣	١	73.0	درجة كبيرة
يمنح عميد الكلية الثقة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال المفروضة لهم.	٣.٥٨	٠.٧٣٩	٢	71.6	درجة كبيرة
يشعرني عميد الكلية بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للكلية.	٣.٤٥	٠.٨٣٠	٣	69.0	درجة كبيرة
يقوم عميد الكلية بتحفيزي على تحمل المسؤولية تجاه عمله.	٣.٤٣	٠.٨١٦	٤	68.6	درجة كبيرة

درجة متوسطة	5	68.0	.٨٢٠	٣.٤ ٠	يدعم عميد الكلية مبادراتي واجتهاداتي الشخصية.
درجة متوسطة	6	67.0	.٨٨٧	٣.٣ ٥	يدعم عميد الكلية تطوير قدراتي ومهاراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم.
درجة متوسطة	7	66.4	.٧٦٥	٣.٣ ٢	يعمل عميد الكلية على تحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع المتغيرات.
درجة متوسطة	8	66.4	.٨٧٦	٣.٣ ٢	يقدم عميد الكلية حوافز لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عادل.
درجة متوسطة	9	65.6	.٩٣٦	٣.٢ ٨	يقدم عميد الكلية جوائز سنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.
درجة متوسطة	١٠	65.4	.٨٩٩	٣.٢ ٧	يوجهني عميد الكلية إلى الفرص المتاحة أمامي للترقية.
درجة متوسطة	١١	64.4	.٩١٧	٣.٢ ٢	يوفر عميد الكلية حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تمكينهم إدارياً.
درجة متوسطة	١٢	60.8	١.٠٩٤	٣.٠ ٤	يمنحني عميد الكلية علاوات مالية على الجهد الذي أبذله في العمل.

ويستخلص الباحث أعلى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تتص على " يقدر عميد الكلية الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وزن نسبي قدره (%)٧٣.٠، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان إدارة الجامعة بضرورة تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس (تحفيز معنوي).

2. جاءت الفقرة التي تتص على: " يمنح عميد الكلية الثقة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال المفوضة لهم." في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وزن نسبي قدره (%)٧١.٦، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى ثقة عمداء الكليات بأعضاء هيئة التدريس وقدراتهم.

ويستخلص الباحث أدنى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تتص على: " يمنحني عميد الكلية علاوات مالية على الجهد الذي أبذله في العمل." في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وزن نسبي قدره (%)٦٠.٨، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع الاقتصادي الذي تعانيه الجامعات الفلسطينية والذي أدى إلى الحد من صرف العلاوات التشجيعية.

2. جاءت الفقرة التي تتص على: "يوفر عميد الكلية حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تمكينهم إدارياً" في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وزن نسبي قدره (%)٦٤.٤، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية الحوافز المادية نظراً للوضع الاقتصادي الذي تعانيه الجامعات الفلسطينية، تتآغم الإجابة عن هذه الفقرة على صعيد الحوافز المادية مع الإجابة عن الفقرة أعلاه.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع: الاتصال الفعال: تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (١١).

جدول (١١): فقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

تقدير دور العداء	الرتب ترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
درجة كبيرة	1	72.8	٠.٦٨١	٣.٦٤	يوفر عميد الكلية بنية تحتية فعالة ومتقدمة تكنولوجياً.
درجة كبيرة	2	72.2	٠.٨٤٣	٣.٦١	يوفر عميد الكلية قنوات اتصال متعددة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية.
درجة كبيرة	3	70.2	٠.٧٥٧	٣.٥١	يسمح عميد الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن أفكارهم بحرية كاملة.
درجة كبيرة	4	69.8	٠.٧٣٤	٣.٤٩	يتتيح عميد الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية إمكانية التواصل مع المؤسسات الأخرى من خلال شبكة اتصالات خارجية واسعة.
درجة كبيرة	5	69.4	٠.٧٢٤	٣.٤٧	يشجع عميد الكلية على ثقافة المسائلة والاتصالات المفتوحة.
درجة متوسطة	6	67.8	٠.٧٩٩	٣.٣٩	يعقد عميد الكلية اجتماعات دورية لتزويد العاملين بما يستجد من معلومات وتعليمات.
درجة متوسطة	7	67.0	٠.٨٠١	٣.٣٥	يوفر عميد الكلية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.
درجة متوسطة	8	66.4	٠.٨٨٦	٣.٣٢	يشجع عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس على توظيف تقنيات الاتصال في عمليات اتخاذ القرار.

