

واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات 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 بالجامعات 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 تعزى 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 بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٣٠)، 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 لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)، توجد 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)، 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 وتقدم المجتمع لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، فهو الأساس لأي تغيير تنموي في المجتمع، ويسهم التعليم العالي من خلال مؤسساته في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً وتطوير الإنسان بفكره 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 تنزايد في أعدادها وكلياتها وأقسامها وتخصصاتها لتلبي احتياجات المجتمع وتؤدي الدور المنوط بها، وبالتالي تنسجم مع التطور العلمي والعالمي لمواكبة هذا التقدم، ولعل ذلك يفرض عليها الكثير من التحديات والصعوبات.

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

يُعد 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 تساعد على النمو المهني والشخصي وتحفز كل فعالية تزيد من كفايات معاونين ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس لرفع كفاءتهم، وتحقيق التجانس بين حاجاتهم ورغباتهم بما يتلاءم مع إمكانيات الكليات واحتياجاتها، ولكون معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية أيضاً لهم دور مهم في نجاح العملية التربوية وتحقيق المهمات المناطة بهم؛ لذا فعليهم أن يمسكوا بزمام الأمور القيادية بدأً بأصغر وحدة تنظيمية في الجامعات، وعلى مدى قدرتهم في إنجازهم 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 لابد 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 لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها. (الشبلي 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، وتفويض 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 ومنحهم 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 الاعضاء؟
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 الاعضاء.
 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 تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التربة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
- أهمية الدراسة:** تكمن 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 لأبحاث 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 الانشغال بالأمر التقليدي، 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: اقتصرَت الدراسة على واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. **الحد البشري:** اقتصرَت 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 (مكن)، له في الشيء، أي جعل له عليه سلطان و(أمكنه) من الشيء، أي جعل له سلطاناً وقدرة. (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 لمهامهم، 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 إجمالاً:** منح القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حرية واسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال إعطائهم الصلاحيات والثقة، وتدريبهم 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 ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس (الدرجة الجامعية الأولى) وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا وتنتهي بمنح درجة الدبلوم 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 إجمالاً بمحافظات غزة.

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

الدراسات السابقة

حظي موضوع التمكين الإداري المنظمات التعليمية باهتمام واسع من الباحثين والكتاب، وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الاحدث 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 الباحثة 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 مقياسي 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 أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة. هدفت دراسة المالكي والراوي وآخرون (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 وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي 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 ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي للقادة الأكاديميين. هدفت دراسة مطلق (٢٠٢٠) إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٣٨٤) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً 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 وعكاب (٢٠٢٠) للتعرف على بناء وتقنين 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 المسحية، 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 المفصل الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات. هدفت دراسة محلوس 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 الباحثتان 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 الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في كليات البنات في جامعة حائل، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة. هدفت دراسة المهنا (٢٠١٨) للتعرف إلى التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام الأكاديمية 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 الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. هدفت دراسة العجرفي (٢٠١٧) للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية 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 الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون 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 الأكاديمية 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 الأكاديمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من

