

أثر التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس -
بجامعة بورسعيد (دراسة حالة)

إعداد

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيرى

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية- جامعة حلوان

د/ رانيا قدرى أحمد مرجان

مدرس أصول التربية - كلية التربية جامعة بورسعيد

أثر التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس - بجامعة بورسعيد (دراسة حالة)

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري ود/ رانيا قدرى أحمد مرجان ١

الملخص:

هدف البحث تعرف أثر التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس جامعة بورسعيد، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث، وتم إعداد استبانتيين الأولى للتمكين والثانية لأداء أعضاء هيئة التدريس، وتم التطبيق على (٤٠٧) عضو هيئة تدريس بعدد من الكليات المختلفة بجامعة بورسعيد، وفي النهاية قدما الباحثان تصورًا مقترحًا هدف إلى تقديم رؤية متكاملة لتمكين أعضاء هيئة التدريس - جامعة بورسعيد، في محاولة لمعالجة الفجوة بينهم وبين القيادة العليا، وذلك من خلال الإفادة من المهام الوظيفية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها.
الكلمات المفتاحية: التمكين - الأداء - أعضاء هيئة التدريس.

١ أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري: استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية -

جامعة حلوان

د/ رانيا قدرى أحمد مرجان: مدرس أصول التربية - كلية التربية جامعة بورسعيد .

Effect of Empowerment on the Performance of Teaching Staff –Port Said University (Case Study)

**Ibrahim Abbas Al-Zuhairi
Rania Kadry Ahmad Morgan**

Abstract:

The aim of the research was to Effect of Empowerment on the Performance of Teaching Staff – Port Said University. The researchers used the descriptive approach - as it appropriates to the research. The researchers prepared the first questionnaire for empowerment and the second for the performance of Teaching Staff. The application was applied to (407) Teaching Staff in a number of different faculties at Port Said University, In the end, the researchers presented a proposed vision aimed at providing an integrated vision to enable Teaching Staff - Port Said University, in an attempt to address the gap between them and the senior leadership, by taking advantage of the functional tasks carried out by the Teaching Staff inside and outside the university.

Keywords: Empowerment - Performance - Teaching Staff.

المقدمة:

يشهد العالم فى السنوات الأخيرة ظهور العديد من القوى المؤثرة على جميع المؤسسات داخل المجتمع وخاصة المؤسسات التعليمية، ومن هذه القوى على سبيل المثال لا الحصر: العولمة، الثورة التكنولوجية، زيادة درجات التنافس، التغيرات الاقتصادية والسياسية، ومن ثم يجب على هذه المؤسسات أن تكون سريعة التكيف مع هذه القوى المؤثرة.

وتُعد الجامعات إحدى المؤسسات المجتمعية المنفتحة على العالم كله، وتقوم بتدريس محتويات علمية وتربوية تعمل على توعية الإنسان بذاته وبالمجتمع الذى يعيش فيه، ويعتمد تحقيق الجامعة لأهدافها على أعضاء هيئة التدريس بالدرجة الأولى فهم الذين يقومون بالتدريس والتأليف والنشر والاستشارات العلمية والإشراف على الأبحاث العلمية والأعمال الإدارية وخدمة المجتمع وتميمته وتطويره، وبالرغم من ذلك فقد يقع الهدر فى الوقت من خلال ممارستهم لهذه الأعمال والمهام الإدارية والمكتبية التى تستهلك أوقاتهم ونقل عطاءهم العلمى والبحثى وانخفاض معدل إنتاجيتهم من البحوث العلمية. (عبد الله محمد شوقى، ٢٠٠٤، ١٢٨)

ومما لا شك فيه أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون أحد الأركان الأساسية للعملية التعليمية فى الجامعة بالإضافة إلى دورهم الكبير فى مجال البحث والتطوير، وأن تنظيم وقت أعضاء هيئة التدريس يعتبر من المؤشرات الأساسية فى تحديد مدى الاستفادة من هذه الكوادر وتوزيع عملها على مختلف الأنشطة بشكل متوازن.

ويشكل مفهوم التمكين لأعضاء هيئة التدريس عنصراً أساسياً داخل الجامعة، حيث إنها تساهم فى إعداد جيل المستقبل، لذا يجب إعطاء مساحة أكبر لأعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم داخل الجامعة لإظهار إبداعهم فى جميع المهام الوظيفية المرتبطة بوظيفتهم، والتى تقسم إلى ثلاثة مجالات رئيسية وهى: التدريس - البحث العلمى - خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وترتكز عملية التمكين على الفلسفة الفردية لدى الفرد، ولكن يُساء فهمها من قِبل الكثير من المسئولين لأنهم يشعرون بأن هذه العملية تعنى فقداناً للقوة، وتعتبر عملية التمكين أبعد من إعطاء الفرد الصلاحية، حيث يعنى مفهوم التمكين إعطاء الأفراد العاملين الصلاحيات والمسئوليات؛ مما يشجعهم على المشاركة فى

اتخاذ القرارات المناسبة من خلال منحهم الحرية، ويختلف التمكين عن التفويض حيث إن التمكين يتحمل فيه الفرد المسؤولية كاملةً، كما أنه يتم وفق المكانة التي بها وليس وفقاً لشخصه، أما التفويض فالمسئولية تتحملها القيادة العليا، ويتم تحديده وفقاً للفرد وليس تبعاً للمنصب. (أحمد المحتسب، ٢٠١١، ١٥٨)

ويوجد العديد من المفاهيم ذات الصلة القريبة من مفهوم التمكين، إلا أن هناك خلافات عديدة بينها، ومن هذه المفاهيم، هناك علاقة بين التمكين والتفويض. (عمر جهاد، ٢٠١٦، ١٦-١٧)

ويتمثل الاتفاق بين التمكين والتفويض في الأوجه التالية:

١. يهدفان للمشاركة في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الابتكارية للموظفين، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التمكين من خلال الحد من المسؤوليات الإدارية غير الضرورية .
 ٢. يشتركان في استمرار تحمل الرؤساء للمسؤولية وفي تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.
 ٣. من حيث الأساس الذي يقوم عليه: وهو أن الأفراد أقرب للمشكلة، فإنهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى.
- أما أوجه الاختلاف بين التمكين والتفويض يكون في الأمور التالية:**

١. يعتبر التمكين مفهوماً أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد تفويض، فهو أساس وجوهر الابتكار والدافعية الذاتية.
٢. التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة.
٣. التمكين يرتبط بمشاعر العاملين كما أنه ليس عملية مؤقتة وإنما هو إدراك دائم لمجموعه من الأبعاد التي تسعى المنظمة بشكل مستمر لتحقيقها.

مشكلة البحث وأسئلته:

يعد التمكين مفهوماً متعدد الأوجه فقد ينظر إلى رؤية التمكين على أنها من الأمور الضرورية لتحسين الإنتاجية وتحسين الدافعية داخل المؤسسات، ويوجد فرق بين هذا المفهوم وحقيقته، والسبب في هذه الفجوة يكمن في صعوبة الانتقال من الأنظمة الديكتاتورية إلى الأنظمة التي تتطلب الاشتراك معاً في اتخاذ القرارات مع القيادات العليا. (سلامة عبد العظيم، ٢٠١٢، ١٣)

وإذا كان التمكين يعد من المفاهيم المهمة لأي مؤسسة من المؤسسات، فإنه يعد أكثر أهمية للجامعات، خاصة في ظل حتمية تحولها من النمط التقليدي إلى النمط الديمقراطي المشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فالتمكين يرسخ روح المسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويطور مستوى أدائهم لمهامهم، ويحررهم من التعليمات الجامدة والرقابة المتشددة، بالإضافة إلى تعزيزه للرضا الوظيفي لديهم، فضلاً عن تأثيره الواضح في زيادة الثقة والاحترام بينهم وبين قياداتهم، وتشجيعه لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وإعطائهم مسؤولية أكبر، وزيادة الإحساس بالإنجاز في عملهم، مما قد يسهم في تحقيق الولاء والانتماء لجامعاتهم خاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، الأمر الذي يؤثر إيجاباً في تحسين نتائج الأداء بالجامعات. (محمد خميس، ٢٠١٥، ٢٥٤)

ومن هنا نبع إحساس الباحثة بأهمية تطبيق التمكين داخل الجامعة، حتى يشعر أعضاء هيئة التدريس بمدى مسؤولياتهم تجاه جامعتهم وحرصهم على تقدمها ورفقيها وقيامها بواجباتها تجاه المجتمع التي تتواجد به، وتتمثل أسئلة البحث في:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي للتمكين لأعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما المهام الوظيفية التي يؤديها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة؟
٣. ما تأثير تطبيق التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس (التدريسي - البحثي - المجتمعي)؟
٤. ما المشكلات التي تعيق تطبيق التمكين داخل جامعة بورسعيد؟
٥. كيف يمكن تطبيق التمكين لتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد؟

أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:
١. تعرف درجة التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس؛ مما يساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية.
 ٢. تحديد أثر تطبيق التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس.
 ٣. توضيح العلاقة بين التمكين وأداء أعضاء هيئة التدريس.
 ٤. التوصل إلى معوقات تطبيق التمكين داخل جامعة بورسعيد.
 ٥. وضع تصور مقترح لتطبيق التمكين لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فى النقاط التالية:

١. إعداد إطار فكرى مناسب عن التمكين فى التعليم الجامعى عامة وفى جامعة بورسعيد خاصة.
٢. وضع قائمة بالمهام التى يقوم بها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة.
٣. أصبح مفهوم التمكين من المفاهيم التى تحتاج إلى البحث والاستقصاء وذلك لمعرفة ماهيته وكيفية مساهمة التمكين فى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك عن طريق تشجيع التفكير الإبداعى بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية عن طريق المواءمة بين مدخلات العمل التربوي ومخرجاته.
٤. يستفيد من نتائج البحث كل من:
 - عضو هيئة التدريس من أجل تحسين أدائه بكفاءة عالية.
 - الجامعات المصرية: لأن تحسين أداء عضو هيئة التدريس ينعكس على أداء وكفاءة المؤسسة ككل.
 - الباحثين والمراكز البحثية

منهج البحث:

تتعدد المشكلات التى يراد بحثها فى مجال العلوم التربوية والنفسية بحيث لا يمكن تناولها أو دراستها بمنهج واحد ومحدد. وبمعنى آخر تحدد المشكلة المراد دراستها أو بحثها أكثر من منهج وفق طبيعتها وتحليل أبعادها، ومن هنا يجب أن يكون الباحث ملماً وبعمق بمنهج البحث المختلفة ومدى مناسبة المنهج للمشكلة المطروحة للبحث. (عزيز حنا وآخرون، ١٩٩١، ٢٩)

ولما كان هدف الباحثان فى هذا البحث هو الكشف عن العلاقة بين التمكين وأداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم الوظيفية، فلهذا يستخدم منهج البحث الوصفى باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة البحث، حيث إن هدفه لا يتوقف عند حدود وصف الظاهرة أو المشكلة، ولكن يتجاوز ذلك حيث تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها ومقارنتها بغيرها من الظواهرات أو المشكلات. (على الشخبي، ٢٠٠٢، ٩١)

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (تشخيصي - كشفي)؛ لأنه من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة (فان دالين، ١٩٩٤، ٢٩٧)، وتتمثل خطوات هذا المنهج فيما يلي:

١. رصد لمدى تطبيق التمكين داخل كليات جامعة بورسعيد.
٢. تحليل الحقائق وتفسيرها بعد رصدها، والربط بين هذه الحقائق، حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات تساعد في التوصل إلى أثر التمكين على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: يقوم هذا البحث برصد مدى تطبيق التمكين بكلية التربية جامعة بورسعيد.

الحدود البشرية: يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بورسعيد.

الحدود الزمنية: تتحدد في الفترة التي استغرقها البحث الميداني منذ بدء توزيع الاستبانات وحتى جمعها وتمثلت في العام الجامعي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م.

أدوات البحث:

قامت الباحثة بإعداد أدوات البحث كما يلي:

١. استبانة التمكين لأعضاء هيئة التدريس.
 ٢. استبانة الأداء لأعضاء هيئة التدريس.
- وتهدف الاستبانتان لرصد مدى تطبيق التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، وتم تطبيقها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

مصطلحات البحث:

١. مفهوم التمكين: Empowerment

يعرف التمكين لغوياً بأنه "إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power أي القوة، وينطلق التمكين من أن القوانين وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ولكن القائد التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً" (سلامة عبد العظيم، ٢٠١٢، ١٣).

وتعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب الذين تناولوه، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في إدارتها للمشروع ينتج عن رغبتها في تحقيق

درجة عالية من الالتزام التنظيمي للعاملين بها، في حين نظر إليه آخرون نظرة سيكولوجية نابذة من ممارسة ثقافية، وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يودون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى. (إبراهيم الزهيرى، ٢٠٠٨، ٣٢٦)

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي:

١. عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
٢. منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشئونهم اليومية في عملهم.
٣. إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يودونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهئ تدفقا سريعا لها، كما أنها عملية تحويل فرد للتصرف، وتأدية العمل، والسيطرة عليه، واتخاذ القرارات بطرق مستقلة ذاتيا.

وقد ذكر (إبراهيم الزهيرى، ٢٠٠٨، ٣٢٦) أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ورسم خطوات وطرق تنفيذ تلك الأهداف، ومع توفير جانب المساعدة على النهايات.

ومن مفاهيم التمكين التي توصل لها الباحثون على سبيل المثال لا الحصر: يعرف إبراهيم الزهيرى التمكين بأنه "مفهوم بسيط ومعقد في نفس الوقت، فهو بسيط من حيث إن التوجهات العلمية ومتطلبات وتحديات المنظمات الجديدة تدعو إلى الأخذ بمبدأ مشاركة العاملين والموظفين في رسم سياسات، وأهداف المنظمات لضمان زيادة ارتباطهم بها، إلا أنهم من الناحية العلمية ليسوا مؤهلين لتحمل تلك المسؤوليات. كما أن التدريب قد يأخذ وقتا وممارسة طويلة". (إبراهيم الزهيرى، ٢٠٠٨، ٣٢٦)

كما يعرف محمد أمين وآخرون التمكين بأنه: "إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من

خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله". (محمد أمين وآخرون، ٢٠١١، ١٣٦)

أما أحمد فتحي عرفه فقد بأنه " تقاسم للسلطة بين القيادة والمرؤوسين، فهذا يستلزم درجة عالية من الثقة، ويتطلب تدفقاً حراً للمعلومات، ومشاركة فاعلة في صناعة القرارات مما يعزز روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في داخل المؤسسة". (أحمد فتحي، ٢٠١٢، ٢٠)

ويعنى قدورة بن نافلة ومحمد خلاف بمفهوم التمكين أنه إعطاء الأفراد العاملين الصلاحيات والمسئوليات، لكي يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والمناسبة من خلال منحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مما يساعد على توثيق الثقة والعلاقات بين الأفراد والإدارة، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين للأفراد عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. (قدورة بن نافلة ومحمد خلاف، ٢٠١٣، ١٠٢)

كما عرف عمر جهاد التمكين بأنه "هو منح العاملين حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يشجع السلوك الإبداعي عنده". (عمر جهاد، ٢٠١٦، ١١)

ويتفق الباحثان مع تعريف محمد خميس للتمكين والذي عرفه بأنه "هو بنية متعددة الأبعاد تتضمن منح أعضاء هيئة التدريس سلطات إضافية، وفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل بالجامعة، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني لهم، من أجل تحسين الأداء بالجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية". (محمد خميس، ٢٠١٥، ٢٨٩)

حيث إن التعريف يختص بتمكين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات، ويتفق مع رؤية الباحثان لمفهوم التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس داخل جامعة بورسعيد.

٢. مفهوم أداء أعضاء هيئة التدريس: the Performance of Teaching Staff
وتعرفه ماجدة عبد الرازق الأداء بأنه ممارسة الفرد للأعمال والمهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، وبمستوى مرتفع من الدقة والجودة من خلال:
- الجانب الذاتي: ويتضمن خبرات ومهارات ومعارف الفرد.

- الجانب الوظيفي: ويتضمن وعى وإدراك الفرد بمتطلبات وظيفته من مهام وما تفرضه عليه من ممارسات وسلوك.

- الجانب التنظيمي: من حيث توفر البيئة والمناخ التنظيمي المناسب الذى يُمكن الفرد من الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق الأهداف المنشودة. (ماجدة عبد الرازق، ٢٠٠٣، ١١)

وتعرفه أمل محسوب بأنه تنمية وتطوير سلوك الأفراد للقيام بأعبائهم الوظيفية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (أمل محسوب، ٢٠٠٤، ٣٢).
بينما ينظر عبد الله شوقى إلى الأداء على أنه جميع الأعمال التى يقوم بها أعضاء هيئة التدريس من حيث التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع. (عبد الله شوقى، ٢٠٠٤، ١٢٨). فيعرف (رائد حسين، ٢٠٠٤، ٢٠٧) الأداء بأنه "نظام يربط ما بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة". أما أميل حنا فيعرف الأداء على أنه عملية منظمة تعمل على جمع وتحليل المعلومات، والعمل على التقدم نحو نتائج التخطيط، والاستفادة بهذه المعلومات المتعلقة بالأداء في عمليات صنع القرار، وتخصيص الموارد، وبحث النتائج التى لم يتم تحقيقها. (أميل حنا، ٢٠٠٥، ٧٦). ويعرف محمد على نصر أداء عضو هيئة التدريس بأنه "محصلة الإنجازات والممارسات- النظرية والتطبيقية والعلمية- التى يقوم بها عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعى العربى في ظل الظروف والإمكانات المتاحة بصرف النظر عما يستغرقه الأداء من الوقت والجهد. (محمد على، ٢٠٠٥، ٧٦). كما يعرفه خالد أحمد بأنه "قيام عضو هيئة التدريس فى الجامعة بالواجبات الأكاديمية والإدارية الموكولة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها فى الجامعة التى يعمل بها بكفاءة وفعالية". (خالد أحمد، ٢٠١١، ٦٠٥). ويرى أسامة زيدان أن أداء عضو هيئة التدريس هو "التفوق والتميز فى أداء رسالة الجامعة ووظائفها الأساسية فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وينعكس ذلك على تفوقها وتميز نوعيه مخرجاتها". (أسامة زيدان، ٢٠١٢، ٥). كذلك يعرفه أحمد التويجى بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة وعمليات وإجراءات سلوكية تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل قاعة التدريس بما يتلاءم ومؤشرات الجودة داخل الجامعة. (أحمد التويجى، ٢٠١٦، ٦٦). كما يعرفه أشرف مطلق، وصالح ناصر بأنه

المستوى الذى وصل إليه عضو هيئة التدريس في أدائه من إتقان وخبره في مجال عمله في التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع. (أشرف مطلق وصالح ناصر، ٢٠١٦، ٣٥٧). يعرف أنور نصار الأداء بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ أنشطة وعمليات، وإجراءات، ومن سلوك لفظى معروف أو وجدانى أو مهارى يدل على قدرته على ممارسة مهارات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل قاعة التدريس أو خارجها، والقابلة للقياس وفقاً لأداة الدراسة التى أعدت لهذا الغرض وتتضمن مجالات (الإعداد والتخطيط للتدريس، البحث العلمى، القياس والتقييم، الحوار والمناقشة مع الطلبة). (أنور نصار، ٢٠١٧، ١٦٤)

ومما سبق يمكن تعريف أداء عضو هيئة التدريس إجرائياً بأنه: الأعمال والأنشطة التى يقوم بها عضو هيئة التدريس من حيث التعليم والتدريس والبحث العلمى والإشراف على البحوث العلمية وخدمة المجتمع والبيئة المحيطة به فى ضوء الصلاحيات والمسئوليات المتاحة له داخل الجامعة.

الدراسات السابقة:

يعتبر البحث العلمى سلسلة متصلة من جهود الباحثين، ولتحقيق التواصل العلمى قامت الباحثة بتجميع العديد من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية سواء العربية أو الأجنبية، وتم تصنيف الدراسات السابقة إلى: أولاً دراسات تناولت التمكين فى المؤسسات التعليمية- ثانياً دراسات تناولت الأداء لأعضاء هيئة التدريس، وتم عرض الدراسات وفق تسلسل زمنى من القديم إلى الحديث:

المحور الأول- الدراسات العربية:

أولاً- دراسات تناولت التمكين فى المؤسسات التعليمية:

دراسة محمد مفضى الكساسبة (٢٠٠٩) ، هدفت إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفنى، والإدارى) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل)، استخدمت الدراسة المنهج الميدانى، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٩٠) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة تشجيع العاملين على مناقشة وفهم معنى ومضمون العمل الذى يقومون به بدلاً من مجرد التنفيذ والتقليد كما اتضح أن نمط الشراكة بين القيادة والعاملين يؤثر على قدراتهم فى صنع القرار، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفنى والإدارى عبر رفع سقف

المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات .

دراسة وجيه عبد الستار نافع (٢٠٠٩)، هدفت إلى دراسة تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (٦٩٥) من العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية داخل جامعة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أهمية الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات وتشجيع تدريب العاملين والثقافة التنظيمية والثقة الإدارية بين العاملين من أهم مقومات التمكين، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: العمل على خلق ثقافة التمكين داخل جامعة الطائف وضرورة القيام بعملية التطوير التنظيمي بجامعة الطائف وضرورة القيام بتنمية مهارات وقدرات العاملين بالجامعة .

دراسة جواد محسن راضي (٢٠١٠)، هدفت إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية، مكونة من (٥٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة الربط بين تفويض السلطة والقدرة على تطوير البدائل والوصول إلى حلول للمشاكل الطارئة، وكذلك ضرورة التركيز على فرق العمل لتحفيز العاملين مع وجود إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه من تفويض للسلطة وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية ومهارات الاتصال وحل المشاكل، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة استمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري، إمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين .

دراسة أحمد على المحتسب (٢٠١١)، تهدف إلى تعرف مستوى التمكين الإدارى وأبعاده لدى القادة والعاملين فى جامعة الحسين بن طلال وكذلك المعوقات فى تطبيق التمكين الإدارى والتدريب الإدارى لدى القادة والعاملين فى جامعة الحسين بن طلال، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخى والمنهج الوصفى معاً، وقد طبقت الدراسة على عينة تشمل جميع العاملين فى جامعة الحسين بن طلال وكان عددهم (٤٠٠)، واعتمدت الدراسة على استبانة لدراسة أهمية التمكين الإدارى وأثره على الإنتاجية فى الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود تأثير للتمكين الإدارى على مستوى الإنتاجية لدى العاملين (من تنوع للمهارات والقدرات وتنوع الكفاءات وتنوع الخبرات)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تبنى الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذى يؤدونه فى نجاح أهداف السلطة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع وتستخدم برامج التوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة أمير على المرسي شوشة (٢٠١١)، هدفت إلى الإسهام فى توفير إطار إرشادى لكيفية تنمية ذلك السلوك الإبداعى ونشره بين العاملين لما له من تأثيرات إيجابية على فعالية المنظمة وقدرتها على البقاء والتكيف ودعم ميزتها التنافسية، وطبقت الدراسة استبانة على عينة قوامها (٣٩٢) فرد، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن التمكين النفسى يعد أحد المقدمات الشخصية للسلوك الإبداعى للعاملين والتمكين التنظيمى أحد المقومات التنظيمية لها، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: أن الدراسة توصى كلا من القادة والمديرين بتعزيز مستويات التمكين التنظيمى والنفسى فى أماكن العمل لما لذلك من أثر على لسلوك الإبداعى لدى العاملين الذى يعد بدوره أحد مقدمات الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية كما يزيد من قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف.

دراسة حسن أحمد الطعانى (٢٠١١)، هدفت إلى تعرف درجة التمكين الإدارى لدى مديرى المدارس الحكومية فى محافظة الكرك، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٦٦) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة تعزيز سياسة وزارة التربية والتعليم فى مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل واللجان مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الابتكارية لدى المديرين، وقد أوصت الدراسة

بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحي من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكريا وعمليا من خلال إعادة النظر فى نظام الحوافز والكافآت والأجور وتنظيمها.

دراسة عباس عبد مهدى الشريفي (٢٠١١)، هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، استخدمت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، اعتمدت الدراسة على استبانة للقيادة الاخلاقية وأخرى لتمكين المعلمين، وتم تطبيقهم على عينة قوامها (٢٠٠) معلم ومعلمة فى المدارس الثانوية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إنه كلما ارتفعت درجة الممارسة للقيادة الأخلاقية كلما ارتفعت درجة تمكين المعلمين، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة عقد دورات تدريبية فى القيادة التربوية مع التركيز على القيادة الأخلاقية، وضرورة تفويض المعلمين والمعلمات سلطات وصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم ولتمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية.

دراسة محمد أمين حامد القضاة (٢٠١١)، هدفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري للمرأة فى الجامعات الأردنية العامة والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، وذلك بتطبيق استبانة على عينة الدراسة (٤١٣) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود معوقات لا بد من التغلب عليها وبخاصة الاجتماعية منها والتي تتعلق بقبول دور المرأة فى المناصب الادارية العليا، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: عقد دورات وورش للعمل لتوعية المجتمع بأدوار المرأة المتعددة وكذلك دعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبنى برامج تدريبية لمواجهة التحديات والصعوبات التي تعيق من تقدمها فى مؤسسات التعليم العالى وتحد من تولى مناصب إدارية.

دراسة مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني (٢٠١١)، هدفت إلى تعرف مستوى إدراك مديري مدارس التعليم العام لمفهوم التمكين للعاملين وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين فى المجالين الإداري والفنى من أعمالهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة فى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة الملتحقين بدورة مديري المدارس المنعقدة فى كلية

التربية جامعة أم القرى، وتم تطبيق استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مديري المدارس يخلطون بين مفهوم تمكين العاملين والمفاهيم الأخرى كمفهوم تفويض السلطة والمشاركة والإثراء الوظيفي والإدارة الذاتية، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم تمكين العاملين، تنمية مهارات وقدرات القيادات التربوية لممارسة وتطبيق التمكين، تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو تمكين القيادات التربوية .

دراسة أحمد فتحى أبو كريم (٢٠١٢)، هدفت إلى تعرف درجة التمكين الإدارى لدى القيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة المدارس والمشرفين التربويين فى كلٍ من جامعتى الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية فى جامعة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى المسحى للتعرف على درجة التمكين الإدارى لدى القيادات التربوية، وتم تطبيق استبانة على (١٥٤) فرداً عبارة عن (٩٨) مديراً و(٥٦) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة تعزيز مفهوم التمكين فى ثقافة المؤسسة التربوية وتفعيل المحاسبية بالاحتكام إلى الأنظمة والقوانين والتشريعات، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تبنى الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإدارى نظرياً وعملياً، وضرورة انتهاج سياسة الباب المفتوح فى جميع تعاملات المؤسسة التربوية، كذلك ضرورة تبنى سياسات تربوية داعية لتقاسم السلطة والمشاركة فى اتخاذ القرارات لأكبر شريحة ممكنة فى العمل المؤسسى.

دراسة رجاء زهري العسيلي (٢٠١٢)، هدفت إلى معرفة مدى "مساهمة التعليم الجامعى المفتوح فى تمكين الشابات من وجهة نظر الخريجات فى منطقة الخليل التعليمية"، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى، وتمثلت عينة فى (١٠٢) خريجة تم تطبيق استبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة تعليم وتدريب الشابات على استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية لمواكبة تطورات سوق العمل، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تشجيع الشابات لاستكمال مسيرتهن التعليمية واقتحام مجالات العمل، وضرورة الاهتمام بتوفير دورات لتطوير اللغة الانجليزية لدى الشابات.

دراسة محمد يوسف المسيليم (٢٠١٢)، هدفت إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت إذا ما تم التوجه نحو تمكين مدرء المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها ٢٥٢ فرداً ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: الحاجة إلى تهيئة بيئة إدارية مناسبة للعمل على تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمنطقة التعليمية والوزارة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تمكين مدرء المدارس ومراجعة الصلاحيات الممنوحة لهم وزيادة الثقة بمدرء المدارس كقياديين.

دراسة هناء الرقاد (٢٠١٢) ، هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (١٠٦١) من القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود درجة عالية من القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ودرجة متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادة لشرح وتوضيح التمكين الوظيفي وفوائده وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب وكذلك تعميم نتائج الدراسة على جميع المعنيين في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة أحمد المنورى (٢٠١٣)، والتي هدفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٤٨) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (٥٢) من الذكور والإناث في العام ٢٠١٢/٢٠١٣، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان إلى تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات التمكين الإداري حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى تقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري ترجع لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وكانت من توصيات الدراسة: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الإستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع واتخاذ القرار وآليات تنفيذه.

دراسة أشرف محمود وعوض الله سليمان (٢٠١٣)، هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وكذلك الكشف عن المعوقات التي تظهر عند إدارة المواهب المؤسسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على واقع تطبيق المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥٠) معلماً بواقع (٢٥٠) معلماً من كل مرحلة، اعتمدت الدراسة على استبانة لواقع إدارة المواهب المؤسسية واستبانة أخرى لواقع تمكين العاملين بمدارس التعليم العام، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة الاهتمام بعملية تطوير أعضاء الجهاز الإداري بالمؤسسات التربوية من أجل زيادة فاعليتهم وإكسابهم كفايات ومهارات إدارة المواهب المؤسسية، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم وفقاً لأسلوب عملي مع تحمل الجميع للمسئولية بما يظهر روح الفريق داخل المؤسسات والإدارات التعليمية .

دراسة نهاية التلباني (٢٠١٣) ، هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي والحفز الإلهامي والحفز الفكري والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من قوامها (٦٦٠) عاملاً من العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة تعزيز علاقة الثقة والصدق بين القيادات الإدارية والعاملين والذي سيؤدي إلى وجود الإحترام والتقدير بين القيادة الإدارية والعاملين في الجامعات قيد الدراسة، وكذلك ضرورة زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبنى إستراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها:

إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات وعدم الرجوع إلى الإدارة لحل مشاكل العمل وكذلك إعطائهم المرونة في أداء أعمالهم وتغيير طرق العمل والاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية .

دراسة نهلة سيد حسن (٢٠١٣)، هدفت إلى الوصول لإجراءات مقترحة لتفعيل الالتزام التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء تمكين المعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم التطبيق على عينة قوامها (٤٠٠) من معلمي ومعلمات مدارس الثانوي العام (حكومية، تجريبية، خاصة لغات)، واعتمدت الدراسة على استبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات للتعرف على مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة تحديد أبعاد تمكين المعلم وبنية التمكين، وجود علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي والالتزام المهني والتنظيمي والرضا الوظيفي والثقة والتمكين من خلال التركيز على أهمية المناخ السائد في المؤسسة وتأثيره على التمكين والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام المهني، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تمكين المعلم وأهميته كاستراتيجية لتطوير التعليم والمناهج الدراسية وصيغ التعلم عن بعد، وكذلك ضرورة إدراك المعلمين لمستوى تمكينهم.

دراسة منى الأسمر (٢٠١٤)، هدفت إلى تعرف مدى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، خلال العام الجامعي ١٤٣٠ - ١٤٣١هـ، من خلال استطلاع رأي (٤١١) عضو هيئة تدريس بالجامعتين، وتكونت استبانة البحث من محورين الأول: البيانات الأولية، والثاني: مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتكون من ٤٠ فقرة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية بوجه عام، ومستوى التمكين جاء عاليا في بعدي المكانة والاستقلالية في الأداء، ومتوسطا في بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار والنمو المهني، والاستقلالية في الأداء لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وفي بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح أفراد عينة البحث الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعدي المكانة، والاستقلالية في الاداء لصالح من هم على رتبة (أستاذ)، وقد أوصت الدراسة بما يلي: إتاحة الفرصة الحقيقية والفعالة أمام أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في عمليات صنع القرار والأخذ برأيهم بعين الاعتبار وبخاصة العضوات منهم، منح الأقسام الأكاديمية في شطر الطالبات الاستقلالية تدريجياً عن شطر الطلاب، مع منحهم الصلاحيات التامة التي تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية.

دراسة محمد خميس (٢٠١٥)، وسعت هذه الدراسة إلى إبراز الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين لكل من الجامعات وأعضاء هيئة التدريس، ثم تحديد أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ورصد إدراك القيادات بالجامعات السعودية لهذه الأبعاد، وتحديد درجة ممارستهم لها، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة لتعزيز تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ولقد أسفرت الدراسة النظرية التحليلية عن أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وهي: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، تحفيز أعضاء هيئة التدريس، تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس، حرية الاختيار والاستقلالية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير.

وكشفت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية: ارتفاع إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس وأهميتها، على الرغم من إدراك القيادات بالجامعات السعودية لأهمية أبعاد التمكين، إلا أن هذا الإدراك لم يُترجم إلى الممارسة المطلوبة، فهناك خلل في ممارسة بعض الأبعاد، الأمر الذي يؤثر على تطبيق مفهوم التمكين، حيث توجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين بعضها البعض، عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للأبعاد الثلاثة: تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس وحرية الاختيار والاستقلالية، والتأثير تبعاً لاختلاف الجنسية (سعودي، غير سعودي) بينما وجدت فروق دالة إحصائية في الأبعاد الثلاثة: المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، ومعنى العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في بعد الفعالية الذاتية لصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين، عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادات بالجامعات السعودية لبعدي المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وحرية الاختيار والاستقلال من وجهة أعضاء هيئة التدريس

تبعاً لدرجاتهم العلمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الأربعة التالية: تحفيز أعضاء هيئة التدريس، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير لصالح فئة الأساتذة. وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تطوير شخصية أعضاء هيئة التدريس لصالح فئة الأساتذة المساعدين.

دراسة أمجد درادكة (٢٠١٧)، هدفت إلى تعرف مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، وعلى معوقات تحقيق التمكين والتميز التنظيمي، وعلى اختلاف وجهات النظر هذه وفقاً لاختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٧٨) فقرة موزعة على ثلاثة محاور؛ الأول التمكين الإداري يتكون من (٢٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي)، والثاني التميز التنظيمي ويتكون من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات (تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية)، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي ويشتمل على (١٤) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت عينة الدراسة من (٣٣١) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت ٨٩.٣%، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة

القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

ثانياً- دراسات تناولت الأداء لأعضاء هيئة التدريس:

دراسة صالح أحمد (٢٠١١)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب/مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وفيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعاً لبعض المتغيرات. استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (٤٦) فقرة على (٦٠) عضو هيئة تدريس، وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب /مصراتة متوسطة، ووجود (١٥) فقرة تمارس بدرجة كبيرة، و(٢٠) فقرة تمارس بدرجة متوسطة، و(١١) فقرة تمارس بدرجة منخفضة، وأخيراً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمؤهل والجنسية، ولكن الفروق كانت دالة لمتغير عدد سنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة ١: ٣ سنوات، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق معايير الجودة والاعتماد التي بدأتها الكلية، وتوفير برامج تطوير مهني للعاملين، وتزويد الكلية بالمستلزمات الضرورية.

دراسة حاتم عزيز (٢٠١٢) بعنوان "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية في جامعة ديالى) هدفت إلى بناء أداة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة ديالى من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وتقويم أدائهم من خلال تلك الأداة ولتحقيق ذلك قام الباحث ببناء أداته من بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة وتكونت الأداة من خمسة مجالات تضم (٤٢) فقرة بشكلها النهائي وذلك بعد عرضها على مجموعة من الخبراء لاستخراج الصديق ومن ثم استخراج الباحث ثبات الأداة وقد قام الباحث بحصر عينة البحث والتي تكونت من طلبة الدراسات العليا في جامعة ديالى وكان مجموع العينة (٧٥) طالباً وطالبة موزعين على ستة كليات علمية وإنسانية وقد استعمل الباحث الوسائل الإحصائية اللازمة وتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها هو تسجيل ضعف واضح في أداء التدريسيين من وجهة نظر الطلبة وفي المجالات كافة باستثناء بعض الفقرات التي سجلت لصالح التدريسيين إذ تبين من خلال البحث أن هنالك ضعفاً في مجال أداء المحاضرة فلم يتحقق من هذا المجال

إلا أربعة فقرات بعضها كان بمستوى متوسط كما أن مجال الإعداد والتحضير تناصفت فيه الفقرات المتحققة من غيرها ولم يتحقق في مجال الإعداد للامتحانات وإعطاء الدرجات إلا فقرتان وكانتا بمستوى متوسط في حين لم يتحقق في مجال السمات الشخصية إلا فقرة واحدة أما مجال مهام عضو هيئة التدريس فقد تحققت منه أربع فقرات وأوعز الباحث هذا الضعف إلى الظروف الاستثنائية التي يمر بها البلد وخاصة محافظة دياالى مما انعكس سلباً على أداء التدريسي وقدم في نهاية البحث مجموعة من المقترحات والتوصيات.

دراسة أماني السيد غبور (٢٠١٣)، هدفت إلى توضيح أهم الاتجاهات والأساليب الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي، و تعرف أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تقييم الأداء المؤسسي، فضلاً عن تقديم تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري والأدبيات المتعلقة بالاتجاهات والأساليب الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي، والمنهج المقارن لتقييم الأداء المؤسسي بجامعة المنصورة مقارنة بالمعايير المقترحة لتمييز الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي، اعتمدت الدراسة على عينة من القيادات الجامعية (القيادات الأكاديمية - القيادات الإدارية) بجامعة المنصورة عددهم ١٤٤ (٦٣ قيادات أكاديمية - ٨١ قيادات إدارية) موزعين على كليات (الصيدلة والعلوم والآداب والتربية النوعية ورياض الأطفال والتجارة)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن دور القيادات فاعل ولكن ليس بالدرجة المطلوبة مما يستدعي التأكيد على فعالية القيادة، كما تؤكد حاجة مؤسسات التعليم الجامعي المصرية لمراجعة سياساتها وإستراتيجياتها وتحديثها وفق أسس علمية، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة تبنى أنظمة عمل متكاملة لتخطيط وإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي والاستغلال الأمثل للقوى البشرية بتلك المؤسسات، وضرورة وجود تصميم موثق للعمليات الأساسية وإدارتها في المؤسسة وفق أسس علمية مع تحديد واضح للمسؤوليات والأولويات في إنجاز تلك العمليات، فضلاً عن تفعيل دور الطلاب لتقييم وتطوير الأداء المؤسسي، توظيف القوى البشرية بتلك المؤسسات لتقييم

وتطوير الأداء بها، مع الحاجة لمزيد من الدعم لمواردها المتاحة، وتفعيل خدمة المجتمع وتنمية البيئة وشراكتها مع كافة العملاء والمؤسسات التعليمية الأخرى.

دراسة أنور شحادة نصار (٢٠١٧)، هدفت الدراسة تعرف واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعات غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على المجالات: الإعداد والتخطيط للتدريس، والبحث العلمي، والقياس والتقويم، والحوار والمناقشة مع الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (٩١٤) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طلبة كلية التربية في جامعتي الأقصى والأزهر، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لواقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعات غزة قد بلغ (٤.٦٩)، بدرجة كبيرة، وأن مجال الإعداد والتخطيط للتدريس جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٨٨)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الحوار والمناقشة مع الطلبة بمتوسط حسابي (٤.٧٣)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال القياس والتقويم بمتوسط حسابي (٤.٧٩)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال البحث العلمي بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات طلبة كلية التربية في جامعتي الأقصى والأزهر في واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، والجامعة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الطلبة تعزى لمتغير المستوى الدراسي في المجالات: الإعداد والتخطيط للتدريس، والقياس والتقويم، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات: البحث العلمي، والحوار والمناقشة مع الطلبة.

دراسة عبدالعزيز بن سالم النوح (٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات نجاح التمكين، ومعوقات التمكين، وبناء تصور لتمكين قادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة طبقت على عينة من قادة المدارس عددهم (٢٠٠) قائد استجاب منهم (١٨٠) قائداً، وجميع مشرفي القيادة المدرسية بمدينة الرياض عددهم (٢١) مشرفاً استجاب منهم (١٦) مشرفاً تربوياً للقيادة المدرسية، ومن أبرز النتائج: أن قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن العوائق التي تقف في طريق تمكين قادة المدارس متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣١)، أن قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن النظام يعد العائق الأكبر لتمكين قادة المدارس، وأن هناك عدداً

من العوائق أمام تمكين قادة المدارس من أبرزها: مركزية الوزارة، عدم تدريب قادة المدارس على متطلبات تطبيق التمكين، عدم قناعة الإدارة العليا بالتمكين، غياب ثقة الإدارة العليا بقادة المدارس، وجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف، ضعف إعداد قادة المدارس، التمكين يزيد من سيطرة قادة المدارس على المعلمين، أن هناك متطلبات لنجاح التمكين من أهمها: منح الثقة لقادة المدارس، التزام الوزارة بدعم قادة المدارس، وضع برنامج تدريبي لقادة المدارس التي نسعى لتمكينهم، الابتعاد عن الرقابة المباشرة على قادة المدارس.