درجة متوسطة	9	65.8	٠.٩٣	٣.٢	يعتمد عميد الكلية على الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية.
درجة متوسطة	10	64.6	٠.٩٩	٣.٢	يعقد عميد الكلية لقاءات غير رسمية.

ويستخلص الباحث أعلى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

١. جاءت الفقرة التي تنص على: "يوفر عميد الكلية بنية تحتية فعالة ومتقدمة تكنولوجياً في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وزن نسبي قدره (٧٢.٨٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام عمداء الكليات بالبنية التحتية المتقدمة تكنولوجياً، نظراً لأهميتها وضرورتها في عمليات الاتصال والتواصل.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يوفّر عميد الكلية قنوات اتصال متعددة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية". في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦١) وزن نسبي قدره (٧٢.٢٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام عمداء الكليات بالتنسيق بين فرق العمل في مختلف أوجه الأنشطة، تعتبر قنوات الاتصال ذات أهمية في تحقيق تواصل فعال بين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس.

ويستخلص الباحث أدنى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على: "يعقد عميد الكلية لقاءات غير رسمية." في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وزن نسبي قدره (٦٤.٦%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اللقاءات في مجلتها بين عميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس بصورة رسمية (دورية)، قد لا يكون هناك وقت كافي لدى العمداء للاحتماءات غير الرسمية

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يعتمد عميد الكلية على الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية." في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وزن نسبي قدره (٦٥.٨%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الاتصال الإلكتروني ليس الوسيلة الوحيدة المعتمدة فهناك الاجتماعات واللقاءات ... الخ.

خامساً: تحليل فقرات المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار: تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (١٢).

جدول (١٢): فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفعالية	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العداء
يتحقق عميد الكلية بقدرات أعضاء الهيئة التدريسية على صنع القرارات الإدارية.	بـ	٣.٧	٠.٥٧	بـ	٢	درجة كبيرة
يزودني عميد الكلية بالمعلومات الكافية التي تؤهلي لاتخاذ القرارات التي تخص عملي.	بـ	٣.٦	٠.٦٦	بـ	١	درجة كبيرة

بدرجة كبيرة	3	69.0	٠.٨٠	٣.٤	يوجه عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرارات لمواجهة مشكلات العمل.
بدرجة كبيرة	4	68.2	٠.٨٥	٣.٤	يدعم عميد الكلية انجاز القرارات بطريقة تشاركية.
بدرجة متوسطة	5	68.0	٠.٨٢	٣.٤	يحترم عميد الكلية القرارات التي يتخذها أعضاء الهيئة التدريسية.
بدرجة متوسطة	6	68.0	٠.٩١	٣.٤	يحتفي عميد الكلية على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في الكلية.
بدرجة متوسطة	7	67.6	٠.٨٥	٣.٣	يعتمد عميد الكلية على فلسفة المشاركة في صناعة القرار.
بدرجة متوسطة	8	67.4	٠.٨٨	٣.٣	يوفر عميد الكلية المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة.
بدرجة متوسطة	9	67.8	٠.٨٥	٣.٣	يوفر عميد الكلية الموارد الازمة لاتخاذ القرارات.
بدرجة متوسطة	١٠	67.2	٠.٧٩	٣.٣	يوفر عميد الكلية رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس توجه اتخاذ القرارات.
بدرجة متوسطة	١١	65.0	٠.٩٤	٣.٢	يشاركني عميد الكلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويستخلص الباحث أعلى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة التي تنص على " يثق عميد الكلية بقدرات أعضاء الهيئة التدريسية على صنع القرارات الإدارية ". في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٧٧) ووزن نسبي قدره (٤٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك ثقة من قبل عمداء الكليات بأعضاء الهيئة التدريسية على صنع القرارات، ولكن هذه الثقة لم تصل للحد الذي تؤهل الممكينين باتخاذ قرارات وإنما تكون بمشاركة العمداء.
- جاءت الفقرة التي تنص على " يزودني عميد الكلية بالمعلومات الكافية التي تؤهلي لاتخاذ القرارات التي تخص عملي ". في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦٢) ووزن نسبي قدره (٤٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تبادل معارف وخبرات بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس؛ لأغراض صناعة القرارات الخاصة بالعمل.

