



مجلة العلوم التربوية

كلية التربية - الجامعة الأزهرية الإسلامية

المجلد (5)، العدد (1) (2024)

واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أنيس عطية حماد¹، سالم سعيد ادعابو²

¹ قسم الاتجاه العام، كلية الاقتصاد الإسلامي والإدارة، جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، ليبيا

² قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة خليج السدرة، ليبيا

salemadabu@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث أبعاد التمكين الثلاثة وهي: بعد تفويض السلطة، وبعد فرق العمل، وبعد التدريب، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع البالغ (16) عضو هيئة تدريس وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصل البحث إلى أن التمكين الإداري بأبعاده الثلاثة ذو أهمية كبيرة في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة، حيث جاء المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة (3.139) و بانحراف معياري (0.756)، وبأهمية متوسطة، وكان المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل (3.505) وبانحراف معياري قدره (0.631)، وبأهمية مرتفعة، وكان المتوسط الحسابي لبعد التدريب (3.134) وانحراف معياري قدره (0.965)، وبأهمية متوسطة، كما بينت النتائج أن بُعد فريق العمل هو البعد الأكثر أهمية حيث كان الأعلى اهتماما لدى مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، معهد العلوم والتقنية، مدينة سوسة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، أدت إلى تغيرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة ومجالات المعرفة، وأثرت هذه التحولات والتغيرات على النظم التعليمية بكافة أنواعها وعلى التعليم الجامعي بصفة خاصة، مما جعل الجامعات اليوم تواجه العديد من التحديات العالمية المعاصرة، ولتتم مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية من قبل الجامعة، فإن ذلك يتطلب وجود إدارة جامعية قادرة وبصفة مستمرة لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية والأهداف والسلوكيات بحيث تنتقل من النمط التقليدي في الإدارة الجامعية إلى النمط المعتمد على المشاركة و اعطاء الصلاحية حتى تقف على الجديد في العالم،

وتستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد التخطيط الذي يشكل جامعة الغد، وبطبيعة الحال لا يمكن معالجة تحديات اليوم والغد في الجامعات بنمط الإدارة التقليدية، وقد ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولأقلى هذا المفهوم انتشاراً واسعاً في فترة التسعينات؛ وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات، بمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين.

يركز التمكين الإداري على أساس مشاركة العاملين للقيادات في تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، فهو يهتم بمنح العاملين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات وتحديد رؤية المنظمة وأهدافها وتوفير المعلومات اللازمة حول حجمها ومظاهر قوتها وضعفها والمشكلات التي تواجهها، لما يؤدي إلى تنميتهم، ويتولد لديهم شعور بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهام الوظيفة بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالآخرين والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعالية الأداء للمنظمة

مشكلة البحث:

يُعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي مازال نشر ثقافته على المستويين العام والخاص محدوداً - حسب ما ذكرته الدراسات السابقة - ويحتاج مزيداً من البحوث والدراسات للتعرف على نتائجه فإن المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات خاصة بحاجة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتحديات المعاصرة.

يهتم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، وهو من الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعارف (الطراونة، 2007).

وتأسيساً على ما سبق، وانطلاقاً مما أوصت به دراسة (الملفوح، 2016؛ والقويدر، 2017) بنشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تساهم في ممارسة أبعاد التمكين لدى رؤساء القسم وعمداء الكليات في الجامعات، وكذلك ما أوصت به دراسة الحسين (2021) بضرورة تهيئة كل متطلبات التمكين الإداري، لتعميم فوائده على أعضاء هيئة التدريس كونهم يمثلون أحد طبقات العاملين في الجامعات الليبية، واتباع أسلوب العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، وبما أوصت به دراسة الدعفوس

(2020) بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تخص التمكين الإداري للعاملين داخل البيئة الليبية بشكل عام، وذلك لأهمية المفهوم من الناحية العلمية والعملية، وبما أوصت به دراسة الشريف وآخرون (2021) بضرورة العلم على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الليبية. تأتي فكرة البحث الحالي والذي يهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس للبحث، والمتمثل في:

— ما واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريسية ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع بُعد تفويض السلطة في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما واقع بُعد فرق العمل في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريسية؟