دراسة فايز عبد العزيز الفايز (٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلى تعرف واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بمركز تدريب القيادات التربوية بكلية التربية - جامعة الملك سعود، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣١١) متدرجاً في البرامج التي يقدمها مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية - جامعة الملك سعود، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على بُعد العلاقات الإنسانية وبدرجة متوسطة على بُعدي التمكين العلمي وطرق التدريس الفعالة ومن نتائج الدراسة ما يأتي: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن أعضاء هيئة التدريس متمكنين من المادة العلمية للمقررات التي يدرسونها ويطبقون استراتيجيات التعلم التعاوني في قاعة التدريب، وموافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن أعضاء هيئة التدريس يحثون المتدربين على المشاركة والمناقشة وقيمون علاقات طيبة مع المتدربين أساسها الاحترام والتقدير، ضرورة عقد دورات لأعضاء هيئة التدريس في طرق التدريب الحديثة وعمل زيارات ميدانية مصاحبة لعملية التدريب مع ضرورة ربط أعضاء هيئة التدريس أساليبهم التدريسية بالتقنية الحديثة، أهمية استضافة خبراء من الميدان التربوي للمشاركة بعملية التدريب والاستفادة من خبراتهم.

المحور الثاني - الدراسات الأجنبية:

دراسات تناولت التمكين في المؤسسات التعليمية:

دراسة عريف والياس Arif and Ilyas ٢٠١١م. وقد هدفت الدراسة إلى تناول الدور القيادي للإدارة وأعضاء هيئة التدريس في جامعة باكستانية من خلال معرفة التغييرات في تقديم الخدمات المتكاملة في التسجيل والخدمات الاستشارية

التي تقدمها الجامعة في بداية كل فصل دراسي في جامعة لاهور، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) فرداً، واستخدم الباحثان المقابلات والمسوح للتحقق من رضا المستفيدين، كذلك استخدم الباحثان التحليل العامل والنمذجة في تحليل البيانات الكمية، وأظهرت نتائج الدراسة الاختلافات في أسلوب القيادة التي اعتمدها وطبقتها الإدارة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت الدراسة قلة تمكين أعضاء هيئة التدريس وأن رضاهم عن الخدمات الاستشارية كان سلبياً.

دراسة أيثال Aithal (٢٠١٦)، إن دورة الأنشطة التي تبدأ بتخطيط الموارد البشرية والتوظيف وتقييم الأداء وبرامج التطوير المهني والتغذية المرتدة والتحليل، كلها تضمن أن يتم استخدامها لتطوير إستراتيجيات لتحسين الكفاءة المهنية للموظفين من خلال آليات مختلفة تطورت في مؤسسات التعليم العالي تُبذل الجهود باستمرار لتعزيز التطوير المهني للمدرسين وغير المدرسين، من خلال إستراتيجيات التمكين وتشمل التدريب وإعادة التدريب وتحفيز الموظفين على الأدوار والمسئوليات التي يؤديها، ومن الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء شاملاً بما فيه الكفاية لضمان أن المعلومات المتعلقة بأنشطة متعددة يتم التقاطها بشكل مناسب والنظر فيها من أجل تقييم أفضل وتتمثل نتيجة استعراض تقييم الأداء في تطوير الكفاءة والشفافية في تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة وزيادة الالتزام بعملية التعليم والتعلم في هذه الورقة، حددنا إستراتيجيات مختلفة لتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الجودة المستقبلية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام شامل لإدارة الأداء يعتمد على تقييم ٣٦٠ درجة.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة، يمكن استخلاص الملاحظات الآتية:

١. تناولت الدراسات السابقة الأسس النظرية لمتطلبات التمكين وأبعادها المختلفة، وأهمية تطبيقها في المنظمات التعليمية، كذلك تم تناول المهام الوظيفية لعضو هيئة التدريس داخل الجامعة.
٢. هناك بعض الدراسات التي تناولت التمكين في التعليم قبل الجامعي، وبعض الدراسات التي تناولته في التعليم الجامعي.
٣. هناك اتفاق على مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد وتعيق من تطبيق التمكين الإداري في المنظمات التعليمية.

٤. انفتحت الدراسات السابقة على أنه ينبغي نشر ثقافة التمكين بين أفراد المنظمة والإدارة العليا.
 ٥. يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول موضوع التمكين واستخدام الأدوات البحثية وهي الاستبانة للتعرف على أثر التمكين على أداء أعضاء هيئة التدريس.
 ٦. تتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
 ٧. يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، والمنهج المستخدم، وبناء أداة البحث، وفي تفسير ومناقشة النتائج.
- الإطار النظري:**

المحور الأول - الإطار الفكري للتمكين:

(١) التطور التاريخي للتمكين:

إن مفهوم التمكين في حد ذاته ليس مفهوماً جديداً، ولكنه مر بعدد من المراحل حتى ظهر بالصورة التي عليها الآن، وهذا ما عرضه كلٌّ Cameron & Whetten & Wood في كتاب Em powerment Delegation؛ حيث بدأ تعرف مفهوم تمكين في الثمانينات والتسعينيات من القرن الماضي في عدد من المقالات التي تناولته للإشارة إلى عدد كبير من المصطلحات المرتبطة به، وذلك بدايةً من فرق العمل وبناء الهياكل التنظيمية ووصولاً إلى اللامركزية، وقد أصبح استخدام هذا المفهوم مبالغاً فيه مما أدى إلى عدم وضوح معناه، وعليه كان الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة عن التمكين وجذوره، حتى يساعد في تقييد هذا الغموض أو الخلط في استخدامه، فنجد أن جذور التمكين ترجع إلى علوم مختلفة كعلم النفس الذي ينظر للتمكين على أنه مرادف للحافز من أجل خلق روح الدافعية الذاتية لدى الأفراد، في حين أن علم الاجتماع ينظر للتمكين على أنه مرادف لمفاهيم أساسية تدور حول حركات حقوق البشر التي تحمل على عاتقها الدفاع عن الحرية والسيطرة على ظروفهم الخاصة، إلى جانب ذلك التكاثر لإحداث تغيير اجتماعي يركز أساساً على تمكين الأفراد من تولى مصيرهم بأنفسهم بدلاً من الاعتماد على أطراف أخرى.

كما ظهر وطُبق كمفهوم سياسى منذ أكثر من مائة عام خاصة بالنسبة للفئات غير المشاركة فى صنع القرار السياسى بقصد زيادة مشاركتها وأصبح تعبيراً شائعاً منذ الستينيات عندما أدانت حركة الطلاب من أجل مجتمع ديمقراطى الاستحواذ وطالبت بالتمكين لصالح الكيانات الضعيفة خارج النظام السياسى ثم تطور مفهوم التمكين فيما بعد تحت شعار Power For People. (مى خميس، ٢٠١١، ٢٦)

أما بالنسبة للعلوم الإدارية فيمكن إرجاع الروافد التاريخية لمفهوم التمكين إلى علماء العلاقات الإنسانية أمثال إلتون مايو وهرزبرج (نظرية العاملين) ودوجلاس (نظرية X ، Y)، كما ساعدت نظرية الإثراء الوظيفى فى تكوين الأساس الفكرى للتمكين وذلك من خلال الكتابات الخاصة بموضوع تصميم وإعادة تصميم الوظائف.

وقد اكتسب تمكين العاملين اهتماماً شديداً بعد أن نشر توم بيترز كتابه المشهور Thriving On Chaos فى عام ١٩٨٧ حيث يمثل هذا الكتاب أهم الإسهامات فى الأدبيات الإدارية المعاصرة التى تناولت موضوع التمكين وبعد ذلك ظهر العديد من الأدبيات حول هذا الموضوع وقدمت إسهامات فكرية وتطبيقية عديدة. (سمر محمد، ٢٠٠٩، ٦٧)

مما سبق يتضح أن مفهوم التمكين ظهر فى بداية الخمسينيات ولكنه انتشر فى منتصف التسعينيات، وقد ارتبط بعدد من العلوم المختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية، ولكنه تطور فى استخدامه فى العلوم الإدارية، وقد طبق من أجل إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمات ونجاحها وتقديمها.

(٢) أهمية التمكين:

تتبع أهمية التمكين من أن أكثر القرارات فاعلية هى التى يتم اتخاذها من أقرب الأفراد لنقطة تولد المعلومات، فالنظرية إلى أهمية التمكين تزداد يوماً بعد يوم وحيث إن المورد البشرى أهم موارد المنظمة فالتمكين مهم لتحقيق أهداف المنظمة فى ظل التحديات المعاصرة حيث إنه يؤدى لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويتم ذلك باتباع عدة خطوات وهى: توفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، البيئة المساندة، معاملة العاملين على أنهم أصل قيم ينبغى استثماره. (سمر محمد، ٢٠٠٩، ٧٤)

- ويذكر أحمد صالح (٢٠١١) أهمية التمكين بأنها:
- تركّز على استخراج أقصى طاقة وإبداعات الموارد البشرية.
 - تساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.
 - تعزز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
 - يضمن فاعلية الأداء وفاعلية استغلال طاقات الموارد البشرية على أفضل وجه. (أحمد صالح، ٢٠١١، ٧٩)
- أما مى خميس (٢٠١١) فتري أن أهمية تمكين الأفراد كانت نتاجاً طبيعياً لبعض الأدبيات التي تناولت علاقة المدير بالأفراد داخل المنظمة، ومحاولة البحث توازن للعلاقة بينهم، وفيما يلي عرض لأهمية التمكين للأفراد:
- تمكين الأفراد هو منبع إعداد الصف الثاني، ويتم ذلك من خلال برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة لإحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي، وعلى هذا فإن تكوين صف ثانٍ في المؤسسة يمهد له بقوة تمكين الأفراد حيث يدرّبون على أرض الواقع على كيفية تحمل المسؤولية والإبداع والابتكار في أداء المهام بشرط ألا يخل بأهداف المنظمة ولا بسياساتها فإذا أخطأ أو أصاب يقيد هذا في ملف خاص به وبناء على ما ورد في هذا الملف يسمح في المستقبل بالمفاضلة بين الأفراد على من يصلح ليكون قائداً في المستقبل على حسب محافظته على الأهداف والسياسة داخل المنظمة.
- كثيراً ما تقوم الإدارة العليا بأعمال روتينية يمكن أن يتحمل مسئوليتها الأفراد داخل المؤسسة، وسبب ذلك هو عدم وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والأفراد، ولكن مع وجود تمكين الأفراد يتم بناء الثقة حيث إن الإدارة العليا تهتم بالأعمال التي من شأنها أن تؤثر تأثيراً كبيراً على أهداف المنظمة وسياساتها وتهدد استقرارها في حين يقوم الأفراد بأداء الأعمال الروتينية دون الرجوع للإدارة العليا فهذا من شأنه أن يوفر الوقت والجهد الذي يمكن إهداره إذا حدث العكس ومن هنا تتولد الثقة بين الإدارة والأفراد داخل المنظمة.
 - إن تمكين الأفراد يظهر أهميته في وضوح الرؤية من جانبين:
- الجانب الأول:** هو أن الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا هم أكثر احتكاكاً بمنبع المشكلات مما يجعلهم أكثر علماً بما يحيط بها وأبعادها التي إذا

وضعت فى الاعتبار كان الحل وشيكاً، وعلى هذا فإن تمكين الأفراد يجعل عندهم القدرة على المشاركة فى حل المشكلات، ومن هنا يوضع الحل على أساس واقعى فلا تتأثر به المنظمة تأثيراً كبيراً.

والجانب الثانى: إن التمكين يجعل الأفراد أكثر اقتراباً من مرتكز صنع

القرار وواضع السياسة الخاصة بالعمل وهذا من شأنه أن يجعلهم قادرين على المشاركة فى وضع السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة، ومن هنا يتولد عندهم القبول والرغبة فى تحقيق ما شاركوا فى وضعه.

- يخلق التمكين لدى الأفراد القدرة على الإبداع والابتكار، حيث إنهم يرغبون فى أداء عملهم بتميز عن الآخرين، وهذا بسبب ما يوفره التمكين لهم من حرية التصرف فى الوظائف التى كلفوا بإنجازه.

- تظهر أهمية التمكين من خلال المنظمات ذات المستويات الإدارية المحدودة التى تساعد على سهولة الاتصال فيما بينها، ومن خلال ذلك تتوفر وحدة اللغة داخل المنظمة مما ينتج عنه سهولة وصول المعلومة لمن يهيمه الأمر فمع توفر المعلومات يصبح إنجاز المهام المطلوبة أكثر يسراً.

- إن العلاقة التى تربط تمكين الأفراد والمفاهيم الإدارية الأخرى يضىء عليه أهمية كبيرة، حيث إن التمكين يتيح تكاملاً لأى نظام جديد، لأن أى نظام إدارى جديد يوضع للنهوض بمستوى المنظمة نجد دائماً بأنه يهتم بطرف دون الآخر، ومن هنا فإن ارتباط تحقيق النظم الإدارية المختلفة بتحقيق تمكين الأفراد يشكل تكاملاً يعود بالنفع على المنظمة إذا ما تحقق.(مى خميس، ٢٠١١، ٣٤)

ويرى عمار بن عيشى (٢٠١٨) أن أهمية التمكين تتمثل فى:

- ضمان فعالية المنظمة، وتحسين نوعية الأداء مع السرعة فى إنجاز المهام.
- تزيد الشعور بالانتماء، وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.
- تعزيز الشعور الإيجابى لدى الأفراد بأنهم الأساس فى نجاح المنظمة.
- يصبح العمل أكثر تحفيزاً وممتعاً وذا هدف.
- يشجع الأفراد على بناء علاقات جيدة داخل المنظمة.
- السرعة فى اتخاذ القرارات والاقتراحات، مما يوفر الكثير من الوقت.(عمار بن عيشى، ٢٠١٨، ٤٤)

ينضح مما سبق أن أهمية التمكين تكمن في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى استخراج الطاقات الإبداعية لديهم؛ فيعمل على رفع كفاءة المنظمة وتحسين أداء الأفراد لشعورهم بالانتماء لها.

(٣) خصائص التمكين:

- وتذكر سمر محمد (٢٠٠٩) بعض خصائص التمكين مثل:
 - أنه أسلوب يزود الأفراد بمزيد من التعلم ويجعلهم يقررون مصيرهم.
 - يستخدم التمكين خبرات الأفراد جميعاً لتحسين أداء المنظمة، كما يسمح لهم بالعمل باستقلالية مما يزيد الإبداع والابتكار فهو يمثل تفويض أكثر مع وجود رقابة غير مباشرة كما يمثل دافعاً أو حافزاً للعمل.
 - يمثل التمكين إطار عمل يمكن الأفراد من حل المشكلات وإرضاء العملاء دون إهدار الوقت.
 - يركز التمكين على تصميم فرق عمل باستقلالية مع خلق بيئة عمل ممتازة تتسم بالمرونة وشعور العاملين بالملكية فهو يؤدي لتوليد رؤية جديدة للمرؤوسين.
 - يمثل التمكين بناء أو تركيب إيدولوجي يدعو للابتكار في الإدارة والعمل كما أنه مدخل متطور ومستنبط من الممارسات الاستشارية ومن إدارة الجودة الشاملة.
- يأخذ التمكين عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات والتحفيز كما يركز التمكين على فكرة الالتزام الداخلي والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما زاد الاعتماد على القواعد لتنظيم العلاقات دل ذلك على انخفاض مستوى الثقة والعكس صحيح. (سمر محمد، ٢٠٠٩، ٧٣)
- وتوضح مي خميس (٢٠١١) أن تمكين الأفراد يتضمن عدداً من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي:
 - تمكين الأفراد يسمح بإعطاء العاملين في المستويات الإدارية الدنيا عدداً من السلطات والمستويات التي تدعم أداء العمل في المنظمة، وهذا بطبيعة الحال يحتاج لتغيير الهيكل الإداري بحيث يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

- تمكين الأفراد له اتجاهان: الأول الاتجاه الاتصالي: وهو التمكين الذى يطبق من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا فى السلطة؛ وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بالإدارة الذاتية واستقلالية فى فرق العمل، أما الاتجاه الثانى فهو الاتجاه التحفيزى: الذى يركز على الموارد البشرية ويعطى للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً.
- يتحتم لوجود التمكين فى المنظمات وجود عدد من النظم والقواعد التى تلزم الأفراد فى المنظمة بتحقيق التمكين، حيث إنه يحتاج لتنظيم عملية المشاركة وتوجيه الجهود وترشيد القرارات؛ مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.
- إن تمكين الأفراد يجعلهم أكثر احتكاكاً بالمشكلات وأكثر قدرة على التعبير عنها والوصول لحلول سريعة لها حيث إنهم يعرفون أبعادها ونقاط الحل ومن هنا لا يحدث إهدار للوقت والجهد.
- عدم التدخل المباشر للإدارة فى العمل نتيجة للتمكين ينتج عنها ثقة متبادلة بين الأفراد والإدارة، مما يزيد من رضاهم عن عملهم وهذا له كبير الأثر على العمل فى المنظمات.
- يعد التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين ولا تنتج عن برامج جاهزة بل تنمو مع نمو التنظيم لكونها متعلقة بخصائص وقيم التنظيم فبناء الثقافة عنصر أصيل فى وجود التمكين.
- تمكين الأفراد يخلق لديهم المسؤولية التى تحدد الواجبات التى يجب أن يؤديها فى سبيل إنجاز مهام المنظمة، ويجب أن يكون بجانب المسؤولية نظام للمساءلة حتى يكون التمكين عملية جديدة. (مى خميس، ٢٠١١، ٣٢). كما ترى فيبى نصحى (٢٠١٢) أن من خصائص التمكين ما يلى:
- تبنى ثقافة جديدة: إن تمكين العاملين يتطلب من العاملين درجة أكبر من المخاطرة ومن الإدارة الرغبة فى قبول أخطاء المرؤوسين مع العملاء، ولذلك ينبغى على الإدارة أن تتبنى ثقافة عند اللزوم فعندما تحدث مشكلة ما فى العمل يجب أن يتناقش الأفراد بشأن حلها وليس بشأن من يلقون عليه اللوم ويصبح الهدف هو إيجاد بيئة تعليمية يبحث فيها كل فرد عن بدائل لحل المشكلات وتصحيح الأخطاء ولا يشعر فيه بالخجل أو الانعزال .

- التمكين يركز على الحلول أكثر من المشكلات: إنه يخاطب قوة الأشخاص والقدرات أكثر من العيوب، وبذلك فإن عملية التمكين تشكل توجهاً نحو حل المشكلات ولذلك يعد التمكين مفهوماً إيجابياً وليس سلبياً كما أنه يعتبر مدخلاً ثورياً أكثر من كونه مدخلاً إصلاحياً لحل المشكلات لأنه يركز على تغيير بناء المنظمة أكثر من الدخول في البناء الموجود بالفعل .
- التمكين مفهوم ديناميكي: حيث إن هناك تقاسماً للقوة ولذلك هناك حاجة ليس فقط لكيفية محاولة الممنوح له القوة في أخذ القوة ولكن كيف أنه يطلق القوة للآخرين ولن تتحقق هذه القوة إلا بتوافر الوسائل المدعمة لها وخاصة تفويض السلطات وتصميم الوظائف ومناخ تسوده الثقة وتوافر الموارد اللازمة وأهمها المعلومات وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية ومن المهم أن تتم برامج التمكين في منظمات مرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات وتتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد وسيادة التفكير الجماعي لا الفكر الأحادي.
- التمكين مفهوم تحفيزي: يهدف التمكين إلى تحفيز الأفراد وذلك بإشباع رغبتهم في السيطرة والتحكم والشعور بالمسئولية من خلال منحه حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك يفجر الطاقات والقدرات الكامنة في العامل ليحقق بذلك الإبداع والتفوق والتميز.
- التمكين مفهوم ديمقراطي: حيث إن عملية التمكين تهدف إلى إعادة توزيع للقوة بين الجميع بدلاً من حصرها في يد مجموعة من الأفراد وبذلك فهي تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين
- يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة: والتي يطلق عليها (فرق العمل الممكنة ذاتياً) التي تعطي صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات وهي ضرورية لأداء مميز وهذه الفرق تقوم على شعار أنه لا يوجد أحد كامل ولكن الفرق تتمتع بالكمال. (فيبي نصحي، ٢٠١٢، ٧٠-٧١)
- أما أشرف محمود وعوض الله سليمان (٢٠١٣) فقد حددوا خصائص التمكين فيما يلي:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.

