

دراسة ميدانية حول التمكين الإداري في جامعة العريش

الباحث / أحمد محمود لطفي المصري

دراسة ميدانية حول التمكين الإداري في جامعة العريش

الباحث/ أحمد محمود لطفي المصري

باحث دكتوراه كلية التربية جامعة العريش، مصر

قبلت للنشر في 1/ 9/ 2025

قدمت للنشر في 15/ 5/ 2025

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بجامعة العريش، واستخدام البحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق أدوات البحث (الاستبانة) على عينة من العاملين بجامعة العريش، وتوصل البحث إلى اعتماد التمكين الإداري من أهم مداخل الإصلاح الإداري، حيث يسهم التمكين في تطوير وتنمية الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من أسلوب المنظمة المركزية في الإدارة إلى أسلوب المنظمة اللامركزية لتحقيق الارتقاء بمستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل. ويعد التمكين الإداري أحد الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة التربوية التي حظيت باهتمام القائمين على تطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها لما له من دور فاعل في محاولة تحقيق لامركزية الإدارة والتنظيم، وتطبيق الإدارة الذاتية، وتحقيق استقلالية المؤسسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع ككل.

الكلمات المفتاحية: إدارة- التمكين الإداري- جامعة العريش.

A Field Study on Administrative Empowerment at Arish University

Ahmed Mahmoud Lotfy El-Masry

PhD Candidate, Faculty of Education, Arish University

Received on 15th May 2025

Accepted on 1st September 2025

Abstract: The research aimed to identify the reality of administrative empowerment at Arish University. The research used the descriptive approach because it is appropriate for the nature of the study. The research tools (questionnaire) were applied to a sample of employees at Arish University. The research concluded that administrative empowerment is one of the most important approaches to administrative reform, as empowerment contributes to developing and enhancing administrative thought after shifting attention from the centralized organization approach to the decentralized organization approach to achieve an improvement in the level of employee performance and the performance of the organization as a whole. Administrative empowerment is one of the contemporary trends in the field of educational administration that has received the attention of those responsible for developing institutions of various types and levels due to its effective role in trying to achieve decentralization of management and organization, applying self-management, achieving the independence of the institution, and the possibility of its openness to society as a whole.

Keywords: Management - Administrative Empowerment - Arish University

مقدمة

العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغير وتعدد المؤثرات، كما تعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق الأهداف، فهم مصدر الفكر والتطور على تشغيل وتوظيف باقي الموارد، ومع تطور الحياة وتقدم العقل البشري وزيادة مطالبه، أخذ تنظيم العمل مظاهر عديدة جعلت مصر تدخل مرحلة هامة من الإعداد للسياسات التنموية في شتى المجالات، ويلعب العنصر البشري دورا كبيرا في إنجاح هذه السياسات والخطط من خلال المشاركة في تنفيذها، ولا يتحقق هذا دون إتاحة فرصة لإشباع حاجاته وتحقيق رضاه لمواصلة مسيرة التنمية والوصول إلى الأهداف المنشودة على المؤسسة والمجتمع (المليجي، 2012).

لذا يتعرض الباحث في الدراسة الى معرفة واقع إدارة التمكين الإداري بجامعة العريش بهدف مساعدة العاملين على اشباع احتياجاتهم وتنمية طاقاتهم وقدراتهم على مواجهة الصعوبات والمشكلات مما يؤدي الى رفع كفاءة الجامعة وتقديم أفضل خدمة ممكنة بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية من جميع الجوانب مما يعيد النفع على المجتمع ككل.

مشكلة الدراسة

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تعنى بتوزيع السلطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو عنصر أساسي لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، تواجه الجامعات العديد من التحديات التي تعوق تنفيذ التمكين الإداري بشكل فعال. من أبرز هذه التحديات مقاومة التغير، حيث يرفض العديد من الموظفين فكرة التغير بسبب الاعتماد على الأساليب التقليدية، مما يحيد من فعالية التمكين الإداري. وأيضًا، يعتمد العديد من

الجامعات على هيكل إداري هرمي تقليدي، حيث تُتخذ القرارات بشكل مركزي. هذا الهيكل يقلل من قدرة الأفراد في المستويات الوسطى أو الدنيا على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يشكل عائقاً أمام تنفيذ التمكين الإداري. إلى جانب ذلك، يعد نقص التدريب والتأهيل المناسب من أبرز العوائق التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري بنجاح، إذ يصعب على الإداريين والعاملين تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات دون تدريب كافٍ. حيث تعاني بعض الجامعات من نقص في ثقافة المشاركة، حيث يفضل البعض اتخاذ القرارات بشكل فردي أو ضمن دوائر ضيقة، ما يقلل من فعالية التمكين الإداري. كما أن غموض السياسات والإجراءات المتعلقة بالتمكين الإداري يعد من المشاكل الرئيسية، حيث يصعب على الموظفين اتخاذ قرارات صائبة أو ممارسة التمكين بشكل فعال في غياب هذه السياسات الواضحة. وبالإضافة إلى ذلك، تواجه الجامعات ضغوطاً مالية وإدارية تؤثر على قدرتها على تنفيذ التمكين الإداري. قد تؤدي قلة الموارد المالية إلى تقليص عدد الموظفين المؤهلين، مما يعوق توزيع المسؤوليات بشكل فعال. كما أن الضغوط الإدارية قد تركز فقط على الجوانب الأكاديمية، مما يقلل من الاهتمام بتطوير الإدارة الجامعية، وتهمين البيروقراطية في بعض الجامعات على العمل الإداري، مما يبطئ عملية اتخاذ القرارات ويقيد الحرية الإدارية. وتصبح الإجراءات المعقدة عائقاً أمام تطبيق التمكين الإداري بشكل مرن وسريع. وكذلك، فإن غياب الثقة بين الإدارة العليا والعاملين يعد من المشاكل الجوهرية، حيث تؤثر فجوة الثقة على استعداد الموظفين لتولي مسؤوليات جديدة.

ومن خلال عمل الباحث في جامعة العريش وتفاعله مع العاملين ومن خلال إجراء مقابلات مع عينة عشوائية وعددهم 20 من العاملين الإداريين ومديري الإدارة بجامعة العريش، حيث أظهرت النتائج من المقابلة مع العاملين الموجودين بالجامعة بأن هناك مشكلة تواجه العاملين لها مدلولات تتعلق بإدارة التمكين الإداري داخل الجامعة، وأصبحت ضرورة الاهتمام بإدارة

التمكين الإداري؛ للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة الجامعة، ولعدم قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية على إدارة التمكين بالشكل الناجح، وعدم تكيف العاملين مع الوضع الراهن داخل الجامعة، أو لعدم قدرة القيادات الإدارية من تحديد المشكلة أو الأسلوب المناسب إلى حدوث التمكين الإداري داخل الجامعة بهدف تطوير الهيكل الإداري للجامعة والتي يؤدي بدوره إلى تنمية العملية التعليمية ككل.

ومن هنا كانت مشكلة الدراسة في القصور الواضح من قبل الإدارة العامة للجامعة في السيطرة وتبني فكرة التمكين الإداري بين العاملين داخل الجامعة والإفادة من ذلك في تطوير العملية الإدارية داخل الجامعة، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة التمكين الإداري بجامعة العريش؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما الأسس النظرية لإدارة التمكين الإداري في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

2- ما واقع إدارة التمكين الإداري بجامعة العريش؟

3- ما الإجراءات المقترحة لإدارة التمكين الإداري في جامعة العريش؟

حدود البحث:

اتساقاً مع أهداف البحث فقد تم التركيز على الحدود الآتية:

1- الحدود الموضوعية: مفهوم التمكين الإداري وأهمية إدارة التمكين الإداري وأسبابه ومراحله واتجاهاته وأشكاله وأثاره وطبيعته وأنماطه واستراتيجياته وخصائصه ومستوياته ومجالاته ونتائجه.

2- الحدود البشرية: العاملين بجامعة العريش.

3- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على العاملين بجامعة العريش في 2024.

مصطلحات البحث:

وتتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

يعرف التمكين كما ورد في معجم الوسيط: المَكِنَّةُ التمكين والمكانة والقدرة والاستطاعة والقوة والشدة يقال فلان لذو مَكِنَّة من الناس أي ذو مكانة عندهم (المعجم الوسيط، 2014).

وفي معجم لسان العرب: مَكَّنَ فلانٌ عند الناس يَمَكِّنُ مَكَانَةً، عَظُمَ عندهم فهو مَكِينٌ، والجمعُ، مُكَنَاءٌ، وَتَمَكَّنَ عند الناس: عَلَا شَأْنُهُ، وَالْمَكَانَةُ: الْمَنْزِلَةُ وَرَفَعَةُ الشَّانِ (منظور، 1999).

ويأتي التمكين اشتقاقياً من كلمة القوة power التي تعني القدرة على القيام بشيء ما أو القدرة على الفعل، تم أضيفت البادئة em- إليها لتكون empower أي متمكناً، وهي تعني القوة والقدرة والطاقة وامتلاك العقل (الأساليب وما إلى ذلك) للتغلب على شيء ما. وبإضافة اللاحقة ment لتصبح empowerment أي تمكيناً، أصبح المصطلح يشير إلى جهد أو عملية لجعل شخص ما قادراً على التصرف أو القيام بشيء ما (Hadi, et al., 2023).

واصطلاحاً، فقد تعددت وجهات النظر في الأدبيات الإدارية حول هذا مفهوم التمكين الإداري، ويمكن عرض مجموعة منها على النحو التالي:

- بناء تنظيمي تمنح الإدارة بموجبه الموظفين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم. ويركز هذا البناء على العلاقات بين قادة الفريق والأعضاء، وعلى إدراك الموظف لقدراته

الفردية، وعلى التعامل مع الأحداث والمواقف والأفراد التي تواجههم في العمل في ضوء وجهة نظرهم (Humborstad & Perry, 2011)

- توسيع قدرة الأفراد على اتخاذ خيارات استراتيجية عند أداء العمل داخل المنظمة، وهي تتضمن ثلاثة أبعاد مترابطة: الموارد (الشروط المسبقة)، والفاعلية (العملية)، والإنجازات (النتائج) (Valli & Kalaimathi, 2016).

- زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادرة لاتخاذ القرارات ومعالجة مشكلات الأداء لديهم، وتحفيزهم لتحمل مسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (Shehadeh, 2020).

- تعزيز استقلالية الموظفين في عملهم أو زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات في مكان العمل من خلال تحطيم الهياكل الهرمية التقليدية، مما يؤدي إلى زيادة عملية صنع القرار بشكل عام ضمن جدول الأعمال والمصالح الأوسع للمنظمة (Boussalem, 2015).

- مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار بالمنظمة، ودعوة أعضاء المنظمة للتفكير بطريقة استراتيجية، وأن يكونوا مسئولين شخصياً عن جودة المهام التي يقومون بها، ومكافأة الموظفين للتصرف دائماً بطريقة مناسبة ترضي العملاء، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل (Val & Lioyd, 2003).

- مزيد من تفويض السلطات والنفوذ للعاملين والمساهمة منهم في اتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة في وضع رؤية الإدارة العليا ووجود إطار قانوني وقواعد ونظم عمل تدعم الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات (مراد، 2020).

- توسيع صلاحيات العاملين الإدارية والمالية في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية بحسب الموقع الوظيفي، والذي يساعد على خلق بيئة للنمو المهني (عيشي، 2018).
- منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة ونقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، من خلال توزيع نطاق وتفويض السلطة، ومشاركة العاملين في صنع القرار، والمعلومات، والمعرفة، وحل المشكلات، وتخفيف العاملين، وتوفير بيئة تساعد على الابتكار والابداع والمبادرة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف المنظمة (المليجي، 2012).
- منح السلطة للعاملين وتفويضهم للتفكير والتصرف واتخاذ الإجراءات والقرارات والتحكم في العمل بشكل مستقل، والذي بدوره ينعكس إيجابيا على زيادة الرضا والالتزام الوظيفي لديهم (Ghani, et al., 2015).
- عملية مشاركة المديرين مع موظفيهم المعلومات حول أداء المؤسسة، والمكافآت بناء على أداء المؤسسة، والمعرفة التي تمكن الموظفين من المساهمة في تحسين الأداء، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على الأداء التنظيمي (Kim & Fernandez, 2013).
- استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (المعاني، 2010).
- تفويض جميع الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة في أداء العمل بطريقتهم الخاصة دون التدخل المباشر للإدارة، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل

المناسبة لهم، والتأهيل السلوكي والفني للعاملين، ومنحهم الثقة الكاملة لأداء العمل على النحو المطلوب (Alkaser, 2021).

وبالتالي يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه عملية إدارية داخل الجامعة يتم من خلالها منح العاملين الثقة والصلاحيات اللازمة، من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب، التي تكسب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف الجامعة.

منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث في ما هو كائن في حياة الإنسان أو المجتمع من ظواهر وأحداث وقضايا معينة، ويستخدم هذا المنهج طرق وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات منها الملاحظة والمقابلة والاختبارات والاستفتاءات لكل ظاهرة أو حدث معين، والمنهج الوصفي لا يتوقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير (داوود وآخرين، 1991).

أدوات البحث:

يعتمد البحث على الأدوات التالية:

1- المقابلة

2- استبانة موجهة للعاملين بجامعة العريش.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الأسس النظرية للتمكين الإداري

أهمية التمكين الإداري وفوائده

يعد التمكين الإداري من أكثر ضمانات بقاء المنظمة واستمراريتها؛ فهو يساهم في رفع معنويات الموظفين ورضاهم، وانتهاز الفرصة لإظهار قدراتهم الكامنة، والحصول على دعم الإدارة العليا وزيادة الرضا عنهم والثقة بهم، مما يساهم بدوره في ضمان حرية التصرف لإثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء. كما يؤدي التمكين إلى سرعة تلقي الشكاوى والاقتراحات لمشاكل المنظمة والمجتمع المحلي، وهو عامل أساسي في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها واستمرار وجودها بفعالية ونجاحة، خاصة أن المؤسسات أصبحت وسط بيئة تنافسية متصاعدة مع غيرها من المؤسسات في نفس المجال وقد أولت العديد من المنظمات الناجحة أهمية كبيرة لمبادرات التمكين؛ لأن تمكين مديري المنظمات للموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز التزام الموظفين بعملية صنع القرار والمشاركة فيها. ومن أمثلة تلك المنظمات الشركات اليابانية التي اهتمت بتطبيق مبادرات التمكين بها، حيث اتخذ أصحاب العمل بها موقفاً أيجابياً تجاه مشاركة الموظفين والعمال في إدارة أماكن العمل (Park & Jo, 2016). ويعزز التمكين الإداري قدرة المنظمات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وهو ما يعتبر ضرورياً لنمو المنظمات وازدهارها. كما أنها تمكن الموظفين من التصرف بحرية، وتمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار، وتوفر لهم فرص العصف الذهني والتفكير الإبداعي. ويساعد التمكين في تسهيل تدفق المعلومات وتعزيز الحوار والتفاهم، وبذلك يكون له آثار إيجابية على المناخ والأداء التنظيمي (Aldaihani, 2020). ومن ثم يؤدي تطبيق مدخل التمكين الإداري إلى تقديم الكثير من الفوائد للجامعة، فالتمكين يزيد من إنتاجية العاملين، والرغبة في

التطوير، والمشاركة، والشعور بالانتماء للجامعة، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم مما يزيد دافعيتهم للعمل، كما أن التمكين الإداري يعود بالفائدة على الجامعة والمتعاملين معها من البيئة الخارجية أيضاً، من خلال رفع مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة. ولذا يسهم التمكين في تقدم وتطوير ورقي الجامعة بشكل كبير في ميدان العمل، ويأهلها لتكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المتلاحقة.

فلسفة التمكين الإداري وأهدافه

يرتبط مدخل تمكين العاملين ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات التنموية السائدة المتعلقة بتنمية الجانب الإنساني في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التمكين الإداري يعتمد على فلسفة جديدة تقوم على تركيز المديرين على الموظفين كأهم موارد المنظمة، فالموظفين يعتبرون أكبر التهديدات لنجاح أو فشل المنظمة، وعليه فإن العلاقة والتعاون بين المديرين والموظفين هو حجر الزاوية في تبني أساليب التطوير الناجحة داخل المنظمة (Abo talib, 2019). وتقوم فلسفة التمكين الإداري على التأكيد على المشاعر الفردية التي تسمح بزيادة مستوى الثقة لدى الفرد، ومن ثم تسهم في الكشف عن كافة القدرات الداخلية الكامنة في الفرد، وتحويلها إلى مخرجات كبيرة يستدل بها من النتائج التي يحققها الفرد على أرض الواقع. وبالتالي من المتوقع أن يختلف أداء المنظمة عندما يتمتع الفرد بالمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، ويُعطى الفرصة الكاملة للمشاركة والمبادرة، ويتمتع بالحرية والثقة الكبيرة التي تنشأ من خلال انتشار ظاهرة التمكين وتأثيرها على العلاقة بينه وبين الآخرين داخل المنظمة. وتقوم فكرة التمكين على أن الأفراد في المستويات الدنيا من المنظمات في بعض الأحيان يعرفون أفضل من القادة، ولديهم القدرة على تقديم خدمات جيدة واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وحكمة، وبالتالي يجب أن يكون دور القائد هو العمل كمدرّب أو مرشد، ويتولى فقط اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة على جميع مستويات المنظمات (Omar,

(2014). والتمكين في جوهره هو تفويض السلطة أو المسؤولية من قبل مدير المنظمة لموظفيه، ولكن تفويض الموظف لا يكفي لضمان النتيجة النهائية المرغوبة والمنتظرة من التمكين؛ وذلك نظرًا لوجود متغيرات مهمة أخرى يجب مراعاتها عند تطبيق التمكين، مثل مصدر ودرجة تحفيز الموظف، وتقديم برامج التدريب، وعلاقة التواصل والثقة بين الرئيس والمرؤوس، وأسلوب القيادة المتبع، ونوعية التعليقات التي يتلقاها الموظف من مدير المنظمة وما إلى ذلك (Karasek, 2014). وهكذا يتمحور التمكين حول منح الموظفين سلطة وحرية أكبر في الوظيفة المحددة التي يؤديها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة. ويعتبر العنصر البشري أحد أساسيات المنظمة، ولذلك فإن أي منظمة تسعى إلى التقدم نحو الأفضل وتحقيق الأهداف، عليها أن تحافظ على هذا العنصر المهم وتعطيه جزءاً من تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار دون توجيه الإدارة إليه (Bashayreh, 2021). ولا يعني تمكين الموظفين أن يسند المديرين المسؤوليات إلى موظفيهم، وعزل أنفسهم عن تلك المسؤوليات، بل إن مسؤوليتهم تأتي في خلق وتعزيز بيئة يتم فيها توقع مدخلات الموظف وتنميتها. ومع ذلك، فإن المبالغة في مستويات الثقة العالية قد تؤدي إلى تجاوز الموظفين لحدود عملهم والتكبر على مديريهم، مما يجعل من الصعب التعامل مع هؤلاء الموظفين واتخاذ التوجيهات بشكل جيد. إن العمل في هذا النوع من بيئة العمل يؤثر سلباً على الموظفين ويصبحون مرة أخرى غير راضين عن بيئة العمل، ويؤدي إلى انخفاض مستويات إنتاجيتهم (Abdel Malek, 2018) ويمكن ذكر أهداف التمكين الإداري للعاملين بالمنظمات على النحو التالي:

1. تعزيز قدرة الموظفين على خلق ونشر المعرفة داخل المنظمة.