السؤال الثالث: ما واقع بُعد التدريب في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- أهداف البحث:

1- التعرف على واقع بُعد تفويض السلطة في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. التعرف على واقع بُعد فرق العمل في المعهد العالي للعلوم والتقنية _بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3. التعرف على واقع بُعد التدريب في المعهد العالي للعلوم والتقنية _بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

1. تركيزه على الموضوعات المهمة في الإصلاح الإداري وهو التمكين الإداري، حيث يُعد الاهتمام به من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها، خاصةً في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدرتها التنافسية والإبداعية.

2. ندرة الدراسات والأبحاث العلمية لدراسة التمكين الإداري في الجامعات (على حد علم الباحثان).

3. من المأمول أن يخدم البحث الحالي المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة بما يمكن أن يقدمه من نتائج عن واقع التمكين الإداري فيها، إضافةً إلى إثراء المعرفة العلمية.

- حدود البحث:

1. الحد الموضوعي: التمكين الإداري
2. الحد البشري: طُبّق البحث على أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة.
3. الحد المكاني: طُبّق البحث في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة سوسة
4. الحد الزماني: تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024-2023

- مصطلحات البحث:

التمكين الإداري: عرّف الأفندي بأنه "استراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية" (الأفندي، 2003: 24).

كما عرفته المجمم والكواهي (2016) بأنه: "تنمية مهارات وصقل خبرات وإثراء المعلومات للعاملين من أجل تحسين الأداء، وذلك من خلال رفع قدرات العاملين على مواجهة الظروف الطارئة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والتغلب عليها" (ص 10).

وعرفه كذلك المطر بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين في الجامعة الثقة والصلاحيات اللازمة، من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب، التي تكسبهم القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف الجامعة" (المطر، 2020: 10).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

1- دراسة الطراونة (2007)، بعنوان: "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت هذه البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تكونت استبانة التمكين الإداري من (5) مجالات وهي (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي)، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (3455) عضو هيئة تدريس، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ

حجمها (444) عضو هيئة تدريس وبنسبة (12%)، وقد توصلت البحث إلى عدة نتائج من أهمها: إن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية ومتغير المعوقات الشخصية.

2- دراسة العطار (2012)، بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، هدفت هذه البحث إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تكونت استبانة التمكين الإداري من (5) مجالات وهي (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، حفز العاملين)، وتكونت مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة والبالغ عددهم (266) عامل، واختير المجتمع بأكمله بطريقة المسح الشامل، وقد توصلت البحث إلى عدة نتائج من أهمها: إن مدى ممارسة التمكين الإداري وأبعاده في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة قد جاءت مرتفعة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث تُعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث تُعزى إلى سنوات الخبرة.

3- دراسة الملفوح (2016)، بعنوان: "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"، هدفت هذه البحث إلى التعرف على واقع تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أداتين في جمع البيانات والمعلومات وهما الاستبانة والمقابلة، حيث تكونت استبانة التمكين الإداري من (4) مجالات وهي (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، بناء فرق العمل)، وتكونت مجتمع البحث من جميع العاملين في الجامعة الإسلامية (الأكاديميين والإداريين والخدمات) وبلغ عددهم (1069) عامل، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (320) عامل، إن واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية بغزة جاء بدرجة متوسطة، كما أنه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية" هي بالترتيب: الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تدريب البحث الأولى:

الإطار النظري:

- مفهوم التمكين الإداري:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هناك آراء مختلفة حول مفهوم تمكين العاملين حيث تتمحور معظمها حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وابداء الرأي في أمور معينة في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة، الأمر الذي يساعد على تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين ، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح الجامعات، وبخاصة في الوطن العربي الذي يشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن، والتي تتطلب اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها.

ويُعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينيات، وبغرض تحديد مفهوم تمكين العاملين تناول الباحث عدداً من التعريفات التي صاغها الباحثون في الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لتمكين العاملين في هذه البحث. وفيما يلي عرض بعض من التعريفات التي وردت في الدراسات المحلية والعربية.