- الوعى والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الفرد.
 - المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمال الفرد.
 - المشاركة والمسئولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التى يعمل بها.
 - إحساس الأفراد بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذى يقومون به.
 - إيمان الأفراد بقدرتهم على أن يكون لهم دور مؤثر فى منظماتهم.
- (أشرف محمود و عوض الله سليمان، ٢٠١٣، ٣٤)

(٤) افتراضات ومبادئ التمكين :

١. افتراضات تمكين الأفراد:

لقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية أصبحت تُدير نفس العمليات السابقة بعددٍ أفراد أقل، مما دعا الحاجة إلى إعطاء فرص أكثر لكل عضو من أعضاء الفريق، ليتمكن من المساهمة بأكثر قدرٍ في تحقيق الأهداف. إن أساس الاعتقاد بأن التمكين هو منهج لتطوير الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness هو ظن الأفراد من خلال طبيعة قريهم من المشكلات اليومية والواقعية أنهم الأقدر على صنع القرارات وتحديد الطرق اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات لضمان بلوغ النهايات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في الإطار الذي يتخذون فيها قراراتهم.

ولقد اقترح تشارلز هاندي Charles Handy أن الافتراضات التي تستند

إليها المنظمات التمكينية Empowered هي:

١. **الأهلية Competence** ومؤداه أن الأفراد لديهم الاستعداد والأهلية الكافية في طور قدرتهم لتحقيق مهام وواجبات وظائفهم مع قليل من الإشراف.
٢. **الثقة Trust** توافر الثقة من جانب الرؤساء في المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم بالكفاءة والكفاية المطلوبة لبلوغ أهداف المنظمة.
٣. **عمل الفريق Team Work** وهو أحد توجهات ومبادئ الإدارة الحديثة في إدارة مشاكل المنظمات وتحقيق الجودة الشاملة في جميع عملياتها. ففي ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، أصبح من الصعب على الأفراد أداء الأعمال بشكل فردي، وأصبح من الأفضل أن يتجمعوا في فرق مرنة بدون حواجز المكان، لحل المشاكل في نطاق أهداف وقيم المنظمة. (إبراهيم الزهيرى، ٢٠٠٨، ٣٣٠)

كما يقوم التمكين على افتراضين أساسيين هما:

أولاً: أن إعطاء الأفراد مسئوليات واضحة وسلطة فعلية بشكل متوازن أداة من أدوات التمكين، حيث إن الفرد يشعر بقوته إذا استطاع التعامل مع الآخرين والأحداث المحيطة به بفعالية، ويكون هو المسئول النهائى عن قراراته، لأن الفرد لن يستطيع إحداث التأثير المناسب إلا بتزويده بالقوة التى تساعده على التأثير فيمن حوله.

ثانياً: أن ثقة الإدارة فى الأفراد وإيمانهم بقدراتهم والتعبير لهم عن هذه الثقة يزيد من فعاليتهم، ويتطلب ذلك توفير الدعم النفسى للفرد وإظهار الثقة فى قدراته، مما يتطلب استثمار قدراتهم فإذا وثقت الإدارة فى قدرته على الابتكار وصناعة واتخاذ القرار وعدم حاجته للرقابة، فسيفتتح بامتلاكه لهذه القدرات والمهارات اللازمة لعمله، وسيسعى لتعزيزها، فالتغذية المرتدة وإفصاح الإدارة عن ثقتها تعد من أهم أدوات التمكين.

وأيضاً يركز التمكين على عدة افتراضات أخرى، من أهمها ما يلى :

- يفترض أن التمكين ينبع من الداخل ولا يتم منحه بواسطة طرف آخر بل يجب أن يطالب الأفراد أنفسهم بالتمكين.
- يفترض أن يحتاجوا إلى فرصة لإثبات جدارتهم وتطوير أنفسهم، كما يفترض أن الأفراد لهم قيمة فى المنظمة.
- يفترض أيضاً استخدام قدرات كل فرد فى المنظمة بعد تقييم قدراته، وأن الأفراد يأملون فى أن تمنحهم المنظمة القوة وتزيد قوتهم الذاتية وأن توسيع قاعدة القوة أو النفوذ فى المنظمة يحقق التطوير الذاتى.

(سمر محمد، ٢٠٠٩، ٦٩)

٢. مبادئ تمكين الأفراد:

يقوم تمكين الأفراد على احترام الطموح الإنسانى كمحرك للطاقات الكامنة نحو الابتكار والإبداع، ويطبق هذا المدخل بهدف جمع طاقات ومهارات الأفراد لتحقيق أعلى عائد للاستثمار فيهم، ولذا فلا بد من إدراك المبادئ التى يقوم عليها تطبيق تمكين الأفراد، ومن أهم المبادئ التى يقوم عليها تمكين العاملين ما يلى:

- **مشاركة المعلومات:** فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، لذا يجب أن تكون ملائمة كماً، ونوعاً، وأن تأتي في الوقت المناسب، وأن تجعل المديرين

يلمون بالأحداث الجارية حتى يكون القرار سليماً، وحتى تقوى الثقة بين الأفراد والإدارة.

- **الإدارة الذاتية:** لا بد من تحديد الإطار الذي يمكن المديرين من التحرك الذاتي ضمن نطاق مسؤولياتهم، وتصرفاتهم، وقدراتهم، والأدوار التي سيمارسونها إضافة إلى معرفة رسالة المنظمة، وأهدافها، وخطتها، وإمكانياتها، ونظمها، والضغوط التي تتعرض لها حاضراً ومستقبلاً.

- **فرق العمل الذاتية:** وهي عبارة عن أعضاء من المنظمة تتوفر بينهم علاقات، وأهداف ومشاعر وقيم سلوكية، ورغبة في العمل، والتفاعل، وبذل المجهود لتحقيق الهدف فتميز الفريق برفع قيمة أداءه حيث يستوعب الأعضاء أهداف عملهم، ويديرون النزاعات بطريقة بناءة، ويعملون ضمن مناخ يمتاز بالتقارب، والثقة، والاحترام. (أحمد المنورى، ٢٠١٣، ٢٥)

ويتضح مما سبق إن التمكين نظام تسوده مبادئ العدل والنزاهة والتكامل والمسؤولية الاجتماعية والمرح ونشر المعلومات واتخاذ القرارات استناداً عليها وأن يعمل المدير كمدرّب يهتم بالعاملين ونموهم الروحي ويكون فرق عمل مدراه ذاتياً، ومن ثم يجب أن يتغير دور إدارة الموارد البشرية لتصبح ناصحة ومرشدة لهذه الفرق، كما يجب أن توضع حدود فاصلة ومناسبة بين مسؤوليات الأفراد مع ضرورة توافر قيادة متفوقة تترجم هذه المبادئ داخل المنظمة بكفاءة وفعالية.

"بالإضافة إلى بعض المبادئ الأخرى مثل: حماية كرامة العاملين، إدارة التصورات وليس فقط الحقائق، استخدام السلطة التنظيمية لإطلاق الطاقات البشرية، اتخاذ القرارات بشكل جماعي، توضيح الرؤية والأهداف ووصف الوظائف، تحرير وتوجيه الرغبات البشرية لخدمة الآخرين، الاهتمام بالقيم والبدء من خلالها والتوجه بها، إمداد الأفراد بالتغذية الراجعة". (سمر محمد، ٢٠٠٩، ٧١-٧٢)

(٥) أبعاد التمكين ومقوماته:

١. أبعاد التمكين:

تحدد سمر محمد (٢٠٠٩) أبعاد التمكين على أنها:

- **البعد المهاري:** ويسمى التمكين المهاري، ويقصد به إكساب الأفراد في المنظمة مهارات العمل الجماعي.

- **البعد الإداري:** ويسمى التمكين الإداري، ويقصد إعطاء قوة اتخاذ القرارات للأفراد. (سمر محمد، ٢٠٠٩، ٨٣)
- ويرى أحمد صالح (٢٠١١) أن للتمكين أربعة أبعاد رئيسية هي تتمثل:
- **حرية الاختيار:** هي درجة الحرية التي تُمنح للفرد للتصرف في أداء مهامه.
- **الكفاية الذاتية:** هي قدرة الفرد على أداء مهامه بنجاح، وفقاً لقدرته ومهاراته وخبرته من خلال التعلم والتدريب.
- **قيمة العمل:** هو مستوى إدراك الفرد لقيمة ومعنى مهامه التي يؤديها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
- **الفاعلية:** وهي إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة. (أحمد صالح ومحمد ديب، ٢٠١١، ٨٠)
- وذكر زهير عبد الحميد (٢٠١٦) أبعاد التمكين بأنها:
- **إعطاء معنى للعمل:** يقصد به هدف أو غرض العمل بالنسبة للفرد ومدى وجود تلاؤم بين متطلبات الدور وبين معتقدات الفرد وقيمه وسلوكه وذلك كمثال لاعتقاد فرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة مهام لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد يسير في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة، كما أن انخفاض درجات إدراك الفرد لمعنى العمل سوف يترتب عليه الشعور باللامبالاة وعدم الاكتراث بالأحداث الهامة والشعور بالإنفصال عن العمل، أما ارتفاع درجات الشعور بمعنى العمل فسوف يترتب عليه الشعور بالالتزام والإحتواء في العمل والتركيز على استغلال الطاقات في العمل.
- **الكفاءة (الفعالية الذاتية):** يقصد به إدراك الفرد بأنه يملك القدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل بالمهارة المطلوبة، ويطلق عليها "الفعالية الذاتية"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويتقنونها جيداً، فالكفاءة هي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه المهام المطلوبة منه بمهارة، كما أن الشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء تلك المهام.

- **التأثير الحسى أو الإدراكى:** ويقصد به مدى شعور الفرد بأنه يستطيع أن يحدث تأثيراً فعالاً فيما يتعلق بإنجاز أهداف المنظمة.
- **الاختيار:** يقصد به أن يشعر الفرد بالفرصة فى اختيار المهام المناسبة له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يشعر الفرد بأنه حراً فى اختياره، وأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصى والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التى يقوم بها. (زهير عبد الحميد، ٢٠١٦، ٢٨٦-٢٨٧)
- أما جمعة الكبيسى (٢٠١٧) فقد حدد خمسة أبعاد للتمكين، وهم:
- البعد الأول- المهمة:** وتم بحرية التصرف التى تسمح للفرد بالتمكين لأداء المهام التى تتيحها له وظيفته دون نقصان.
- البعد الثانى- تحديد المهمة:** يأخذ فى الاعتبار كم ونوع ومدى الاستقلالية التى يتمتع بها الأفراد فى عملهم مع تفادى تضارب السلطة والصلاحيات تبعاً للقوانين.
- البعد الثالث- القوة:** ويركز على قوة الشخصية التى يمتلكها الفرد نتيجة تمكنه فى عمله، والعمل على تشجيعه على توظيف الصلاحيات المتاحة له بثقة واستقلالية، على أن ذلك لا يعطيه من التقويم والمساءلة عن نتاج عمله.
- البعد الرابع- الالتزام:** ويركز على الاهتمام بتقدير مدى الالتزام بقواعد المنظمة وأسلوب تمكينهم وأثرها فى تكوين دوافع ذاتية فى هذا الاتجاه.
- البعد الخامس- الثقافة:** ويبحث فى مدى تعزيز المنظمة لثقافة التمكين بوصفها منهجاً ثابتاً للتطوير والتقدم. (جمعة الكبيسى وآخرون، ٢٠١٧، ٥)
- ومما سبق نجد أن أبعاد التمكين تعتمد على تحديد المهام الخاصة بالفرد داخل المنظمة، ومنحه حرية اختيار كيفية أدائها فى ضوء مهاراته وقدراته دون التعارض مع قوانين المنظمة، مما يمنحه الشعور بقيمة العمل الذى يؤديه؛ مما ينعكس على أدائه وشعوره بالرضا لذاته.

٢. مقومات التمكين هى:

- لكى نضمن نجاح التمكين، لابد من أن تتوفر مجموعة من المقومات، وهى:
- مستوى العلم والمعرفة والمهارة، وهى متطلبات أساسية لكى يستطيع الفرد من ممارسة التمكين بفاعلية.
 - الاتصال وتبادل المعلومات وانسيابها بالسرعة والكمية والنوع، والذى يضمن للفرد اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوءها.

- الثقة بين الإدارة والأفراد، وذلك لمنح المزيد من الصلاحيات لهم، فالثقة من الشروط الأساسية لكي يتحقق الانسجام والتوافق بين فرق العمل بجميع مستوياته وتخصصاته.
 - الدافعية والحوافز المادية والمعنوية، وذلك لتقوية العمل؛ وبالتالي يؤدي إلى نجاح التمكين وشعور الفرد بالثقة بالنفس.
 - إعادة النظر في الأنظمة والقوانين واللوائح إلى جانب تحديد المسؤوليات والمهام تجنباً للصراع والتجاوز على صلاحيات بعضهم على البعض الآخر.
 - تقويم كفاءة الأفراد واختبار قدراتهم على تحمل المسؤولية، وذلك قبل منحهم التمكين، ومعرفة ما إذا كانوا يحتاجون إلى المزيد من التدريب والاطلاع.
- (جمعة الكبيسي وآخرون، ٢٠١٧، ٤)

اتفق (أشرف محمود و عوض الله سليمان، ٢٠١٣، ٣٥) مع جمعه الكبيسي في تحديد مقومات التمكين، وأضاف كلٌّ من كمال كاظم ومتعب الحربى مقومين آخرين وهما:

-تدعيم الذات (الاستقلالية): ويشير هذا البعد إلى الاستقلالية والمسئولية الشخصية وحرية تصرف الفريق نحو النشاطات التي يتضمنها العمل الذى يقوم به، وتعتبر الاستقلالية عن شعور الفريق بحرية الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق باختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل.

(كمال كاظم، ٢٠١٥، ١٧٥)

-تعميق الالتزام: يشير إلى اكتشاف الافتراضات عن مصادر الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس. (متعب الحربى، ٢٠١٧، ٣٤١)

(٦) أنواع التمكين وأساليبه:

١. أنواع تمكين:

تعددت التوجهات التي تناولت أنواع تمكين الأفراد داخل المنظمة، وهو

كالآتى:

- التمكين الإدارى: أى نشر صلاحية اتخاذ القرار فى جميع أرجاء المؤسسة.
- التمكين المهارى: يعنى نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل فى إطار من الثقة والاعتماد على الذات.

- **التمكين السياسى:** بمعنى القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسى.
(مى خميس، ٢٠١١، ٣٥)
- وهناك تصنيف آخر للتمكين على النحو الآتى :
- **التمكين الظاهرى:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه فى الأعمال والأنشطة التى يقوم بها، وتعتبر المشاركة فى اتخاذ القرارات هى المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهرى.
- **التمكين السلوكى:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل فى مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير فى طرق أداء العمل بالشكل الذى يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (سعيد شعبان، ٢٠٠٦، ٣٥)
- كما يرى البعض أن أنواع التمكين هى:
- **التمكين الرسمى:** الذى يستند الى قوانين وسياسات ومما رسات المنظمة.
- **التمكين غير الرسمى:** الذى يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح.
- **التمكين الطوعى:** الذى لا يستند إلى أسس منظمة.
- **التمكين المباشر:** الذى يظهر عندما يؤثر الأفراد بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.
- **التمكين التمثيلى:** الذى يظهر عندما يقوم بعض الأفراد بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات. (عمر جهاد، ٢٠١٦، ١٨-١٩)

٢. أساليب تمكين الأفراد:

هناك مجموعة من الأساليب التى تحقق عملية تمكين الأفراد داخل المنظمة، حيث اختلف الباحثون فى تحديد هذه الأساليب، فنجد (محمد الهندى، ٢٠١٣، ٤٣-٤٥) حددها بأنها: التمكين من خلال التحفيز، التمكين الهيكلى، التمكين من خلال النمط القيادى، أسلوب تمكين فرق العمل، التمكين البنائى، أسلوب الأبعاد المتعددة فى التمكين.

- كذلك (بهاء الدين عمر، ٢٠١٦، ٨٤ - ٨٧) حددها بأنها: التمكين من خلال المسؤوليات، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي، التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال المعرفة والمعلومات، التمكين من خلال التقدير والاهتمام، التمكين من خلال الثقة.
- واتفق كلٌّ من (تهانى الرشيدى، ٢٠١٨، ٩٨) و(شذا على، ٢٠١٨، ٢٧) على أن أساليب التمكين هي: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق، أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.
- أما (حسن الطعانى وعمر السويعى، ٢٠١٣، ٣٠٨) فقد أجمل كل أساليب التمكين في عشرة طرق من أجل إنجاز التمكين، وهي كالآتى:
١. التمكين من خلال المسؤوليات: يشترط أن تكون المسؤوليات الموكلة للفرد واضحة ومحددة.
 ٢. التمكين من خلال الصلاحيات: يظهر الأفراد حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
 ٣. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الأفراد وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.
 ٤. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور الفرد وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
 ٥. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الأفراد حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الأفراد قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
 ٦. التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
 ٧. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
 ٨. التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الفرد بعمله؛ وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
 ٩. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للفرد يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

١٠. **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.

ومما سبق نجد أن حسن الطعاني وعمر السويعي قد أوضحوا الأساليب اللازمة لتحقيق التمكين، ولكن يمكن إضافة أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين، حيث إنه أسلوب يعتمد على الجمع بين الأساليب كلها دون الاعتماد على أسلوب محدد.

(٧) مستويات التمكين وإستراتيجياته:

١. مستويات التمكين الأفراد:

لتمكين الأفراد يوجد عدد من المستويات داخل المنظمة، وكان الاهتمام الأكبر للمستوى الفردي، حيث كان أساس الدراسات التي قام بها البعض يشير إلى أن التمكين هو حالة نفسية تؤثر على الفرد في العمل، ويمكن توضيح مستويات التمكين كما ذكرها (جمعة الكبيسي وآخرون، ٢٠١٧، ٥) على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة وتصنيفها إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات والمناخ البيروقراطي، وغياب الإبداع، وإهمال التدريب وفوضى في توزيع الصلاحيات، وشعور العاملين بفقدان القوة والمكانة.

المرحلة الثانية: التوجه لاعتماد أساليب إدارية جديدة مثل المشاركة، وتحديد الأهداف، وإثراء الوظيفة ووصفها بدقة، وتحديد متطلباتها وصلاحياتها وحقوقها.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات وافية عن المديرين في شتى مستوياتهم وذلك باستخدام أربعة مصادر للتقويم (الأعمال غير الفعالة، والتجارب المنجزة والمبدعة، والإقناع اللفظي، والمؤهلات العلمية).

المرحلة الرابعة: إبلاغ الأفراد بنتائج تقويمهم ومدى شعورهم بالاستعداد لممارسة التمكين وزيادة الجهد المبذول وحرصهم على النجاح والعمل بفاعلية ذاتية.

المرحلة الخامسة: تحقيق قدر كبير من التغيير في سلوك الأفراد في المستويات كافة من خلال إصرارهم على الإنجاز وتحقيق أهداف التمكين المعتمدة.

٢. إستراتيجيات تمكين الأفراد:

تصنف الممارسات التنظيمية المتعلقة بالتمكين وفقا للإستراتيجيتين

التاليتين:

الإستراتيجية الأولى: يطلق عليها الأسلوب الميكانيكى أو التمكين من أعلى إلى أسفل، وتتضمن البدء من القمة، التحديد الواضح لرؤية ورسالة المنظمة والقيم التنظيمية المرغوبة، تحديد المهام والأدوار والمكافآت للعاملين، تفويض السلطات، مساعدة الأفراد عن النتائج

الإستراتيجية الثانية: يطلق عليها الأسلوب العضوى أو التمكين من القاع إلى القمة، وتتضمن البدء من قاع التنظيم من خلال فهم حاجات العاملين، وضع نموذج لسلوكيات التمكين، بناء فرق العمل وتشجيع السلوك التعاونى، الثقة فى العاملين.