جميع رؤساء ومشرفات 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. هدفت دراسة بوقرة وبوقرة (٢٠١٦) للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدى عيسى ولاية 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. هدفت 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. هدفت دراسة الزاملي (٢٠١٥) للتعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري 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 استبانتي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة تقدير كبيرة. هدفت دراسة قريشي وسبتي (٢٠١٥) للتعرف إلى دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين من الرؤساء والمؤوسين بالكليات الست لجامعة محمد خيضر 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. هدفت دراسة الجرايدة والمنوري (٢٠١٤) للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (٥٢) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة. هدفت دراسة السويحي (٢٠١٣) للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانتي 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 موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي. هدفت 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 وآخرون (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 النتائج أهمها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري. هدفت دراسة إبراهيم 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 الدواوين والإداريين والفنيين ومدراء مكاتب العمادات والبالغ عددهم (٣٧٠)، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون 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 (الجعبري، ٢٠١٨)، ودراسة (الزامل، ٢٠١٥)، ودراسة (الدغري، ٢٠١٨)، ودراسة (المهنا، ٢٠١٨)، ودراسة (محلوس وجديدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (بوقرة، بوقرة، ٢٠١٦)، ودراسة (شاكور وعكاب، ٢٠٢٠)، ودراسة (طيفور، ٢٠١٨)، ودراسة (المصري، ٢٠١٥)، بينما اختلفت مع دراسة (فيصل، ٢٠٢٠)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٧)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٦)، ودراسة (مطلق، ٢٠٢٠)، ودراسة (العجرفي، 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 والراوي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٠)، ودراسة (الجعبري، ٢٠١٨)، ودراسة (الزامل، 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 (العجرفي، ٢٠١٧)، ودراسة (المعاني وآخرون، ٢٠٠٩)، ودراسة (طيفور، ٢٠١٨)، ودراسة (المصري، ٢٠١٥) ودراسة (قريشي وسبتي، ٢٠١٥)، ودراسة (الجرايدة والمنوري، ٢٠١٤)، ودراسة (السويحي، ٢٠١٣)، ودراسة (القطار، ٢٠١٢)، ودراسة (الإبراهيم، ٢٠٠٨)، بينما اختلفت مع دراسة (شاكور وعكاب، ٢٠٢٠) التي اعتمدت على المقابلة والاستبانة كأداتي قياس، وتتفق 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 منهجية 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

الأمم. (قويدر، بوتخيل، ٢٠٢١: ٦٨٢)، ويعرفه (Mothlhakoe) إعطاء الشخص القوة والسلطة ورفع مستوى المعرفة لديه من أجل أن يكون منتجاً ومتميزاً. (Mothlhakoe, 2003: 22)، ويعرفه لور على أنه زيادة وتوسيع مشاركة العاملين في الأنشطة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية في المنظمة. (راضية، ٢٠٢٠: ٤٨٨)، ويعرفه (Randolph and Sashkin) الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي. (Randolph and Sashkin, 2022: 102)، ويعرفه (Smith and Grayling) عملية تفويض 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 تتوافر له الثقة بالنفس والفتاة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". (ملحم، ٢٠٠٩: ١٨)، ويعرفه (الزهرة وأحمد) على أنه عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة، فنجاح 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 (باشيو وقشوا، ودبله والعمرى) في دراستهما إلى أنواع التمكين الإداري حسب تقسيم سومنون (Suominen) إلى ثلاث 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 وتحديدّها، وكذلك تجميع البيانات والمعلومات عن مشاكل العمل وإعداد مقترحات حلّها، وبالتالي تعلم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

٣. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك القدرة على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (باشيو، قشوا، 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 مقترحات حلّها 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 متنوعة تتشابه 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 الرئيسة 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:

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

فالجداول أعلاه يظهر تنوع الأبعاد التمكينية، والذي يعود لاختلاف بيئة ومهام المنظمات وطبيعة التنظيم الإداري، إضافة إلى نوع السلطات والأهداف الاستراتيجية، والتي تبقى مترابطة فيما بينها بشكل متفاعل 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 الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون 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 والتنفيذية قد يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، 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. (مغاوري، 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 تتصف الجماعة المنظمة بالكفاءة والفاعلية فإنها لا بد من أن

تكون محققة لتطلعات 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 للدوافع 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 لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقة التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة ككل. (مغاوري، 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 الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود 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 يحصد على حوافز أكبر ويؤدي إلى تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع في العمل، ويتطلب التحفيز نظام حوافز 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. (الدغير، ٢٠١٨: ٢١)، إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، ويتطلب التمكين نظام عوائد مختلف (العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل)، إذ أنه عندما تربط 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 وقوليمينة) بأنه قدرة الإنسان على الخلق والإبداع والابتكار وتطوير الإجراءات وهو أحد الأساليب التي ينفرد بها بني البشر عن باقي الكائنات الحية، ويعد أعلى مستوى من الرقي والامتياز والذي يمكن أن يصل إليه عقل الإنسان. (صفراني وقوليمينة، ٢٠١٣: ٤٤٥)، 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. (العجرفي، 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 بيئة المؤسسة مثل: الانفتاح على التغيير، وتقبل وجهات النظر، وتقديم حلول جديدة، والخروج بحلول عديدة للمشكلات وانتقاء 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. (العنبي، 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 والسعي 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 الإبداعي، 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 وآخرون) 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، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما أن الموظفين المتمكنين 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. (الوادي، 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 كبرى لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً.