2. إقامة العدل في المنظمة.

3. التزام الموظفين وحرصهم على تميز المنظمة.

4. استغلال القدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة، وزيادة فرص الإبداع والابتكار.

5. التأكد من أن العاملين يحققون النجاح في إطار عمل المنظمة: الرسالة والرؤية والاستراتيجية.

6. مساعدة الموظفين على المساهمة والمشاركة في صنع القرار.

7. مساعدة العمال على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار رؤسائهم لحل هذه المشكلات (حسن، 2021).

ومن ثم يهدف التمكين الإداري بالجامعة إلى منح العاملين السلطة والمسؤولية الكاملة وحرية التصرف، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية والبحثية، وزيادة جودة الأداء الوظيفي، وتعظيم الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء والولاء للجامعة، واستغلال القدرات الكامنة لديهم، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتقليل العبء على قيادات الجامعة، وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي.

مبادئ التمكين الإداري

يتكون التمكين الإداري من سبعة مبادئ أساسية مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يعني كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي كالآتي: (Alhaar, 2016)

1 - التعليم E- Education: يجب أن يكون كل فرد في المنظمة متعلماً، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الموظفين والتي بدورها تؤدي إلى نجاح المنظمة.

2- التحفيز M- Motivation: يجب على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين على تقبل فكرة التمكين وإظهار دورهم المحوري في نجاح المنظمة من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للموظفين من قبل الإدارة العليا.

3- الغرض (وضوح الهدف) P- Purpose: لن تنجح جهود التمكين الإداري إلا إذا امتلك كل فرد في المنظمة فهماً واضحاً لمفهوم التمكين الذي يعتمد بشكل أساسي على بناء وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والموظفين، والإيمان بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو الطريق للتنافس وتحقيق التميز.

4- الملكية O- Ownership: وتتضمن امتلاك الموظفين للسلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم مع محاسبتهم ومساءلتهم على نتائج أعمالهم. وتتكون معادلة التمكين الإداري من ثلاثة كلمات تعرف بـ "A3"، وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز (Authority+ Accountability= Achievement). ولتحقيق هذا الإنجاز يجب على الإدارة والعاملين فيها أن يتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. وقد تكون المسؤولية مثيرة للاهتمام للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم إلى الإدارة العليا، وسمح لهم بممارسة سلطتهم على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير W- Willingness: نتائج التمكين قد تؤدي بالمنظمة إلى طرق جديدة في أداء مهامها والبحث عن عمل جديد وطرق ناجحة، فإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى فشل المنظمة.

6- التخلص من الأنا E- Ego Elimination: في بعض الأحيان تفشل الإدارة في تطبيق برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، ويرجع ذلك إلى اتصاف بعض المديرين بالأنانية واتباع الأسلوب الإداري القديم المتمثل في السلطة والهيمنة، فهم ينظرون إلى التمكين باعتباره تحدياً بالنسبة لهم،

وليس وسيلة لتحسين المستوى التنافسي للمنظمة وإنتاجيتها، أو فرصة لنموهم الشخصي كمديرين ومشرفين.

وبالتالي يقوم التمكين الإداري على عدة مبادئ أساسية، من أهمها: تقدير للقيمة الفريدة لكل فرد داخل الجامعة، وامتلاك الموظفين بالجامعة للسلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة، ومشاركة الموظفين في تحمل المسؤولية عن تحقيق النتائج، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والموظفين، الإيمان بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة في تطوير الجامعة.

خصائص التمكين الإداري

أما بالنسبة لخصائص التمكين الإداري، فتتمثل أهم تلك الخصائص فيما يلي: (Chapman & Cattaneo, 2010)

1. التمكن Mastery: التمكين هو آلية يكتسب من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات السيطرة على شؤونهم.
2. المشاركة Participation: التمكين ينطوي على المشاركة الفعالة والمؤثرة في مجموعة مجتمعية من أجل الحصول على الموارد بشكل عادل ومتساو وامتلاك القدرة على التحكم فيها.
3. التوجه نحو الصالح الاجتماعي Forwards the social good: يدعو التمكين بوضوح إلى الاهتمام برفاية المجتمع.
4. تحقيق الهدف Goal achievement: يعتبر التمكين عملية يتعلم فيها الأفراد وضع رؤية تتطابق مع أهدافهم، والإحساس بالمسؤولية وكيفية تحقيقها، والعلاقة بين جهودهم والمخرجات الحياتية.

مراحل وإجراءات تطبيق التمكين الإداري

يجب على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات تنظيمية من شأنها أن تطلق قدرات وإمكانات العاملين، ويمكن لأي منظمة أن تحقق ذلك من خلال: (Randolph, 2000)

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

وتمر عملية تمكين الموظفين عبر ست خطوات حددها على النحو التالي: (يونسى، وبولحشيش، 2023)

- الخطوة الأولى (تعريف التمكين): هي إعداد الإجابات المناسبة لأسئلة المديرين والموظفين.
- الخطوة الثانية (تحديد الأهداف والاستراتيجيات): تعتمد هذه الخطوة على وضع تعريف محدد للتمكين يكون مرتبطاً بالاستراتيجيات والأهداف المرغوبة.

- الخطوة الثالثة (التدريب): يتم دعم هذه المرحلة بمعارف ومهارات تتجاوز نطاق التدريب التقليدي.

- الخطوة الرابعة (تعديل الهيكل التنظيمي): تتم في هذه الخطوة اتخاذ إجراءات لتعزيز أداء الموظفين وإنتاجيتهم إلى المستوى المطلوب، ومن أهم هذه الإجراءات: إلغاء الوظائف التي لا تضيف قيمة، ووضع مجموعات محددة للوظائف، وتقليص مستويات الإدارة والإشراف.

- الخطوة الخامسة (مراقبة أنظمة العمل): في هذه المرحلة، يتم مراقبة جميع أنظمة المعلومات الخاصة بتقييم الأداء، والمرتبطة بإدارة الموظفين ومراقبتهم أثناء عملية التمكين.

- الخطوة السادسة (تقييم عملية التمكين): في هذه المرحلة يتم قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد معدل الانحرافات عن المستوى المطلوب.

وتنفيذ هذه المراحل يتضمن قيام المنظمة بالخطوات على النحو التالي:

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين؟ هل لتحسين مستوى خدمة العملاء؟ أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات الرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير؟

2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها الرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرون والرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها (الخطيب، 2023).

4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل؛ حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي، وتكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا.

5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن الرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات، التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة.

6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (شوقي، 2013).

7. الخطوة السابعة: توفر التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من

القضايا المتعلقة بالتمكين، مثل: (حل المشكلات والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع الفريق، والتحفيز)، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8. الخطوة الثامنة: الاتصال: لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف التي يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة؛ وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل (Sashkin & Randolph, 2022).

وبالتالي تمر عملية تطبيق التمكين الإداري بالجامعة بعدد من المراحل هي: تأهيل القادة والعاملين بالجامعة لعملية التمكين، ووضع تعريف محدد للتمكين يكون مرتبطاً باستراتيجيات وأهداف الجامعة، وتدريب العاملين والقادة على مهارات ومعارف التمكين، وضع مجموعات محددة للوظائف مع تقليص مستويات الإدارة والإشراف، ومراقبة أداء العمل، وأخيراً تقييم الأداء وعمل التغذية الراجعة.

متطلبات تطبيق التمكين الإداري

تتمثل متطلبات التمكين الإداري في وجود الثقة الإدارية المتبادلة بين المديرين ومرؤوسيه، ودعم المنظمة للموظفين من خلال رؤسائهم وزملائهم، وتوافق أهداف ورؤية

الموظفين مع الإدارة العليا، وامتلاك المنظمة لثقافة التمكين الإداري، وسيادة العمل الجماعي، وانتشار التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية، وتوفير التدريب المستمر والمناسب للموظفين لتزويدهم بالمعرفة الجيدة ومهارات اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين بمكافأته على الأداء الجيد والتحفيز على الأداء اللازم لهم (Al Deeb & Abdeldayem, 2020) ومن متطلبات التمكين الإداري أيضاً: تهيئة البيئة الداعمة للتمكين من خلال إزالة العوائق التي تتعرض سبل تطبيقه، ووضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية، والعمل على توفير التسهيلات المادية والمالية في بيئة العمل، واعتماد آليات التطبيق والتقييم والتطوير (ملحم، 2006).

ولكي تكون عملية التمكين فعالة، يجب أن تكون هناك متطلبات معينة لتطبيقها:

- دعم الإدارة العليا للموظفين من أجل ضمان التنفيذ الفعال للتمكين بأبعاده المتنوعة.
- تحفيز الموظفين على بذل قصارى جهدهم والتعبير عن مواهبهم في العمل.
- تدريب الموظفين على اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية اللازمة وتحسين إجراءات عملهم، وكيفية تحمل المسؤولية عن المهام الموكلة إليهم.
- نشر الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين شعور العاملين بالتمكين النفسي.
- خلق بيئات تنظيمية ديمقراطية، حيث يمكن للموظفين المشاركة في عملية صنع القرار والتعبير عن آرائهم بحرية.
- تبادل المعلومات والمهارات والاتجاهات بين العاملين في المنظمة.
- الحكم الذاتي السليم من خلال هيكل معين، واستبدال التسلسل الهرمي بفرق للعمل.

- البعد عن الرقابة المباشرة على العاملين.
- التركيز على النتائج لا على وسائل التنفيذ.
- تمتع من يتم تمكينهم بالثقة بالنفس، وأن يكون لديهم التزام عالٍ تجاه المنظمة التي يعملون بها (النوح، 2017).

