

مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية

SILPHIUM JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
(SJST)

مجلة علمية محكمة تصدر عن

المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات

Higher Institute of Science and Technology -
Cyrene



العدد الثاني يونيو 2022م

SJST Vol.02 No 01 2022



الشروط العامة لضمان الموافقة على النشر:

- الاهتمام بأصالة المحتوى.
- التأكد من عدم نشر البحث في أي مجلة أخرى.
- التأكد من اتباع أخلاقيات البحث في الإعداد.

مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية

مجلة علمية محكمة نصف
سنوية تصدر عن المعهد العالي
للعلوم والتقنية شحات

رقم الإيداع القانوني بدار
الكتب الوطنية

2023/619

العنوان: المعهد العالي للعلوم
والتقنية شحات ليبيا

الموقع الإلكتروني:

www.j.istc.edu.ly

البريد الإلكتروني:

sjst@istc.edu.ly

رقم الهاتف:

0914274759

العدد الثاني

يونيو 2022م

SJST Vol.02 No 01 2022



هيئة تحرير المجلة

الاسم	الصفة
د. منصور سالم عبدالرواف	رئيس هيئة التحرير
د. سليمه رزق الله محمد	عضو هيئة التحرير
د. مرفوعة صالح علي	عضو هيئة التحرير
د. فيروز الزبير خالد	عضو هيئة التحرير
د. عيد علي عبدالرزاق	عضو هيئة التحرير
ا. هبة الزبير خالد	عضو هيئة التحرير
ا. ربيع امبارك المرصي	عضو هيئة التحرير
ا. علاء بشير عبدالله	مدير التحرير
اسماعيل عيسى اسماعيل	محرر
سارة علي المبروك	محرر
تفاحة السافوني	محرر
عبدالحميد البس	محرر
المراجعة اللغوية	
د. علي عبدالرحيم احميدة	العربية
د. اريج خطاب	الانجليزية
ا. حمدي الكيلاني	
تنسيق واخراج نهائي	
أيوب عبدالسلام عبدالرحيم	
احمد شعيب صالح	
اللجنة الاستشارية العلمية للمجلة	
الاسم	التخصص
د. فتحي عيسى فرج	إدارة تعليمية
د. علي عبدالقادر بطاوي	بيئة وسلوك
د. عبدالحفيز عبدالرحمن موسى	موارد طبيعية وعلوم بيئة
د. صالح علي محمد	زراعة
د. فرج الحمري محمد	امراض باطنة
د. محمد مفتاح فضيل	اثار
د. دلال مصطفى ابراهيم	كيمياء
د. علاء علي عبدالرازق	تقنية معلومات
د. ابتسام موسى صالح	تقنية طبية
د. جمعة هارون عبدالقوي	صحة عامة

محتويات العدد

2	كلمة رئيس التحرير
3	أهداف المجلة
3	رسالة المجلة
3	رؤية المجلة
4	قواعد النشر بالمجلة
6	البحوث التي احتواها العدد الثاني
7	واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم
28	تقييم الكفاءة الإنتاجية للدجاج البياض (هاي سكس براون) في منطقة سلوق بليبيا
40	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات
54	دراسة بعض المؤشرات الدموية والكيموحيوية المرافقة لمرضي الفشل الكلوي المزمن تحت الديلزة الدموية في منطقة مرزق
63	Awareness of pharmacists in specific western areas of west Libya about the right administration time of antihypertensive medicines
72	An observational study of side effects associated with COVID-19 vaccines among samples at El-Marj City
88	Shear Strength Capacity of a 2-Span Continuous Reinforced Concrete T-beams Strengthened with Carbon Fiber Reinforced Polymer (CFRP) Sheets using the modified Khalifa & Nanni's Theoretical Method

افتتاحية العدد الثاني

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يشرفنا ويسعدنا أن نضع بين أياديكم أعزائنا القراء الكرام العدد الثاني من مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية التي تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات، سائلين الله تعالى أن ينفع بما فيه من بحوث علمية جاءت متنوعة بين تخصصات المجلة المتعددة، وأن تفتح هذه البحوث آفاقا للمعرفة والبحث العلمي، كما هو هدف هذه المجلة وشعارها، التي ما كان لها أن تصل إلى ما بلغت لولا جهود ثلثة من الأساتذة الأفاضل، الذين أثروا المجلة بأبحاثهم، وإخوانهم الذين قاموا على مراجعتها وتقييمها، يضاف إلى هؤلاء جميعا كل من أسهم بجهد في الإعداد أو الإخراج ودعم ولو بكلمة طيبة، فلهم جميعا من المجلة وهيئة تحريرها فائق تقديرها، وعظيم امتنانها، وصادق وعدها بإذن الله بالاستمرار والتطوير، ما بقي تواصلهم ودام تعاونهم.

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه ننيب.

والله ولي التوفيق

د. منصور سالم عبدالرواف

رئيس التحرير

أهداف المجلة

- تختص المجلة بنشر نتائج الأبحاث والدراسات والمقالات التي يقوم بها أو يشترك في إجرائها أعضاء هيئات التدريس والباحثون في الجامعات والمعاهد العلمية ومراكز البحوث وهيئات البحث العلمي في مجالات العلوم التكنولوجية (والعلوم المرتبطة بها).
- التطوير المستمر في أساليب النشر والتحكيم والتبادل العلمي مع الجهات المحلية والخارجية
- المساهمة في رفع ترتيب المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات بين الجامعات والمعاهد العليا في ليبيا.
- المنافسة مع المجلات العالمية المتخصصة واحتلال مكانة رفيعة بينها.

رسالة المجلة

- نشر الأبحاث العلمية وفق معايير منضبطة بما يحافظ على الأصالة، والمنهجية، والقيم العلمية، ويدعم الإبداع الفكري.
- التميز في تقديم البحوث ذات الأفكار المبتكرة والتي لم يسبق نشرها بمجلات علمية أخرى والمحكمة بواسطة نخبة من العلماء والمتخصصين والإسهام في إخراج بحوث علمية متميزة، وتحقيق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير العالمية للتميز في مجالات البحث العلمي.

رؤية المجلة

- الريادة العالمية والتميز في نشر البحوث الرائدة المبتكرة الأصيلة؛ لتكون خيار الباحثين الأول لنشر بحوثهم العلمية.
- توثيق ونشر الثقافة العلمية بين الباحثين والتواصل العلمي في مختلف مجالات العلوم التقنية.
- تشجيع قنوات الاتصال بين المختصين في شتى مجالات العلوم والمؤسسات الإنتاجية والتعليمية.
- الارتقاء بمستوى العلوم والأبحاث التطبيقية لخدمة المؤسسات الإنتاجية بليبيا وتطويرها باستحداث الأساليب والوسائل المستخدمة من خلال إصدارات المجلة.

- يتم تقديم البحوث المعدة وفقا لشروط المجلة بإرسالها الى البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة التالي:
(SJST@ISTC.EDU.LY) (نسخة الالكترونية واحدة ملف Word).
- تقبل المجلة البحوث العلمية الأصيلة ذات الأفكار المبتكرة والتي لم يسبق نشرها بمجلات أخرى او مؤتمرات وذلك للنشر باللغة الانجليزية مع ملخص باللغة العربية أو باللغة العربية مع ملخص باللغة الانجليزية.
- يمكن تقديم البحوث للنشر بالمجلة بعد إعدادها حسب قواعد كتابة البحث الخاصة بالمجلة.
- تنشر البحوث في المجلة حسب أسبقية ورودها وقبول المحكمين للبحث وإعدادها من قبل الباحثين ومراجعتها من قبل هيئة التحرير في أول عدد يصدر عقب انتهاء هذه الإجراءات.
- يرسل البحث بعد استلامه الى اثنين من المحكمين في ذات التخصص وتستعجل تقارير المحكمين بعد شهر من تاريخ إرسال البحث الى المحكم ويسند تحكيم البحث الى محكم آخر عند تأخر التقرير عن شهرين.
- يرفض نشر البحث إذا رفض المحكمين البحث أما إذا كان الرفض من محكم واحد فيرسل البحث لمحكم ثالث ويكون رأيه هو الفيصل.
- بعد قيام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين يرسل البحث الى أحد أعضاء هيئة التحرير للمطابقة.
- يعرض البحث في صورته النهائية علي الباحث (الباحثين) قبل وضعه Online في موقع المجلة.
- يتم طلب دفع رسوم التحكيم من قبل الباحث وطلب صورة عملية التحويل بإرسالها الى البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة.
- يتم إبلاغ الباحث ببريد الكتروني رسمي بإتمام عملية النشر في حال إكمال كافة الإجراءات السابقة وإنجاز عملية النشر الفعلي في عدد المجلة ويحصل الباحث على نسخة إلكترونية من العدد الذي اشتمل على البحث المطلوب نشره.
- يجب أن يشتمل البحث على الأقسام الآتية: العنوان ، المؤلف(المؤلفون) ، الكلمات المفتاحية، الملخص (بلغة البحث) ، المقدمة ، طرق البحث ، النتائج و المناقشة و التوصيات، المراجع (يجب فصل النتائج عن المناقشة) ، وأخيرا ملخص باللغة العربية أو الإنجليزية (ليست اللغة المستخدمة لمتن البحث) و يستعمل برنامج Microsoft Office على ورق مقاس A4.