وأضاف (فيصل، ٢٠٢٠) أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويمنع تبني بعداً واحداً لتفسير التمكين، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة، لا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: (التعليم، القيادة الناجحة، العمل والتشجيع 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 الهيكلية، والمركزية، والسيطرة على الموارد، والتأثير على مخرجات المؤسسة)، ويكون التمكين الهيكلي

بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة وتدفق القوة، وإعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف. (دحماني، ٢٠٢٠: ١٨)

ويؤكد الباحث أن الأساليب الناجحة والفاعلة للتمكين الإداري لا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة من أسلوب القيادة والسلطة وتفويض الصلاحيات 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 التغذية 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. وأياً كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، 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. (العتار، 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 جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

٣. **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشترك 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 تتم بشكل يومي. (الإبراهيم، ٢٠٠٨: ١٨)

٤. **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة 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. (المعاني، ٢٠١٠: ١٤٥)

٥. **الخطوة الخامسة: توفير المعلومات ومشاركتها:** حتى يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين

فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم طبيعة وظائفهم، فكلما توفرت معلومات للمروسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم. (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 تتوافر 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 للمروسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير. (باقبصر، ٢٠١٨: ٢٢)

٩. **الخطوة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح 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 وآخرون، 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 تبنى برامج التمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم 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 للمروسين وآليات 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 الممكنين، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أن نتائج تغيير بيئة العمل بحاجة لوقت مناسب.

ويؤكد الباحث أن عملية التمكين الإداري عملية صعبة، تحتاج إلى توليد القناعات والفهم الشامل من الرؤساء والمروسين لتلك العملية كونها: (تحتاج للمال والوقت والجهود، العمل الجماعي المشترك الموحد للطاقت، تحتاج إلى إزالة كافة العقبات من قبل الرؤساء تجاه المروسين، تحتاج إلى أفراد أكفاء (رؤساء) يمتلكون القدرة على التخلي عن بعض سلطاتهم، وآخرين (مروسين) 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 تجنى 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 وآخرون، ٢٠٢١: ١٧٣)

٢. التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم ويجعلهم مسؤولين عن نتائج أفعالهم وقراراتهم، ويركز على القدرة الحقيقية 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 التشاركية (التماسك الاجتماعي) بين الأفراد والجماعات، ويرتبط بمفاهيم أخرى كالسلطة والمسؤولية والفاعلية والتقويض، ويرفض الرقابة المباشرة ويعوضها بالرقابة الذاتية.

٥. حرية المرؤوسين 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 والوظائف، وتوفير التقدير، والالتزام 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. (الزامل، 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 الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب لمن يسيئ 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:

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

ثانياً: المعوقات الاجتماعية والثقافية:

١. الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل.
٢. الخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقب عليها.
٣. تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
٤. إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع.

المجتمع. ٧. عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

٣. التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.

٤. ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته.

ثالثاً: المعوقات الاقتصادية: حيث أعتبر (الجعبري، 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 رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية، فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، يترتب عليها أثار 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. (الجعبري، ٢٠١٨: ٢٨)

يرى الباحث أن هناك العديد من المعوقات التي تعترض التمكين الإداري داخل وخارج المنظمة حيث تنوعت هذه المعوقات بين التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية والشخصية حسب بيئة وطبيعة المؤسسة، والتي تؤثر 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، واشتمل على المعالجات الإحصائية كما يلي:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليل نظراً لملاءمته 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 تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية 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 والمتعلقة 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

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

٤	كلية العلوم	٧٦	٦٢	٨١	٠	219
٥	كلية التكنولوجيا	٤٢	٤٦	٢٩	30	147
المجموع		٢٩٥	٢٦٦	٣٧١	٩٤	١٠٢٦

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية للدراسة: تكونت العينة الاستطلاعية من (50) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وذلك ليتم تقنين 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 والمستخدم 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	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٦٨.٥
	أنثى	٣١.٥
	المجموع	١٠٠.٠
الرتبة العلمية	أستاذ	١٢.٧
	أستاذ مساعد	١٦.٤
	أستاذ مشارك	٧.٥
	محاضر	٦٣.٤
	المجموع	١٠٠.٠
	٢٩٢	
المركز الوظيفي	نائب عميد	٥.٨
	رئيس قسم	١٢.٧
	عضو هيئة تدريس	٨١.٥
	٢٣٨	