وبالتالي تتمثل أهم متطلبات التمكين الإداري بالجامعة في تحمل العاملين بالجامعة المسؤولية عن المهام الموكلة إليهم بعد تفويض السلطة والمسؤوليات اللازمة لهم، وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم، والإفراج عن مواهبهم وطاقاتهم الكامنة في العمل، وسيادة العمل الجماعي داخل المؤسسة الواحدة، وانتشار التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية داخل الجامعة، وتوفير برامج التعليم والتدريب المستمر والمناسب للموظفين لتأهيلهم لتقبل مدخل التمكين الإداري.

معوقات التمكين الإداري

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تبني وتنفيذ عملية التمكين بالمنظمات، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: العوامل الشخصية

العوامل الشخصية هي العوامل الفردية التي تشير إلى التمكين الشخصي من خلال الجوانب النفسية المختلفة حول المعتقدات والأفعال الشخصية، والدافع الداخلي للنجاح، والفرص التعليمية، والقدرة والمهارات اللازمة للتعامل مع مهام متعددة، والثقة بالنفس، وما إلى غير ذلك. ومن هذه العوامل ما يلي: (Steven 2020)

- القدرات والمهارات اللازمة للعمل.

- التوازن بين حياة الأسرة والعمل.

- جودة حياة العمل.

- الكفاءة الذاتية.

- اتجاه تحمل المخاطر.

ثانياً: العوامل التنظيمية

العوامل التنظيمية هي العوامل التي تمكن العاملين من أداء عملهم بحرية وكفاءة، ومنها:

(Faisal, 2011)

- القيادة وقدرتها على تصنيف الأهداف وتفويض العاملين على جميع المستويات.

- نظام التمكين، وهو نظام تنفيذ التمكين لدى العاملين.

- الموارد التي تكون موجودة بالنظام لتمكين العاملين لتحقيق أهداف جديدة (عن طريق

التدريب المستمر).

- المشاركة الفعالة من خلال مشاركة جميع العاملين لضمان عمل النظام بفاعلية.

- التعليم والتدريب المستمر للمنظمة بأكملها.

- العمل الجماعي، حيث يقسم العاملين إلى مجموعات متنوعة تنفذ الأهداف المحددة

تحت رؤية القيادة ضمن معايير وموارد النظام.

- تحسين العمليات من خلال مواءمة نقاط قوة الأفراد مع أغراض التمكين، وجعل

جميع العاملين أصحاب تلك العمليات.

- القياس المستمر للأداء باعتباره حجر الزاوية في مراقبة المنظمة التي يطبق فيها التمكين

- التقدير من خلال حوافز ترضي تطلعات الأفراد ومكافأة للحماس للتغيير وتحسين

الأداء.

ولذا فعملية تمكين العاملين داخل المنظمات ليست عملية سهلة، فهي تحتاج لوجود قناعة من الإدارة العليا بأهمية ودور التمكين والعمل نحو تحقيقها، وتشجيع العاملين وتدريبهم وتعزيز الثقة لديهم، وتوفير نظام اتصال فعال، وتوفير نظام حوافز يشبع رغباتهم. ومن المعوقات التي تواجه المنظمات، ومنها الجامعات والتي تحد من قدرتها على تطبيق نظام تمكين العاملين ما يلي: (المهدا، 2018)

- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمات.
- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نوع من التدخل في الاختصاصات الإدارية.
- الأنظمة والإجراءات الروتينية التي لا تشجع على الإبداع والابتكار الإداري.
- وجود اختلاف في الأهداف والمصالح الفردية والتنظيمي.
- نقص التدريب والتطوير لدعم برنامج التمكين.
- ضغوط تشغيلية تغلب على مبادرة التمكين.
- تقليص دور إدارة شؤون العاملين.

- أوجه القصور في التغييرات الثقافية.
 - الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير.
 - خوف العاملون من تحمل المسؤولية، والإجراءات الصارمة.
 - ضعف نظام التحفيز والمكافآت.
 - عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين.
 - الخلط بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
 - تنفيذ التمكين بالنقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى رغم اختلاف ظروف كل منظمة.
 - عدم مراعاة احتياجات الأفراد المشاركين في عملية التمكين بالمنظمة.
- كما أن هناك مجموعة أخرى من معوقات التمكين الإداري، وهي: (Asiri, 2013)
1. يعد الافتقار إلى الثقة المتبادلة مشكلة خطيرة تؤثر على تفويض السلطة وروح الفريق.
 2. في بعض المؤسسات قد لا تتناسب الأساليب والطرق المصممة للتمكين مع بيئة العاملين ومواقفهم وتصوراتهم.
 3. قد لا يمتلك العاملون المهارات والقدرات اللازمة للكشف عن أنفسهم واستيعاب عملية التمكين.

4. قد يؤدي الرأي بين كبار المديرين وكذلك العاملين إلى عرقلة أداء العمل وقد تتسبب في إيقافه.
5. السيطرة المفرطة من قبل كبار المديرين، وسيادة النظام البيروقراطي قد توقف عملية التمكين.
6. قد يخشى كبار المديرين من عملية التمكين؛ حيث يتعين عليهم تفويض الصلاحيات وهم غير مستعدين للقيام بذلك لأنه سيقبل من مكانتهم وسيطرتهم.
7. عدم وجود إطار عمل وتقنيات استراتيجية، وبالتالي لا يمكن إنجاز عملية التمكين على النحو المرغوب فيه .
8. ألا يكون العاملين على استعداد للمشاركة، فهم لا يريدون سلطات ومسؤوليات جديدة مليئة بالتحديات .
9. أوجه القصور والتناقضات القانونية قد تؤدي إلى خلق تناقضات وخلافات بشأن توزيع المسؤوليات والسلطات، مما يهدم الهدف الأساسي من التمكين.
10. غياب التواصل والتفاهم الأفقي والرأسي بين مستويات العمل.
11. المحسوبة والتمييز التي قد تفسد بيئة العمل وتؤدي إلى عدم الثقة والتوتر داخل المنظمة.

وبالتالي تطبيق مدخل التمكين الإداري بالجامعة ليس اختياراً سهلاً، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، وأن هذه العقبات السابقة تشكل حائلاً حقيقياً أمام الانتقال إلى تبني تطبيق برنامج التمكين ما لم تعمل إدارة الجامعة على مجموعة من

التغيرات الحقيقية على مستوى الهيكل التنظيمي والإجراءات والسياسات، والثقافة التنظيمية المعمول بها في المنظمة الممكنة، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع العاملين على تقبل التغيير.

الدراسات السابقة:

1- العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي - الرضا الوظيفي كدور وسيط: (Harb, Tashtoush, 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان الرضا الوظيفي يتوسط ويعزز العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تطبيق استبيان على عينة تكونت من 287 من أعضاء هيئة التدريس من سبع جامعات فلسطينية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية؛ كما تبين أن التمكين الإداري من خلال الرضا الوظيفي يؤثر على الالتزام التنظيمي. ومن ثم ينبغي على إدارة الجامعات أن تقدر هذه النتائج لأن ممارسات التمكين الجيدة يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي للموظفين، كما أن التمكين الإداري من خلال الرضا الوظيفي يساعد الجامعات على التأثير بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

2- التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة الأحدي التعليمية بدولة الكويت: (محمد، 2023)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الأحدي، واستدعى تحقيق هذا الهدف إبراز الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم العام، وتحديد الأسس النظرية للاستغراق

الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن واقع التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الأحدي. واستخدمت المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة باعتبارها أداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها (130) مديرًا ومديرة، في مدارس التعليم العام بمنطقة الأحدي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- أن تفعيل التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، والاتصال وتدقيق المعلومات، والنمو المهني والتدريب، والحوافز، وفرق العمل) يؤدي إلى تحقيق الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: العاطفي (الشعوري)، والمعرفي (الإدراكي)، والجسدي، من خلال الربط بينهم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محور "التمكين الإداري لمديري المدارس بمنطقة الأحدي التعليمية" وفقًا لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في المنصب الحالي).

- عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة حول محور "الاستغراق الوظيفي" وفقًا لمتغيرات الدراسة: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في المنصب الحالي). وأن هناك علاقة ارتباطية دالة موجبة متوسطة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس منطقة الأحدي التعليمية بشكل عام. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة متوسطة نوعًا ما.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي، جاءت أقواها مع بعدي (الاتصال وتدقيق المعلومات، وفرق العمل)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي والدرجة الكلية للتمكين الإداري، جاءت أقواها مع بعد (الاستغراق الجسدي)، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح

تصور لتفعيل التمكين الإداري من أجل تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس في الكويت.

3- التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية: (العشاوي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، واشتملت العينة على (403) فرداً من معاوني الوزير، رؤساء الإدارات المركزية، مديري العموم، مديري الإدارات، وكلاء الوزارة، رؤساء الأقسام، مجالس الإدارة، مدراء الأندية، رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، إداريين، من (17) هيئة رياضية بجمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- يتم عقد اجتماعات داخل الهيئات الرياضية مع العاملين لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل بهدف دعم اتخاذ القرارات.
- يشارك العاملون بالهيئات الرياضية في وضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بأعمال الهيئة.
- يقل اهتمام الهيئات الرياضية بتنمية مهارات العاملين وفق برامج التدريب الحديثة المتطورة.
- تسعى الهيئة الرياضية لاختيار العاملين ذو الكفاءة والخبرة. تتيح الهيئة الرياضية للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.

- توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة الخدمات الرياضية التي تقدمها الهيئات الرياضية.

4- القيادة التبادلية وعلاقتها بتجويد التمكين الإداري لدى العاملين في المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية على محافظة الشرقية: (عبدالحفيظ، 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديري المدارس بمحافظة الشرقية، وكذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة التبادلية على مستوى التمكين الإداري بمحافظة الشرقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية ضمت الوكلاء والإداريين والمعلمين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تزيد القيادة التبادلية من معدلات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين، فمناخ العمل يتسم بدرجة عالية من الصحة التنظيمية والديمقراطية وهناك حالة من الاندماج والتفاعل المستمر بين القائد والتابعين، إلى جانب المكافآت المادية والمعنوية التي يحظى بها العاملون، كذلك يؤدي إلى الشعور القوي بالرضا الوظيفي، ورغبة العاملين في الاستمرار في العمل وعدم تركه أو الانتقال من المنظمة إلى منظمة أخرى، وهو ما يعرف بالولاء التنظيمي.

5- دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا- كايزن): (مرعي، 2023)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا- كايزن). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تطبيق الدراسة الميدانية على جميع الإدارات العامة بجامعة الفيوم وإداراتها

وكلياتها. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا- كايزن).

6- التمكين الإداري مدخل لتطوير مدارس الفصل الواحد بمحافظة أسيوط - دراسة ميدانية: (عبد النبي، 2023)

هدفت الدراسة إلى تفعيل آليات التمكين الإداري، كما هدفت إلى تقديم مجموعة من الإجراءات التي إلى تعزيز ممارسة الميسرات للتمكين الإداري، وتوفير متطلبات التمكين الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة التي تم إعدادها بطريقة مُنهجة، وتم تطبيقها على عينة من الميسرات بمدارس الفصل الواحد بمحافظة أسيوط طبقت على عينة من ميسرات الفصل الواحد بلغ عددهن (165) ميسرة في ستة مراكز وهم (ديروط، ومنفلوط، وأسيوط، والبداري، وساحل سليم، وأبو تيج). وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لنوع العينة بين ميسرات الفصل الواحد، وإلى أن أفراد عينة الدراسة من ميسرات الفصل الواحد يرون أبعاد التمكين الإداري في مدارس الفصل الواحد متحققة بدرجة مرتفعة، وإلى أن أفراد عينة الدراسة من ميسرات الفصل الواحد يرون أن متطلبات التمكين الإداري في مدارس الفصل الواحد متحققة بدرجة متوسطة، وإلى أن أفراد عينة الدراسة من ميسرات الفصل الواحد يرون معوقات التمكين الإداري في مدارس الفصل الواحد متحققة بدرجة متوسطة. وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات التي إلى تعزيز ممارسة الميسرات للتمكين الإداري.

الدراسة الميدانية (إجراءاتها - نتائجها وتفسيراتها)

إجراءات الدراسة الميدانية:

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجمهورية مصر العربية إلى مواكبة التطورات الفكرية في الجانب الإداري؛ لذا حرصت على تحقيق خطة التنمية المستدامة 2030 فركزت على عدة محاور هي: الإتاحة بمعنى إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وكذلك الجودة والتي تعني تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وكذا التنافسية بمعنى تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، وأخيراً العالمية أي إنشاء فروع لجامعات دولية. وفي ذات السياق وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر معايير اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي؛ لتعزيز بعض القيم الجوهرية والتي من بينها: الانتماء القومي والحفاظ على هوية الأمة، والعمل من خلال قيم تحكمها مثل النزاهة والموضوعية، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والإسهام الفعال في دعم خطط التنمية القومية، والنظر للطلاب على أنه محور العملية التعليمية، وتنميته وإعداده للتنافسية العالمية، والتقييم الذاتي المستمر بوصفه أساساً للتطوير، والسعي الجاد للتميز، وتعزيز هذه القيم يتطلب تعزيز دور الدعم القيادي بالجامعات، لتقوم الجامعة بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه، خاصة أن من مؤشرات قياس الارتقاء بالتعليم العالي طبقاً لرؤية مصر 2030: أن تصبح جميع مؤسسات التعليم العالي معتمدة مرتين على الأقل بحلول عام 2030 من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (محلى وعالمي). وفي الإطار ذاته تلتزم جامعة العريش بمجموعة من القيم والمبادئ الحاكمة، والتي تمثل القواعد الإرشادية والسلوكية للجامعة، وهي: الجودة والتميز، والقيادة والعمل الجماعي، والتمكين الإداري، والأصالة والمعاصرة، والمبادرة والابتكار، والتفوق والإبداع والتميز، والحرية الأكاديمية،

والعدالة والنزاهة، والشفافية والمساءلة، والتعليم المستمر، واحترام التعددية والاختلافات، وأخيراً تعزيز التفاهم بين الثقافات (الزناتي، 2019).

وفي ضوء الاهتمام بتحقيق رؤية مصر 2030 والتي من أولوياتها تنمية محافظة شمال سيناء فقد صدر القرار رقم (147) لسنة 2016م، بإنشاء جامعة العريش كجامعة حكومية مستقلة، الأمر الذي يتطلب تكريس الجهود بجميع الكليات للقيام بالأدوار الرسمية وغير الرسمية لاستيفاء معايير الاعتماد المؤسسي بكليات جامعة العريش. وذلك يتطلب من قيادات الجامعة والمسؤولين تقديم الدعم القيادي اللازم للهيكل الإداري داخل الجامعة، وتوفير مناخاً إيجابياً والذي بدوره ينعكس على الجامعة ككل.

عينة الدراسة وخصائصها

تعتبر خطوة اختيار العينة من أهم الخطوات في عملية البحث؛ لأنها تمثل المجتمع التي تنتمي إليه، ويعتمد اختيار العينة على الهدف من البحث. فالبحوث النوعية لا تستخدم عينات عشوائية لأنه لا يهدف إلى عمل استدلال إحصائي للبيانات؛ ولكنه يتطلب وصفاً للظاهرة؛ فالعينة المقصودة تستخدم خصائص الأفراد كأساس لاختيار العينة. وقد تم اختيار عينة البحث من العاملين داخل جامعة العريش وبعض من مديري الإدارات الموجودين داخل إدارات الجامعة بالعريش، وبعض من مديري الإدارات بالجامعة، وبلغ عددهم (40) من العاملين بالجامعة.

إعداد أداة الدراسة

سارت خطوات إعداد أداة الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- تكونت الاستبانة من محور رئيسي؛ يندرج تحته عدداً من العبارات، وُروعي أن يكون في نهاية المحور عبارة مفتوحة حتى تتاح الفرصة للسادة المحكمين لإضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة من وجهة نظرهم، كما تم وضع الاستبانة بمقياس ثلاثي (مرتفعة- متوسطة- منخفضة).
- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين وتم تنقيحها، وبعد ذلك تم عرضها على عدد من السادة المحكمين (بعض الأساتذة بكليات التربية)؛ وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما يلي:
 - مدى ملاءمة محور الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.
 - مدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
 - مدى مناسبة صياغة كل عبارة.
 - مدى مناسبة بدائل الاختيارات أمام كل عبارة.
 - إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً من عبارات أسفل المحور.
- تم تجميع آراء السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وتم إجراء التعديلات اللازمة، والتي تمثلت في:
 - وجود بعض العبارات المركبة، قلة وضوح بعض المفردات.
 - تكرار بعض العبارات، وعدم مناسبة الصياغة في البعض الآخر.

إعداد الصورة النهائية لأداة الدراسة

تم تعديل الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين، وتم عرضها على الأساتذة المشرفين مرة أخرى للمراجعة النهائية، بعد ذلك تم حساب صدق أداة الدراسة وثباتها. وبناءً على مفهوم كل من ثبات وصدق الأداة السابقة، يعتبر الثبات والصدق من أهم الشروط التي يجب توافرها في أداة القياس، حتى تكون أداة قابلة للتطبيق، ومن ثم الحصول على بيانات ومعلومات على درجة عالية من المصادقية.

تطبيق الاستبانة (أداة الدراسة الميدانية)

تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة (بعض من العاملين داخل جامعة العريش وبعض من مديري الإدارات الموجودين داخل إدارات الجامعة بالعريش)، حيث خصص لكل فرد استبانة يجب عليها، وقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن مفردات الاستبانة وفقاً للمقياس الآتي: تتحقق بدرجة (مرتفعة – متوسطة – منخفضة)، وقد أعطيت هذه الاستجابات الأوزان النسبية الآتية: (3 – 2 – 1) على التوالي. وقد تم تطبيق الاستبانة وفقاً لعدد من الخطوات، تتمثل فيما يلي:

ثبات الاستبانة

ويقصد بها أن الاستبانة تعطى نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقها على نفس العينة من المفحوصين في ظروف واحدة (مرسي، 2003). وهي بذلك تعني أنها تعطى نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقها على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، فللاستبانة الثابتة تعطى نفس النتائج إذا قاست نفس الشيء مرات عديدة. وقد تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة جمع البيانات سواء

كان تقديرها ثنائي (صفر/ 1) أو تقديرها متصل كما في حالة مقاييس الاتجاهات التي تؤسس على طريقة ليكرت. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) قيم ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	استراتيجيات وآليات التمكين الإداري.	0.89

ومن الجدول السابق يتضح أن الاستبانة على قدر مناسب من الثبات، كما أن محورها على درجة جيدة من الثبات، وهذا يعني أن الأداة صالحة للتطبيق. وقد بلغت قيمة ثبات الاستبانة (0.89). وهي قيمة مناسبة لتحقيق ثبات الاستبانة.

صدق الاستبانة

ويعنى أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (عطيفة، 2002). وتعتبر الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها أي أن صدق الاستبانة تعنى صحتها في قياس ما تدعى حساب صدق الاستبانة عن طريق الآتي:

- صدق المحكمين: أي الصدق الظاهري حيث تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها في صورتها المبدئية على نخبة من المتخصصين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه ولإعطاء آرائهم حول مدى شمولية بنود وعبارات الاستبانة وملاءمتها للمحور الخاصة بها وقد تم إجراء بعض التعديلات اللازمة لبعض بنود الاستبانة في ضوء مقترحات

السادة المحكمين، حيث تم حذف عبارات من بعض المحاور وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

- الصدق الذاتي: قام الباحث بحساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجزر التربيعي لمعامل الثبات،

$$\sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}} = \text{معامل الثبات.}$$

- صدق المحتوى: ويقصد به أن يتم فحص الاستبانة فحصاً دقيقاً منظماً لتحديد ما إذا كان شاملاً على عينة ممثلة لميدان السلوك الذي يقيسه ويعتمد على تحليل الاستبانة تحليلاً دقيقاً للتأكد من أن عبارات الاستبانة قد غطت جميع الجوانب الأساسية للموضوع.