ويستخلص الباحث أدنى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة التي تنص على " يشاركني عميد الكلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ". في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٢٥) ووزن نسبي قدره (٠.٦٥٪)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القرارات الاستراتيجية ليست من اختصاص أعضاء هيئة التدريس وإنما يتم صناعتها من خلال مجلس الأمناء ومجلس الجامعة.
- جاءت الفقرة التي تنص على: " يوفر عميد الكلية رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس توجه اتخاذ القرارات " في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٣٦) ووزن نسبي

قدره (٦٧.٢%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ثقة عمداء الكليات بقدرة أعضاء هيئة التدريس على صنع القرارات الإدارية لم ترقي لأن تولد رؤية مشتركة لتوجيهه اتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

سادساً: تحليل فقرات المجال السادس: السلوك الإبداعي: تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣): فقرات مجال السلوك الابداعي مرتبة وفق المتوسط الحسابي والأوزن النسبي

تقدير دور العمداء	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
بدرجة كبيرة	1	70.8	٠.٧٩١	٣.٥٤	يوفر عميد الكلية الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.
بدرجة كبيرة	2	70.6	٠.٨١٨	٣.٥٣	يشجع عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تبني الأفكار الإبداعية.
بدرجة كبيرة	3	69.2	٠.٨١٧	٣.٤٦	ينمي عميد الكلية القدرة على تطوير الأفكار الخاصة بالإبداع وحل المشكلات.
بدرجة كبيرة	4	68.4	٠.٨٥٢	٣.٤٢	يذلل عميد الكلية العقبات التي تواجه تطبيق الأفكار الإبداعية.
بدرجة كبيرة	5	68.2	٠.٨٧٤	٣.٤١	يوجهني عميد الكلية للاستفادة من تجارب الآخرين الإبداعية.
بدرجة متوسطة	6	67.6	٠.٨٧٩	٣.٣٨	يوجه عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية للالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع.
بدرجة متوسطة	7	67.0	٠.٨١٤	٣.٣٥	يدعم عميد الكلية الأفكار والممارسات الجديدة لحل مختلف المشاكل.
بدرجة متوسطة	8	67.0	٠.٨٥٩	٣.٣٥	يتبنى عميد الكلية الأفكار الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس.
بدرجة متوسطة	9	66.8	٠.٩١٨	٣.٣٤	يخصص عميد الكلية الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية.
بدرجة متوسطة	10	66.6	٠.٩٣٢	٣.٣٣	يخصص عميد الكلية بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية.
بدرجة متوسطة	11	65.8	٠.٩٤٩	٣.٢٩	يبحث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الأفكار الإبداعية الجديدة.

ويستخلص الباحث أعلى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على: "يوفر عميد الكلية الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة" في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وزن نسبي قدره (٧٠.٨%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان

إدارة الجامعة بضرورة تطبيق الأفكار الريادية، فناعة عمداء الكليات بأن تطبق الأفكار الريادية يحتاج إلى امكانيات مادية.

2. جاءت الفقرة التي تنص على " يشجع عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تبني الأفكار الإبداعية." في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وزن نسبي قدره (٦٠.٦%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام عمداء الكليات بالابتكار والابداع.

ويستخلص الباحث أدنى فقرتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة التي تنص على " يحث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الأفكار الإبداعية الجديدة." في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وزن نسبي قدره (٦٥.٨%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن حث عميد الكلية لأعضاء هيئة التدريس على تجربة الأفكار الإبداعية الجديدة في سياق متوسط وهذا ما أظهره مجال السلوك الإبداعي ككل، ولا زال لدى عمداء الكليات خوف من المخاطرة الناتجة عن التطبيق للأفكار الإبداعية الجديدة.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: " يخصص عميد الكلية بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية." في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وزن نسبي قدره (٦٦.٦%)، وهذا يشير على أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقاة على عميد الكلية، وأن لا وقت لدى عمداء الكليات لمناقشة المجالات الفنية (الأفكار الإبداعية).