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

أداة الدراسة: قام الباحث باستخدام استبانة 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 " بواقع 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 الاستبانة على مجالات الدراسة

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

صدق وثبات الاستبانة

صدق الاستبانة: وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين، طريقة الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) حيث تم التحقق 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 بصلاحياتها مع إبداء ملاحظات حوصل صياغة بعض الفقرات وقام الباحث بالأخذ بتلك الملاحظات والتعديل، وطريقة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ويوضح الجدول رقم (٠٤) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها.

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

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

١.	التفويض	0.490	0.000
٢.	العمل الجماعي	0.835	0.000
٣.	التحفيز	0.885	0.000
٤.	الاتصال الفعال	0.840	0.000
٥.	المشاركة في اتخاذ القرار	0.859	0.000
٦.	السلوك الإبداعي	0.844	0.000

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

ثبات فقرات الاستبانة: وقد تم التأكد من ثبات فقرات الاستبانة بطريقتين، معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول رقم (٥٥) معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط

جدول رقم (٥٥): معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط / الارتباط المصحح لمجالات الاستبانة

التجزئة النصفية		م	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط				
0.831	٠.٧١٠	١.	التفويض	١١	0.789
٠.٧٢٦	0.570	٢.	العمل الجماعي	١٣	0.777
٠.٨٢٨	0.707	٣.	التحفيز	١٢	0.767
.800٠	0.666	٤.	الاتصال الفعال	١٠	0.742
٠.٧٦٢	0.615	٥.	المشاركة في اتخاذ القرار	١١	0.779
٠.٧٩٥	٠.٦٦٠	٦.	السلوك الإبداعي	١١	0.822
٠.٧٩٨	0.664		الدرجة الكلية للاستبانة	٦٨	0.938

تظهر النتائج الموضحة في جدول (٥٥) 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 (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مع الفقرات الزوجية وجتمان مع الفقرات الفردية وتبين أن النتائج مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما جعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تقريغ 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 (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، اختبار (T-Test) واختبار (F) (One Way Anova) .

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 ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، 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 (٠٦): (التميمي، 2004: 42).

جدول رقم (٠٦): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	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 الاعضاء؟

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 تختلف عن الدرجة المتوسطة وهي (٣) وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ويوضح الجدول رقم (٠٧) نتائج تحليل مجالات الاستبانة.

جدول رقم (٠٧): نتائج تحليل اختبار (T) للعينة الواحدة الخاص بمجالات الاستبانة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	تقدير العمداء	دور
1	التفويض	3.45	0.461	69.0	١٦.٩٩٥	0.000	2	بدرجة كبيرة	
2	العمل الجماعي	3.46	0.471	69.2	17.017	0.000	1	بدرجة كبيرة	
٣	التحفيز	3.36	0.484	67.2	12.819	0.000	6	بدرجة كبيرة	
٤	الاتصال	3.41	0.457	68.2	15.526	0.000	4	بدرجة كبيرة	
٥	اتخاذ القرار	3.44	0.489	68.8	15.602	0.000	3	بدرجة متوسطة	
٦	السلوك الابداعي	3.40	0.541	68.0	12.698	0.000	5	بدرجة متوسطة	
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.42	0.430	68.4	16.893	0.000		بدرجة كبيرة	

يتضح من خلال الجدول رقم (٥٧) 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 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 ينمي روح المبادرة لأعضاء هيئة التدريس ويزيد من قدراتهم خلال تأدية المهام، وشعور أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الزامل، ٢٠١٥)، ودراسة (طيفور، ٢٠١٨)، ودراسة (الطار، ٢٠١٢)، ودراسة (مطلق، ٢٠٢٠)، ودراسة (السويحي، 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 (٣.٠٤)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى ما عللته 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 إلى 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 الإبداعي 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 (٥٨).