- توزيع الاستبانة وجمعها: قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة ثم قام بجمعها، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (40) استبانة، وتم جمع الاستبانات بعد توزيعها على العينة وكان عددها بعد جمعها (40) استبانة.

المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة:

بعد تجميع الاستبانات وتصنيفها تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً ولتحقيق ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

- حساب تكرار استجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجة تحققها بصورة (مرتفعة – متوسطة – منخفضة).
- حساب النسبة المئوية لدى تحقق كل عبارة.

- حساب المتوسط الوزني لكل عبارة؛ بهدف التعرف على مدى تحقق كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويُحدد المتوسط الوزني بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم جمع حاصل التكرارات في قيمتها (مرتفعة ثلاث درجات - متوسطة درجتين - منخفضة درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة (خطاب، 2000). حيث يعبر عن درجة الاستجابة، ويحسب المتوسط الوزني من خلال المعادلة التالية:

$$3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

$$3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

حيث أن:

- (1، 2، 3) هي تكرارات التقسيمات تتحقق بدرجة (منخفضة - متوسطة - مرتفعة) على الترتيب.

- (1، 2، 3) هي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب أيضاً.

وفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى تحقق المحور، وبالتالي يوضح الجدول التالي المتوسط الوزني لكل عبارة، كما يلي:

جدول رقم (2) المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبانة

درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
إلى	من		
3	2.34	3	مرتفعة
2.33	1.67	2	متوسطة
1.66	1	1	منخفضة

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.8.4.10>

وتفسير ذلك أن العبارة التي تقع بين (1-1.66)؛ تعني أنها لا تتحقق بالواقع أو تتحقق بدرجة منخفضة، بينما العبارة الواقعة بين (1.67-2.33)؛ فإنها تعبر عن أنها تتحقق إلى حد ما أو بدرجة متوسطة، وتعبر العبارات التي انحصرت متوسطاتها الوزنية بين (2.34-3) على أنها تتحقق.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

يتم السير في مناقشة النتائج من خلال تحليل كل عبارة من عبارات المحور للاستبانة الموجهة لمديري الإدارات والعاملين بالهيكل الإداري لجامعة العريش، كما يلي:

استراتيجيات وآليات التمكين الإداري

ويعني وجود أساليب وطرق متنوعة لتحديد فجوات الأداء أو جوانب النقص بين ما ينبغي أن يقدم فعلياً للعاملين لمواكبة التغيرات والاتجاهات في هذا الشأن، وبين ما يقدم فعلياً في أداء الهيكل الإداري (العاملين)، وأوضحت نتائج الدراسة أن عبارات هذا المحور تتحقق إلى حد ما، أو أنه يتحقق بصورة منخفضة؛ حيث بلغ متوسطه الوزني (1.56)، ومعنى هذا أن المتوسط وقع في الحيز الذي يتراوح ما بين (1-1.66)؛ وفيما يلي بيان ذلك تفصيلاً:

جدول رقم (3) المتوسط العام لتحقيق محور استراتيجيات وآليات التمكين الإداري

المحور	مستوى التحقق	المتوسط الوزني	درجة التحقق
المحور الأول: استراتيجيات وآليات التمكين الإداري	منخفضة	1.56	منخفضة

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات المحور الثاني، كما يلي:

جدول رقم (4) مستويات تحقق عبارات محاور استراتيجيات وآليات التمكين الإداري

م	العبارات	مستوى التحقق		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط الوزني	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	تشجيع الإدارة التفكير الإبداعي في حل المشكلات.	5	12.5%	25	62.5%	10	25%	1.87	متوسطة		
2	توفر الإدارة وسائل اتصال فاعلة بين العاملين.	5	12.5%	6	15%	29	72.5%	1.4	منخفضة		
3	تطبيق الإدارة معيار الكفاءة في نظام تولي الوظائف.	5	12.5%	2	30%	3	57.5%	1.55	منخفضة		
4	تنظيم الإدارة دورات تتضمن بعض الاتجاهات الحديثة في القيادة.	7	17.5%	11	27.5%	22	55%	1.62	منخفضة		
5	توفر الإدارة بيئة عمل عادلة في توزيع المهام والخوافز.	8	20%	11	27.5%	21	52.5%	1.67	متوسطة		
6	تحديد الإدارة اختصاصات وأدوار العاملين بدقة.	6	15%	25	62.5%	9	22.5%	1.92	متوسطة		
7	توضيح الإدارة خطط العمل لجميع العاملين بأسلوب مناسب.	10	25%	2	30%	8	45%	1.8	متوسطة		
8	تمتلك الإدارة نظام حوافز يشجع على التطوير المهني بشكل مستمر.	2	5%	10	25%	28	70%	1.35	منخفضة		
9	تتيح الإدارة المشاركة في عملية صنع القرار.	0	0%	9	22.5%	31	77.5%	1.22	منخفضة		
10	تحرص الإدارة على تعزيز التناغم والتفاهم بين الإدارة والعاملين بها.	2	5%	4	35%	24	60%	1.45	منخفضة		

م	مستوى التحقق العبارات	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط الوزني	درجة التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%		
11	تبادل الإدارة الأفكار البناءة مع العاملين بالإدارة.	0	0%	2	50%	2	50%	1.5	منخفضة
12	تحاول الإدارة إرضاء العاملين.	1	25%	1	25%	2	72.5%	1.3	منخفضة
13	تستعين الإدارة بالخبراء في مجال التمكين الإداري.	3	75%	4	100%	3	82.5%	1.25	منخفضة
14	تشجع الإدارة على تعزيز النمو المهني للعاملين.	6	150%	2	50%	9	225%	1.92	متوسطة
15	توفر الإدارة مراكز للتدريب مجهزة ومعدة بشكل جيد.	4	100%	1	25%	2	60%	1.5	منخفضة
16	تشجع القوانين واللوائح الجامعية على مبدأ التمكين داخل الجامعة.	7	175%	2	50%	1	25%	1.87	متوسطة
17	توفر الإدارة المعلومات التي تمكن العاملين من إتمام عملهم بسهولة.	3	75%	2	50%	1	25%	1.72	متوسطة
18	تحرص الإدارة على أن يكون التمكين الإداري وسيلة لتطوير العمل	2	50%	1	25%	2	62.5%	1.42	منخفضة
19	تتميز التعليمات والإجراءات الإدارية بالوضوح.	5	125%	2	50%	1	25%	1.87	متوسطة
20	تتحمل الإدارة نفقات تدريب العاملين.	0	0%	5	125%	3	87.5%	1.12	منخفضة

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

1- تشجيع الإدارة التفكير الإبداعي في حل المشكلات:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.87)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، كما تؤكد هذه النسبة على أن الإدارة لا تتوافر عندها القناعة الكاملة في تشجيع التفكير الإبداعي للعاملين في حل المشكلات موضوع الصراع بينهم داخل الهيكل الإداري، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (62.5%).

2- توفر الإدارة وسائل اتصال فاعلة بين العاملين:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.4)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على عدم اهتمام الإدارة بأهمية توفير وسائل اتصال فاعلة بين العاملين وتعتبر من أهم أبعاد التمكين داخل الجامعة للعاملين بهدف تقريب وتقارب وجهات النظر بينهم. واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (72.5%).

3- تطبق الإدارة معيار الكفاءة في نظام تولي الوظائف:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.55)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، كما تؤكد هذه النسبة على أن الإدارة لا تتوافر فيها الحيادية عند اختيار الكوادر للعمل في الوظائف القيادية وقد تعتمد على معايير أخرى مما يؤثر بشكل كبير وواضح على الاداء داخل العمل ويؤدي بدوره الى ضعف عملية التمكين الإداري داخل الهيكل الإداري للجامعة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (57.5%).

4- تنظم الإدارة دورات تتضمن بعض الاتجاهات الحديثة في القيادة:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.62)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة وتؤكد هذه النسبة على أن الإدارة لا تراعي أو تهتم بتنظيم وإعداد الدورات للعاملين والتدريب الجيد والمستمر في القيادة لخلق كوادر جديدة يحتاجها الهيكل الإداري في ظل التقدم المستمر، فالهياكل الإدارية المناسبة والمدرّبة بطريقة حديثة ومتطورة تعمل على رفع كفاءتهم وكفاءة العمل داخل الجامعة ويعد التدريب وعمل الدورات التدريبية بصورة منتظمة ومستمرة من أهم عناصر التمكين داخل العمل الإداري التي تحتاجه أي منظمة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (55%).

5- توفر الإدارة بيئة عمل عادلة في توزيع المهام والخوافز:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.67)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وتؤكد هذه النسبة على قلة الاهتمام بدرجة عالية من قبل الإدارة في عدم توفير بيئة عمل عادلة في توزيع المهام والخوافز التي تكون لها أثر كبير ومهم للعاملين وبخاصة في الجانب النفسي للعاملين والتي بدورها تساعد على تحسن أداء العاملين داخل الهيكل الإداري للجامعة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (52.5%).

6- تحدد الإدارة اختصاصات وأدوار العاملين بدقة:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.92)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك قصوراً واضحاً في سياسة الإدارة التي تتبعها مع العاملين حيث أن من أهم السياسات التي لا بد وأن تتوفر في الإدارة هي تحديد اختصاصات وأدوار العاملين

بدقة ووضوح حتى لا تنشأ أي خلافات بين العاملين في تحديد دور كل فرد داخل الهيكل الإداري والتي ينتج عنه تحسن في الأداء الوظيفي للجامعة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (62.5%).