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري ثُمّى لمتغيرات الدراسة (النوع، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)? وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من مجموعة من الفرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع، وللحقيق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع، والتنتائج مبينة في الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤): نتائج اختبار T للمقارنة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس وفق متغير النوع

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المجالات
غير دال إحصائياً	٠.١٢٩	١.٥٢١	0.433	3.48	200	ذكر	التقويض
			0.513	3.39	92	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٢٦٦	١.١١٤	0.465	3.49	200	ذكر	العمل الجماعي
			0.483	3.42	92	أنثى	
غير دال	٠.٧٧٧	٠.٢٨٣	0.485	3.36	200	ذكر	التحفيز

إحصائياً			0.483	3.35	92	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٦١١	٠.٥٠٨	0.460	3.42	200	ذكر	الاتصال الفعال
			0.453	3.39	92	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٢٢٣	١.٢٢٢	0.490	3.47	200	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرار
			0.487	3.39	92	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٣١٦	١.٠٠٥	0.542	3.42	200	ذكر	السلوك الإبداعي
			0.538	3.35	92	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٢٩٨	١.٠٤٢	0.424	3.44	200	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
			0.444	3.38	92	أنثى	

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "290" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تشير النتائج في جدول رقم (١٤) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (T) للعينتين المستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية الواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تساوي (0.298) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (١.٠٤٢) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية الواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإإناث يعيشون في نفس البيئة الجامعية ويختبئون لنفس القوانين واللوائح الإدارية، وبالتالي شعورهم نحو السياقات المطروحة متشابه، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (المصري، ٢٠١٥)، ودراسة (الزاملي، ٢٠١٥)، ودراسة (الجرأدة والمنوري، ٢٠١٤)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع، واختلفت مع نتائج دراسة (قربيشي وسبتي، ٢٠١٥)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية الواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وللتتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية الواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، والناتج مبين في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرية	متوسط المربعات الحرية	قيمة F"	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	٤.٧٧١	١.٥٩٠	٨.٠٢٢	٠.٠٠٠	دال إحصائياً

				0.198	288	57.100	داخـل المجموعـات	
				291	61.871		المجموع	
دال إحصائياً	0.003	4.884	1.042	3	3.127	بين المجموعـات	العمل الجماعي	
			0.213	288	61.465	داخـل المجموعـات		
			291	64.592		المجموع		
دال إحصائياً	0.005	4.364	0.989	3	2.968	بين المجموعـات	التحفيـز	
			0.227	288	65.277	داخـل المجموعـات		
			291	68.245		المجموع		
دال إحصائياً	0.000	7.382	1.450	3	4.351	بين المجموعـات	الاتصال الفعال	
			0.196	288	56.577	داخـل المجموعـات		
			291	60.928		المجموع		
دال إحصائياً	0.006	4.192	0.974	3	2.922	بين المجموعـات	المشاركة في اتخاذ القرار	
			0.232	288	66.906	داخـل المجموعـات		
			291	69.828		المجموع		
غير دال إحصائي	0.081	2.265	0.656	3	1.967	بين المجموعـات	السلوك الإبداعي	
			0.289	288	83.362	داخـل المجموعـات		
			291	85.328		المجموع		
دال إحصائي	0.001	5.798	1.026	3	3.077	بين المجموعـات	الدرجة الكلية للاستبانة	
			0.177	288	50.958	داخـل المجموعـات		
			291	54.035		المجموع		

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ٢٨٨" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (٤.٣٣٣) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، باستثناء ما يتعلق بمجال السلوك الإبداعي فقد تبين عدم وجود فروق إحصائية في التقدير تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

ولاختبار الفروق الاحصائية البينية تم استخدام اختبار LSD للمقارنة الثانية البعدية فكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦): نتائج اختبار LSD للمقارنة الثانية البعدية لمتغير الرتبة العلمية

أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	محاضر
·			- .١٢٧١٦	
- .١٤٠٠٧	·	- .٢٦٧٢٣	*	
* .١٩٠٠١	* .٣٣٠٠٧	* .٠٦٢٨٥		

* الفروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠٥

تبين وجود فروق إحصائية حول دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين حملة درجة الأستاذية والأستاذ المساعد والمحاضر وتبيّن أيضاً وجود فروق حملة درجة الأستاذ والمشارك ولصالح الأستاذ المشارك وتبيّن وجود فروق في تقديرها بين الأستاذ المساعد والمحاضر ولصالح الأستاذ المساعد وأيضاً وجود فروق في تقدير دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين حملة الأستاذ المشارك والمحاضر ولصالح الأستاذ المشارك.

ويعزّو الباحث ذلك إلى أنه قد تسند الصالحيات لكل من أستاذ مساعد وأستاذ مشارك بدرجة أكبر من المسندة للمحاضر.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وللتتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، والنتائج مبينة في الجدول رقم (١٧).