جدول رقم (٥٨): فقرات مجال التفويض مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

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

كبيرة					
بدرجة كبيرة	5	68.4	٠.٥٦٩	٣.٤٢	يتبنى عميد الكلية فلسفة التفويض وينميها لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
بدرجة كبيرة	6	68.2	٠.٧٦١	٣.٤١	يفوضني عميد الكلية السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الكلية.
بدرجة كبيرة	7	68.2	٠.٨٣٠	٣.٤١	يقوم عميد الكلية بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.
بدرجة متوسطة	8	67.8	٠.٨٧٦	٣.٣٩	يفوضني عميد الكلية السلطات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.
بدرجة متوسطة	9	67.6	٠.٨٣٨	٣.٣٨	يفوضني عميد الكلية كتابياً.
بدرجة متوسطة	10	67.6	٠.٨٧٥	٣.٣٨	يمنحني عميد الكلية الصلاحيات لإعداد الخطط وبرامج العمل.
بدرجة متوسطة	11	٦٧.٤	٠.٩١٧	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 مضامين الجودة" في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٥٥) ووزن نسبي 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 جزء أصيل من معايير الجودة.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: " ينسق معي عميد الكلية بشكل مستمر أثناء تفويضني" في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٤٨) ووزن نسبي 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 لطبيعة دورهم في علية 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) ووزن نسبي 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 التدرج؛ 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) ووزن نسبي 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 والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء
يحث 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 الهادف 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
يشرك 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
يمنحني 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: "يحث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز المهام من خلال العمل الجماعي." في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٨٢) ووزن نسبي

قدره (٧٦.٤%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادة الجامعية لأهمية العمل الجماعي خلال انجاز المهام، قناعة عمداء الكليات بأن انجاز المهام يتطلب جهوداً جماعية.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يتبنى عميد الكلية فلسفة العمل الجماعي الهادف ويشجعني عليها" في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ووزن نسبي قدره (٧٤.٠%)، 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) ووزن نسبي قدره (٦٥.٦%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الانتاج الفكري بمختلف أشكاله ليس أولوية للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية، قد يكون العمل الجماعي إنتاجاً فكرياً إلى جانب إنجاز العمل ولكن ليس بمختلف الأشكال.

2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يشركني عميد الكلية في رسم السياسات والخطط" في الترتيب قبل الأخير من ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٣٢) ووزن 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 ضعف 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 والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء
يقدر عميد الكلية الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٦٥	٠.٦٨٣	73.0	1	بدرجة كبيرة
يمنح عميد الكلية الثقة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال المفوضة لهم.	٣.٥٨	٠.٧٣٩	71.6	2	بدرجة كبيرة
يشعري عميد الكلية بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للكلية.	٣.٤٥	٠.٨٣٠	69.0	3	بدرجة كبيرة
يقوم عميد الكلية بتحفيزي على تحمل المسؤولية تجاه عملي.	٣.٤٣	٠.٨١٦	68.6	4	بدرجة كبيرة

يدعم عميد الكلية مبادراتي واجتهاداتي الشخصية.	٣.٤ ٠	٠.٨٢٠	68.0	5	بدرجة متوسطة
يدعم عميد الكلية تطوير قدراتي ومهاراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم.	٣.٣ ٥	٠.٨٨٧	67.0	6	بدرجة متوسطة
يعمل عميد الكلية على تحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع المتغيرات.	٣.٣ ٢	٠.٧٦٥	66.4	7	بدرجة متوسطة
يقدم عميد الكلية الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عادل.	٣.٣ ٢	٠.٨٧٦	66.4	8	بدرجة متوسطة
يقدم عميد الكلية جوائز سنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.	٣.٢ ٨	٠.٩٣٦	65.6	9	بدرجة متوسطة
يوجهني عميد الكلية إلى الفرص المتاحة أمامي للترقية.	٣.٢ ٧	٠.٨٩٩	65.4	10	بدرجة متوسطة
يوفر عميد الكلية حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تمكينهم إدارياً.	٣.٢ ٢	٠.٩١٧	64.4	11	بدرجة متوسطة
يمنحني عميد الكلية علاوات مالية على الجهود التي أبذلها في العمل.	٣.٠ ٤	١.٠٩٤	60.8	12	بدرجة متوسطة