التمكين لغة: هو "مصدراً للفعل" مكن، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيناً" و"أمكنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء و"تمكن" منه، وفلان "لا" يمكنه "النهوض أي لا يقدر عليه". (الرازي، 1992: 63)

اصطلاحاً: يُعرف التمكين الإداري في الجامعات بأنه: "العملية الإدارية التي يقوم بها مدراء ورؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي والتي بموجبها يهتمون بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة، ويتمتعون فيها بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمحاسبة" (اليازجي، 2015: 9).

والتمكين عند الشمري هو: "عبارة عن استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا واجتماعيًا" (الشمري، 2018: 11).

وعرفته أبو شمالة بأنه: "منح العاملين في الجامعة الصلاحيات الخاصة بأعمالهم، والثقة المطلقة فيهم، مما يتيح لهم حرية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم بطرق مبتكرة، مع تزويدهم بالموارد التي يحتاجونها وتوفير بيئة عمل مناسبة لذلك" (أبو شمالة، 2020: 13).

كما عرفته البدوي بأنه: "توجه ينصب على زيادة نطاق مشاركة المرؤوسين في الجامعة في صنع القرارات من خلال توسيع صلاحياتهم باتجاه تطوير مستمر في أنشطة المؤسسة وفعاليتها؛ بما يساهم في تحقيق أهدافها" (البدوي، 2016: 49).

وعرفته العطوي والمرعي (2018) بأنه: "استراتيجية تنظيمية هادفة لتعزيز اللامركزية وتوسيع نطاق الإشراف وهذا لا يقتصر على منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فحسب بل بزرع بذور ثقة ومشاركة فعلية بين القائد ومرؤوسيه والعمل بروح الفريق للتمكن من إنجاز الأهداف المنشودة" (ص 130).

وعرفه العيسات والجميل (2019) بأنه: "عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعاملين الذين يتميزون بروح المسؤولية" (ص 43).

وعرفه العطار (2012) بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهارتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف الجامعة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع" (ص 10). وعرفه اليازجي (2020) بأنه: "عبارة عن توسيع صلاحيات العاملين الإدارية والمالية في الجامعة من خلال إعطاء المزيد من سلطة اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية بحسب الموقع الوظيفي، والي يساعد على خلق مهارات جديدة وسرعة في إنجاز الأهداف" (ص 16).

وعرفته أبو بكر (2021) على أنه: "اقتسام المسؤوليات بين جميع العاملين بالجامعة وتخويلهم بتحمل المسؤوليات المشتركة؛ لتحقيق الأداء الأفضل في العمل، والمشاركة في القرارات" (ص 16). وعرفته الملفوح (2016) بأنه: "القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد من ثقتهم، ويرفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للمستفيدين في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات الجامعة" (ص 9).

وعرفه الحرب (2014) بأنه: "بنية متعددة الأبعاد تمنح 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" (ص 296).

وعرفه الرقب (2020) بأنه: "ممارسة إدارية تحفيزية يتم من خلالها إعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين دون الرجوع للرئيس المباشر، ومنحهم الثقة والصلاحيات، وحرية التصرف في عملية اتخاذ القرارات، بهدف تحسين الأداء ومواجهة المشكلات" (ص 18).

وعرفه كل من: الشريف وآخرون (2021) بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة والقوة اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية لحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى" (ص 102).

وتأسيساً على ما سبق يُستخلص عدة خصائص للتمكين الإداري في الجامعات نذكر منها ما يلي:

ا_ المشاركة في صنع القرارات.

ب. تفويض الصلاحيات.

ج- العمل الجماعي (فرق العمل).

د. تشجيع الابتكار والإبداع في العمل.

هـ. زيادة الانتماء والولاء للجامعة.

و. التعزيز النفسي للعاملين.

ز. تحفيز العاملين لزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل.