جدول (١٧): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية الإحصائية (.Sig)	الدلالة
التفويض	بين المجموعات	0.925	2	0.462	2.193	0.113	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	60.946	289	0.211			
	المجموع	61.871	291				
العمل الجماعي	بين المجموعات	1.485	2	0.742	3.400	0.036	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	63.108	289	0.218			
	المجموع	64.592	291				
التحفيز	بين المجموعات	1.438	2	0.719	3.111	0.046	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	66.806	289	0.231			
	المجموع	68.245	291				
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.047	2	0.523	2.525	0.082	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	59.881	289	0.207			
	المجموع	60.928	291				
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.408	2	0.704	2.974	0.053	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	68.420	289	0.237			
	المجموع	69.828	291				
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	1.333	2	0.667	2.294	0.103	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	83.995	289	0.291			
	المجموع	85.328	291				
الدرجة للاستبانة	بين المجموعات	1.086	2	0.543	2.964	0.053	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	52.949	289	0.183			
	المجموع	54.035	291				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، 289" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.053) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (٢.٩٦٤) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.02) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية والاختبار الفروق الإحصائية البينية تم استخدام اختبار LSD للمقارنة الثانية البعدية فكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦): نتائج اختبار LSD للمقارنة الثانية البعدية لمتغير المركز الوظيفي

العمل الجماعي	نائب عميد	نائب عميد	رئيس قسم	عضو	نائب عميد	نائب عميد	رئيس قسم	عضو
	.	.	٠.١٧٤٧٦					
	٠.	٠.١٠٥١٤	*٠.٢٧٩٩٠					
				*				
				*				
				*				
				*				
				*				
				*				

* الفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

بخصوص العمل الجماعي تبين عدم وجود فروق إحصائية حول دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين نواب العمدة ورؤساء الأقسام، ووجود فروق مع بين النواب وأعضاء هيئة التدريس ولصالح نواب العمداء، وتبين عدم وجود فروق بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

بخصوص التحفيز تبين وجود فروق إحصائية حول دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين نواب العمداء ورؤساء الأقسام ولصالح نواب العمداء، ووجود فروق مع بين النواب وأعضاء هيئة التدريس ولصالح نواب العمداء، وتبين عدم وجود فروق بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود القوانين واللوائح والأنظمة التي تضبط العمل الإداري، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (قريشي وسبتي، ٢٠١٥)، ودراسة (المصري، ٢٠١٥)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

الفرض الخامس من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللحقيقة من صحة هذا الفرض تم

استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبنية في الجدول رقم (١٨).

جدول (١٨): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية المربعة	متوسط قيمة "F"	القيمة الاحتمالية الإحصائية (.Sig)	الدالة
التفويض	بين المجموعات	0.580	3	0.193	0.438	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	61.292	288	0.213		
	المجموع	61.871	291			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.829	3	0.276	0.293	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	63.763	288	0.221		
	المجموع	64.592	291			
التحفيز	بين المجموعات	0.743	3	0.248	0.368	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	67.502	288	0.234		
	المجموع	68.245	291			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.026	3	0.342	0.179	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	59.902	288	0.208		
	المجموع	60.928	291			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.445	3	0.148	0.606	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	69.383	288	0.241		
	المجموع	69.828	291			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.568	3	0.189	0.587	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	84.760	288	0.294		
	المجموع	85.328	291			
الدرجة للاستبانة	الكلية	0.505	3	0.168	0.439	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	53.531	288	0.186		
	المجموع	54.035	291			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ٢٨٨" ومستوى دلالة ٠.٥٥ تساوي ٢.٦٣
تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.439) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (٠.٩٠٥) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (٢.٦٣) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن عامل سنوات الخبرة لم يكن ذات تأثير في استجابات المفحوصين، وتندعوم هذه النتيجة نتائج دارسة (المصري، ٢٠١٥)، ودراسة (الجريدة والمنوري، ٢٠١٤)، ودراسة (قريشي وسبتي، ٢٠١٥)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع نتائج دراسة (الزاملي، ٢٠١٥)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

نتائج الدراسة

- ١) حاز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥)، وزن نسبي بلغ (٦٨.٤)، وانحراف معياري بلغ (٤٣٠).
- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي).
- ٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، باستثناء ما يتعلق ب المجال السلوك الإبداعي فقد تبين عدم وجود فروق إحصائية في التقدير تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

توصيات الدراسة: وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترنات والتوصيات أهمها:

- ١) العمل على تأهيل عمداء الكليات فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري وخاصة في مجال (التحفيز، السلوك الإبداعي)، من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات لتحقيق أهداف الكلية.
- ٢) نشر ثقافة التمكين الإداري بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من خلال عقد ورشات عمل تتمحور حول المفاهيم الحديثة للتمكين الإداري، وعقد دورات تدريبية تأهيلية ومتقدمة، تتضمن التطبيق الفعلي للمجالات النظرية.
- ٣) تعزيز الثقة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واحترام الأفكار المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير.
- ٤) تشجيع البيئة الداعمة (الجانب المادي تحديداً) للتمكين الإداري داخل الكليات ومنح أعضاء الهيئة التدريسية الصالحيات اللازمة والدعم الكامل لإنجاز مهامهم الوظيفية دون تدخل.