7- توضيح الإدارة خطط العمل لجميع العاملين بأسلوب مناسب:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.8)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذا يعنى أن هناك قصوراً في سياسة الإدارة التي تتبعها مع العاملين حيث أن من أهم السياسات التي لا بد وأن تتوافر ليتم عملية التمكين هي توضيح خطط واستراتيجيات العمل داخل الهيكل الإداري بأسلوب واضح وسهل ليحني بثماره على العمل ككل داخل الجامعة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (45%).

8- تمتلك الإدارة نظام حوافز يشجع على التطوير المهني بشكل مستمر:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.35)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذا يدل على قلة وعى الإدارة بدرجة عالية وكبيرة بأهمية وجود نظام جيد وعادل للحوافز تشجع وتساعد العاملين على التطوير المهني بشكل مستمر ومتطور، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (55%).

9- تتيح الإدارة المشاركة في عملية صنع القرار:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.22)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على قصور واضح للإدارة في توفير عنصر المشاركة في عملية صنع القرار مع العاملين وهذا يعيب على الإدارة داخل الجامعة لان من أهم عناصر التمكين داخل

العمل مبدأ المشاركة وعن طريقها ينتج كوادر جيده تستطيع أن تساعد على العمل بشكل جيد عن طريق طرح الأفكار المتبادلة بين العاملين والادارات العليا داخل الهيكل الإداري، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (77.5%).

10- تركز الإدارة على تعزيز التناغم والتفاهم بين الإدارة والعاملين بها:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.45)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على قصور واضح للإدارة في عدم الاهتمام بتعزيز التناغم والتفاهم والترابط بين العاملين (الهيكل الإداري للجامعة) والإدارات العليا وهذا يعيب الإدارة حيث لا بد وأن تركز موجهة مشكلاتها التي تواجه العاملين والتي تؤدي إلى وجود الصراع وهذه العبارة تتفق بشكل كبير مع العبارة السابقة وهي اهمال الإدارة لعنصر الوقت في مواجهة المشكلات والعمل بدرجة سريعة في حلها وانهاء الصراع داخل الادارة فلا بد على الإدارة حل مشكلات العمل فور حدوثها دون تأخير، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (60%).

11- تبادل الإدارة الأفكار البناءة مع العاملين بالإدارة:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.5)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على أن الإدارة يوجد بها قصور واضح في تبادل الأفكار والاقتراحات البناءة مع العاملين بالهيكل الإداري للجامعة وتعد عملية تبادل الأفكار بين الإدارة والعاملين من العناصر الهامة واللازمة لعملية التمكين الإداري داخل الجامعة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (50%).

12- تحاول الإدارة إرضاء العاملين:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.3)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على أن الإدارة لديها قصور واضح في العمل على إرضاء العاملين وعدم الاهتمام بهم، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (72.5%).

13- تستعين الإدارة بالخبراء في مجال التمكين الإداري:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.25)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على عدم اهتمام الإدارة بدرجة كبيرة بالاستعانة بالخبراء في مجال التمكين وهذا قصور واضح فلا بد من الاستعانة بالخبراء وتدريب العاملين للظهور بأحسن صورة والتي منها تنعكس على جودة العمل داخل الجامعة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (82.5%).

14- تشجع الإدارة على تعزيز النمو المهني للعاملين:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.92)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذه النسبة تؤكد على عدم اهتمام الإدارة بصورة كبيرة على تشجيع العاملين والعمل على تعزيز النمو المهني لهم داخل الجامعة فلا بد من اهتمام الإدارة بصورة كبيرة لما له من نفع وأثر واضح على سير العمل داخل الجامعة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (62.5%).

15- توفر الإدارة مراكز للتدريب مجهزة ومعدة بشكل جيد:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.5)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على أن الإدارة بها قصور واضح في توفير الأماكن الجيدة والمناسبة لعملية التدريب للعاملين وغير معدة بشكل جيد وغير مجهزة ويعتبر هذا من أهم عيوب الإدارة في الاهتمام بالعاملين وبالهيكلة الإدارية داخل الجامعة، ولابد من اهتمام الإدارة بتجهيز أماكن مناسبة وجيدة لعملية التدريب الخاصة بالعاملين لما له من أثر مهم جداً للعاملين، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (60%).

16- تشجع القوانين واللوائح الجامعية على مبدأ التمكين داخل الجامعة:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.87)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذه النسبة تؤكد على أن القوانين واللوائح الجامعية لا تشجع أو تساعد بدرجة كبيرة وفعالة على مبدأ التمكين الإداري للعاملين داخل الجامعة فلا بد على الإدارات العليا النظر مرة أخرى إلى تلك اللوائح والقوانين بهدف تشجيع العاملين بصورة كبيرة وفعالة داخل الجامعة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (52.5%).

17- توفر الإدارة المعلومات التي تمكن العاملين من إتمام عملهم بسهولة:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.72)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذه النسبة تؤكد على أن الإدارة تحاول وتراعي أن توفر المعلومات التي تساعد على تمكن العاملين من إتمام عملهم بسهولة ويسر لتسهيل العمل داخل الجامعة لكنها بدرجة متوسطة لابد من الاهتمام أكثر بذلك لتوفير الوقت والجهد والمساعدة على انتاج العمل على

أكمل وجهه، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (57.5%).

18- تركز الإدارة على أن يكون التمكين الإداري وسيلة لتطوير العمل:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.42)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على قصور واضح للإدارة في أن يكون التمكين الإداري وسيلة لتطوير العمل، حيث أن التمكين الإداري يساعد بصورة كبيرة وفعالة في تطوير العمل وتحسين أداء العاملين داخل الجامعة لذا وجب على الإدارة الاهتمام به لتطوير العمل بصورة جيدة ومستمرة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (62.5%).

19- تتميز التعليمات والإجراءات الإدارية بالوضوح:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.87)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذه النسبة تؤكد على أن التعليمات والإجراءات الإدارية داخل الجامعة تتميز بدرجة متوسطة بالوضوح ولا بد على الإدارة من التدخل في جعلها أكثر وضوح للعاملين داخل الجامعة والاهتمام بذلك لما له من نفع واضح في عملية التمكين الإداري داخل الجامعة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (62.5%).

20- تتحمل الإدارة نفقات تدريب العاملين:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (1.12)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، وهذه النسبة تؤكد على قصور واضح للإدارة في التعامل مع العاملين في تحمل النفقات الخاصة بتدريب العاملين داخل الجامعة وهذا يؤدي بدوره إلى نفور العاملين من

التدريب وعدم الاهتمام بيه مما يجعله بدون جدوي أو اهتمام من العاملين فلا بد على الإدارة من تحمل التكاليف الخاصة بالتدريب لما له من أثر مهم على العاملين وبالتالي المساهمة في تحسين العمل داخل الجامعة، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (87.5%).

تعليق الباحث على نتائج المحور:

يتضح مما سبق أن إدارة الجامعة لا تتوافر لديها القناعة الكاملة لتشجيع التفكير الإبداعي للعاملين بها، وقلة توفير وسائل اتصال فاعلة، كما لا تتوافر لديها الحيادية عند اختيار الكوادر للعمل في الوظائف القيادية، ولا تهتم بتنظيم وإعداد الدورات التدريبية للعاملين، هذا بالإضافة إلى عدم توفير بيئة عمل عادلة نتيجة وجود قصور في سياسات الإدارة بالجامعة، وقلة الاهتمام بتعزيز التفاهم والترابط بين العاملين، وتشجيع تبادل الأفكار والاقتراحات البناءة معهم، ونقص الحوافز والدوافع المشجعة على التطوير المهني. وقد تقف القوانين واللوائح والإجراءات الجامعية عائقاً نحو تمكين العاملين من المشاركة في تطوير العمل داخل الجامعة. واتضح للباحث من خلال تلك النتائج بأنها تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة الذي تحدثت عن تلك المتغير (التمكين الإداري) للهيكل الإداري أو العاملين والتي منها دراسة كل من دراسة (عبد النعيم، 2021)، ودراسة (Aldaihani, 2019)، ودراسة (الزهراني، 2018)، ودراسة (النوح، 2017)، ودراسة (الحسيني، 2015)، ودراسة (رفاعي، 2013)، ودراسة (جابر، 2012)، ودراسة (Weshah, 2012)، ودراسة (الطعاني، 2011)، ودراسة (Cherif, et al, 2010).

أهداف البحث:

- 1- التعرف على الأسس النظرية لإدارة التمكين الإداري.
- 2- رصد واقع إدارة التمكين الإداري بجامعة العريش.
- 3- التوصل إلى إجراءات مقترحة لإدارة التمكين الإداري بجامعة العريش.

أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- قد يسهم هذا البحث في إثراء جانب الرعاية والعناية والاهتمام بفئة العاملين بالجامعة والتأكد على إحققيتهم لهذه الرعاية.
- 2- مناقشة موضوع حيويًا وملحاً وهو موضوع التمكين الإداري، وأثره على العاملين بالجامعة.
- 3- معرفة آليات إدارة التمكين الإداري في العملية الإدارية للعاملين، فهي من أهم العناصر التي تساعد في نجاح المؤسسة (الجامعة).

أسفر البحث الى مجموعة من النتائج كان من اهمها:

- 1- تعزز التمكين الإداري لدى العاملين روح المبادرة والرغبة في العمل، وتمكينهم من إطلاق أفضل طاقاتهم الكامنة، كما تسمح لهم باستخدام الأفكار الإبداعية والمبتكرة لتحقيق قيمة أعلى لمهامهم.

- 2- أحد أهم عوائق تطبيق التمكين الإداري للعاملين هو التمسك باللوائح والقوانين القديمة التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم ونقص الدعم المادي والتشجيع المعنوي.
- 3- التمكين الإداري يهدف إلى تأهيل الموارد البشرية لمواجهة المشكلات والأزمات بفعالية، حتى في غياب القيادة الرسمية.
- 4- يعزز التمكين الإداري قدرات الأفراد ويطور مهاراتهم لتحقيق الاستقلالية واتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة.
- 5- يساهم التمكين الإداري في بناء منظومة إدارية قادرة على الاستمرارية والتكيف مع التحديات المتغيرة.