اهمية التمكين الإداري:

تنطلق أهمية التمكين الإداري من علاقته بالموارد البشري داخلها، وكيفية تحويل طاقاته وقدراته وخبراته الكامنة إلى طاقات وقدرات وخبرات معلنة، حيث يُعد العاملون في الجامعات أحد مقوماتها التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتحسينها وتطويرها، لما لها من تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في مخرجات، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية (اليازجي، 2015)، وتكمن أهمية التمكين الإداري في عدة نقاط يمكن إجمالها في الآتي:

1. زيادة فرص الإبداع والابتكار فيها: يعمل التمكين الإداري على إعطاء حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتعلم المستمر وتوظيف التفكير الخلاق من أجل الحصول على أفكار جديدة ومتميزة في مجال العمل وهو ما يجعل الجامعة تستفيد من جميع العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

2. مواكبة الجامعة لبرامج التطوير والتجديد: يعتمد تطبيق هذه النقطة على مدى التمكين الممنوح للعاملين حيث يكون العامل الممكن أكثر رغبة في تقبل التغيير والتطوير كونه يتمتع بحرية التصرف أثناء العمل مما يجعله يبحث باستمرار عن مدخل وبرامج تطويرية تساعد على إجادته مهامه بالطرق والوسائل المناسبة له وللجامعة التي يعمل فيها.
3. زيادة ولاء العاملين للجامعة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية تربطه بالجامعة التي يعمل فيها، وهذا بدوره يساهم في زيادة الانتماء للجامعة (المطر، 2020). 4. الرفع من قدرات الجامعة (المنافسة): يجلب التمكين الإداري للميزة التنافسية مع بعضها البعض سواء في البيئة المحلية أو البيئة الخارجية، وهذا يتطلب تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال فتح مجال للتدريب والتطوير من أجل صقل مهارات وخبرات جميع العاملين لتحسين ونجاح الجامعة التي ينتمون إليها (الفضلي والمحيسن، 2017).
4. تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية: وذلك من خلال الاعتماد على الهيكل الأفقي في التعامل بين جميع المستويات الإدارية داخل الجامعة بغية تسهيل فرص المشاركة في صنع القرار والسياسات وبالتالي تحمل الجميع مسؤوليات تنفيذها (الحسين، 2015).
5. تركيز عمل الإدارات العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل: بحيث لا تشغل الإدارة العليا بالأمور اليومية بقدر ما تصب انشغالها بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وذلك بما ينتج عن التمكين من تفويض للصلاحيات وتحمل المرؤوسين لتبعيات تلك التفويضات من فوائد تعود على العاملين بالإيجابية كون جميع العاملين في الجامعة سيكونون قادة في عملهم (أبو شمالة، 2020).
6. المشاركة الفاعلة في صنع القرار: يرى الرسمي والشعلاّن: "أن التمكين الإداري يكمن أهميته في أنه يعمل على تحفيز العاملين في المشاركة الفاعلة في صنع القرار، واتخاذ التدبير المناسبة من أجل تنفيذه بما يقتضي المصلحة الإدارية، الأمر الذي يساهم في تحقيق سياسات جيدة في الأداء الإداري، وهو ما يساهم بالتالي في صنع القرارات المشتركة، وتنمي لديهم الإحساس الداخلي بالثقة في النفس" (الرسمي والشعلاّن، 2020: 325).
7. بناء الشخصية القيادية، من خلال إشعار العاملين في الجامعة بأهمية دورهم القيادي وزيادة وعيهم بالمشكلات المرتبطة بوظيفتهم وإكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لحلها.
8. تطوير العاملين: وذلك من خلال تشجيعهم على تحقيق أعلى مستوى من الأداء، وتوفير كافة الظروف التي تساعد العاملين على الوصول إلى أعلى معدلات الرضا الوظيفي (الألم وآخرون، 2019).

ومما سبق يمكن القول أن أهمية التمكين الإداري تكمن في رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتعليم المستمر، حتى يكونوا قادرين على تحمل المسؤوليات الموكلة إليهم وتنفيذ المهام المطلوبة منهم، إضافة إلى قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، الأمر الذي يعود بالفائدة من حيث رقيها وتطورها وجودة خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحيط بها.