مقترنات الدراسة

- ١) دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- ٢) دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

المراجع

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (١٩٩٤). لسان العرب. ط٣، دار صادر، بيروت.
- باقبر، هدى (٢٠١٨). آليه التمكين الإداري، شبكة الألوكة، قسم الكتب.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٨). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٨). "قانون رقم ١١ لسنة ١٩٨٨ م بشأن التعليم العالي"، منشورات وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
- المعاني وعريقات وآخرون (٢٠١١). قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- المعاني، أيمن (٢٠١٠). الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٩). التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الوادي، محمود (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠١٠-٢٠١١). الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة (٢٠٢٠)، غزة، فلسطين.
- الجعبري، مكرم (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- دحمني، ياسين (٢٠٢٠). دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية دراسة حالة دار المالية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- سالم، بهاء (٢٠١٦). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.
- العطار، هيثم (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المصري، شادي (٢٠١٥). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الابراهيم، عدنان وآخرون (٢٠٠٨). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة الدراسات التربوية الاجتماعية جامعة حلوان، المجلد (١٤)، العدد (٤٠٣).
- باشيوة وقيشاوی، حسين وخولة (٢٠٢٠). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعرفية والأدائية الازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٤)، العدد (١٢).
- بوزيد، سليماء (٢٠٢٠). استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (٢٠)، العدد (١).
- الدغirir، وفاء (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٧)، العدد (٨).
- راضية، بغداد (٢٠٢٠). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (١١)، العدد (٢).

- طيفور، هيفاء (٢٠١٨). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل وعوائقه من وجهة نظرهن أنفسهن، *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، المجلد (٠٢)، العدد (٠٨).
- العتيبي، علياء (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، مجلد الجزء الثاني، العدد (٧٣).
- العجريفي، فلاح (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد (٦)، العدد (٩).
- العسالى، بلقاسم وأخرون (٢٠٢١). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطن التنظيمية في مؤسسة سوينتى، *مجلة دفاتر اقتصادية*، المجلد (١٢)، العدد (١).
- عيسات وجميل، الزهرة وأحمد (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية، *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية*، العدد (٧).
- فيصل، هيثم (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار، *مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية*، المجلد (٤٥)، العدد (٢).
- قويدر وبوتختيل، حوة ومعطي (٢٠٢١). التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، المجلد (٧)، العدد (١).
- مخلوف، أسماء (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان دراسة ميدانية، *مجلة التربية كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر*، العدد (١٨٨) الجزء (٠٢).
- مرزوق وبوعشة، سارة ومبارك (٢٠١٧). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري، *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد (٤)، العدد (٣).
- مغاري، هالة (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي دراسة مستقبلية، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، المجلد (٣٥)، العدد (١٧١)، الجزء (٢).
- المهاهنا، نورة (٢٠١٨). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد (١٩).

- Krejcie, R & Morgan, (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30).
- Lawson and Harrison, (1999). Individual action planning in Initial teacher training: Empowerment or discipline, **British Journal of Sociology of Education**, (20), (1).
- Mothlhakoe, (2003). The Role of Empowerment in Effective Supervisory School Management: A Case Study, **Master of Education**, University of South Africa.
- Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organization Dynamics*, Autuman.
- Randolph and Sashkin, (2002). Can Organizational Empowerment, Work in Multinational Settings, **Academy of Management Executive**, (1) 16.
- Smith, and Grayling (2006). Empowerment Perceptions of Educational Managers From Previously Disadvantaged Primary and High Schools: an Explorative Study, **South African Journal of Education**, (4)26.
- Spreitzer, Gretchen (2007). Taking stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, For Throwing Hand Book of Organization Development, Sage Publications.
- Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K. (1999). Giving up Control Without Losing Control, **Group & Organization Management**, Vol (24) No (2).