مواصفات تنسيق البحوث:

- يتم استخدام خط Times new Roman حجم 12 لمحتوى البحث واستخدام مسافة 1.25 بين أسطر النصوص، ويتم اعتماد خط 12 غامق اللون (Bold) للعناوين الرئيسية، و10 لعناوين الجداول والرسومات، ويتم استخدام حجم خط 14 لعنوان الدراسة في الصفحة الرئيسية و12 لأسماء الباحثين علي أن تضبط الهوامش على مسافة 2.5 سم من جميع الاتجاهات.
- يتم كتابة أسماء الباحثين بالترتيب الطبيعي (الاسم الأول ثم الأب ثم اللقب) لكل منهم شاملة جهات عملهم ويحدد اسم الباحث المسئول (Corresponding Author) عن المراسلات بعلامة* ويذكر العنوان الذي يمكن مراسلته عليه وعنوان البريد الإلكتروني.
- يجب أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن 25 صفحة وفي حال زيادة عدد الصفحات عن المذكور فسيتم إضافة رسوم وفقا لحجم الزيادة مقارنة بعدد الصفحات المحددة في المجلة.
- يجب إرفاق ملخص مكون من 250-300 كلمة باللغتين العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى ضرورة توفير ما لا يقل عن 4 كلمات مفتاحية لمحتوى الملخص العربي والإنجليزي.

البحوث التي احتواها العدد الثاني

اولا: البحوث العربية:

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم

حسن عياد على، سليم عبدربه محمود، زكريا عبد الله العوكلي

تقييم الكفاءة الإنتاجية للدجاج البياض (هاي سكس براون) في منطقة سلوق بليبيا

محمد إدريس الشلماني، أنور ناجي الفونني، مجدي عبدالفراج خيرالله، حسين عبدالكريم امجاور

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات

فرح عبدالرحيم فرج، ابراهيم عبدالحميد العشيبي، حسن رمضان الخضر

دراسة بعض المؤشرات الدموية والكيموحيوية المرافقة لمرضي الفشل الكلوي المزمن تحت الديليزه الدموية في منطقة مرزق

فوزية عبد اللطيف احمد، المهدي معتوق عبدالمولي، خالد رجب مختار

ملفات ثانيا: البحوث الانجليزية

Awareness of pharmacists in specific western areas of west Libya about the right administration time of antihypertensive medicines

Abdulla Faraj Almaedani, Zuhir Mussa Akrim, Giuma Haron Abdalmaula

An observational study of side effects associated with COVID-19 vaccines among samples at El-Marj City

Rajab Saeid Mashathi Alsaliheen Ashour Lameen, Essa Ali Mussa Abdulgader

Shear Strength Capacity of a 2-Span Continuous Reinforced Concrete T-beams Strengthened with Carbon Fiber Reinforced Polymer (CFRP) Sheets using the modified Khalifa & Nanni's Theoretical Method

Marwan B S Alferjani, A A AbdulSamad, W Abdalrwaf, B S Elrawaff, O. Elzaroug

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار

من وجهة نظرهم

د / حسن عياد على

د / سليم عبدربه محمود

د / زكريا عبدالله العوكلي

قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب جامعة عمر المختار- ليبيا

ha74aa@yahoo.com

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم

حسن عياد علي¹* سليم عبدربه محمود¹وزكريا عبدالله العوكلي¹¹قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة عمر المختار، ليبيا[*ha74aa@yahoo.com](mailto:ha74aa@yahoo.com)

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الدراسة وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ووكلاء الشؤون العلمية ورؤساء الأقسام العلمية ومديري مكاتب الدراسات العليا، ومديري إدارة الجودة بكليات جامعة عمر المختار والبالغ عددهم (155)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (82) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اشتملت على جزئين الأول يتضمن البيانات الأولية والثاني لقياس التمكين الإداري وتكون من (61) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى درجة لممارسة التمكين الإداري كانت لبعث تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (60.09)، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة في أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بمتوسط حسابي قدره (44.68). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات: المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة، التدريب، النوع، الكلية. وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثون إلى عدد من التوصيات من أبرزها العمل على تبني الجامعة لمنهج تمكين القيادات الأكاديمية بأبعاده المختلفة، من خلال العمل على تطوير نظام مكافآت فعال لهم، وتوسيع مشاركتهم في إعداد وصياغة وتنفيذ رؤى مستقبل جامعاتهم، بما منشأه تعزيز إدراكهم لدورهم الفاعل وتأثيرهم على مجريات الأمور بجامعاتهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادات الأكاديمية، جامعة عمر المختار.

The Reality of Administrative Empowerment of Academic Leaders At Omar Al-Mukhtar University From Their Point Of View

, ^aHasn A.A.Argia*, ^aSaleem A.M.Mustafa, ^aZakarya Abdulla Elaokalyi^aDepartment of Educational Planning and Administration, Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University, Libya[*ha74aa@yahoo.com](mailto:ha74aa@yahoo.com)

Abstract

The study aimed to identify the reality of administrative empowerment among the academic leaders of Omar Al-Mukhtar University and to determine the degree of difference of views according to the variables of the study. The researchers used the descriptive and analytical curriculum in the study. The study was applied randomly to 82 individuals and used the questionnaire as a data collection tool. It included two parts, the first containing preliminary and second data for measuring administrative empowerment, consisting of (61) phrase. The results of the study showed that the highest degree of administrative empowerment exercise was after delegation of authority with a mean of (60.09), while the dimension of motivation ranked last in the dimensions of administrative empowerment among academic leaders at Omar Al-Mukhtar University, with a mean of (44.68). The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the sample estimates to the extent that the administrative empowerment dimensions were exercised due to variables: Job titles, degree, experience, training, gender, college. In the light of the results of the study, the researchers came up with a number of recommendations, the most prominent of which is to promote the University's adoption of the curriculum of empowering academic leaders in its various dimensions, by working to develop an effective reward system for them, and by expanding their participation in the preparation, formulation and implementation of the vision of the future of their universities, which would enhance their awareness of their active role and influence on the course of their universities.

Keywords: Administrative Empowerment, Academic Leaders, Omar Al-Mukhtar University.

أولاً : منهجية البحث

1. المقدمة

تشكل الجامعات أحد النظم الفريدة في أي مجتمع، وتتسم بخصائص تميزها وتجعلها ذات طابع خاص في أهدافها، وانشطتها، ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها مما يجعل علاقتها بالمجتمع الذي يحتضنها ذات طبيعة مؤثرة فهيالتي يعتمد عليها في تنميتها وتطورها وتخطيط مستقبله وتعد القاعدة الفكرية والفنية له ووفق التغيرات السريعة التي يميز بها هذا العصر في جميع المجالات الحياتية تواجه الجامعات تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الصومالي، متولى، 2018)، فقد شكلت التحديات الخارجية عائقاً أمام تقدم الجامعات والقيام بدورها المناط بها بالشكل المأمول وقد تمثلت هذه التحديات في ازدياد حاجات وتطلعات المجتمعات وتسارعت وتيرة التقدم العلمي والتكنولوجي والتكتلات الاقتصادية والإنجاز المعرفي والمعلوماتي وحدة المنافسة بين الجامعات بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين بها واستشرافاتهم المستقبلية لمستوى أفضل من التمكين والإبداع في عملهم، وازا هذه التحديات من البيهتي أن تصبح الجامعات مطالبة ببذل المزيد من الجهود وامتلاك مقومات التطوير المستمر وتجويد أدائها وذلك بهدف زيادة قدراتها التنافسية التي تؤهلها للتفوق والتميز. وتعد هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة القيادات الجامعية على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات (الشمري، 2014).