ويتفق الأسلوب الميكانيكى مع مضمون مدخل العلاقات الذى يركز على تفويض السلطة والمساءلة عن النتائج، بينما يتفق الأسلوب العضوى مع مدخل الدافعية حيث يتضمن تعرف حاجات العاملين والثقة فيهم. (سمر محمد، ٢٠٠٨، ٧٢)

(٨) علاقة التمكين بالنظريات الإدارية:

إن مفهوم التمكين، وإن كان قد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة، إلا أنه وجد بنفس مضمونه السابق، خاصة في مفهوم هيزبرج Herzberg عن الإثراء الوظيفي Job Enrichment في عام ١٩٦٨، ونظرية ماكجريجور (٧) Macgregor في عام ١٩٦٠، والحاجة إلى تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية الذى كان أحد المبادئ التي قامت عليها مدرسة الإدارة العلمية في ثلاثينيات القرن العشرين ويتضح ذلك فيما يلي:

(إبراهيم الزهيرى، ٢٠٠٨، ٣٢٧ - ٣٣٠)

(١) التمكين ونظرية ماكجريجور:

تتفق نظرية (٧) ماكجريجور مع التمكين، على عكس نظرية (X)، ففي الأولى يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، حيث إنهم يشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرءوسيتهم ونصائحهم، كما أن هؤلاء الرؤساء سوف يوفرون الفرص لتحمل المزيد من المسؤولية، وحيث إنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق ذاتهم - Self Actualization، فإنهم سوف يركزون على توسيع الوظائف Job Enlargement، وإثرائها Job Enrichment.

وتعرف نظرية (٧) احتياجات العنصر البشري كما حددها هرم ماسلو، والذي يوضحها الشكل التالي:

شكل (٣)



(٢) التمكين وأنماط الإدارة لليكرت:

لقد وصف ليكرت Likert نظم مختلفة في الإدارة هي:

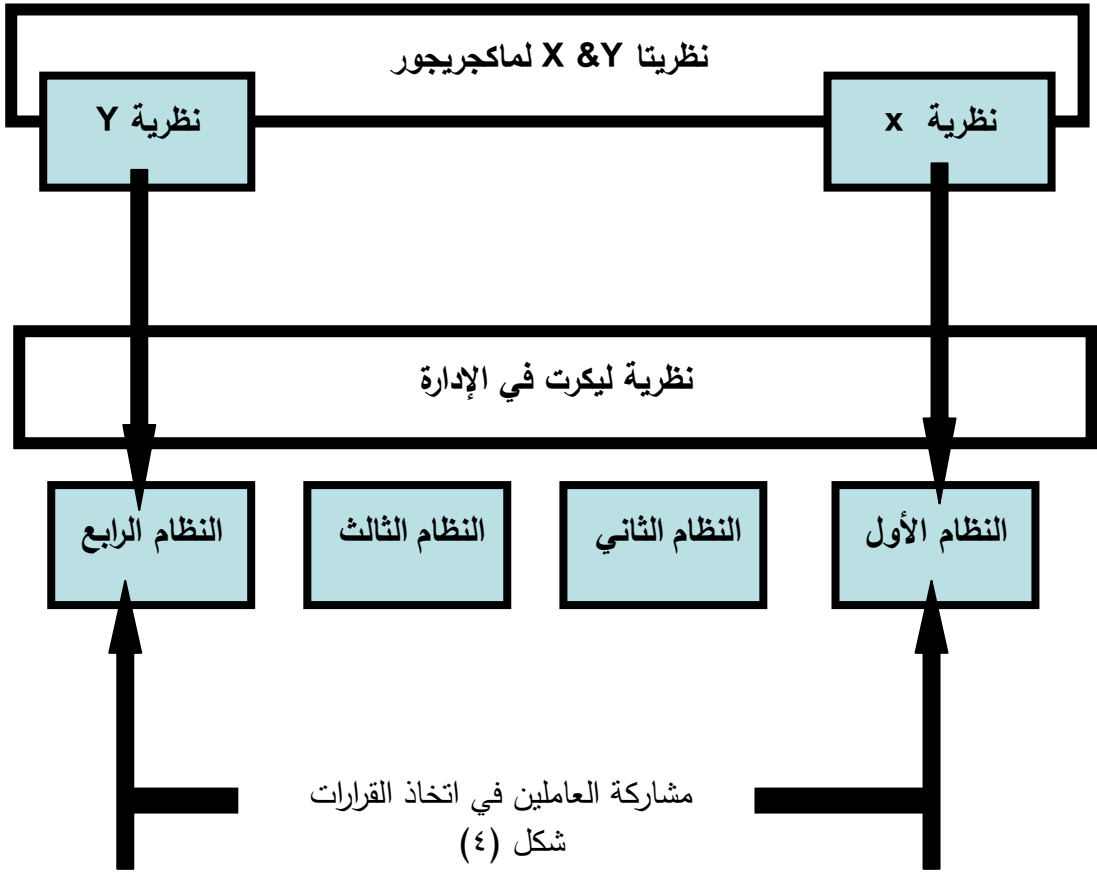
النظام الأول: يتفق هذا النظام مع ما جاءت به نظرية (X) ونظرية الإدارة العلمية، ففي ظل هذا النظام يفتقد الرؤساء الثقة في مرعوسيهيم. والمرعوسون لا يتصلون برؤسائهم والمشرفين عليهم. ويتسم المناخ التنظيمي بالخوف والتهديد والعقاب والاتصال من أعلى إلى أسفل، وإن كان هناك اتصال صاعد وغير دقيق ويتم اتخاذ القرارات في هذا النظام في القمة، مع زيادة الرقابة والتوجيه على المرعوسين.

النظام الثاني: في ظل هذا النظام تبقى معظم السلطة والرقابة في قمة المنظمة، ومع ذلك فإن محاولة ما تتم لإشراك العاملين في القرارات الصغيرة في المستويات الأدنى. كما أن هناك تفاعلاً بين المديرين والعاملين أكثر من النظام الأول، ولكن يبقى التأكيد على الاتصالات الهابطة، في حين تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريد الرئيس أن يسمعه. وتشبه العلاقة بين الرئيس والعامل بالعلاقة بين السيد والخادم. والرئيس في ظل هذا النظام خير Benevolent أكثر من الرئيس السلطوي في النظام الأول، ولكن يبقى الاتصال معوقاً.

النظام الثالث: يطلق على هذا النظام الاستشاري Consultative فهناك ثقة من الرؤساء في العاملين، وإن كانت ثقة غير كاملة، ويتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة، في حين يتم اتخاذ القرارات غير الرئيسية من خلال المنظمة كلها، وهناك تفاعل بين الرئيس والمرعوسين أكثر مما هو قائم في النظامين السابقين، كما أن الاتصال يتم في اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى نسبياً. ويستمتع الرؤساء إلى آراء المرعوسين، ويرى ليكرت أن الرؤساء في ظل هذا النظام يتصورون أنفسهم أكثر تقدماً ومشاركة مما هو موجود بالفعل.

النظام الرابع: يتفق هذا النظام مع نظرية (Y) لماكجريجور، فالرؤساء يتقنون ثقة كبيرة في مرعوسيه، كما أن لديهم طموحات عالية في عملهم والشعور بالمسئولية، وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى حد كبير، حتى فيما يتعلق بالقرارات المهمة والرئيسية، والمناخ الاتصالي تفاعلي تماماً، فالاتصالات تتم بحرية في جميع الاتجاهات، ونتيجة لذلك تكون الإنتاجية والأخلاقيات إلى الصعود، ويتم التعاون بين الرؤساء والمرعوسين في حل المشكلات التنظيمية.

ويعتبر ليكرت أن النظام الرابع يحقق أعلى مستوى من الإنتاجية على العكس من الأول الذي يحقق أقل مستوى. ووفقاً لليكرت فإن وظيفة الرئيس هي الترويج للإدارة بالمشاركة Participative. ويقوم الرئيس في ظل النظام الرابع بإشراك المرعوسين في القرارات وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيداً أو سيئاً في جميع الظروف، كما يكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصارى جهده للاحتفاظ بمستوى أعلى لها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وتدريب مرعوسيه والاتصال بهم وأن يكون سهل الوصول إليه، كما أن لديه الرغبة والاستعداد للتغيير، وفي دعم مرعوسيه، حتى ولو حدثت أخطاء من قبلهم، ويضاف إلى ذلك أن الرئيس هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرعوسوه بإنجاز طيب أو بأداء طيب.



نظريتي ماكجريجور وليكرت والعلاقة بينهما

(٣) التمكين ونظرية هيرزبرج:

اهتم هيرزبرج بطبيعة الحوافز، ووفقاً لأبحاثه، فقد اقتنع بأن معظم الرؤساء في خمسينيات وستينيات القرن العشرين كان لديهم فهم متواضع للحافز الإنساني. وقد أكد على أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، ويقوم الإثراء الوظيفي على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، وإعطائهم الفرص للتصعيد والترقية إلى أعلى والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك مناسباً.

(٩) نماذج التمكين للأفراد:

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق فلسفة التمكين، لابد من أن تتفهم حقيقة التمكين وفقاً لظروف البيئة الداخلية والخارجية، وقد تناولت العديد من الدراسات بعض نماذج التمكين المختلفة التي تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن بعض هذه النماذج:

١. نموذج التحفيز الفردي لكوجر وكانجو (Conger And Kanungo, 1988):

يرتكز هذا النموذج على تحديد العوامل المؤدية لشعور الفرد بانعدام القوة؛ ومن ثم العمل على إزالتها وزيادة قوة الفرد وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين لكي يتم تطبيقه بنجاح وفعالية على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تعرف العوامل المسببة لانعدام قوة الفرد، وذلك بتشخيص الظروف داخل المنظمة، ويمكن تحديد بعض هذه الظروف مثل: الضغوط التنافسية، المناخ البيروقراطي، والسلبية، وتحديد المكافآت، غياب الإبداع، ضعف التحفيز.

المرحلة الثانية: تعرف سياسات إدارية جديدة تهدف لتطبيق التمكين في المنظمة ودعمه، مثل: الإدارة بالمشاركة.

المرحلة الثالثة: العمل على توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للفرد وإزالة العوامل المسببة لانعدام قوة الفرد، وذلك باستخدام أربعة مصادر، وهي، التجرب المنجزة، المكاسب غير الفعالة، الاستشارة العاطفية، الإقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة: العمل على شعور الأفراد بالتمكين داخل المنظمة، وذلك من خلال: الزيادة في الاعتقاد بالفاعلية الذاتية، توقعات الأداء، الجهد المبذول.

المرحلة الخامسة: التحفيز والإصرار من الأفراد على إتمام المهام المطلوبة منهم وتحقيق الأهداف المحددة. (تهانى الرشيدى، ٢٠١٨، ٨٨ - ٨٩)

٢. نموذج التمكين الإدراكي لتوماس وفيلثوسى (Thomas and Velthouse, 1990):

يعد هذا النموذج استكمالاً للعمل الذي تم من خلال النموذج السابق، ويطلق عليه هذا نموذج التمكين الإداري، ويتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين، وهي كالتالي:

- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** والذي من خلاله يتم التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ تجاه مهمة معينة.
 - **الكفاية :** وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وذو خبرة.
 - **إعطاء معنى للعمل:** ويمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
 - **المسئولية المسببة لتصرفات الأفراد:** وتمثل الشعور بالاختيار حيث يوفر شعورا بأن الفرد حر باختياره والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.
- ومما سبق يمكن القول بأن نموذج توماس وفيلثوسى يعد أعم وأشمل من نموذج كنجو وكانجو لأن هذا النموذج قام بالاهتمام بغرس قيمة العمل لدى أفراد المنظمة، وتكون الأعمال نابعة من داخلهم.

(عطا الله صلاح، ٢٠١١، ٣٢١ - ٣٢٢)

٣. نموذج بيرين وهاريس (Beyerlien and Harris Model, 2003) :

- لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في:
- المكون الأول:** القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
- المكون الثاني:** المسئولية هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسئولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- المكون الثالث:** السلطة هي إعطاء الأفراد القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.
- مما سبق يتبين أن التمكين إستراتيجية إدارية لها متطلباتها، ولعل البيئة التي يعمل بها الفرد تحتاج للتغلب على كثير من معوقات التمكين لاتباع هذه الإستراتيجية؛ ومن ثم تعزيز جميع العوامل الداعمة لهذه الإستراتيجية، لضمان تطبيق التمكين بشكل سليم. (بهاء الدين عمر، ٢٠١٦، ٧٨)
- أما (سمر محمد، ٢٠٠٩، ٨٥ - ٩٠) فقد أضافت بعض النماذج التي يمكن تطبيقها داخل المنظمة لتحقيق التمكين، وهي:

١. نموذج فوجت وميريل (Vogt and Murrell, 1990) :

ويفترض هذا النموذج أن أساس وجود أى منظمة هو القوة، وباستخدام هذه القوة تتولد الدافعية لدى العاملين، وينتج عنها سلوك أى اتخاذ القرار، ويتأثر هذا السلوك بمجموعتين من المؤثرات، إحداهما متعلقة بالعمليات والأفراد والأخرى متعلقة بالسياسات التنظيمية وتؤدى هذه المؤثرات إلى نتائج إيجابية أو سلبية.

٢. نموذج هارتلين وفيريل (Hartline and Ferrell, 1996):

ويرتكز هذا النموذج على الالتزام بالإدارة بجودة الخدمة المقدمة للأفراد، ويتطلب ذلك ضرورة استخدام الإدارة لأساليب جديدة فى القيادة وتقييم الأداء، فتطبيق التمكين والتقييم السلوكى للعاملين، مما يخفض غموض وصراع الدور ويزيد القدرة على التكيف والفعالية الذاتية والرضا الوظيفى، مما يؤدى إلى تقديم الأفراد خدمة أفضل.

٣. نموذج راندولف (Randolph, 1995):

قدم هذا النموذج خطة للتمكين فى صورة خطوات، كما يشير إلى أن عملية التمكين صعبة التنفيذ وتحتاج للتدريب المستمر والتدرج فى تنفيذها.

٤. نموذج نيوستورم وديفز (New Storm & Davis, 2002):

تناول هذا النموذج العوامل المسببة لانعدام القوة والعمل على إزالتها ودعم الفعالية الذاتية، كما حدد أبعاد التمكين، ثم النتائج المترتبة على تطبيق التمكين.

٥. نموذج فريدمان (Friedman, 2003) :

يشير هذا النموذج إلى أهمية البعد الاجتماعى فى بناء نموذج التمكين، وأن نقطة البدء لتمكين الأفراد هى تحسين ظروفهم الاقتصادية التى تمكنهم من الوصول إلى القوة الاجتماعية، كما أكد على ضرورة النظر للمرؤوسين من ثلاث زوايا: الفرد ككيان أخلاقى، الفرد كمشارك فى عملية صنع واتخاذ القرار، الفرد كعضو فى أسرة هى النواة للمجتمع المدنى يحكمها الاستمرار والالتزام.

مما سبق نجد أن هناك العديد من النماذج التى اهتمت بتمكين الأفراد داخل المنظمة، ومنها من اهتم بتوفير المناخ المهيء لتطبيق التمكين، ويمكن القول بأنه يمكن تطبيق أكثر من نموذج داخل المنظمة من أجل تحقيق أفضل صورة للتمكين.

(١٠) مزايا التمكين داخل المنظمة:

هناك العديد من المزايا التي حددها (محمد خميس، ٢٠١٥، ٢٩٥ - ٣٠١) لكي يحققها التمكين سواء للأفراد أو للمنظمة، يمكن توضيحها في الآتي:

أولاً- المزايا التي تعود على الجامعات:

١. تغيير الثقافة التقليدية للجامعة: يعمل تطبيق مفهوم التمكين على تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في صنع القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة وزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم.
٢. تحسين نتائج الأداء: فإذا قدمت إدارة الجامعة لعضو هيئة التدريس المعلومات والمهارات والتدريب والثقة والحوافز والمكافآت من أجل رفع قدراته وإمكاناته، فإن كل ذلك يكون له مردوده ينعكس على الجامعة ويؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى، حيث إن الأداء المرتفع للعمل بالمنظمات يرتبط بوجود عدة عوامل يأتي التمكين في مقدمتها.
٣. زيادة ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة: إن من يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا يسهم بدوره في تحسين مستوى ولائهم للعمل، وبالتالي فإن التمكين يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة لعضو هيئة التدريس، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، فضلاً عن زيادة انتمائه للجامعة التي يعمل بها.
٤. المساهمة في اكتشاف الموارد البشرية المتاحة ودعمها لخدمة الجامعة: إن تطبيق التمكين بصورته الصحيحة" يمكن القيادات من تحديد الأفراد الموهوبين والمبدعين ودفعهم لتكريس المزيد من الوقت والجهد لخدمة الشئون المهمة بالمنظمة، وبالتالي تتمكن القيادات الجامعية من زيادة تعرف إمكانات أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعاتهم، ورصد الموهوبين منهم ودعمهم من أجل الاستفادة من قدراتهم وتوجيهها في خدمة الجامعة وتحسين الأداء بها، خاصة أنه في مجال مهارات القيادة والإدارة أفادت الدراسات بأن التمكين يعتبر العامل الرئيس في تحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية".

٥. زيادة فرص الإبداع والابتكار: إن تطبيق التمكين يساعد على حرية التصرف وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على روح المبادرة والتفكير الابتكاري وتقديم أفكار مبدعة، حيث توجد علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي للأفراد وبين التمكين.
٦. العمل على تحقيق الجودة بالجامعات: إن العمل على تنمية الأفراد مهنيًا وثقتهم بأنفسهم ومشاركتهم الفعالة في العمل تعد من أهم أبعاد التمكين، وإن هذه الأبعاد تعد من المتطلبات الرئيسة لتحقيق الجودة داخل المنظمات؛ وبالتالي فإن من نتائج سعي الجامعة لتطبيق التمكين هو اقترابها من تحقيق الجودة بها.
٧. تخفيف العبء على القيادات: حيث إن تطبيق مفهوم التمكين بالجامعات يعمل على تخفيف العبء والضغوط على القيادات والتي تؤثر بشكل كبير على أدائهم الإداري، فمشاركة الأفراد لهم في هذه الأعباء ستجعلهم يهتمون أكثر بالنواحي الإستراتيجية وأهداف المنظمة، الأمر الذي يسهم في تحسين درجة أدائهم وجعلها أكثر فعالية، الأمر الذي ينعكس في النهاية على مصلحة العمل بالجامعة وتحقيق أهدافها، كما توصلت نتائج بعض الدراسات مثل (حسن الطعاني، ٢٠١١) إلى أن تطبيق التمكين في بعض المنظمات بطريقة جيدة أدى إلى إصلاحها بشكل كبير، حيث أدى تطبيقه إلى سرعة إنجاز المهام بهذه المنظمات نتيجة غياب البيروقراطية، إلى جانب المساهمة في انخفاض نسبة الغياب بين الأفراد، وزيادة التعاون فيما بينهم لمواجهة المشكلات وتقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بنسبة كبيرة، الأمر الذي يضمن زيادة فعالية الجامعة وكفاءة الأداء بها في حال تطبيق قياداتها لمفهوم التمكين بأسلوب علمي صحيح.
- ومن العرض السابق لمزايا تطبيق مفهوم التمكين داخل المنظمة، نجد أنها عملية تحويل الجامعة من مجتمع بيروقراطي إلى مجتمع ديمقراطي متعاون، حيث إن التمكين يعني توزيع السلطة، بما يضمن مشاركة الأفراد وحرية اختيارهم واستقلاليتهم وتحمل المسؤولية وغيرها من الآليات الأخرى التي تدعم الديمقراطية.

ثانياً- المزايا التي تعود على أعضاء هيئة التدريس:

يعتبر عضو هيئة التدريس من أهم العناصر داخل الجامعات، لذا فإن تطبيق التمكين يضمن حسن استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس على الوجه الأمثل، كما يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى، ومن بعض المزايا التي تعود على أعضاء هيئة التدريس نتيجة تطبيق مفهوم التمكين ما يلي:

١. تطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس: الهدف من تطبيق مفهوم التمكين في الجامعات وغيرها بالمؤسسات الأخرى هو السعي لتحسين أداء الأفراد، لذا يعتبر عضو هيئة التدريس هو المستفيد الأول من تطبيق التمكين، لأنه يمنحهم الثقة والسلطة والصلاحيات والاستقلالية والحرية في التصرف، مما ينعكس بالإيجاب على تطوير مستوى أدائهم لمهامهم المختلفة.
٢. تحرير عضو هيئة التدريس من التعليمات الصارمة والرقابة المتشددة في بعض الأحيان، وتشجيعهم على بناء الأحكام المهنية، وكذلك مشاركتهم في وضع الأهداف والسياسات، وإعطائهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها، وهذا بدوره يحرر إمكاناتهم ومواهبهم الكامنة.
٣. تعزيز الشعور الإيجابي لدى عضو هيئة التدريس، وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
٤. يتضمن التمكين في جوهره على شعور نفسى بالملكية من قبل عضو هيئة التدريس، ومن ثم تقديم أفضل ما لديهم والسعي إلى التحسين المستمر في العمل.
٥. تأثير تطبيق مفهوم التمكين يصبح واضحاً في زيادة الثقة والاحترام بين القيادات والأفراد أو بين الأفراد بعضهم البعض، إلى جانب أنه يعمل على تقليل الصراعات سواء بين الأفراد أنفسهم أو بينهم وبين قياداتهم، بل وينظر الأفراد إلى قياداتهم نظرة أكثر إيجابية، حيث يسعى الجميع إلى تحقيق نفس الهدف لشعورهم بالمسئولية الملقاة على عاتقهم، ولالتزامهم بنجاح العمل لمشاركتهم في صناعته والتخطيط له.