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

1. جاءت الفقرة التي تنص على " يقدر عميد الكلية الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس " في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦٥) ووزن 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 تنص على: " يمنح عميد الكلية الثقة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال المفوضة لهم." في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٥٨) ووزن 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 تنص على: " يمنحني عميد الكلية علاوات مالية على الجهود التي أبذلها في العمل." في الترتيب الأخير ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٠٤) ووزن 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 تنص 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) ووزن 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، تتناغم 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.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء
يوفر عميد الكلية بنية تحتية فعالة ومتطورة تكنولوجياً.	٣.٦ ٤	٠.٦٨ ١	72.8	1	بدرجة كبيرة
يوفر عميد الكلية قنوات اتصال متعددة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية.	٣.٦ ١	٠.٨٤ ٣	72.2	2	بدرجة كبيرة
يسمح عميد الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن أفكارهم بحرية تامة.	٣.٥ ١	٠.٧٥ ٧	70.2	3	بدرجة كبيرة
يتيح عميد الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية إمكانية التواصل مع المؤسسات الأخرى من خلال شبكة اتصالات خارجية واسعة.	٣.٤ ٩	٠.٧٣ ٤	69.8	4	بدرجة كبيرة
يشجع عميد الكلية على ثقافة المساءلة والاتصالات المفتوحة.	٣.٤ ٧	٠.٧٢ ٤	69.4	5	بدرجة كبيرة
يعقد عميد الكلية اجتماعات دورية لتزويد العاملين بما يستجد من معلومات وتعليمات.	٣.٣ ٩	٠.٧٩ ٩	67.8	6	بدرجة متوسطة
يوفر عميد الكلية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	٣.٣ ٥	٠.٨٠ ١	67.0	7	بدرجة متوسطة
يشجع عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس على توظيف تقنيات الاتصال في عمليات اتخاذ القرار.	٣.٣ ٢	٠.٨٨ ٦	66.4	8	بدرجة متوسطة

يعتمد عميد الكلية على الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	٣.٢ ٩	٠.٩٣ ٦	65.8	9	درجة متوسطة
يعقد عميد الكلية لقاءات غير رسمية.	٣.٢ ٣	٠.٩٩ ٥	64.6	10	درجة متوسطة

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

1. جاءت الفقرة التي تنص على: "يوفر عميد الكلية بنية تحتية فعالة ومتطورة تكنولوجياً" في الترتيب الأول ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦٤) ووزن 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 المتطورة تكنولوجياً؛ نظراً لأهميتها وضرورتها في عمليات الاتصال والتواصل.
2. جاءت الفقرة التي تنص على: "يوفر عميد الكلية قنوات اتصال متعددة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية." في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦١) ووزن 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 تحقق 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) ووزن نسبي قدره (٦٤.٦%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اللقاءات في مجملها بين عميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس بصورة رسمية (دورية)، قد لا يكون هناك وقت كافٍ لدى العمداء للاجتماعات 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) ووزن 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

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء
يثق عميد الكلية بقدرات أعضاء الهيئة التدريسية على صنع القرارات الإدارية.	٣.٧ ٧	٠.٥٧ ٧	75.4	1	درجة كبيرة
يزودني عميد الكلية بالمعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي.	٣.٦ ٢	٠.٦٦ ٤	72.4	2	درجة كبيرة

يوجه عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرارات لمواجهة مشكلات العمل.	٣.٤ ٥	٠.٨٠ ٤	69.0	3	بدرجة كبيرة
يدعم عميد الكلية انجاز القرارات بطريقة تشاركية.	٣.٤ ١	٠.٨٥ ٥	68.2	4	بدرجة كبيرة
يحترم عميد الكلية القرارات التي يتخذها أعضاء الهيئة التدريسية.	٣.٤ ٠	٠.٨٢ ٥	68.0	5	بدرجة متوسطة
يحثني عميد الكلية على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في الكلية.	٣.٤ ٠	٠.٩١ ٩	68.0	6	بدرجة متوسطة
يعتمد عميد الكلية على فلسفة المشاركة في صناعة القرار.	٣.٣ ٨	٠.٨٥ ١	67.6	7	بدرجة متوسطة
يوفر عميد الكلية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة.	٣.٣ ٧	٠.٨٨ ٧	67.4	8	بدرجة متوسطة
يوفر عميد الكلية الموارد اللازمة لاتخاذ القرارات.	٣.٣ ٩	٠.٨٥ ٨	67.8	9	بدرجة متوسطة
يوفر عميد الكلية رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس توجه اتخاذ القرارات.	٣.٣ ٦	٠.٧٩ ٩	67.2	10	بدرجة متوسطة
يشاركني عميد الكلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٣.٢ ٥	٠.٩٤ ٧	65.0	11	بدرجة متوسطة