ومن هنا بدأت الجامعات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة الجامعية والعاملين (البيطار، 2014) وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل الجامعات وخارجها تؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين. فإن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل الجامعات تؤدي دوراً مهماً في خلق بيئة العمل الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله، في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتمكينهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه جامعاتهم (عباس، 2010) وذلك من خلال تحقيق مبدأ التمكين الإداري باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري، المستمر والمتواصل ويتم ذلك بوضع استراتيجيات وبرامج تدريبية وسياسات حديثة لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد التي عن طريقها ستحقق المنظمات أهدافها الاستراتيجية، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري للعنصر البشري الذي يعطي بدوره فرصة للموارد البشرية بالمشاركة في اتخاذ القرار وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، ومن هنا تستطيع الجامعة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية (البيطار، 2014). فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابليته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر فالقيادات الجامعية المدربة يستحدثون جامعات لها القدرة على التطوير والتعلم والإبداع والابتكار، من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرّب والملتزم، الأمر الذي يتطلب من الجامعات الليبية العمل على تعزيز مهارات وقدرات مواردها البشرية لمواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل الداخلي، وضمان الاستمرارية والنجاح في سوق العمل (إمام، 2019).

إن جامعة القرن الحادي والعشرين تتطلب من القيادات أن ترتقي بمستوى إدارتها إلى الحد الذي تمكّنها من مواجهة التطور الهائل الذي يلف هذا العصر، ويمنحهم القدرة على مجابهة التحديات التي تواجه العمل الجامعي بكل مكوناته، وهذا يتطلب تعزيز دورهم، وتحفيزهم باعتبارهم الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة الجامعية فالقيادات الأكاديمية بوصفهم قادة لمنظومة الإدارة الجامعية، هم العقل المفكر وبالتالي فهم يتحملون مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، فلم يعد دورهم منحصراً في إدارتهم بل أصبح لهم دور حيوي ومهم تجاه كل عناصر المنظومة الجامعية: أعضاء هيئة تدريس، وطلبة، ومناهج دراسية، وأبنية، ومرافق، وتجهيزات جامعية، ودور فاعل تجاه المجتمع المحلي أيضاً، فتحسين دور القيادات الأكاديمية سيؤدي إلى توفير بيئة جامعية أكثر إيجابية وفاعلية؛ بحيث يشعر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بأنهم يعملون ضمن أجواء طيبة تشعرهم بالطمأنينة والدافعية نحو العمل، من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه وفي الأقسام العلمية تتحول كافة الأفكار والنظريات والسياسات والخطط التربوية إلى واقع ملموس، أو تبقى دون أي تأثير في تنمية أفراد المجتمع ومواكبة العصر، وبين النجاح والإخفاق، تنشأ مستويات من الإنجاز والأداء مرهونة ببراعة إدارة القسم كمؤسسة تربوية تنفيذية، من هنا يمكن القول بأن القيادات الأكاديمية لها خصوصية وأهمية فريدة، سواء في موقعها المحوري من الهيكل الإداري بالجامعات، أو في الممارسات التربوية والقيادية (الزامل، 2013)، لذلك حريّ بمنح القيادات الأكاديمية الكثير من الصلاحيات، وتحرير تواصلهم مع الإدارة الجامعية من القيود البيروقراطية والتنظيمية الأخرى، في إطار ما يعرف مؤخراً في أدبيات الإدارة والقيادة بمفهوم التمكين الإداري ويرى الباحثون أن من الضرورة بمكان أن تسعى الإدارة الجامعية إلى الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة في حقل الإدارة، ومنها التمكين الإداري وتوظيفه بحيث ينعكس على أداء ودور القيادات الأكاديمية، ويؤدي إلى تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي.

2. مشكلة الدراسة

تعاني العديد من الجامعات في الوقت الحاضر من العديد من المشاكل والسلبيات التي نتجت عن ظروف معقدة ومتغيرة نتيجة بفاتها لفترات طويلة تحت مظلة شديدة من المركزية، ومستويات الإدارة الهرمية، وتعقيد خطوط الاتصال الرسمية، وكذلك سرية المعلومات المعطاة للموظفين مما خلق عقبة أمام الطموحات التنموية والإصلاحية للجامعات، وعبء لم يعد بإمكانها تحمل تكاليفها (Aburuman, 2016). قد يؤدي إلى نتائج سلبية على كافة المستويات، وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها خصوصاً في القناعة بأهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وينعكس بدوره على العمل في المؤسسة (جواد، 2013)، الأمر الذي يتطلب من هذه الجامعات أن تحرص على تطوير قدرات وكفاءة موظفيها، من أجل زيادة مساهمتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوليد أفكار إبداعية جديدة في العمل من هنا انبثق مفهوم التمكين الإداري الذي يعد حالياً جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة (البيطار، 2014) ويرى الباحثون أن من المشكلات الإدارية نزعة القادة الأكاديميين في الجامعات إلى تركيز السلطة وعدم تفويضها لمرؤوسيه. مما يتسبب في تدني روح الحماس والرضا لدى العاملين وبالتالي يساهم في إضعاف الأداء المؤسسي. وبما أن الجامعات تعد أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فإنها تستطيع تحقيق الأهداف والغايات التي تتعلق بالكفاءة والفاعلية المرغوبتين من خلال القيادات، وتعد القيادات العنصر الأساسي لذلك، وهذا يفرض على القيادات أن تمتلك قدرات ومتطلبات خاصة، حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة. إن مسؤوليات ومهام الجامعات في تزايد مستمر خاصة مع التحديات البيئية تعتبر القيادة أحد أهم المداخل الفعالة التي تساعد في الارتقاء وتحسين الأداء، ورفع إنتاجية العاملين داخل الجامعات، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بها إلا أن الكثير من القادة يشعرون بأن عملية التمكين تعني فقدان جزء من مصادر قوتهم ومكانتهم في المؤسسة، حسب اعتقادهم، وأنها أبعد من إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله. ومن هنا لا بد من القيادة الجيدة للموارد البشرية لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية، بما يضمن الكفاءة في تحقيق التمكين الإداري للعنصر البشري الذي بدوره يحقق الإبداع والتميز الإداري في المؤسسات (البيطار، 2014)، من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري بما يتوافق مع هذه التغيرات والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري، كونه استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية منظمة من خلال دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها. ومجارة التطورات الكبيرة في بيئة العمل، من خلال الاهتمام بطبيعة العلاقة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساهم في (suhimat, 2016) زيادة درجة الالتزام التنظيمي، لا بل ويعمل على تعزيزها (معراج، 2015) كما بينت الدراسات أن تمكين العاملين أصبح يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمنظمات في ظل توجهها نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ويعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق تلك المفاهيم فضلاً على أهميته باعتباره أسلوباً ومنهجاً يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات لمواجهة التغيرات والتحديات البيئية المتسارعة بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وعدد من المتغيرات كالقيادة التحولية واتخاذ القرارات والرضا الوظيفي والإبداع الإداري وتطوير الأداء. ومع هذا الاهتمام المتزايد للباحثين بتلك المفاهيم الإدارية إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي على المستوى التطبيقي في الدراسات العربية خاصة في الجامعات الليبية ولعل ذلك مرتبط بعدم الوعي والإحساس بأهميتها وضرورتها أو لعدم وجود مؤشرات توحى بإمكانية توافر متطلبات تطبيقها وإما لطبيعة وعلاقات واتصالات العاملين فيها تكون محكومة بأنظمة وتعليمات صارمة وتسلسل وظيفيهم يصعب معه تجريب أي من تلك المفاهيم الإدارية الحديثة (الشوابكة، وآخرون، 2018) وتعد جامعة عمر المختار من بين الجامعات التي تواجه العديد من المشاكل والعراقيل بسبب بعض الإجراءات الإدارية التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي، ليأتي موضوع التمكين الإداري استجابة لهذا المناخ، فالمتتبع لمسيرة التعليم الجامعي في ليبيا يكشف أن أزمة الجامعات ليست أزمة موارد أو أموال بقدر ما هي أزمة إدارة، (Argia, 2014) وهذا ما سوغ للباحثين القيام بهذه الدراسات وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة على مايلي:

- ما واقع ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى للمتغيرات الآتية : (المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، التدريب، نوع الكلية تطبيقية / إنسانية، سنوات الخبرة في العمل الجامعي) ؟

3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف هي :

- ❖ التعرف على واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر من وجهة نظرهم .
- ❖ تقديم التوصيات للأكاديميين والقياديين المتعلقة بدعم مفهوم التمكين الإداري وتحسين مستوى تطبيقه لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في مستوى الأداء في الجامعات.
- ❖ إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يساهم في تحقيق الفاعلية الإدارية في الجامعات الليبية.
- ❖ معرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية :

- ❖ الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار وبالتالي استفادة متخذي القرار في الجامعة لإتباع الأساليب الإدارية الحديثة للرقى بالمؤسسة التي يديرونها، حيث يعتبر أداة مهمة لدى الجامعات المعاصرة في حال أحسنت استخدامه، فالمنظمات اليوم تولي موضوع التمكين الإداري أهمية كبيرة كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- ❖ إن أهمية هذا البحث تنبع من كونهم الدراسات القلائل - في حدود علم الباحثين - التي تتناول موضوع التمكين الإداري في الجامعات الليبية، وبالتالي فهو يوفر قاعدة بيانات مهمة لمساعدة الباحثين والدارسين وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال كونه أحد العوامل الأساسية لنجاح الجامعات.
- ❖ يحاول البحث أن يقدم مساهمة لإدارات الجامعات في تسليط الضوء على الاستثمار في مواردها البشرية من خلال تبيان أهمية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال تدريبهم وتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتنمية قدراتهم ومنحهم الثقة اللازمة وتحفيزهم وحل مشاكلهم، للوصول إلى مستوى عال من الأداء حتى تضمن الجامعات أن تحصل على أقصى طاقات للعاملين لديها.

5. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بإبعاده : (تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي)
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار.
- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة في جامعة عمر المختار خلال العام الجامعي (2022/2021).

6. مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: إعطاء القيادات الأكاديمية صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة (Harvey, Brown, 2001)، ويقاس من خلال استجابتهم لمستوى التمكين في الأبعاد التالية: تفويض السلطة، تحفيز العاملين، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي.

القيادات الأكاديمية: هم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، الذين يشغلون مناصب إدارية، ويقصد بهم في الدراسة (عمداء الكليات ، وكلاء الشؤون العلمية ، ومديري مكاتب الدراسات العليا ، مديري إدارة الجودة ، ورؤساء الأقسام) في جامعة عمر المختار الذين يتولون مهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية والأكاديمية ويمنحون السلطة بموجب قرارات التعيين من قبل الإدارة العليا بالجامعة.

جامعة عمر المختار: هي إحدى الجامعات الليبية الحكومية تقع بمدينة البيضاء وأنشئت عام (1975) و تضم (16) كلية.

ثانيا : الإطار النظري

أولاً: مفهوم التمكين الإداري The Concept of Administrative Empowerment

إن كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز أو الترسخ أو التثبيت (البلعكي، 2008)، وقد وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المَكَّنَه بمعنى الممكن فيقال فلان ذو مَكْنَة عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي استطاعة فعل الشيء (ابن منظور، 1980) والتمكين في اللغة الإنجليزية ورد في معجم (Webster's, 1976) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، وفي مسرد المصطلحات الإدارية، يشير التمكين إلى "منح الصلاحيات للموظفين حتى يتمكنوا من تحديد أهداف العمل وطرق الأداء واتخاذ القرارات والتحكم في الموارد المطلوبة في حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019)

لقد ظهر مصطلح التمكين كلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، واقتزن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين والمنظمات حتى تزداد قدراتهم على أداء المهام المطلوبة منهم هكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري، حتى اعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة، وكان السبب وراء ذلك تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكين والتعلم، التي ترى العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، ويتم ذلك بتعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم (البلتان، وآخرون، 2013) فعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بشأن مهامهم، ويصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم بنتائج عملهم، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، الذي أصبح ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل والتفاعل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات سوق العمل واحتياجات أفراد المجتمع (العتيبي، وآخرون، 2015).

كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (الطعاني والسويحي، 2013) أما من الناحية الفنية فهذا المعنى لا يختلف كثيراً عن المعنى اللغوي، فالتمكين لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في

صناعة القرار ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسئولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمجتمع، بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقاءه المسؤول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته (نسمان، 2011).

والخلاصة عن مفهوم التمكين أنه إستراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة، وانه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل وأخيراً لقد تم تعريف التمكين على أنه "عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات وتطوير القدرات وتقديم المواد والدعم، واعتبر أن مكونات التمكين هي البيئة والثقافة، ومشاركة المعلومات (المشاركة والرؤية والأهداف واتخاذ القرارات ونتائج الجهود وتأثيرها على الأداء الكلي)، وتطوير الكفاءة أو المقدرة (من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها)، وتقديم الموارد والدعم وأيضا أنه زيادة صلاحيات العاملين في أداء أعمالهم بشكل تام ومن تمكينهم (الجعبري، 2010). وعلى الرغم من أن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة.

ثانياً: الفرق بين التفويض والتمكين The Difference Between Delegation And Empowerment

كثيراً ما يعتقد أن التفويض هو مرادف لمفهوم التمكين ولكن هو في الواقع يختلف عنه فالتمكين أكثر اثراء من التفويض فتفويض السلطة هو نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رؤسائه، أما التمكين فيتيح للمستوى الأدنى صلاحياته للمبادأة بشكل أوسع في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية تتم بسرية وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعنى (الضمور، 2008).

إن تفويض السلطات يعد مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تتفقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي، والمشاركة تقليدياً عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمة أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة انه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المديرين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي، وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بهاعند مناقشته موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة الحديثة هو جورج التون مايو في كتابه الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العاملين نوعاً من أنواع الحوافز المعنوية (الجعبري، 2010).

جدول (1) يوضح الجدول التالي الفرق بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل	نقل المسؤولية للمفوض
التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة	التفويض مؤقت
في التمكين القيادة ذاتية	في التفويض يفاد المفوض إليه
المعلومات على المشاع	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج	إن أخطاء الفرد قد يسحب التفويض

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري The Dimensions of administrative Empowerment

تعددت أبعاد التمكين الإداري وتنوعت باختلاف آراء الباحثين والكتاب، وسنبرز فيما يلي أهم هذه الأبعاد:
تفويض السلطة: يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المؤسسة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المؤسسة عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.
المشاركة في القرارات: يقصد بها أن يطرح القرار وأن يوافق عليه الجميع، فالمشاركة في القرارات تساهم في إنشاء المناخ الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى أداء، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به العاملين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلا عن طريق المشاركة في القرارات.
فرق العمل: وهنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح عمل الفريق، حتى يشارك العاملون في حل المشاكل، ويقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة، وتعد فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات **التدريب:** أن النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها (عيسات، 2019).
الاتصال الفعال: إنها إحدى الركائز الأساسية لتمكين الموظف. إنه يترجم الحرية وسهولة الوصول إلى المعلومات المهمة في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بطريقة يمكن للموظفين تحديد المعلومات ذات الصلة بأدائهم وأهدافهم (Lassoueda, et al, 2020). يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية أحد المفاتيح الأساسية للتمكين، فالإدارة لا يمكنها حل المشاكل بمعزل عن مشاركة العاملين لكون المعلومة ليست متوفرة لدى الإدارة وإنما تكون لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة لذلك لابد من اشتراك العاملين في حل المشاكل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود اتصال دائم وفعال بين الإدارة والعاملين (الضمور، 2008).