٦. يحرص أعضاء هيئة التدريس على تجنب الأخطاء في العمل، حيث أن مشاركتهم في تحمل المسؤولية تؤدي بهم إلى زيادة حرصهم على تجنب الأخطاء، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيئ بالنسبة للجامعة.

٧. يعمل التمكين على إشباع حاجات عضو هيئة التدريس من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه للمنظمة، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع دافعيته الذاتية، وتنمية شعوره بالمسؤولية، وربط مصالحه الشخصية مع مصالح المنظمة، كما أنه يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

ومما سبق تتضح أهمية تطبيق التمكين بالجامعات لما يحققه لأعضاء هيئة التدريس من تشجيع لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وإعطائهم مسؤولية أكبر، وإحساسهم بالإنجاز في عملهم، مما قد يسهم في تحقيق الولاء والانتماء لجامعاتهم، فالجامعة في حاجة إلى تطبيق التمكين حتى تنجح في الاستثمار الأمثل لجميع مواردها المتاحة، خاصة الموارد البشرية، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد بها، ولكي يشعروا بمزيد من الرضا الوظيفي والانتماء إليها.

(١١) خطوات تطبيق التمكين:

أوضحت العديد من الدراسات، مثل: دراسة (سعد العتيبي، ٢٠٠٤، ١٠٧)، دراسة (حسن الطعاني، ٢٠١١، ٢٠٨)، دراسة (مصلح بن سعيد، ٢٠١١، ٣٣)، دراسة (حامد الرشيدى، ٢٠١٣، ٢٠٣)، ودراسة (محمد عساف، ٢٠١٥، ١٣) أن التمكين هو إستراتيجية يتم تطبيقها على عدة خطوات متدرجة، وفيما يلي مجموعة من الخطوات لتنفيذ إستراتيجية التمكين:

الخطوة الأولى - تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

أولى الخطوات هي أنه يجب على القائد أن يجيب على التساؤل الآتى: لماذا تريد إدارة المنظمة تبنى إستراتيجية التمكين؟ تكون الإجابة: لتحسين مستوى الأفراد، لرفع مستوى جودة المنظمة، لزيادة الإنتاجية، لتنمية الإنتاجية، لتنمية قدرات ومهارات الأفراد، تخفيف العبء عن القائد، وأيا كان السبب، فإن تفسير وتوضيح ذلك للأفراد يساعد في الحد من درجة الغموض والشك في هذه الإستراتيجية.

الثانية- التغيير فى سلوك القادة :

وتمثل أحد التحديات الهائلة التى يجب أن يتغلب عليها القادة لإيجاد بيئة عمل ممكنة، وذلك باتباع سياسة كيفية التخلّى عن السلطة قبل المضى قدما وبشكل جدى فى تنفيذ إستراتيجية التمكين .

الخطوة الثالثة- تحديد القرارات التى يشارك فيها الأفراد:

إن تحديد نوع القرارات التى سيتخلّى عنها القادة للأفراد تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة لهما معاً للتعرف على متطلبات التغيير فى سلوكهم، لذلك يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التى يمكن أن يشارك فيها الأفراد بشكل تدريجى، كما يجب تقييم نوعية القرارات التى تتم بشكل يومية حتى يمكن للقادة والأفراد تحديد نوعية القرارات التى يمكن أن يشارك فيها الأفراد بشكل تدريجى .

الخطوة الرابعة- تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن إستراتيجية التمكين فرق العمل ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأى فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثر وظائفهم عن غيرهم من الأفراد والمنظمة ككل.

الخطوة الخامسة- المشاركة فى المعلومات:

لكى يتمكن الأفراد من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر لهم فرصة التوصل إلى المعلومات التى تساعدهم على تفهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التى يشتركون فيها تقدم مساهمة فعالة فى نجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للأفراد عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم .

الخطوة السادسة- اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على القادة اختيار الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعى، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة- توفير التدريب المناسب:

إن التدريب يعد أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الأفراد داخل المنظمة، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية مثل حل المشكلات وإدارة الأزمات، الاتصال الفعال العمل من ضمن فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارى والفنى للأفراد.

الخطوة الثامنة - الاتصال لتوصيل التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بإستراتيجية التمكين، وماذا يعنى التمكين للأفراد فيما يتعلق بواجبات وإمكانيات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الأفراد كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة لتسهيل تطبيق خطوات إستراتيجية التمكين حيث يحدد القادة للأفراد أهدافاً يجب تحقيقها كل فترة زمنية.

الخطوة التاسعة - وضع برنامج للمكافآت والتقدير للأفراد:

لكى يستطيع القادة إنجاز تطبيق إستراتيجية التمكين يجب أن يتم ربط نظام المكافآت والتقدير المادى والمعنوى بأهداف المنظمة ومدى تحققها، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة - عدم استعجال فى الحصول على النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل فى وقت قصير، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير، فمن الممكن أن يقاوم الأفراد أى محاولة لتطبيق إستراتيجية ستضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى إستراتيجية التمكين ستضمن التغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والأفراد داخل المنظمة وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لتطبيق إستراتيجية التمكين؛ وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على النتائج السريعة.

ونجد من العرض السابق لخطوات تطبيق إستراتيجية التمكين أن نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة نقاط منها: بيئة المنظمة وإدارتها وأسلوب تنفيذها لهذه الإستراتيجية، وكذلك تقبل الأفراد واستيعابهم لمفهوم التمكين داخل المنظمة، فإما أن تكون هذه الإدارة قوية تشجع هذه الإستراتيجية وتنفيذها بقدرة وفاعلية، وإما أن تكون إدارة سيئة وضعيفة تزعزع الثقة داخل المنظمة، كذلك أن يكون هناك بعض الأفراد المتقبلين للتمكين ومنهم من لا يتقبلها وبالتالي ينعكس على أدائهم داخل المنظمة.

(١٢) متطلبات تطبيق التمكين داخل المنظمات:

هناك العديد من المتطلبات التى حددتها كثير من الدراسات مثل: دراسة (مصلح بن سعيد، ٢٠١١، ٣٢)، دراسة (صفاء تايه، ٢٠١٢، ١٦٥)، دراسة (خديجة البلوى وهالة عبد المنعم، ٢٠١٦، ٢٤)، دراسة (شيرين إبراهيم، ٢٠١٦،

١٨)، دراسة (تهانى الرشيدى، ٢٠١٨، ١٠٢)، والتي تؤثر على نجاح تطبيق إستراتيجية التمكين داخل المنظمات، ويمكن عرض بعض هذه المتطلبات على النحو التالى:

١. **توزيع السلطة:** ويقصد بتوزيع السلطة مدى امتلاك الأفراد لسلطة اتخاذ وتطبيق القرارات على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وهناك اعتقاد خاطئ لدى بعض القيادات الإدارية يركز على أنها إذا ما تخلت أو تنازلت عن جزء من سلطتها فإنها سوف تفقد قوتها و نفوذها وهذا يعد اعتقاد خاطئ تؤمن به القيادات التي لا تؤمن بالتمكين.

٢. **نشر المعلومات:** تمثل نشر المعلومات أحد مصادر القوة داخل المنظمة، خاصة المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي التي يمكن أن يستخدم لبناء مصادر القوة، هذا بالإضافة إلى أن تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية من قبل القيادات، سوف يولد لديهم إحساساً بتمكّنهم وينعكس على أدائهم بشكل إيجابى.

٣. **نظام المكافآت والحوافز:** أكد العديد من الباحثين على أن من المتطلبات الأساسية لإنجاح تطبيق إستراتيجية التمكين هو الربط بين نظام المكافآت والحوافز التي يحرص عليها الأفراد وبين نتائج أعمالهم فالحوافز المادية والمعنوية لهم تحدد مدى مساهمتهم فى تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك عن طريق قيام هذه الحوافز بدور المدعم للقدرات الشخصية للعامل ومن خلال التأثير على الأفراد للمشاركة فى صنع القرار.

٤. **توافر الثقة فى الأفراد:** ويقصد بذلك ان تتخلى القيادات عن أسلوب الرقابة المحكمة، فتوافر الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة سوف يترتب عليه مزيد من تحمل المسؤوليات لإتخاذ القرارات وأداء العمل بالشكل المرغوب فيه.

٥. **التدريب المستمر:** من المتطلبات الأساسية لتطبيق إستراتيجية التمكين اعتبار الأفراد هم المورد الحيوى للمنظمة، ولذلك لابد من تدريب العاملين بشكل دورى لزيادة وعى الأفراد بالتمكين.

٦. **الثقافة التنظيمية الساندة:** ويقصد بها مجموعة الافتراضات والقيم التي تجدها مجموعة العمل مناسبة للتأقلم مع أهداف المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تقوم بنشر القيم والافتراضات التي تدعم نجاح تطبيق

إستراتيجية التمكين، وذلك عن طريق العمل بروح الفريق ومشاركة الأفراد فى صنع القرار.

٧. **القيادة داخل المنظمة:** وتقوم على أساس أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للأفراد وخاصة العاملين فى الصفوف الامامية لكى تستطيع الإدارة تمكين هؤلاء العاملين للاستجابة الفورية لطلبات واحتياجات العملاء، ويتضح أن إستراتيجية التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدى للقيادة الذى يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتحاور وهذا بدوره يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة.

٨. **فرق العمل ذاتية الإدارة:** إن فرق العمل خطوة أساسية يجب أن يمر الأفراد حتى يكون عندهم القدرة على التمكين فى المستقبل.

٩. **التحفيز:** إن التمكين مفهوم إدارى جديد نسبياً حتى يقوم الأفراد بتقبله، يجب أن يكون هناك جانب من التحفيز يخلق بداخلهم الدافع للعمل على تنفيذ المطلوب منهم فى ظله.

١٠. **نظام تقويم الأداء:** عند التفكير فى التغيير الذى يطرأ على المؤسسة من خلال عملية تمكين الأفراد، يجب وضع نظام جديد لتقويم أداء الأفراد داخل المؤسسة، حيث إن الفرد عند شعوره أن عملية تقويمه تقوم على اساس من العدل والمساواة، يستخدم كل ما عنده من خبرات ومهارات حتى يؤدى عمله على أكمل وجه.

١١. **نظام التدريب:** عند النظر لتمكين الأفراد نلاحظ أنه يتطلب منهم تحمل المسئولية وامتلاك السلطة بما يسمح به مستواهم الوظيفى، وبالتالي يجب أن يمتلك الفرد المهارات والقدرات التى تأهله لأداء مهامه فى التمكين على أكمل وجه وهذا يتحقق بالتدريب.

١٢. **الاتصال ونظم المعلومات:** يؤثر الاتصال على تمكين الأفراد، فإذا كان الاتصال بين المستويات الإدارية العليا يتم بشكل جيد، يكون التأثير إيجابياً، ولكن إذا كان الاتصال ضعيفاً بين المستويات الإدارية العليا والدنيا يصبح التأثير سلبياً، وكذلك نظم المعلومات تؤثر بالسلب أو الإيجاب على المهام التى يؤدىها الأفراد.

١٣. **القوانين والتشريعات:** يجب أن تعترف الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التمكين، وتضع لها التشريعات الخاصة بها والداعمة لوجودها.

(١٣) معوقات تطبيق التمكين داخل المنظمات:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، يمكن تحديد وإيجاز معوقات التمكين من خلال التقسيم التالي:

١. **معوقات قومية:** وترتبط بالنظام السائد بالدولة وتشمل التشريعات والقوانين الملزمة من حيث الازدواجية وعدم الفعالية، سطحية الأجهزة الرقابية، سوء اختيار القيادات ومشاكل القيادة غير الملائمة.

٢. **معوقات بيئية:** حيث إن كل بيئة لها ظروفها الخاصة، فهناك بيئة مشجعة وأخرى منفرة، وتضم هذه المعوقات: المناخ السائد ومدى تقبله للتمكين، العوامل الجغرافية، الأمن والأمان في البيئة المحيطة، الضغوط الاقتصادية، صحة النظم الفرعية، ومدى تفاعلها لتحقيق أهداف المنظمة.

٣. **معوقات تنظيمية:** وترتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمات، ومنها نوعية القيادة الإدارية من حيث كونها تقدمية أو تقليدية، مدى فاعلية الاتصالات الإدارية، العلاقة السائدة بين الأفراد وخاصة بين الرؤساء والمرؤسين.

٤. **معوقات إدارية:** فالإدارة الساكنة تمثل عائقاً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والعكس صحيح، ومن هذه المعوقات: النمط الإداري السائد، البعد السلوكي للإدارة، كيفية ممارسة العمليات الإدارية.

٥. **معوقات اجتماعية:** وتشمل العناصر المكونة لشخصية الأفراد وكونها تمثل عائقاً أو داعماً، وكذلك علاقة الزملاء والأصدقاء داخل المنظمة.

٦. **معوقات نفسية:** وهي العوامل التي تترك آثاراً نفسية على الأفراد وتمثل معوقات للتمكين ومنها القيم والاتجاهات والدوافع المحركة لسلوكيات الأفراد، تكوين الشخصية، ومدى القدرة على التصرف، التجارب التي يمر بها الفرد وتأثيرها عليه، الطموح والطمع والخيط الرفيع بينهما.

مما سبق نجد أن هناك العديد من المعوقات التي تؤدي إلى فشل تطبيق التمكين، وليس بالضرورة أن تتوفر كل المعوقات داخل المنظمة الواحدة، ولكن تتوافر بعض منها وكذلك بنسب متفاوتة، وعلى كل منظمة محاولة إيجاد حلول للتغلب على هذه المعوقات إذا كانت تطمح إلى التقدم ونجاح العمل بها وتحقيق أهدافها.

ثانياً - المهام الوظيفية لأداء أعضاء هيئة التدريس:

إن لعضو هيئة التدريس دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الجامعة، ولكن هناك تباين في القيمة الكمية والنوعية في تحقيق هذه الأهداف فيما بينهم، كما تختلف درجة أدائهم داخل الجامعة من كلية لأخرى، وعلى الرغم من ذلك فقد تقارب العديد من الدراسات في تحديد المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس وهي تتكون من ثلاثة أنشطة رئيسية: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء المجتمعي والبيئي، وهذه الأدوار تتبثق من أهداف ووظائف الجامعة، وتوضح مهام عضو هيئة التدريس في النقاط التالية:

١. الأداء التدريسي:

إن الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من أهم العوامل التي تساعد مختلف المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها التربوية، فهو يمارس التدريس كمطلب أساسي لدوره ووظيفته في الجامعة، حيث لا تزال عملية التدريس تحتل المساحة الأكبر من اهتمامات الجامعة. (مهنى غنايم وسمير جاد، ٢٠٠٥، ١٠٥)

ويعتمد التدريس الجامعي الفعال الذي يحقق أهداف الجامعة على أربعة دعائم، وهي: عضو هيئة التدريس، والطالب الجامعي، والمنهج الجامعي، والإدارة الجامعية، ولا يمكن أن يتحقق نجاح عملية التدريس بالجامعات إلا من خلال الوصول بتلك الدعائم والمكونات إلى مستوى الأهداف التي تضعها الجامعة كتعبير عن الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها. (أحمد عيسى، ٢٠١٧، ٢٠٠)

ونجد أن (أبتسام الجفري، ٢٠٠٢، ١١٥) تعرف الأداء التدريسي بأنه " كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة، وعمليات، وإجراءات، وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي أو خارجه.

أما (جمال الدهشان وجمال السيسى، ٢٠٠٤، ٦) فيعرفان الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بأنه " كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ومسئوليات داخل قاعات المحاضرات أو في أي موقف أو نشاط تعليمي، وبراها أقرانه أو رؤسائه أو طلابه لإحداث تغييرات مرغوبة في شخصية طلابه وذلك في ضوء أهداف وتوقعات جامعته ومجتمعه".

ويعنى (عبد الله محمد شوقي، ٢٠٠٤، ١٣٨) بالتدريس الجامعي بمفهوم تربوي واسع هو التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة الجامعيين وما يلزمه من

إجراء امتحانات. وإرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديمياً واجتماعياً وتربوياً، والاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية الإدارية، والتي جميعها تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله فنياً في موضوع تخصصه والذي يؤهله للتكيف والعمل في الحياة بصورة أفضل.

أما (أنور شحاته، ٢٠١٧، ١٦٤) فيقصد به "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ أنشطة وعمليات، وإجراءات، ومن سلوك لفظي معرفي أو وجداني أو مهارى يدل على قدرته على ممارسة مهارات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل القاعة وخارجها".

ويتضمن الأداء التدريس الجامعي النهوض بالأدوار الفرعية التالية:

- القيام بإعداد وتأليف المادة العلمية للمقرر الذي يقوم بتدريسه على أن يتضمن برنامجاً " للثقافة العامة وآخر تطبيقي مرتبطين بالبرنامج الأكاديمي للمقرر.
- تحديد أساليب التدريس المناسبة وتنفيذها بشرط تتوعها بين المحاضرة للأعداد الكبيرة والتعليم المبرمج والتدريس المصغر للأعداد الصغيرة بالإضافة إلى المناقشات وورش العمل والتطبيقات والتعليم الفردي.
- إعداد وتصميم واختيار الوسائل التعليمية المناسبة وتوظيفها مع الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة- مثل التعليم بواسطة الإنترنت وأنظمة البث عبر الأقمار الصناعية بجانب التقنيات التي أصبحت مألوفة كالتعليم بواسطة الحاسب والتلفزيون التعليمي.
- إعداد قائمة بأهم وأحدث المراجع والكتب في التخصص وتوجيه الطلاب لقراءتها.
- اقتراح قوائم بالموضوعات التي يجب تدريسها للطلاب والتي تخدم التخصص والتخصصات الأخرى التي يشملها القسم.
- التدريس العلاجي للطلاب المتعثرين دراسياً وذوي الإعاقات البسيطة.
- إعداد وتدريس مقررات تمهيدية للطلاب الجدد يوضح فيها المفاهيم العامة وطبيعة المقررات المرتبطة بكافة التخصصات التي يتضمنها القسم.
- تدريب الطلاب على التعلم الذاتي مع إكسابهم الرغبة في الاستمرار في التعليم وتنمية قدراتهم الابتكارية.

- إعداد الاختبارات بأنواعها المختلفة مع مراعاة تنوع مفردات كل اختبار: ٦٠% أسئلة موضوعية، ٤٠% أسئلة مقالیه، وأن يتضمن التقويم جميع مكونات البرنامج.

- الاشتراك مع الزملاء بالقسم في إجراء المناقشات لتقويم خطط المقررات الدراسية وتطويرها وإعداد تقارير عنها. (محمد العجمي، ٢٠٠٦، ٩٢)

وللجامعة دور هام في تحقيق كل ما سبق عن طريق توفير مصادر المعرفة التربوية في مكتبات كافة الكليات، وإنشاء مركز تقويم الأداء الجامعي، ويمكن أن يكون قسماً جديداً في مركز تطوير التعليم الجامعي، وتكون مهمته معاونة جميع أعضاء هيئة التدريس في تقويم مقرراتهم وأدائهم، قبل أن يصبح التقويم مهمة لجان خارجية.

٢. الأداء البحثي:

إن التربية بكل ما بها من ظواهر ومشكلات متعددة تعتبر مجالاً خصباً للبحث العلمي، وذلك بهدف تطوير المعرفة التربوية والتغلب على المشكلات، ومساعدة صانعي السياسة التعليمية على وضع رؤية مستقبلية للسياسة التعليمية ومحاولة وضع البرامج التي تعمل على تطوير النظام التعليمي. (صلاح معوض، ١٩٩١، ٢٠٥)

ويعمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على تطوير المعرفة وتجديدها وذلك من خلال البحث العلمي، الذي يساعد على نمو وإثراء المعرفة وتطوير المجتمع، والإسهام بدرجة كبيرة في رفع مكانتهم العلمية.