أهداف التمكين الإداري:

1. تحقيق الرضا الوظيفي: يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والجامعة ككل فهو يشعرهم بالسعادة ويخلق لديهم الإيجابية والدافعية التي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
2. توزيع المسؤوليات: وذلك لإكسابهم القوة اللازمة لاتخاذ القرار والاسهام في وضع الخطط والبرامج لا سيما تلك التي تخص وظيفة الفرد وتحفيزه على استخدام خبرته لتحسين أداء الجامعة (الحسنين، 2015).
3. تحمل المسؤولية: إن ما ينتج عن منح حرية أداء المهام من قبل العاملين يجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم التي يتخذونها لإنجاز المطلوب منهم (الدغوس، 2020).
4. الأهلية والكفاءة: وهي اعتقاد العاملين بأن لديهم المهارة والكفاءة والجدارة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وفاعلية عالية (الأمان، 2017).
5. التحسين المستمر: والذي يضمن تخفيض معدلات التسرب والهدر في الوقت والجهد والمال، بما ينعكس إيجابياً على الجامعة من ناحية الميزة التنافسية (أوبكر، 2021).
6. تشجيع التعلم المؤسسي: يهدف التمكين الإداري إلى توفير فرص التعلم المستمر لجميع العاملين في الجامعة، فإعطاء الصلاحيات لهم دون تطويرهم بما يتلاءم وحجم تلك الصلاحيات يجعل العاملين غير مستوعبين لطبيعة وظائفهم.
7. الرغبة في التغيير: يجعل التمكين الإداري العاملين يتقبلون إحداث التغيير في كل الأساليب والطرق والوسائل التي يؤدون بها مهامهم وواجباتهم المطلوبة منهم بما يتناسب وطبيعة العمل.
8. نكران الذات: يقوم التمكين الإداري على مبدأ نكران الذات، وذلك كون التمكين يركز على فرق العمل وتبادل المعارف والمهارات بين فرق العمل، أي أن كل فرد في الجامعة هو جزء من فريق أو خلية عمل فبتالي نجاح كل فريق هو نجاح لكل فرد داخل الفريق (الملفوح، 2016).

9. زيادة جودة الخدمات داخل الجامعة: يلتزم التمكين الإداري بمبادئ الجودة الشاملة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين منها. (الحسونة، 2021).

وانطلاقاً مما سبق يتضح بأن الهدف الرئيسي للتمكين الإداري هو تطوير العنصر البشري فيها، كونه الركيزة الأساسية لإنجاح العملية التعليمية، فهو بذلك يهدف إلى تحسين مهارات وقدرات العاملين في التفاعل فيما بينهم، وفي تعاملهم مع المشكلات التي تواجههم في الجامعة من خلال صقل خبراتهم، ومنحهم الصلاحيات الواسعة لاستغلال الفرص، كونهم يعملون في بيئة متحررة من البيروقراطية، والإجراءات الروتينية، والرقابة المشددة.

أنواع التمكين الإداري في الجامعات:

تُركز استراتيجيات التمكين الإداري كونه يستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدربين لغرض استغلال مهاراتهم الخاصة وخبراتهم من أجل الاستفادة منها على نحو أفضل، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمةً لأهداف وغايات الجامعة، ويتم أداء العمل فيها وفقاً لأحد الأنواع التي ذكرها الباحثون والمهتمون بالتمكين الإداري والتي اقتصرت على الآتي:

1_ **التمكين الرسمي:** وهو الذي يستند إلى القوانين والسياسات واللوائح التي تحكمه، أي أن يحدث وفق ممارسات منظمة تحددها الإدارات أو المستويات القيادية في الجامعة.

2. **التمكين الغير رسمي:** وهو الذي يحدث بطرق غير مخطط لها، ولكنه يحمل في مضمونه نوع من القانونية الوظيفية، أي أنه يحدث ببوادر من العاملين أنفسهم في تقديم الأفكار أو جديدة لتغيير نمط عمل معين داخل الجامعة (الخطيب والمعاينة، 2009).

3. **التمكين الطوعي:** وهي تلك التي لا تستند إلى أي عمل منظمي رسمي، وإنما مبنية على المساعدة والتضحية من أجل فريق العمل، وهي لا تختلف كثيراً عن غير الرسمي، كونها لا تستند على خطط مسبقة.