1. معنى العمل: يشير هذا البعد إلى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف من الوظيفة، بمعنى أن هذا البعد يعنى إدراك الفرد بأن مهام وظيفته ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين.
2. التأثير: ويشير إلى إدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بعمله، وهذا الأمر يحدث إذا كان الفرد يسيطر على أمور كثيرة الأهمية فيعمله، الأمر الذي يزيد من دافعية الفرد الداخلية، وأما إذا كان الفرد يشعر بانعدام تأثيره في مجريات أمور عمله، فإن ذلك سيؤدي بعد فترة إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي الذي تنعكس آثاره السلبية على الإنتاجية والقدرة على الابتكار، وجودة الحياة الوظيفية.
3. الفعالية الذاتية (القدرة): يشير إلى قدرة الفرد على أداء أنشطة وظيفته بمهارة ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فإن انخفاض الفعالية الذاتية يقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب مهارات أو معارف معينة لا يملكها.
4. حرية الاختيار (الاستقلالية والتوجيه الذاتي): يشير هذا البعد إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ويتكامل هذا النوع من المفاهيم الإدارية الإيجابية التأثير على الرضا الوظيفي، الأداء، الانتماء الوظيفي، السيطرة الذاتية وفيما يلي عرض إجمالي لأبعاد التمكين من الناحية الإدارية كما عرضها عدد من الباحثين نجملها بالأبعاد التالية:

1. تفويض السلطة: ويشير مصطلح تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذا فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن ذلك يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.
2. الحوافز: تعد الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة، وبالتالي على المنظمات أن تدرك اختلاف الأهمية النسبية للحوافز باختلاف العاملين وحاجاتهم، وعليها أن توجه عملية التحفيز لإثارة الدوافع وتوجيهها نحو الأداء الأفضل (Alfadli and Al-Mehaisen, 2019)
3. الدافع: يُعرّف الدافع بأنه مجموعة العوامل التي تحفز الموظفين على بذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. للحوافز دور كبير في تعزيز العلاقات بين المنظمة وموظفيها. الدوافع ملموسة وغير ملموسة. يعتمد تأثير الدافع على الحوافز الممنوحة للعامل، ونوعية الأساليب المستخدمة في تنفيذها، والشعور بالمسؤولية، والرضا، وتحقيق الذات (حجيرة، 2013).
4. التدريب وتنمية السلوك الإبداعي: يعتبر التدريب الجهود المخططة في المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين القدرات الضرورية لعملهم، وهذه القدرات تتعلق بالمعرفة، المهارات، والسلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، بشكل إيجابي وبالتالي يجب منح العامل بعد تدريبه السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول فعلية، أو اقتراحات بناء جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.

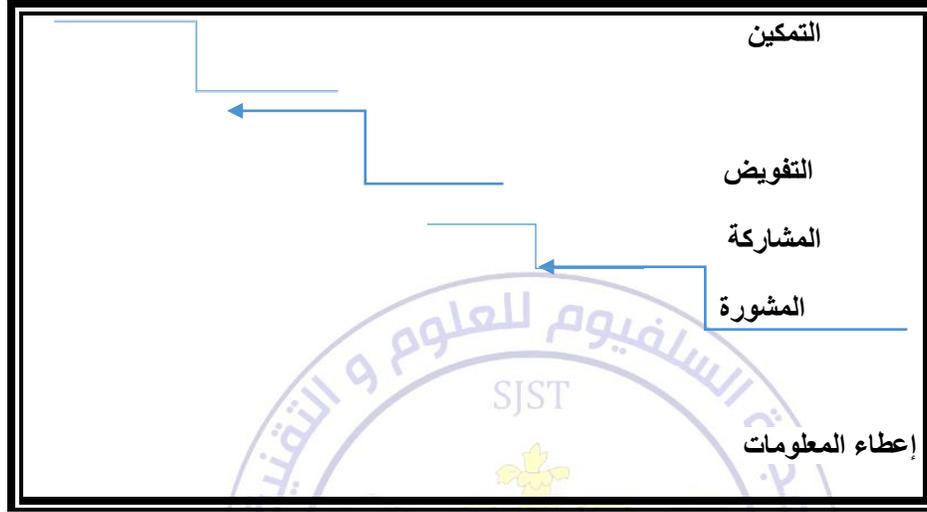
5. الاتصالات الفعالة: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها الإطار الأساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوى عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه فالاتصالات الفعالة توفر فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تهتم في تطوير المنظمة، فنقل المعلومات وتبادلها بشكل فعال يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.
6. تدفق انسياب المعلومات: تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لصنع القرارات واختيار البدائل، وتعد القوة في المنظمة فهي تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء وظائفهم، ومن هنا تظهر علاقة التمكين بالمعلومات فحتى يكون العامل ممكناً، فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه (Al-suhimat, 2016) إلا أن العديد من الباحثين اتفقوا على عدد من الأبعاد للتمكين :
 - أ- امتلاك المعلومات وتوافرها : إن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.
 - ب- الاستقلالية وحرية التصرف : وهي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها.
 - ج- امتلاك المعرفة: إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم مصادر المعلومات في المنظمة وذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع والابتكار والبناء والاستمرار (جواد، واخرون، 2013)، وهي:
 1. حرية الاختيار: درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
 2. الاكتفاء الذاتي: قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفق قدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعليم والتدريب.
 3. قيمة العمل: مستوى وعي الموظفين بقيمة ومعنى المهام المؤداة وأهميتها في تحقيق الأهداف.
 4. الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته وتأثيره في القرارات والسياسات التي تصوغها المؤسسة.. (Diab, 2017)

رابعاً : مستويات التمكين الإداري Levels of Administrative Empowerment

- يرى توماس ستر (Stir, 2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي :
1. التعليم (Education) تعليم الموظفين حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعليتهم فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
 2. الدافعية (Motivation) على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
 3. الهدف (Purpose) أن جمود التمكين الإداري يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة لأن أساس عملية التمكين الإداري استخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
 4. امتلاك (Ownership) يقترح ستيير معادلة للتمكين الإداري تتكون من السلطة + المساءلة = الإنجاز وتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
 5. الرغبة في التغيير (Willingness to change) أن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها باعتبار البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسيطي التغيير فأن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
 6. نكران الذات (Ego Elimination) تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفصال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصرف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى الأداء للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.
 7. الاحترام (Respect) إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري (الطراونة، 2006).
- إن درجات تطبيق التمكين في المنظمات تتفاوت من بين تشجيع العاملين على طرح الأفكار مع احتفاظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرارات أو إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة ومن أساليب التمكين الحالية يلاحظ أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة المرؤوسين وينتهي بالتمكين الكامل لهم حيث يكون للمرؤوسين دور مهم في وضع إستراتيجية المنظمة ويصل التمكين عندما يتم منح

فرق العمل ذاتية الإدارة سلطات واسعة مثل تعيين وإعفاء الموظفين، وفي المنظمات المتعلمة يعتبر الأفراد مصدرا مهما لقوة المدير وليس تكلفة يمكن خفضها وتعمل هذه المنظمات على تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل مناسبة وفرصا للتنمية الذاتية بالإضافة إلى منحهم الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من أرباح المنظمة. وقد عرف (Bowen and Lawier): مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة الرئيسية في هذه المكونات الأربعة: المعلومات عن أداء المنظمة، الكفاءات المؤسسية على هذا الأداء، المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه، والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها كما هو موضح في الشكل التالي (عيسات، 2019).

شكل (2) الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: الضمور (2008)

كما أورد دافيس عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.
4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
8. تمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
9. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
10. التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز (الطعاني، السويدي، 2013).

خامساً : متطلبات التمكين الإداري Empowerment of Administrative Requirements

لقد حددت العديد من البحوث الإدارية مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التمكين لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين السلطة للموظفين تتمثل في: الثقة الإدارية - الضغط الإداري - الاتصال الفعال- الضبط والرقابة - مكافأة الموظفين - الدعم الاجتماعي- الأهداف والرؤية - فرق العمل المستقبلية كما يتوقف مدى التمكين الإداري على متطلبين أساسيين هما: الأول درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ودعمها لبرامج تدريبية مخططة وطموح الموظفين وإتاحة المعلومات لمستخدميها والثاني توفر قدرات تؤهل القيادات لتحمل المسؤولية والسلطة هي الركائز الأساسية في نجاح التمكين الإداري. ففي الإدارة التقليدية المدير يخبر الموظفين ما يتعين عليهم عمله وكيفية تنفيذه ومتى وقبل أن يتصرف يتعين عليه الرجوع لرئيسه أما التمكين

فيهدف للتخلص من هذه الممارسات وان عملية تطبيق التمكين الإداري تعتمد بشكل أساسي على مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين (العنبي، 2007). إن تحمل المخاطرة يحتاج إلى التحول من قبل كل من المنظمة والأفراد ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعليم المستمر وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية فعندما يعد تحمل المخاطرة جزء من عادات المنظمة وبالتالي يكافأ العاملون فيه فإن العاملين سيكونون أكثر ميلاً لإتباع اتجاهات جديدة ولاكتساب مهارات وقدرات جديدة أما بالنسبة للعاملين في المنظمة يصبح مستحيلاً، فرغبة الأفراد في عمل شيء مختلف وأن يكون محاسباً عليه هو محور التمكين (العنبي، وآخرون، 2015).