(مراد صالح، ١٩٩١، ١٥٩)

إن فالبحث العلمي ذو أهمية بالغة في شتى مجالات الحياة العملية والعلمية، حيث يُعد من أهم الأدوات المستخدمة لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات، وقد أُجريت العديد من الدراسات في محاولة منهم لمعرفة تعريف البحث العلمي، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرف (أشرف عرندس، ١٩٩٢، ٣٤) البحث العلمي على أنه " نشاط علمي منظم يستند إلى البيانات والمعلومات والأصول والقوانين العلمية، ويسير وفقاً لمنهج علمي مدروس، ويستهدف تنمية المعرفة في أي مجال من مجالاتها المختلفة أو تطوير الحياة أو الإنتاج أو العمل في أي موقع من مواقع النشاط

الإنساني، سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية أو إدارية أو غير ذلك".

كما يشير (ضياء الدين زاهر، ١٩٩٥، ٤٦) إلى الأداء البحثي للأستاذ الجامعي على أنه مجموع الأنشطة التي يقوم بها من أجل اكتشاف معارف جديدة ومفيدة، ويتطلب هذا الأداء عدة صفات منها الإبداع والجودة والاتصالية، وكمية المخرجات.

كما يعرف (أحمد كنعان، ٢٠٠١، ٦١) البحث العلمي بأنه "عمل ممنهج يهدف إلى إنتاج معارف جديدة أو تطوير معارف قائمة ترتبط بفهم الإنسان للظواهر المحيطة به والسيطرة على الطبيعة.

يعتبر البحث العلمي على درجة كبيرة من الأهمية في عصر يعتبر الإبداع فيه من الظواهر التي تحدد ناتج تيار المنافسة الفكرية بين عقول العلماء في كل مكان، ونتيجة لذلك يمكن تحديد أهمية البحث العلمي فيما يلي: (منال رشاد، ١٩٩٧، ٢٥٩)

- المساهمة في تحدى غوامض موضوع معين تحدياً دقيقاً.
- اكتشاف الحقائق العلمية الجديدة.
- الوصول إلى حل لبعض المشكلات التي تواجهنا وذلك من خلال الجمع المنظم المتناسق للمعلومات ثم تحليلها وتفسيرها.
- ويتضمن الأداء البحثي مجموعة من الأدوار الفرعية التالية:
- استقرار وتحديد أولويات موضوعات البحوث وذلك من خلال وضع الجامعة أو الكلية أو القسم لإستراتيجية بحثية مع تحديد دور كل عضو هيئة تدريس فيها.
- القيام بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية مع تنوعها بين أساسية وتطبيقية وتجريبية.
- التواصل العلمي مع المراكز العلمية بجامعةات الدول المتقدمة وذلك لنقل التكنولوجيا والنظريات العلمية الحديثة بعد تطبيعها اجتماعياً.
- المشاركة في إعداد دراسات بحثية لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة مع ضرورة تحقيق التوازن بين ما تقرره الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس من حقوق وما تفرضه عليه من واجبات والتزامات تجاه المجتمع وهيئاته ومؤسساته الإنتاجية.

- تدريب الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا على بعض مهارات البحث العلمي وخطواته ومشاركتهم في إعداد الخطط البحثية.
- المشاركة في مناقشة وتقييم بحوث الطلاب في مرحلتى الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم. (محمد العجمي، ٢٠٠٦، ٩٢)

٣. الأداء المجتمعي والبيئي:

إن أهم ما يهدف إليه التعليم الجامعي هو خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، وترقية الفكر وتقديم العلم، وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد الوطن بالإطارات المختصة والخبراء المزودون بأصول المعرفة وطرق البحث المتقدمة للمساهمة في بناء المجتمع وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية. (رواب عمار، ٢٠٠٧، ٥٢)

وبذلك تصبح مشكلات المجتمع ومطالبة مادة علمية يستطيع عضو هيئة التدريس استخدامها لإنتاج البحوث العلمية التي تساهم في التغيير والتطوير. (عبد الله محمود، ١٩٩٩، ١٨٠)

والمقصود بتعبير الأداء المجتمعي والبيئي باعتباره وظيفة جديدة للجامعات المعاصرة "هو تقديم خدمات مباشرة وعاجلة تخرج الجامعة عند أدائها لها من أسوارها إلى ميادين العمل الواقعية". (محمود أحمد، ١٩٩١، ٨٥)

كما يتضمن خدمة المجتمع الأسري والبيئي والمحلي والوطني والقومي والإنساني

وقد ظهر مفومين لعلاقة الجامعة بالمجتمع، أحدهما قديم والآخر حديث، أما عن "المفهوم القديم للجامعة فكان سلبياً، بمعنى أنها كانت تنتظر أن يتحرك المجتمع إليها، في حين أن المفهوم الحديث لمسئولية الجامعة يتطلب منها أن تتحرك باتجاه تنوير المجتمع بمستجدات الحياة المعاصرة". (عبد الناصر محمد، ٢٠٠٤، ٨٨)

كما يمكن القول بأن أهمية التعليم الجامعي بالنسبة للمجتمع وسعيه لخدمته ترجع إلى العوامل التالية:

- إن اهتمام التعليم الجامعي بالمجتمع يساعد على صيانة مصادر الثروة الطبيعية بل واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق السعادة والرفاهية للإنسان، واستثماره بدون الإفراط وبطريقة تعتمد على الترشيح القائم على أسس علمية.

- إن الارتباط المحكم بين التعليم الجامعي والمجتمع وقيام العلاقات القوية بينهما يساعد على تعرف حاجات المجتمع ومتطلباته ومن ثم ترجمة هذه الحاجات والمطالب إلى أهداف تربوية تسعى مؤسسات التعليم الجامعي إلى تحقيقها.
- يغرس التعليم في نفوس أفراد المجتمع القيم المرغوبة والأخلاق الحميدة علاوة على ذلك يرمى التعليم إلى تزويد المتعلمين بالمعارف والمعلومات التي تمكنهم من التكيف مع البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية والخلقية.
- التعليم من المنابع التي تساعد على إكساب المتعلمين خبرات تعليمية ومعارف ومعلومات وحقائق ومفاهيم واتجاهات وقيم تمكنهم في جملتها من القدرة على اتخاذ القرارات السديدة بوجه عام وفي مجال البيئة بوجه خاص.
- إذا كان التعليم يستهدف بوجه عام تطوير المجتمع ومواجهة ما يكتفه من مشكلات من خلال الأفراد الذين يزودهم بالمعرفة ويسلحهم بالمهارات والاتجاهات العلمية فإن الطاقة الكامنة في التعليم الجامعي إذا استخدمت لأقصى حدودها فإن هذا التعليم يستطيع أن يقدم للبيئة خدمات جليلة في مختلف المجالات. (صلاح معوض، ١٩٩١، ٢٠٨-٢٠٩)
- كما أن هناك بعض الآراء تقسم الخدمة بصفة عامة إلى:

(Windler, 1992, 36- 41)

أ- الخدمة داخل الجامعة Service with in the university

وتتمثل الخدمة داخل الجامعة في الأدوار التالية:

- الأدوار الإدارية في القسم والكلية والجامعة.
- عضوية اللجان على مستوى القسم والكلية والجامعة.
- الإشراف على أعضاء هيئة التدريس الآخرين.

ب- الخدمة خارج الجامعة Service outside the university

وتتمثل الخدمة خارج الجامعة في الأدوار التالية:

- الأدوار الإدارية أو عضوية اللجان في الهيئات المهنية.
- عضوية الهيئات الحكومية.
- عضوية لجان النشر والتأليف.
- تقديم الاستشارات للحكومة وهيئات المجتمع.
- ويتطلب الأداء المجتمعي والبيئي القيام ببعض الأدوار الفرعية التالية:

- تأليف المراجع والكتب العلمية المتخصصة مع ضرورة تحقيق الرؤية الشاملة من خلال العلوم البيئية والإنسانيات والتقاءها حول موضوعات مشتركة.
 - إعداد وتقديم دراسات بحثية بسيطة لنشرها للامة مع تأكيد ارتباطها بالبيئة والمجتمع المحيط بالجامعة.
 - الترجمة لكل ما هو جديد في مجال التخصص العام والدقيق.
 - كتابة المقالات في الصحف والمجلات العامة عن بعض القضايا التي ينشغل بها الرأي العام.
 - المساهمة في تدعيم المؤسسات الأهلية وذلك بتلبية الدعوة للمحاضرات والندوات المتصلة بالتخصص.
 - ممارسة دور حيوى في مناقشة مشكلات المجتمع وقضاياها في المعامل العامة أو خلال وسائل الإعلام المختلفة. (محمد العجمى، ٢٠٠٦، ٩٣)
- إن دور الجامعة فى خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بها لم تعد رفاهية فكرية أو شعارات سياسية، ولكن أصبح واجباً مقدماً ومطلباً حضارياً، خاصة ونحن على أبواب القرن القادم ذلك لأن هذا الدور الحيوى يساعد على تبوؤ المجتمع المكانة اللائقة فى ركب التقدم. (صلاح معوض، ٢٠٠٤، ٢٠٩)
- ويضاف أداء آخر لبعض أعضاء هيئة التدريس هو الأداء الإدارى الأكاديمى .. حيث إن عضو هيئة التدريس فى الجامعة يكون المسؤول عن المشاركة فى الإدارة الجامعية بشكل مباشر وفى هذا المجال يلزم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون مناصب إدارية وغيرهم، ومن الطبيعى أن يشارك رؤساء الأقسام ومدراء المراكز والعمداء فى الإدارة الجامعية، وقد يكون ذلك مقابل تخفيض العبء التدريسي لكل منهم أو مقابل مكافأة مالية على شكل علاوة إدارية. (ندى على، ٢٠١٣، ٢٥)
- المحور الثالث- البحث الميدانى والتحليل الإحصائى:**
- ١. عينة البحث: العينة الاستطلاعية:**
- تكونت عينة البحث الاستطلاعية من (١٣٠) عضو هيئة تدريس بجامعة بورسعيد، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لاستبانة تمكين أعضاء هيئة التدريس، واستبانة أداء أعضاء هيئة التدريس.

العينة الأساسية:

قامت الباحثة بتوزيع (٤٥٠) استبانة وهي نوعان: إحداهما لتمكين أعضاء هيئة التدريس، والآخر لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، وتم الاستجابة على (٤٠٧) استبانة.

جدول (١) وصف عينة البحث أعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

المجموع	المدرسين	الأساتذة المساعدين	الأساتذة	الأساتذة المتفرغين	الدرجة الكلية
١٨١	٩٩	٢٨	١٩	٣٥	كلية الهندسة
٥٦	٣٣	٩	٣	١١	كلية التجارة
٥٢	٢٨	١٤	٣	٧	كلية التربية
٦١	٣٨	١٠	٦	٧	كلية الآداب
٩٣	٤٣	٢١	٢٠	٩	كلية العلوم
١٣٢	٥٢	٢٨	٣٨	١٤	كلية التربية الرياضية
٩٧	٦٧	٢٠	١٠	-	كلية التربية النوعية
٢٠	١٠	٧	١	٢	كلية رياض الأطفال
٧٨	٥٣	٢١	٤	-	كلية التمريض
٢٠	١٤	٥	١	-	كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات
٣٥	١٤	٩	١٠	٢	كلية الطب
٧	٦	١	-	-	كلية الصيدلة
١	-	-	١	-	كلية الحقوق
٨٣٣	٤٥٧	١٧٣	١١٦	٨٧	المجموع

٢. استبانة التمكين لعضو هيئة التدريس: (إعداد الباحثة)

أولاً- صدق الاستبانة: أ- صدق المحكمين:

قاما الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال أصول التربية لتحديد مدى مناسبة العبارات لقياس التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، وتم إجراء التعديلات

المقترحة للسادة المحكمين من حذف وتعديل وإضافة وإعادة صياغة بعض العبارات وتراوحت نسب الاتفاق بين السادة المحكمين على مدى صلاحية العبارات بين (٨٣ : ١٠٠%)، وأصبحت الاستبانة مكونة من (١٥) عبارة لقياس التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، وتم مراعاة سهولة ووضوح معاني العبارات، وتجنب العبارات التي يمكن أن تفسر بأكثر من طريقة، وتجنب العبارات الطويلة، والعبارات التي تحتوى على أكثر من فكرة لأن مثل هذه الأمور تنثير الغموض لدى الأفراد.

ب- الاتساق الداخلى:

يعد صدق المحكمين من أنواع الصدق السطحى أو الظاهرى؛ لذلك قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد بلغ عددها (ن=١٣٠) وذلك لحساب الاتساق الداخلى للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بSpss V.20 فكانت قيم معاملات الارتباط كما هو موضح بجدول (٢)

جدول (٢) قيم معاملات اتساق عبارات الاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	*.٣٤١	٦	*.٨٦٦	١١	*.٧٠٤
٢	*.٧٠٩	٧	*.٨٩٦	١٢	*.٧٠٣
٣	*.٦٥٥	٨	*.٨٤٠	١٣	*.٣٦٨
٤	*.٣١٦	٩	*.٧٢٨	١٤	*.٦١٨
٥	*.٨٨١	١٠	*.٦٩٤	١٥	*.٨٤٠

(*) دال عند مستوى ٠.٠٥ (**) دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ والبعض الآخر دال عند مستوى ٠.٠١ أى أنه يوجد اتساق ما بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الاتساق.

ثانياً- ثبات الاستبانة:

أ- طريقة معامل ألفا لكرونباخ:

استخدما الباحثان لحساب ثبات الاستبانة معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا العام للاستبانة ككل (٠.٦٧٦) كما تم حساب معامل ثبات كل عبارة فكانت قيم معاملات ثبات العبارات كما هو بجدول (٣)

جدول (٣) قيم معاملات ألفا لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا
١	٠.٦٧٢	٦	٠.٦٧٢	١١	٠.٦٧٤
٢	٠.٦٧١	٧	٠.٦٧٠	١٢	٠.٦٧٢
٣	٠.٦٧١	٨	٠.٦٧٠	١٣	٠.٦٧١
٤	٠.٦٧٠	٩	٠.٦٧٣	١٤	٠.٦٧١
٥	٠.٦٧٣	١٠	٠.٦٧٢	١٥	٠.٦٧٣

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ثبات العبارات أقل من معامل ثبات الاستبانة ككل مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الثبات.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

للتحقق من ثبات الاستبانة ككل تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split half وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (٠.٨٠٨) وبعد تصحيح أثر التجزئة بمعادلة جيتمان Guttman بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٨٩٤) ، ويتضح مما سبق أن الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات.

ومن إجراءات الصدق والثبات السابقة أصبحت الاستبانة مكون من (١٥) عبارة لقياس التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، والاستبانة بهذه الصورة النهائية صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

٣. استبانة الأداء لأعضاء هيئة التدريس: (إعداد الباحثة)

قاما الباحثان بإعداد هذه الاستبانة بهدف تعرف أداء أعضاء هيئة التدريس- جامعة بورسعيد، ولإعداد هذا الاستبيان اطّلت الباحثة على الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الاستبيانات التي اهتمت

بدراسة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وتم تحديد محاور الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الإطار النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث في ثلاثة محاور هي: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء المجتمعي. وتم تعريف هذه المحاور إجرائياً وصياغة عبارات خاصة بكل محور من هذه المحاور وفقاً للتعريف الإجرائي للمحور، وتم مراعاة سهولة ووضوح معاني العبارات، وتجنب العبارات التي يمكن أن تفسر بأكثر من طريقة، وتجنب العبارات الطويلة، والعبارات التي تحتوي على أكثر من فكرة لأن مثل هذه الأمور تثير الغموض لدى الأفراد.

أولاً- صدق الاستبانة:

أ. صدق المحكمين:

تم عرض عبارات استبانة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد على السادة المحكمين للتأكد من مدى درجة وضوح العبارات وحسن صياغتها ومدى مطابقتها للمحور الذي تنتمي إليه، وتم تعديل صياغة بعض العبارات التي اتفق المحكمون على تعديلها، وقد حصلت العبارات على نسب اتفاق تمتد ما بين ٨١ : ١٠٠٪.

ب. الصدق التكويني للاستبانة:

قاما الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين مجموع الدرجات في كل محور من محاور الاستبانة الثلاثة (الأداء التدريسي - الأداء البحثي - الأداء المجتمعي) والدرجة الكلية للاستبانة (ن=١٣٠) فكانت هذه المعاملات على حسب ترتيب المحاور السابقة هي:

(٠.٧٧)، (٠.٨٧)، (٠.٩٢) وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند

مستوى ٠.٠١ مما يدل على صدق هذه المحاور وأتساقها فيما بينها للتعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاختبار Test - retest بفواصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني على عينة من أعضاء هيئة التدريس (ن = ١٣٠) فوجد أن معامل الارتباط بين التطبيقين $r = ٠.٧٩٥$ وهو دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ مما يدل على ثبات الاستبانة.

٤. نتائج البحث:

أ. الإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "هل يوجد تأثير لتمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد على أدائهم التدريسي؟". استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار Regression analysis بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً بـ Spss.V.22 ويوضح جدول (٤ ، ٥) نتائج الإجابة عن هذا السؤال:

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين

على الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

مستوي الدلالة	R2	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٠١	٠.٧٨	٥٩.٩	٩٢.٩	١	٩٢.٩	المنسوب للانحدار
			١.٥٥	٤٠.٥	٦٢٧.٦	المنحرف عن الانحدار
			-	٤٠.٦	٧٢٠.٥	المجموع

جدول (٥) ملخص نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين

على الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

مستوي الدلالة	قيمة "ت"	بيتا β	الخطأ المعياري للمعامل البائي	المعامل البائي B	المتغير
٠.٠٠١	٣.٩	-	٣.٠٩	١١.٩	الثابت
٠.٠٠١	٩.٦	٠.٧٨	٠.٢٨	٢.٧	الأداء التدريسي

يتضح من الجدولين السابقين (٤ ، ٥) ما يلي:

أن قيمة "ف" دالة إحصائياً وقيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ مما يشير إلى تأثير التمكين على الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد.

ب. الإجابة عن السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "هل يوجد تأثير لتمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد على أدائهم البحثي؟". استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار Regression analysis بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً بـ Spss.V.22 ويوضح جدول (٦ ، ٧) نتائج الإجابة عن هذا السؤال:

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين على الأداء البحثي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	R2	مستوى الدلالة
المنسوب للانحدار	١٠٦.٤	١	١٠٦.٤	٧٠	٠.٩٤	٠.٠١
المنحرف عن الانحدار	٦١٤.١	٤٠٥	١.٥٢			
المجموع	٧٢٠.٥	٤٠٦	-			

جدول (٧) ملخص نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين على الأداء البحثي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

المتغير	المعامل البائي B	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الثابت	١٦.٥	٢.٠٨	-	٩.٩	٠.٠١
الأداء البحثي	٣.٠٥	٠.١٧	٠.٩٤	١٨.٤	٠.٠١

يتضح من الجدولين السابقين (٦ ، ٧) ما يلي:

أن قيمة "ف" دالة إحصائياً وقيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى تأثير التمكين على الأداء البحثي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد.

ج. الإجابة عن السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "هل يوجد تأثير لتمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد على أدائهم المجتمعي؟". استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار Regression analysis بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً ب Spss.V.22 ويوضح جدول (٨ ، ٩) نتائج الإجابة عن هذا السؤال:

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين على الأداء المجتمعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	R2	مستوى الدلالة
المنسوب للانحدار	٧.١	١	٧.١	٣.٩	٠.٥٦	غير دالة
المنحرف عن الانحدار	٧١٣.٤	٤٠٥	١.٧٨			
المجموع	٧٢٠.٥	٤٠٦	-			

جدول (٩) ملخص نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين على الأداء المجتمعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد

المتغير	المعامل البائي B	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الثابت	٣.١	٤.٨	-	٠.٩٤	غير دالة
الأداء المجتمعي	٢.١	٠.٢٧	٠.٥٦	١.٣	غير دالة

يتضح من الجدولين السابقين (٨ ، ٩) ما يلي:

أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً وقيمة "ت" غير دالة إحصائياً مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير للتمكين على الأداء المجتمعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد.

٥. تفسير نتائج البحث:

من خلال نتائج البحث الميداني توصلت الباحثة إلى أنه يتم تحقيق التمكين للأداء البحثي لعضو هيئة التدريس من خلال: إيمان الإدارة بنشر ثقافة التمكين بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ولا بد أن تسمح الإدارة بصلاحيات تساعد على توفير أجواء من التعاون والمساعدة بين أعضاء هيئة التدريس وذلك بتشجيع العمل الجماعي في فرق عمل، دعم الإدارة لأعضاء هيئة التدريس والثقة في إدايتهم الوظيفي مع مراعاة المساعدة والتوجيه عند حاجتهم لذلك، مع احترام آرائهم وإعطائهم فرصة للتعبير وسماع الرأي الآخر.