توصيات البحث

- 1- تعزيز ثقافة التمكين داخل الجامعات: عن طريق نشر ثقافة إدارية تقوم على الثقة، والتفويض، والمشاركة في اتخاذ القرار، مع التأكيد على أن التمكين لا يعني غياب الرقابة بل تطويرها.
- 2- توفير برامج تدريبية مستمرة: عن طريق تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية، خاصة في مجالات اتخاذ القرار، القيادة، وحل المشكلات.
- 3- توسيع صلاحيات العاملين: عن طريق تمكين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من اتخاذ قرارات ضمن اختصاصاتهم، بما يحقق المرونة الإدارية ويزيد من الشعور بالمسؤولية والالتزام.

- 4- إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية: عن طريق مراجعة السياسات والهياكل التنظيمية الجامعية بما يدعم تمكين العاملين ويقلل من المركزية المفرطة والبيروقراطية.
- 5- تحسين بيئة العمل: عن طريق توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع، وتعزز من العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص.
- 6- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار: عن طريق إشراك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في لجان العمل والمجالس الأكاديمية والإدارية، لضمان سماع آرائهم وتعزيز التفاعل البناء.
- 7- وضع آليات لقياس أثر التمكين: عن طريق تصميم أدوات لقياس مدى فعالية تطبيق التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء والرضا الوظيفي.
- 8- الاهتمام بالقيادات التحويلية: عن طريق دعم القيادات الجامعية التي تتبنى التغيير، وتمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وقادرة على تحفيز وتطوير الآخرين.
- 9- تحفيز المبادرات الفردية والجماعية: عن طريق تشجيع المبادرات التطويرية داخل الأقسام والكليات، ومكافأة الابتكار والمبادرة الذاتية.
- 10- تحقيق التوازن بين التمكين والمساءلة: عن طريق التأكيد على أن التمكين لا يعني غياب المساءلة، بل يتطلب وجود نظام تقييم ومحاسبة عادل وشفاف.

الخلاصة

في ضوء ما تم عرضه في هذا البحث من مفاهيم ونظريات حول التمكين الإداري، وأهميته في بيئة العمل الجامعية، يمكن القول إن التمكين الإداري يُعد أحد الركائز الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفعالية. وقد

أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن تطبيق مبادئ التمكين الإداري يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز المبادرات الذاتية، ورفع مستوى الانتماء المؤسسي. وإن التحديات التي تواجه الجامعات اليوم - في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي - تستدعي اعتماد أساليب إدارية حديثة تقوم على تفويض الصلاحيات، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتحفيز المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن التمكين الإداري ليس خياراً، بل ضرورة استراتيجية لتأهيل الجامعات لمواكبة التحولات المستقبلية، وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري. وفي ضوء ما توصل إليه البحث، تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة التمكين داخل الجامعات، وتحقيق بيئة عمل أكثر فاعلية ومرونة، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، ومخرجات البحث العلمي، وخدمة المجتمع. ويعمل التمكين الإداري على زيادة الثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية، وتعمل على تزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة، وكل ذلك يكون في ظل ظروف بيئية صحية تسمح بتطبيق برنامج التمكين الإداري، والتغلب على المعوقات التي قد تحد من تطبيقه.

المراجع العربية

المليحي، رضا. (2012): "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

داوود، عزيز حنا، وآخرون. (1991): "مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

مجمع اللغة العربية. (2014): "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

ابن منظور، محمد. (1999): "معجم لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، مج 13.

مراد، هيلين عبد الرحيم. (2020): "العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر"، مجلة دراسات، مج 21، ع 2.

بن عيشي، عمار. (2018): "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة بسكرة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 11، ع 35.

المعاني، أيمن. (2010): "الإدارة العامة الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 140.

محمد، إيناس رجب عبد الكريم. (2020): "التمكين الإداري كمدخل لتطوير العملية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، جامعة المنيا، كلية التربية للطفولة المبكرة، رسالة دكتوراه، مصر.

عبدالحفيظ، نيفين ناصر. (2023): "القيادة التبادلية وعلاقتها بتجويد التمكين الإداري لدى العاملين في المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية على محافظة الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية.

محمد، وسام عبد الموجود. (2019): تصور مقترح لتنمية الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم على ضوء التمكين الإداري، جامعة الفيوم، كلية التربية، رسالة ماجستير، مصر.

محمد، نوف محمد عايد. (2023): "التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة الأحادي التعليمية بدولة الكويت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية.

عبد النبي، عزة الكيلاني أحمد. (2023): "التمكين الإداري مدخل لتطوير مدارس الفصل الواحد بمحافظة أسبوط - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسبوط، كلية التربية.

حسن، يوسف حسن عثمان. (2021): "التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية برماح، ع 52.

بولحشيش، محمد يونس وهيب. (2023): "التمكين الإداري كوسيلة للوصول إلى الأداء المتميز للمنظمات"، مجلة دفاثر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسل عبد الله بتيبازة، مج 10، ع 2.

الخطيب، فريال يوسف. (2023): "درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة إربد الأهلية، مج 25، ع 3.

شوقي، قبطان. (2013): "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية"، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، مج 4، ع 4.

ملحم، يحيى. (2006): "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

العشاوي، معتز محمد محمد. (2023): "التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التربية الرياضية.

مرعي، أميمة كليب سيد أحمد. (2023): "دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا- كايزن)", رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية التربية.

النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (2017): "التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة"، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، ع 57.

مرسي، محمد منير. (2003): "البحث التربوي وكيف نفهمه"، عالم الكتب، القاهرة.

عطيفة، حمدي أبو الفتوح. (2002): "منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية"، دار النشر الجامعي، القاهرة.

خطاب، على ماهر. (2000): "القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

References:

- Abou bakeur, Boussalem.(2015): "Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence – Case Study on Algerian Communications Company ", Roa Iktissadia Review, University of Echahid Hama Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9.
- Alan, W. Randolph.(2000): "Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve", Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 2.
- Faleh O. Khawaldeh, Mohammad N. Qudah and Anas M. Bashayreh.(2021): "The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities", Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol. 12, No.9.
- Fernandez, S. and S, Young, Kim.(2013): "Can Employee Empowerment Reduce Turnover? Evidence from the U.S. Federal Bureaucracy", Paper presented at the Public Management Research Conference, hosted by the Public Management Research Association and the University of Wisconsin Robert M. La Follette School of Public Affairs, in Madison, Wisconsin.
- Hamzeh, Al-Ha'ar.(2016): "The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies", Canadian Social Science, Vol. 12, No.1.
- Hazem Khaled Shehadeh,(2020): "Impact of Administrative Empowerment On Administrative Decision-Making In Jordanian Ministries' Centers", International Journal of Management (IJM), Volume 11, Issue 12.
- Husameddin Khalil Harb, Serife Zihni Eyupoglu and Laith Tashtoush (2023): "The Relationship Between Administrative Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction Amongst Academic Staff in Higher Education", SAGE Open.

- Lauren, Bennett Cattaneo and Aliya, R. Chapman.(2010): "The Process of Empowerment – A Model for Use in Research and Practice", American Psychologist, American Psychological Association.
- Manuela, Pardo del,Val and Bruce Lloyd.(2003): Measuring empowerment, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No 2.
- Marwan, Mohamed Abdeldayem and Horiya, Mohamed Ahmed Al Deeb.(2020): "Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain", GSJ Global Scientific Journals, Volume 8, Issue 2.
- Mohamed S. Hassan, Mohamed, Omar Ahmed and Abo-talib, Seham.(2019): "The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurgada City", The International Academic Journal of Faculty of Tourism (IAJFTH), Volume 5 , No. 1.
- Nabil, Abdul Muttalib, Omar, Mohammed.(2014): "The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University", Theories & Applications, the International Edition, Volume 4, No. 3.
- Nassem, M aburuman.(2016): "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No.1.
- PutriAngraeniRizkiHadi, VeithzalRivaiZainal and Aziz Hakim,(2023): "The Influence of Leadership Style and Employee Empowerment on Employee Performance in the West Jakarta Administrative City Parks Department", International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 12, Issue 10.

- Samer, Ahmed al nagger.(2022): "The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees", International Journal of Advanced and Applied Sciences, Vol. 9, No. 7.
- Sharifah, Awadh Alkaser.(2021): "Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University, Journal of ServiceScience and Management, No.14.
- Steven H. Appelbaum, Robin Karasek, Francis Lapointe and Kim, Quelch.(2014): Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure – Part I, Industrial and Commercial Training, Vol. 46, No. 7.
- Sultan, Ghaleb Aldaihani.(2020): "Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction", Journal of Applied Research in Higher Education, Vol. 12, No. 2.
- Sung, Jun Jo and Sun, young Park.(2016): Critical review on power in organization: empowerment in human resource development, European Journal of Training and Development, Vol. 40, No. 6.
- Sut I Wong Humberstad and Chad Perry,(2011): "Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment- An in-depth empirical investigation", Chinese Management Studies, Vol. 5, No 3.
- Valli, G and A. Kalaimathi,(2016): "Empowerment Of Women Through Administration With Special Reference To Women Executives In Chennai", Shanlax International Journal of Education, Volume 4, Issue 4.
- Wael Zaraket, Robert, Garios and Abdel Malek, Layla.(2018): "The Impact of Employee Empowerment on the Organizational Commitment", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, No. 3.

Yasothai, Rajalingam. Junaimah, Jauhar and Bashawir, Abdul Ghani.(2015): A
Study on the Impactof Empowerment on Employee, International
International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol. 3 No.1.