ويؤكد ملحم (2006) إلى أن هناك مقومات أساسية تعتبر بمثابة عوامل لنجاح برامج التمكين الإداري، ولخصها بالمعادلة التالية: "التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت". وحسب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب هذه المقومات الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً صفراً، فإن النتيجة الكلية للتمكين الإداري سوف تساوي صفراً. وإن فشل برامج الإدارة قد يعود إلى التركيز على القوة، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة والمكافآت بالشكل المناسب، وبعد ذلك تكون النتيجة منح الموظف السلطة ولكن دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة اللازمة ليتصرف بحكمة وعقلانية، وتكون النتيجة أن يتصرف الموظف بطريقة خاطئة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة (ختام، بن طريف، 2018).

ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

1. الثقة الإدارية المتبادلة : أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المديرين تؤدي إلى التمكين سلطة الموظف.
2. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوانتمائها لتنظيمي التزامه.
3. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.
4. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
5. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.
6. التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللازم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7. مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (Asiri, 2020) & (سالي، 2002).

جدول (2) يوضح متطلبات التمكين والمميزات

المميزات	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	الثقة الإدارية
إرضاء العملاء	الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات	الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة	فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية	الاتصال الفعال

(المصدر: (سالي، 2002، 38)

سادساً: معوقات التمكين الإداري Obstacles of Empowerment Administrative

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات المتعلقة بالموظف نفسه من حيث عدم قدرته للقيام بالمهام الموكلة إليه أو إن المديرين لا يريدون تطبيق مفهوم التمكين، بسبب خوفهم من فقدان القوة والتأثير، والمساواة بين مفاهيم التمكين. وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً لـ التمكين وتنفيذ التمكين عن طريق النقل والمحاكاة من برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى على الرغم من اختلاف ظروف كل منظمة، وعدم مراعاة احتياجات المشاركين في السلطة. (ختام، بن طريف، 2018).

ويمكن تصنيف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين إلى معوقات تنظيمية وإدارية، ومعوقات بشرية:

1. المعوقات التنظيمية والإدارية: وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ورداءة نظام الاتصال داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التمكين.

2. المعوقات البشرية: وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص. ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامداً ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصراً متقادماً لا يواكب التغيير وبذلك يلقى اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين، كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائماً والاعتقاد بأن التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم واستعجال نتائجه، ومن المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

ومن خلال استعراض معوقات التمكين وتحدياته، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضامناً وتكاتف الجهود لتذليل العقبات. كما أن تطبيق التمكين يعتمد بشكل كبير على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة وقد أضافت (الردادي، 2012) بعض المعوقات ومنها: رتابة وجمود البناء التنظيمي الهرمي وخوف المدير من تحمل السلطة والمساءلة وعدم الرغبة في تغيير الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار أما بالنسبة لـ أمانة (2012) & احسين (2006) فقد أشاروا إلى أن معوقات التمكين تتمثل في:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف القيادات في الإدارة العليا والوسطى من فقدان وظائفهم.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز والتمثيل في عدم ملائمة نظام المكافآت.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

أن المتوقع من الجامعات المعاصرة أن تساعد العاملين لديها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مما يتطلب من الإدارة العليا إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات العاملين على المستويات المختلفة (عطالله، 2011) وأكد شونغ وآخرون على أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي لهذا المفهوم، فهو يساعد الإدارة على حل المشكلات، وتوسيع نطاق مشاركة العاملين في صنع القرارات، مما ينمي لديهم الولاء للمؤسسة، كما وينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي، فالشعور بالراحة والقبول للأعمال الموكلة إليهم، ورضاهم عن نظام الحوافز وساعات العمل، يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ويزيد من ولائهم التنظيمي وانتمائهم لمؤسساتهم.

لاشك أن الجامعات من أحوج المؤسسات إلى القيادات التمكينية، فهي المسؤولة بالدرجة الأولى عن بناء المجتمع، أن الدور الرئيس لقيادات الجامعات، هو الأساس الذي يساهم بفاعلية في جودة مخرجات التعليم، وبالتالي جودة المجتمع بشكل كامل، فسلوكيات

وممارسات قيادات الجامعات من قيم واتجاهات ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية، والتي تعكس الرسالة الجامعية. فالقيادة القوية المتمكنة والتميزة تقود الجامعة إلى التميز والإبداع، وتكون مسؤولة عن نجاح الجامعة أو فشلها. ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات، فإن هناك حاجة ملحة إلى قيادات فاعلة على مستوى رئيس الجامعة، والعميد ورئيس القسم، فهم على قدر كبير من الأهمية نظراً للدور الكبير الذي يقومون به (Asiri, 2020).

ثالثاً: إجراءات الدراسة

منهج الدراسة-

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وذلك لم له من مزايا متعددة منها عدم اقتصره على جمع البيانات وجدولتها بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير البيانات والخروج منها باستنتاجات ذات دلالات ومعاني تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة الدراسة (عبد الحميد، كاظم، 2011).

- مجتمع الدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار وعددهم (155) خلال العام الجامعي 2022/2021م.

- عينة الدراسة : تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة حجمها (110) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من (155) قائداً أكاديمياً، وتم توزيع (110) استبانة على عينة الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (89) استبانة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (82) استبانة.

جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عميد كلية	10	12.2
	وكيل الشؤون العلمية	6	7.3
	رئيس قسم	47	57.3
	مدير مكتب الدراسات العليا	11	13.4
	مدير مكتب إدارة الجودة	8	9.8
	المجموع الكلي	82	100.0
	محاضر مساعد	7	8.5
	محاضر	33	40.2
	استاذ مساعد	30	36.6
	الدرجة العلمية	استاذ مشارك	10
استاذ		2	2.4
المجموع الكلي		82	100.0
من 1 الى اقل من 10		29	35.4
الخبرة	من 10 الى اقل من 20	43	52.4
	من 20 فأكثر	10	12.2
	المجموع الكلي	82	100.0

57.3	47	نعم	
42.7	35	لا	التدريب
100.0	82	المجموع الكلي	
70.7	58	ذكر	
29.3	24	انثى	النوع
100.0	82	المجموع الكلي	
56.1	46	انسانية	
43.9	36	تطبيقية	الكلية
100.0	82	المجموع الكلي	

نلاحظ من الجدول السابق أن 57.3% من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، في حين أن 7.3% فقط هم من عمداء الكليات، كما نلاحظ أن 40.2% من عينة الدراسة هم بدرجة محاضر في حين أن 2.4%، هم بدرجة أستاذ، وأن نسبة 52.4% من عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من (10 إلى أقل من 20 سنة) في حين لا تتجاوز خبرة من لديهم خبرة (20 سنة فأكثر) 12.2%، وأن نسبة من تحصل على دورات تدريبية 57.3% بينما بلغت نسبة من لم يحصل على أي دورة تدريبية 42.7% كما نلاحظ من الجدول السابق أن 70.7% من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن 29.3% هم من الإناث، وإن 56.1% من المستجيبين هم من الكليات الإنسانية بينما بلغت نسبة المستجيبين من الكليات التطبيقية 43.9%. وبناء على ماسبق يمكن القول أن عينة الدراسة تمتلك المؤهلات والقدرات والمعارف النظرية والميدانية التي تؤهلهم لفهم واستيعاب والحكم على فقرات الاستبانة.

- أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لخدمة أغراض الدراسة لقياس التمكين الإداري من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدارسات السابقة مكونة من جزئين الأول خاص بالمتغيرات الأولية والثاني لقياس مستوي التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار وطبقت الأداة على عينة الدراسة خلال العام الجامعي 2021/2022م. وقد تم توزيع عدد (110) استبانة تم استرجاع عدد (82).