كذلك يتم تحقيق التمكين للأداء التدريسي من خلال: إتاحة الإدارة لعضو هيئة التدريس وضع خطط لممارسة الأنشطة الطلابية، مع حرص الإدارة على إعطاء مساحة لعضو هيئة التدريس من أجل تحفيز وتشجيع الطلاب المنضبطين ومعاينة غير المنضبطين، أيضاً إعطاء الحرية للتعبير عن الرأي من أجل إخراج الشخصية المبدعة داخله وسماع الرأي والرأي الآخر.

كذلك اتفقت دراسة أسامة زيدان (٢٠١٢) على حرص الإدارة على المكافآت المادية والمعنوية تبعاً لأداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم الوظيفية، كذلك العمل بمبدأ الثواب والعقاب حتى يشعروا بالرضا لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم وواجباته بما يدعم رسالة الجامعة وأهدافها.

واتفقت دراسة أحمد التويجي (٢٠١٦) على تقديم الحوافز للبارزين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

المحور الرابع: التصور المقترح لتطبيق التمكين لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس:

فى ضوء ما توصل إليه البحث من تحليلات نظرية للدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانى، فإن هذا الجزء يتضمن تصوراً مقترحاً من خلاله تتيح الفرصة لتمكين أعضاء هيئة التدريس - جامعة بورسعيد، ويشتمل التصور المقترح على أهداف ومنطلقات وآليات التنفيذ والمعوقات المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح، وذلك فيما يلى:

• تمهيد:

تعتمد فلسفة التصور المقترح على أهمية دور عضو هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها، لما يقوم به من مهام وظيفية تنعكس على الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، ويتم ذلك من خلال تمكين عضو هيئة التدريس بإعطائه مساحة من الحرية داخل نطاق الجامعة.

واعتمادا الباحثان فى صياغة التصور المقترح على:

١. التغيرات والتحديات التى تواجه المجتمع بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، مما يتطلب من عضو هيئة التدريس مواجهة هذه التحديات والتغيرات بصورة مباشرة وغير مباشرة.
٢. نظرة المجتمع إلى الجامعة وأهمية دورها فى تقدمه ورقبه والعمل على تطوره.
٣. دور عضو هيئة التدريس وما يقدمه من خلال مهامه الوظيفية بما يخدم الطالب والمجتمع.
٤. نتائج الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
٥. النتائج المشتقة من تحليل وتفسير نتائج البحث الميدانى من خلال الأداة التى تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس - جامعة بورسعيد.

• أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

٦. تقديم رؤية متكاملة لتمكين أعضاء هيئة التدريس - جامعة بورسعيد، فى محاولة لمعالجة الفجوة بينهم وبين القيادة العليا، وذلك من خلال الاستفادة من المهام الوظيفية التى يقوم بها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها.

٧. ربط الجامعة بالمجتمع المحيط بها، وذلك من أجل بناء شراكة حقيقية تقوم على المشاركة فى صناعة القرارات من أجل تحقيق النمو المتكامل للجامعة والمجتمع.
٨. تحفيز القوة المبدعة التى يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن أخذها قدوة من قبل الجامعات الأخرى.
٩. تحفيز أعضاء هيئة التدريس نحو التعلم والتدريب المستمر وتطوير الذات بشكل دائم.
١٠. تدريب أعضاء هيئة التدريس على سرعة الاستجابة لمواجهة المشكلات اليومية، واتخاذ القرارات المناسبة.
١١. توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الجماعى.
١٢. تحفيز أعضاء هيئة التدريس للاعتماد على قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقليل اعتمادهم على القيادات العليا.

• منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من خلال:

١٣. تمكين عضو هيئة التدريس من الأساليب الإدارية الحديثة التى تساهم فى زيادة فاعلية الجامعة.
١٤. التمكين يعد من أهم متطلبات الإصلاح داخل الجامعات.
١٥. ما تم التوصل إليه من متطلبات لنجاح تمكين أعضاء هيئة ومعوقات تطبيقه.

• متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- يتطلب تطبيق التصور المقترح بعض النقاط، وهى:
١٦. توعية القيادات العليا بأهمية تمكين أعضاء هيئة التدريس.
 ١٧. صياغة أهداف محددة وواضحة لكل مستوى، مما يسمح لهم باتخاذ القرارات التى تساعد على تحقيق أهداف الجامعة.
 ١٨. الثقة بين القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة.
 ١٩. التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس على برامج تطوير قدراتهم ليتحملوا مسؤولياتهم.

٢٠. البعد عن الرقابة المباشرة واستبدالها بالرقابة الذاتية ضمن الثقة المتبادلة بين القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس.

٢١. اعتماد الجامعة على التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.

٢٢. توضيح مهام ومسئوليات كل عضو هيئة التدريس بحيث يكون لديهم مساحة من الحرية للتصرف دون انتظار التعليمات.

• آليات تنفيذ التصور المقترح:

٢٣. تحديد جوانب القصور داخل الجامعة التي تعيق تطبيق التمكين، ومن بعض هذه الجوانب: ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار، خوف بعض أعضاء هيئة التدريس من المشاركة وإبداء آرائهم في موضوعات تتعلق بالإدارة، المناخ السائد داخل الجامعة.

٢٤. توعية أعضاء هيئة التدريس بالتمكين وأهمية تطبيقه، وذلك من خلال إعداد ندوات ومحاضرات للتوعية به كنمط جديد للإدارة الفعالة داخل الجامعة.

٢٥. متابعة تطبيق التمكين والعمل على معالجة العوائق التي تواجهه أثناء التطبيق.

٢٦. تعمل الجامعة على دعم آليات لتطبيق التمكين، ومنها: فتح قنوات اتصال متنوعة لتبادل المعلومات، تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات، وضع حوافز ومكافآت متنوعة لأداء اللجان وفرق العمل في الكليات، تبادل الزيارات العلمية بين الجامعات المصرية والعالمية.

٢٧. العمل على التوسع في تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، ومشاركة القيادات في صنع وترجمة التمكين إلى ممارسات فعلية.

٢٨. العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب لإعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد لأداء أعمالهم الوظيفية، وذلك من خلال تحسين النظام داخل الجامعة عن طريق: المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، تحسين أساليب الإشراف وتنوعها، تحسين نظام الترقيات وفق قوانين محددة تتسم بالشفافية والوضوح.

• المعوقات المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح:

يتوقع الباحثان عند تطبيق التصور المقترح مواجهة بعض المعوقات التي تحقيق تطبيق التمكين بصورة فعالة، ومن هذه المعوقات المتوقعة ما يلي:

٢٩. مقاومة بعض القيادات العليا تطبيق إستراتيجية التمكين نتيجة مفهومه الخاطئ له وعدم معرفتهم بكيفية تطبيقه.
٣٠. قلة التعاون من بعض أعضاء هيئة التدريس الذين لا يرغبون فى المشاركة وإبداء الآراء لبعض القرارات داخل الجامعة.
٣١. قلة الإمكانيات المادية والبشرية التى تساعد على دعم متطلبات التمكين.
٣٢. عدم وضوح الإيجابيات التى تعود على الجامعة من تطبيق إستراتيجية التمكين.
٣٣. عدم توافر المناخ الجامعى المناسب لتطبيق إستراتيجية التمكين.
- **كيفية التغلب على المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح:**
- ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال ما يلى:
١. العمل على نشر ثقافة التمكين بما يسمح للقيادات التمييز بين مفهوم التمكين ومفهوم التفويض.
 ٢. اختيار بعض من أعضاء هيئة التدريس على قدر من الثقة لبداية تطبيق التمكين.
 ٣. تنظيم اجتماعات وندوات لطرح الإيجابيات التى تعود على الجامعة بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة من تطبيق إستراتيجية التمكين داخل الجامعة.
 ٤. توفير الإمكانيات التى تساعد على دعم مناخ جامعى إيجابى مناسب لتطبيق إستراتيجية التمكين.

المراجع

١. إبتسام حسين عقيل الجفري، آراء طالبات الدراسات العليا فى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد (١٦) ، العدد (٦٤) ، صيف ٢٠٠٢م.
٢. إبراهيم عباس الزهيرى، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٨.
٣. أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، ورقة بحثية، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، ٢: ٤ أكتوبر ٢٠٠٢، ص ص ٢-٢٦.
٤. أحمد عبد السلام التوبجى، مستوى الأداء التدريسي هيئة التدريس جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية فرع عدن من وجهة نظر الطلبة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ٩، العدد ٢٥، ٢٠١٦، ص ص ٥٩-٩٠.
٥. أحمد على صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري فى الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني، مجلة اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التيسير، العدد ٩، جوان ٢٠١١، ص ص ٦٨- ١٠٦.
٦. أحمد علي المحتسب .التمكين الإداري و أثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج ٣٥، ع ٢، (٢٠١١)، ص ص ١٤٣ - ١٦٩.
٧. أحمد على كنعان، البحث العلمى لدى أعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة دمشق - الأهداف، والمعوقات، وسبل التطوير، مجلة جامعة دمشق، المجلد (١٧)، العدد (٤)، ٢٠٠١م، ص ص ٥٩ - ١٠٩.
٨. أحمد فتحي أبو كريم، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس و المشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود و الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس -السعودية، ع ٣٨، (٢٠١٢)، ص ص ١١ - ٤٢.

٩. أسامة محمود زيدان، تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات المتحدة، العدد ٣٢، ٢٠١٢، ص ١- ٢٧.
١٠. أشرف عرندس حسين عبد العال، العلاقة بين التدريس والبحث- دراسة ميدانية لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية ١٩٩٢م.
١١. أشرف محمود أحمد، عوض الله سليمان عوض الله، واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد ٣٦، الجزء الأول، إبريل ٢٠١٣، ص ١٣- ٦٦.
١٢. أشرف مطلق، صالح ناصر، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٤، العدد ١٥، ٢٠١٦، ص ٣٥١- ٣٨٨.
١٣. إمحمد عمر عيسى، تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة سرت من وجهة نظر طلابه، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته- ليبيا، المجلد ١، العدد ٧، ٢٠١٧، ص ١٩٩- ٢٣١.
١٤. أمل محسوب زناتي، تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.
١٥. أمير علي المرسي شوشة، أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، المجلد ٣٥، العدد ١، ٢٠١١، ص ١- ٢٨.
١٦. أميل فهمي حنا، مقياس وطني لجودة كليات التربية من منظور عصري، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية بنى سويف، جامعة القاهرة، المؤتمر السنوى الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، المجلد ١، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٤- ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، ص ١٨٩- ٢١٨.

١٧. أنور شحاتة نصار، واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعة غزة، المجلة التربوية للعلوم النفسية ن الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٥، العدد ١، ٢٠١٧م، ص ص ١٦٠-١٧٤.

١٨. بهاء الدين عمر مصباح، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التمييز، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٦.

١٩. تهاني بنت عبيد بن فرحان الرشيدى، واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن في ضوء أبعاد التمكين، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، العدد ١٠، السنة ٤، مارس ٢٠١٨، ص ص ٧٣-١٦٢.

٢٠. جمال على الدهشان، جمال أحمد السيبي، تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، السنة التاسعة عشر، العدد الثالث، ٢٠٠٤، ص ص ٣٨١-٤٥٢.

٢١. جمعة الكبيسي، ومى فيصل، سلام الخفاجى، درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد ٢٨، العدد ١، ٢٠١٧، ص ص ١-١٥.

٢٢. حاتم جاسم عزيز، تقويم أداء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة "دراسة ميدانية في جامعة ديالى"، مجلة الفتح، العدد ٥٠، ٢٠١٢، ص ص ١٠٣-١٢٣.

٢٣. خالد أحمد الصرايرة، الاداء الوظيفى لدى أعضاء الهيئات التدريسية فى الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد ١، ٢، ٢٠١١، ص ص ٦٠١-٦٥٢.

٢٤. خالد سعيد أبو هتلة، مستوى أدراك السياسات التنظيمية والتمكين الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية

- السعودية : دراسة تطبيقية. مجلة القراءة والمعرفة -مصر، ع ١٣٣، (٢٠١٢)، ص ص ٢١٨ - ٢٤٠.
٢٥. خديجة عبد الله البلوى، هالة عبد المنعم متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، يونيو ٢٠١٦، ص ص ١٩ - ٤٢.
٢٦. رائد حسين الحجار، تقييم الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية- جامعة الأقصى بغزة- فلسطين، المجلد ٨، العدد ٢، ٢٠٠٤م، ص ص ٢٠٤ - ٢٤٠.
٢٧. رواب عمار، شروط الأداء التعليمي والتكوين الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد ١١، مايو ٢٠٠٧، ص ص ٥١ - ٦٤.
٢٨. زهير عبد الحميد النواجح، التمكين النفسى والتوجه الحياتى لدى عينة من معلمى المرحلة الأساسية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٤، العدد ١٥، تشرين الأول ٢٠١٦، ص ص ٢٨٣ - ٣١٦.
٢٩. سعيد شعبان حامد، بحث مرجعى: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (أساتذة المساعدين)، جامعة الأزهر، كلية التجارة، ٢٠٠٦، <https://hrdiscussion.com/downloadfile/18195/1/1486047037>، ص ص ٧١ - ١.
٣٠. سلامة عبدالعظيم حسين. التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية. إدارة الاعمال - مصر، ع ١٣٦، (٢٠١٢)، ص ص ١٣ - ١٧.
٣١. سمر محمد عبد الله حسين، أثر تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار ببورسعيد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩.
٣٢. شيرين إبراهيم سلامة، درجة التمكين الإدارى وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمى المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها فى محافظة طولكرم من

- وجهات نظرهم أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠١٦.
٣٣. صالح أحمد عبابة، تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب - جامعة مصراته- ليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ٤، العدد ٨، ٢٠١١م، ص ص ١ - ٢٤.
٣٤. صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)، الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة ٨، العدد ٢٢، ٢٠١٢، ص ص ١٦١ - ١٧٨.
٣٥. صلاح معوض، دراسة تحليلية لبعض الأنشطة المرتبطة بالدور المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء بعض المتغيرات، المؤتمر السنوي الثامن لقسم أصول التربية، الأداء الجامعي في كليات التربية: الواقع والطموح، كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد (٢)، ٧-٩ سبتمبر ١٩٩١.
٣٦. ضياء الدين زاهر، تقويم أداء الأستاذ الجامعي، الأداء البحثي كنموذج، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الثالث، يوليو ١٩٩٥م، ص ص ٣٩ - ٦٨.
٣٧. عبدالعزيز بن سالم النوح، التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، جامعة الملك سعود، العدد ٥٧، ٢٠١٧، ص ص ٧٩ - ١٠٢.
٣٨. عبد الله محمد شوقى، المهام الإدارية وعلاقتها بأداء عضو هيئة التدريس في جامعة الزقازيق، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية عشر، العدد (٣٠)، إبريل ٢٠٠٤م.
٣٩. عبد الله محمود سعيد أحمد، تطوير كليات التربية فى اليمن فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٩م.
٤٠. عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر، أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.

٤١. عزيز حنا داود وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م.
٤٢. عطا الله صلاح، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠١١، ص ص ٢٢٩-٣٢٩.
٤٣. على السيد الشخبي، علم اجتماع التربية المعاصرة، تطوره، منهجيته، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
٤٤. عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١١)، العدد ٣٥، ٢٠١٨، ص ص ٣٧-٦١.
٤٥. عمر جهاد محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦م.
٤٦. عمر محمد مصطفى القواقنة، مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها ودوافع تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٧م.
٤٧. فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط (٥)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٤م.
٤٨. فايز عبد العزيز الفايز، واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بمركز تدريب القيادات التربوية بكلية التربية -جامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، جامعة الملك سعود، العدد ٥٦، مارس ٢٠١٧، ص ص ٧١-٨٧.
٤٩. فيبي نصحى راغب، تأثير إستراتيجية التمكين على تطوير رأس المال الفكري- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٢م.
٥٠. قدور ابن نافلة، محمد فلاق، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة الحكمة للدراسات

- الإقتصادية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، ع ٢١، ٢٠١٣، ص ص ١٠١ - ١٢٧.
٥١. كمال كاظم طاهر، التمكين النفسى: ثروة لتعزيز السلوك الريادى دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى - العراق ، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠١٥، ص ص ١٧١ - ١٨٨.
٥٢. ماجدة مصطفى عبد الرازق ، تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام باستخدام مدخل إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
٥٣. متعب عليثة هديب الحربي، واقع التمكين الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٢٥، العدد ٢، الجزء ٣، إبريل ٢٠١٧، ص ص ٣٢٥ - ٣٧٢.
٥٤. محمد أمين، حامد القضاة، نجاه صالح الطراونة، واقع التمكين الاداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية - الاردن ، مج ٢٦، ع ٤، (٢٠١١)، ص ص ١٣٣ - ١٧٨.
٥٥. محمد حسنين العجمى: الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مرجع سابق، ص ص ٦٧ - ١٢٢.
٥٦. محمد خميس حرب، تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد ٢، إبريل ٢٠١٥، ص ص ٢٧٩ - ٣٦٤.
٥٧. محمد على نصر، رؤى مستقبلية لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعى العربى في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر (العربى الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعى، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة

- ونظم الإعتقاد، المجلد (١) ، جامعة عين شمس، ١٨- ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م، ص ص ٧٣- ٨٥.
٥٨. محمود أحمد محمود المساد، المشكلات التي تعوق عضو هيئة التدريس الجامعي عن تأدية وظائفه في كل من الأردن وجمهورية مصر العربية والمملكة المتحدة الأمريكية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩١م.
٥٩. محمود عبد المجيد عساف، رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢، الجزء ١، إبريل ٢٠١٥، ص ص ١- ٣٢.
٦٠. محمود مصطفى الشال، الأستاذ الجامعي- احتياجاته التدريبية الإدارية، دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية، مجلة مستقبل التربية، المجلد (٩) ، العدد (٣٠) ، يوليو ٢٠٠٣م، ص ص ٩- ٦٨.
٦١. مراد صالح مراد زيدان، الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بكفائتهم في تعليم الطلاب- دراسة حالة بكلية التربية بالفيوم، المؤتمر السنوي الثامن لقسم أصول التربية، الأداء الجامعي في كليات التربية: الواقع والطموح، كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد (٢)، ٧-٩ سبتمبر ١٩٩١م.
٦٢. مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين ادراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مصر، العدد ٤٩، ٢٠١٣، ص ص ١٣ - ٧١.
٦٣. منال رشاد عبد الفتاح، أهم المعوقات التي تواجه البحث العلمي بجامعة قناة السويس- دراسة حالة، المؤتمر السنوي الرابع عشر بقسم أصول التربية، البحث التربوي، مفاهيمه- أخلاقيات- توظيفه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٣-٢٤ ديسمبر ١٩٩٧م.
٦٤. مهني غنايم وسمير جاد (ترجمة) اتجاهات وقضايا التعليم العالي للقرن الواحد والعشرين- اتجاهات وقضايا * أجندة بحثية * رؤى مستقبلية، الدار العالمي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥م، & Cynthia S. Johnson & Harold E. Chetham, Higher education trends.

٦٥. منى حسن الأسمر، سهى طالع الهذلى، مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، المجلة التربوية- الكويت، المجلد ٢٨، العدد ١١٠، مارس ٢٠١٤، ص ص ٣١٣ - ٣٥٠.
٦٦. مى خميس شفيق، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه فى مؤسسات التعليم الجامعى "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ٢٠١١.
٦٧. ندى على سالم الهويد، مساهمة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.
٦٨. نهلة سيد حسن، تمكين معلمى مدارس الثانوى العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمى "دراسة ميدانية"، التربية، مصر، المجلد ١٦، العدد ٤٠، ٢٠١٣، ص ص ١٣١ - ٢١٨.
٦٩. وجدى بن حامد بابطين، درجة تمكين مديرى المدارس الابتدائية فى مدينة مكة المكرمة لمعلميهم (كما يراها كل من المشرفين والتربويين والمديرين والمعلمين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.
70. Arif, Seema and Ilyas, Maryam. Leader Ship Empowerment and Customer Satisfaction in Teaching Institutions: Case Study of Pakistan University, the TQM Journal, 23(4), 2011, 388-402.
71. P. S. Aithal, Faculty Empowerment Strategies in Higher Education Institutions, International Journal of Management, IT and Engineering, Volume 5, Issue 7, pp. 108-115, July 2015, ISSN: 2249-0558
72. Windler , A.M: The faculty work lood questions change, vol. 24. No.4, 1992, P.P 36-41.