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

1. 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 (٧٥.٤%)، 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 الممكنين باتخاذ قرارات وانما تكون بمشاركة العمداء.
2. جاءت الفقرة التي تنص على " يزودني عميد الكلية بالمعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي." في الترتيب الثاني ضمن فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣.٦٢) ووزن نسبي قدره (٧٢.٤%)، 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 فئتين ضمن فقرات المجال حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. 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 (٦٥.٠%)، 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 صنعها من خلال مجلس الأمناء ومجلس الجامعة.
2. 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 ترتقي لأن تولد رؤية مشتركة لتوجيه 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 الإبداعي مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء
يوفر عميد الكلية الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.	٣.٥٤	٠.٧٩ ١	70.8	1	بدرجة كبيرة
يشجع عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تبني الأفكار الإبداعية.	٣.٥٣	٠.٨١ ٨	70.6	2	بدرجة كبيرة
ينمي عميد الكلية القدرة على تطوير الأفكار الخاصة بالإبداع وحل المشكلات.	٣.٤٦	٠.٨١ ٧	69.2	3	بدرجة كبيرة
يذلل عميد الكلية العقبات التي تواجه تطبيق الأفكار الإبداعية.	٣.٤٢	٠.٨٥ ٢	68.4	4	بدرجة كبيرة
يوجهني عميد الكلية للاستفادة من تجارب الآخرين الإبداعية.	٣.٤١	٠.٨٧ ٤	68.2	5	بدرجة كبيرة
يوجه عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية للالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع.	٣.٣٨	٠.٨٧ ٩	67.6	6	بدرجة متوسطة
يدعم عميد الكلية الأفكار والممارسات الجديدة لحل مختلف المشاكل.	٣.٣٥	٠.٨١ ٤	67.0	7	بدرجة متوسطة
يتبنى عميد الكلية الأفكار الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٣٥	٠.٨٥ ٩	67.0	8	بدرجة متوسطة
يخصص عميد الكلية الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية.	٣.٣٤	٠.٩١ ٨	66.8	9	بدرجة متوسطة
يخصص عميد الكلية بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية.	٣.٣٣	٠.٩٣ ٢	66.6	10	بدرجة متوسطة
يحث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الأفكار الإبداعية الجديدة.	٣.٢٩	٠.٩٤ ٩	65.8	11	بدرجة متوسطة

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) ووزن 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، فتاعة عمداء الكليات بأن تطبيق 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) ووزن نسبي قدره (٧٠.٦%)، 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) ووزن 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) ووزن نسبي قدره (٦٦.٦%)، وهذا يشير إلى أن درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقة 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 تُعزى 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، وللتحقق 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، والنتائج مبينة في الجدول رقم (١٤).

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

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

إحصائياً			0.483	3.35	92	أنثى	
غير دال	٠.٦١١	٠.٥٠٨	0.460	3.42	200	ذكر	الاتصال الفعال
إحصائياً			0.453	3.39	92	أنثى	
غير دال	٠.٢٢٣	١.٢٢٢	0.490	3.47	200	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرار
إحصائياً			0.487	3.39	92	أنثى	
غير دال	٠.٣١٦	١.٠٠٥	0.542	3.42	200	ذكر	السلوك الإبداعي
إحصائياً			0.538	3.35	92	أنثى	
غير دال	٠.٢٩٨	١.٠٤٢	0.424	3.44	200	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
إحصائياً			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 لواقع 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 لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث يعيشون في نفس البيئة الجامعية ويخضعون لنفس القوانين واللوائح الإدارية، وبالتالي شعورهم نحو السياقات المطروحة متشابه، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (المصري، ٢٠١٥)، ودراسة (الزامل، ٢٠١٥)، ودراسة (الجرادة والمنوري، ٢٠١٤)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع، واختلفت مع نتائج دراسة (قريشي 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 لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وللتحقق 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 الرتبة العلمية، والنتائج مبينة 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	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات " F "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	٤.٧٧١	3	1.590	0.000	دال إحصائياً

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

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 288" 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 الثنائية البعدية فكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٦).