المواد وطرق العمل

قام الباحثون بالتحقق من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني وذلك بقياس الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وللتأكد من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة تم استخراج معامل الثبات - ألفا كورنباخ - كما يلي:

جدول (4) يبين معامل ألفا كورنباخ

معامل الثبات	الفقرات	البعد
0.89	15	تفويض السلطة
0.92	16	العمل الجماعي
0.93	15	تحفيز الموظفين
0.92	15	تنمية السلوك الإبداعي
	61	المجموع الكلي
0.96		الثبات الكلي

نلاحظ من جدول نتائج تحليل الثبات أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.96)، وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60)، مما يؤكد أن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات والقبول لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة.

رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار لأبعاد التمكين الإداري؟ ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار على ضوء أبعاد التمكين استخدم الباحثين اختبار (ت) لعينة واحدة وذلك كما يتضح من الجدول رقم (5).

الجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار، مرتبة تنازلياً

البعـد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	60.09	5	711.5	43.13	0.000
السلوك الإبداعي	52.79	5.3	11.65	37.15	0.000
العمل الجماعي	51.11	5	3111.	36.68	0.000
تحفيز الموظفين	44.68	5	10.75	33.44	0.000
المتوسط الكلي	208.67	20	37.38	45.16	0.000

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه ان بعد تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (60.09) بين ابعاد التمكين الإداري، بينما جاء بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (52.79)، يلي ذلك بعد العمل الجماعي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (51.11)، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة في أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بمتوسط حسابي بلغ (44.68).

ولمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار في أبعاد التمكين الإداري بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لامتناهات التمكين الإداري لمجتمع الدراسة (20)، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدلالة لمجالات التمكين تفويض السلطة، السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، التحفيز) أقل من (0.05) وهذا ما يدل على وجود الفروق لصالح عينة الدراسة، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الطعاني والسويدي (2013).

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار على ضوء أبعاد التمكين تعزى الى (المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة)؟ ولمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار على ضوء أبعاد التمكين تعزى الى (المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة) استخدم الباحثين اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك كما يتضح من الجدول (6،7،8) على التوالي.

الجدول (6) اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار تعزى لمتغير: المسمى الوظيفي.

البعـد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	201.137	4	201.137	1.811	.135
	داخل المجموعات	111.055	77	111.055		
	الكلي	9355.756	81			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	543.97	4	135.99	1.002	.412

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم		علي، محمود، العوكلي	
داخل المجموعات الكلي	77	10447.51	135.68
بين المجموعات	4	318.56	.656
العمل الجماعي	77	10041.45	.611
داخل المجموعات الكلي	81	10360.01	
بين المجموعات	4	804.55	201.137
تحفيز الموظفين	77	8551.21	1.811
داخل المجموعات الكلي	81	9355.76	111.055
الدرجة الكلية	4	7590.83	1.349
بين المجموعات	77	108331.28	1406.900
الدرجة الكلية	4	7590.83	1897.707
داخل المجموعات الكلي	77	108331.28	1406.900
بين المجموعات	81	115922.11	1897.707

يتبين من الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى تمكين القيادات الأكاديمية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لهذه المتغيرات في مستوى تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار في أبعاد (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، التحفيز)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة هند (2020)، ودراسة وفاء (2018).

الجدول (7) اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار تعزى لمتغير: الخبرة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	45.260	2	22.630	.166	.848
	داخل المجموعات	10789.142	79	136.571		
	الكلي	10834.402	81			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	248.341	2	124.171	.913	.405
	داخل المجموعات	10743.135	79	135.989		
	الكلي	10991.476	81			
العمل الجماعي	بين المجموعات	342.972	2	171.486	1.352	.265

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم		علي، محمود، العوكلي	
داخل المجموعات	10017.040	79	126.798
الكلية	10360.012	81	
تحفيز الموظفين	149.646	2	74.823
بين المجموعات	9206.110	79	116.533
داخل المجموعات	9355.756	81	
الكلية	2126.164	2	1063.082
بين المجموعات	113795.946	79	1440.455
داخل المجموعات	115922.110	81	
الكلية			

يتبين من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى تمكين القيادات الأكاديمية تعزى إلى متغير الخبرة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لهذه المتغير في مستوى تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار في أبعاد (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، التحفيز)، ومن خلال مقارنة النتائج المتعلقة بالخبرة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن نتائج الدراسة الحالية قد اتفقت مع نتائج دراسة الشمراني، (2014) واختلفت مع نتائج دراسة العتيبي (2015)، ودراسة الطروانه (2006). ودراسة بن طريف (2018) كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين تعزى لمتغير الخبرة، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع نتيجة العجرفي (2017).

الجدول (8) اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الاداري لدى قيادات جامعة عمر المختار تعزى لمتغير: الدرجة العلمية.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	280.873	4	70.218			
داخل المجموعات	10553.529	77	137.059	.512	.727	
الكلية	10834.402	81				
بين المجموعات	498.106	4	124.526			
داخل المجموعات	10493.370	77	136.278	.914	.460	
الكلية	10991.476	81				
بين المجموعات	377.319	4	94.330			
الكلية				.728	.576	

علي، محمود، العوكلي		واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم			
		129.645	77	9982.694	داخل المجموعات
			81	10360.012	الكلي
		98.149	4	392.594	بين المجموعات
.502	.843	116.405	77	8963.162	داخل المجموعات
			81	9355.756	الكلي
		1104.071	4	4416.283	بين المجموعات
.553	.762	1448.128	77	111505.826	داخل المجموعات
			81	115922.110	الكلي
					الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى تمكين القيادات الأكاديمية تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، مما يشير إلى عدم وجود اثر لهذه المتغير في مستوى تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار في أبعاد (تفويض السلطة ، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، التحفيز) اتفقت هذه النتيجة مع دراسة هند (2020)، ودراسة وفاء (2018). ولمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى قيادات جامعة عمر المختار على ضوء أبعاد التمكين الإداري تعزى إلى (النوع، الكلية، التدريب) ؟ استخدم الباحثين اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وذلك كما يتضح من الجداول رقم (9،10،11) على التوالي

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (Independent T-test) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حول درجة تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار تعزى لمتغير النوع.

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	ذكور	58	60.28	11.65	80	0.231	0.733
	إناث	24	59.63	11.60			
السلوك الإبداعي	ذكور	58	52.93	11.25	80	0.166	0.383
	إناث	24	52.46	12.82			
العمل الجماعي	ذكور	58	50.60	11.39	80	-0.628	0.884
	إناث	24	52.33	11.26			
تحفيز الموظفين	ذكور	58	44.17	11.24	80	-0.666	0.362
	إناث	24	45.92	9.56			

علي، محمود، العوكلي			واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم			
			38.24	207.98	58	ذكور
0.760	-.255	80				الإبعاد ككل
			37.57	210.33	24	إناث

يتضح من الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة متوسطات امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار للتمكين الإداري في أبعاد (تفويض السلطة، السلوك الأبداعي، العمل الجماعي، التحفيز) والأبعاد ككل تعزى إلى متغير النوع، ويعزى السبب إلى أن الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل التي تعطي لكلا الجنسين هي نفسها، وجاءت نتائج هذه الدراسة متسقة مع دراسة الخشروم (2016) ودراسة الضمور (2008) التي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى إلى متغير النوع، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة قاسم (2011) ودراسة عبدالكريم (2020).

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (Independent T-test) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حول درجة تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار تعزى لمتغير الكلية.

البعـد	التخصص الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	علوم إنسانية	46	54.07	60.46	80	0.327	0.461
	علوم تطبيقية	36	55.96	59.61			
السلوك الأبداعي	علوم إنسانية	46	52.54	12.73	80	-.218	0.230
	علوم تطبيقية	36	53.11	10.26			
العمل الجماعي	علوم إنسانية	46	49.93	12.69	80	-1.06	0.042
	علوم تطبيقية	36	52.61	9.20			
تحفيز الموظفين	علوم إنسانية	46	44.39	11.87	80	-.276	0.106
	علوم تطبيقية	36	45.06	9.27			
الإبعاد ككل	علوم إنسانية	46	207.33	42.84	80	-.362	0.065
	علوم تطبيقية	36	210.39	30.77			

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة متوسطات امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار للتمكين الإداري في أبعاد (تفويض السلطة، السلوك الأبداعي، التحفيز) والأبعاد ككل تعزى إلى متغير الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير الكلية لصالح كليات العلوم التطبيقية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العيدي، بن طريف (2018) واختلفت مع دراسة مسعود (2012)، ودراسة العجرفي (2017).