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

	أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	محاضر
أستاذ	٠			
أستاذ مساعد	-٠.١٢٧١٦	٠		
أستاذ مشارك	*-٠.٢٦٧٢٣	-٠.١٤٠٠٧	٠	
محاضر	٠.٠٦٢٨٥	*٠.١٩٠٠١	*٠.٣٣٠٠٧	٠

* الفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

تبين وجود فروق إحصائية حول دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين حملة درجة الأستاذية والأستاذ المساعد والمحاضر وتبين أيضاً وجود فروق حملة درجة الأستاذ والمشارك ولصالح الأستاذ المشارك وتبين 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. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه قد تسند الصلاحيات 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، وللتحقق 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 (Sig)	الدالة الإحصائية
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 الكلية	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 ولاختبار الفروق الاحصائية البينية تم استخدام اختبار LSD للمقارنة الثنائية البعدية فكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٦).

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

		نائب عميد	رئيس قسم	عضو
العمل الجماعي	نائب عميد	٠		
	رئيس قسم	٠.١٧٤٧٦	٠	
	عضو	*٠.٢٧٩٩٠	٠.١٠٥١٤	٠
التحفيز	نائب عميد			
	رئيس قسم	*٠.٣٢٤٥٩		
	عضو	*٠.٢٩١٦٧	-٠.٠٣٢٩٢	

* 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 العمداء 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، وللتحقق 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 مبينة 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	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	0.580	3	0.193	0.908	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	1.248	0.293	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	63.763	288	0.221			
	المجموع	64.592	291				
التحفيز	بين المجموعات	0.743	3	0.248	1.056	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	1.644	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	0.615	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	0.644	0.587	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	84.760	288	0.294			
	المجموع	85.328	291				
الدرجة للاستبانة الكلية	بين المجموعات	0.505	3	0.168	0.905	0.439	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	53.531	288	0.186			
	المجموع	54.035	291				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 288 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.439) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.905) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63) مما يدل على عدم 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 سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عامل سنوات الخبرة لم يكن ذات تأثير في استجابات المفحوصين، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (المصري، 2015)، ودراسة (الجرايدة والمنوري، 2014)، ودراسة (قريشي وسبتي، 2015)، 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، 2015)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

نتائج الدراسة

(1) 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 (3.45)، ووزن نسبي بلغ (68.4)، وانحراف معياري بلغ (0.430).

(2) 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 لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي).

(3) توجد 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.

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

(1) العمل على تأهيل عمداء الكليات فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري وخاصة في مجالي (التحفيز، السلوك الإبداعي)، من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات لتحقيق أهداف الكلية.

(2) 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.

(3) تعزيز الثقة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واحترام الأفكار المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير.

(4) تشجيع البيئة الداعمة (الجانب المادي تحديداً) للتمكين الإداري داخل الكليات ومنح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة والدعم الكامل لإنجاز مهامهم الوظيفية دون تدخل.

مقترحات الدراسة

(1) دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.

(2) 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). **آلية 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 ١٩٨٨م 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.
- دحماني، ياسين (٢٠٢٠). **دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمودية 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 (٠٣).
- باشيوة وقيشاوي، حسين وخولة (٢٠٢٠). **رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعرفية والأدائية اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٤)، العدد (١٢).
- بوزيد، سليمة (٢٠٢٠). **استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (٢٠)، العدد (١).
- الدغري، 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 ومعوقاته 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).
- العجرفي، فلاح (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، مجلد (٦)، العدد (٩).
- العسالي، بلقاسم وآخرون (٢٠٢١). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي، *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 وبوتخيل، 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 وبوعمشة، سارة ومبارك (٢٠١٧). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري، *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد (٤)، العدد (٣).
- مغاوري، هالة (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي دراسة مستقبلية، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، المجلد (٣٥)، العدد (١٧١)، الجزء (٢).
- المهنا، 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).