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (Independent T-test) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حول درجة تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار تعزى لمتغير التدريب.

البعـد	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة	قيمة	القيمة الاحتمالية
--------	---------	-------	-----------------	----------	------	------	-------------------

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم							
علي، محمود، العوكلي		الحرية	المعياري				
(ت)							
تفويض السلطة	نعم	47	61.83	9.81	80	1.598	0.183
	لا	35	57.74	13.36			
السلوك الأبداعي	نعم	47	55.49	11.194	80	2.507	0.838
	لا	35	49.17	11.41			
العمل الجماعي	نعم	47	52.81	10.79	80	1.591	0.612
	لا	35	48.83	11.74			
تحفيز الموظفين	نعم	47	46.40	10.54	80	1.700	0.977
	لا	35	42.37	10.73			
الابعاد ككل	نعم	47	216.53	35.95	80	2.234	0.691
	لا	35	198.11	38.23			

تبين من الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة متوسطات امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار للتمكين الإداري في أبعاد (تفويض السلطة، السلوك الأبداعي، العمل الجماعي، التحفيز) والأبعاد ككل تعزى إلى متغير التدريب ويرى الباحثون أنه قد يكون لنوعية البرامج التدريبية ومدى شموليتها واستمراريتها لكافة القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار علاقة بمستوى التمكين الإداري لديهم وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزامل (2013)، الرشيدى (2018) واختلفت مع دراسة الشمراني، (2014).

خامساً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يوصي الباحثين بما يلي:
- العمل على تبني الجامعة لمنهج تمكين القيادات الأكاديمية بأبعاده المختلفة، وإزالة العوائق التي تحد منها، من خلال خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تمكين القيادات الأكاديمية وتوجيهها لأنظار إلى أهمية ذلك في تحقيق الجودة في أداؤهم.
 - التأكيد على توسيع مشاركة القيادات الأكاديمية في إعداد وصياغة وتنفيذ رؤي مستقبل جامعاتهم، بما من شأنه تعزيز إدراكهم لدورهم الفاعل وحفز القدرات الإبداعية لديهم وتأثيرهم على مجريات الأمور بجامعاتهم.
 - اتخاذ السياسات والإجراءات التي تزيد من مستوى الوعي لديهم بأهمية التمكين الإداري من خلال إتاحة فرص تدريبية لترسيخ مفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً في المجالات الإدارية والتربوية، مثل تفعيل مبدأ المشاركة، وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وتشكيل فرق العمل الجماعي.
 - خلق بيئة عمل في الجامعة لدعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصال، لما من شأنه دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وتجنب الصراعات والمنافسات الفردية.
 - العمل على تطوير نظام مكافآت فعال، للقيادات الأكاديمية المبدعة وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.
 - ضرورة حرص الجامعة على تطوير قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقنيات الاتصال التي تساهم في رفع مستوى مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، من خلال إدخال دورات تدريبية متخصصة لزيادة مهاراتهم.
- أن تقوم إدارة الجامعة بطرح أهدافها بطريقة محفزة وتدريب القيادات الأكاديمية لتحقيق هذه الأهداف.

قائمة المراجع

أولاً: المرجع العربية

1. الصومالي، صباح بنت عبدالله و متولي، رزان فريد. 2018. أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد التاسع المجلد الثاني.
2. الشمري، محمد بن عايد مسعود. 2014. تطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
3. البيطار، شرين زهير. 2014، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوالتمكن الموظفين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية غزة ص 27.
4. عباس، شريف احمد حسن. 2010. سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي. جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
5. إمام، محمود السيد. 2019. القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة الإقتصاد والقانون. العدد الرابع، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس الجزائر، ص 112.
6. الزامل، يوسف إسماعيل سليمان. 2013. التمكين وعلاقتة بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير ، كلية التربية - الجامعة الإسلامية ، غزة، ص 8 .
7. جواد، عالية ومحمد علي و سيف الدين، عماد احمد. 2013. اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس و الثلاثون، ص169.
8. معراج، قدرى أحمد. 2015. أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر – بسكرة .
9. الشوابكة، زياد علي و الثلثي، فراس سليمان و الخوالد، رياض عبد الله. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة. المجلد الثامن والثلاثون، العدد 4 ص 145.
10. الشمرائي، محمد بن مسفر. 2014. المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض. أطروحة دكتوراه. الرياض، ص85.
11. البعلبكي، روجي. 2008. المورد الثلاثي عربي فرنسي إنجليزي ، الطبعة الرابعة، دار العلم للنشر والتوزيع- بيروت ص 585 .
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين. 1980. لسان العرب ، دار المعارف- القاهرة . ص 450 . 2.1
13. البلتان، نهاية . بدير، رامز والرقب، أحمد . 2013. علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني.
14. الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان. 2013. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد الأربعون، الملحق 1.
15. نسمان، ماهر زكي حسن. 2011. التمكين الإداري وعلاقتة بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر، غزة.
16. الجعبري، دعاء عبد العزيز، 2010، واقع تمكين العاملين في الجامعات العاملة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
17. الضمور، صفاء يوسف. 2008. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة مراكز الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية، ص58.
18. عيسات، فطيمة الزهرة واحمد، جميل. 2019. التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجارية المجلد: الواحد والعشرون. العدد، الثاني عشر.
19. حجيرة، فريد. 2013. العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 28.
20. الطراونة، احسين احمد. 2006. العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. ص24.
21. الطعاني، حسن أحمد و السويحي، عمر سلطان. 2013. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، المجلد الأربعون، ملحق، 1 ص 308.
22. العتيبي، هلا جهاد. 2007. العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا- الجامعة الاردنية، ص ص 51-54.
23. العتيبي، ابراهيم ، تركي بن كديميس و هيفاء ، بنت عبدالعزيز. 2015. درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية المجلد 15، العدد الثاني والتسعون، ص60.

24. ختام، محمد العبدى و عاطف عمر بن طريف. 2018. واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. دراسات العلوم التربوية، المجلد الخامس والأربعون، العدد الرابع، ملحق 4، ص 342.
26. سالي، علي محمد. 2002. العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير. دراسة ميدانية بقطاع البترول، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ص 38.
27. الراددي، امينة سليم سالم. 2012. التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص 21.
28. عطاالله، صلاح. 2011. دور التمكين في تطوير إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ص 301.
29. جابر، عبدالحميد و خيرى، كاظم احمد. 2011. مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربي 30. مسعود، مؤيد احمد. 2012. درجة التمكين الإداري وتطوير الاداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية فى محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
31. الرشيدى، تهانى بنت اعبيد. 2018. واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام فى مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والانسانية، المجلد الرابع، العدد العاشر.
32. العجرفى، فلاح بن خلف. 2017. التمكين الإداري وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد السادس، العدد التاسع.
33. دقفوس، عبد الكريم محمود ضو. 2020. أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية.
34. مخدوم، هند كرامة الله. 2020. مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد، الثامن والعشرون، العدد الثالث.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [35] Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian Public Administration Institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182.
- [36] Al-suhimat, S. A. M. (2016). The impact of administrative empowerment in organizational creativity: An analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Vol. 2, Issue 10*, 75.
- [37] Al Maani, A. I., Ahmad Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500-511.
- [38] Argia, H. A. (2014). The influence of transformational leadership and learning organization on total quality management implementation in Libyan public universities. *University Since Malaysia*.
- [39] Harvey, D., & Brown, D. (2001). *An experiential approach to organization development* (6th ed.). Prentice-Hall.
- [40] Lassoueda, K. A. A., & Rafika B. G. (2020). The impact of managerial empowerment on problem-solving and decision-making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 771.
- [41] Alfadli, M. A., & Sarah, M. Al-Mehaisen. (2019). The reality of administrative empowerment among the recently employed administrators in the intermediate schools. *International Education Studies*, 12(6), 123.
- [42] Salah M. Diab. (2017). The impact of empowerment on organizational creativity among health directors in the Jordanian Ministry of Health: An empirical study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 823.
- [43] Asiri, A. A. I., & Al Sharqi, O. (2020). The impact of administrative empowerment on the performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City: An applied study. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 157-184.