4. **التمكين المؤسسي:** وهذا النوع هو الذي يجد أن القوانين المعمول بها تدعم عملية تمكين العاملين، أي إن السياسة المتبعة في الجامعة تركز على التمكين وما فيه من مميزات تعمل على تطوير العناصر البشرية داخل الجامعة.

5. **التمكين المباشر:** يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، بما يمتلكون من خبرات تؤهلهم للمشاركة الفاعلة والمباشرة في اتخاذ القرارات، ولا يقتصر على مجرد إبداء لرأي فقط.

6. **التمكين التمثيلي:** ويظهر عندما يقوم العاملون بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات، حيث يكون على عاتقهم توصيل متطلبات من يمثلون وقادرين على اتخاذ القرار الذي يصب في مصلحة فريق العمل الذي رشحهم لتمثيله، مدركين مسؤولية اتخاذ هذا القرار (الدعفوس، 2020).

7. **التمكين الظاهري:** ويعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتي تُعد المكون الرئيس لهذا النوع من التمكين، كما إنه يعني قدرة العامل على فرض شخصيته من خلال طرح آرائه وتوضيح وجهة نظره، وتحمل المسؤولية في الأعمال، والأنشطة التي يقوم بها، بحيث يصبح عنصراً فعالاً في التطوير الجامعة التي يعمل فيها.

8. **التمكين السلوكي:** ويعني قدرة العامل على العمل ضمن فريق مستقل، من أجل حل المشكلات التي تواجهه في العمل، وكذلك يعني القدرة على الإبداع والابتكار من خلال البحث المستمر عن الحلول والبدائل والمقترحات المناسبة لحل تلك المشكلات، ومعرفة أسبابها، وبالتالي إكساب العامل قدرات، ومهارات يمكن استثمارها لزيادة فعالية أداء الجامعة (القويدر، 2007).

ومن وجهة نظر أخرى ترى (أوبكر، 2021) أن التمكين الإداري ينقسم إلى نوعين أساسيين هما:

1. **التمكين الداخلي:** وهو مقدار ما يمتلكه جميع العاملين من الالتزام والقدرة على تحمل المسؤوليات والتصرف في المواقف التي تواجههم أثناء العمل من خلال عدة بدائل يمتلكونها نتيجة تبادل الخبرات والمهارات والتي تعود على الجامعة بفوائد ملموسة وجيدة.

2. **التمكين الخارجي:** هو عبارة عن الآليات أو العمليات التي تعتمدها إدارة المعهد أكاديمياً ومهنياً في تهيئتها للوسائل والممارسات، والبيئة الملائمة التي تمكن جميع العاملين في الجامعة من حرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات، مما يساعد بعد ذلك في انجاز المهام الموكلة لهم نتيجة مشاركتهم في صنع القرار، والذي بدوره يخلق مناخاً وظيفياً فعال

ومما سبق يمكن القول أن التمكين بجميع أنواعه الرسمية وغير الرسمية والتطوعية وغيرها من الأنواع الأخرى دائماً ما تركز على وصول بالمعهد التي تطبق التمكين إلى اعلا مستويات التطور والجودة في الخدمات كون العاملين فيها يهدفون إلى تحقيق رؤية الجامعة وتحقيق أهدافها العامة المخطط لها مسبقاً سواء كان هذا التحقيق مباشر أو غير مباشر أي سوء بتنفيذ المهام الرسمية أو التطوعية منها.

إجراءات البحث وأدواته

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة في العام الجامعي (2022-2023)، والبالغ عددهم (16) عضو هيئة تدريس تم دراستهم بأسلوب المسح الشامل لصغر حجم المجتمع.

. ثبّات الأداة (استمارة الاستبيان): تم الاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات المقياس، ويبين الجدول (1) أن معاملات الثبات مرتفعة، وذلك كما يلي:

جدول (1) يبين قيم الثبات (الفأكرونباخ) لكل مجال من مجالات المقياس واستمارة الاستبيان ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	أبعاد	8	.881
2	التمكين	7	.764
3	الإداري	7	.914
	الثبات الكلي لمجالات استمارة الاستبيان	22	.936

يتبين من الجدول (1) بأن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمحوري استمارة الاستبيان ومجالاتها تراوحت بين (.881 و.914) وهي قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ وبالتالي يمكن تطبيقها على أفراد العينة المختارة. الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث، فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث.

. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لجميع أبعاد استمارة الاستبيان، وذلك للإجابة عن تساؤلات البحث وللتعرف على واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

وفيما يلي عرضاً لنتائج البحث وتحليلها وفقاً لترتيب تساؤلات البحث:

إجابة السؤال الأول: ما واقع بُعد تفويض السلطة في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريسية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل فقرات بُعد تفويض السلطة وللبعد ككل والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول رقم (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لُبُعد تفويض السلطة المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يمنح المعهد الصلاحيات الكافية للعاملين لإنجاز مهامهم الوظيفية	3.384	1.061	متوسطة	الثانية
2	توجد معايير واضحة في الجامعة تنظم عملية تفويض الصلاحيات	3.000	1.166	متوسطة	السادسة
3	توجد ثقة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم	3.307	0.884	متوسطة	الثالثة
4	توجد لدى العاملين القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم.	3.000	0.894	متوسطة	الخامسة
5	يتبنى المعهد فلسفة التفويض وتنمية هذه الروح لدى العاملين فيه.	3.038	0.999	متوسطة	الرابعة
6	يقوم المعهد بتقديم تصورات واضحة وشاملة للعمل وتترك للعاملين حرية طرق التنفيذ.	2.923	1.092	متوسطة	الثامنة
7	يساهم العاملون في تقديم المقترحات دون خوف أو تردد.	3.500	1.029	متوسطة	الأولى
8	لا يمارس المديرون الصلاحيات الممنوحة للعاملين خلال فترة التفويض.	2.961	1.038	متوسطة	السابعة
	الدرجة الكلية لُبُعد تفويض السلطة	3.139	0.756	متوسطة	

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

- 1- تتجه إجابات مفردات البحث إلى الموافقة على بُعد تفويض السلطة، حيث إن متوسط الإجابات على العبارات الخاصة بتفويض السلطة تتراوح ما بين (3.500 إلى 2.923)، وقد جاء المتوسط الحسابي لتفويض السلطة (3.139) بانحراف معياري (0.756) وبأهمية نسبية متوسطة.
- 2- جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية (يساهم العاملون في تقديم المقترحات دون خوف أو تردد). وكانت بمتوسط حسابي (3.500) بانحراف معياري قدره (1.029) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3- جاءت أقل العبارات أهمية نسبية (تقوم الجامعة بتقديم تصورات واضحة وشاملة للعمل وتترك للعاملين حرية طرق التنفيذ). وقد كانت بمتوسط (2.923) بانحراف معياري (1.092) وبأهمية نسبية متوسطة.

4- يرى الباحثان أن تفويض السلطة لابد أن يكون على نحو واسع لأنه يعمل على خلق صف ثان من العاملين ذوي المهارة والإبداع.

إجابة السؤال الثاني: ما واقع بُعد فرق العمل في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريسية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل فقرات بُعد فرق العمل وللبُعد ككل والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لبُعد فرق العمل في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يتبنى المعهد فلسفة العمل بروح الفريق ويشجع عليه.	3.384	1.061	متوسطة	الخامسة
2	يملك فريق العمل الرغبة في تحمل المسؤولية لتنفيذ أداء الفريق.	3.692	0.837	مرتفعة	الثانية
3	يوجد اتصال وتواصل جيداً بين زملاء العمل.	3.346	1.017	متوسطة	السادسة
4	ينجز فرق العمل المهام الموكلة له بقدرة عالية.	3.384	1.022	متوسطة	الرابعة
5	فرق العمل في الجامعة قادر على تنفيذ ما يتخذ من قرارات.	3.538	0.859	مرتفعة	الثالثة
6	ألتزم بشكل عال اتجاه المهام التي أعمل بها ضمن فريق العمل.	4.038	0.958	مرتفعة	الأولى
7	يلجأ المعهد لحل المشكلات الإدارية من خلال فرق العمل.	3.153	1.084	متوسطة	السابعة
	الدرجة الكلية لبُعد فرق العمل	3.505	0.631	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

- 1- تتجه إجابات مفردات البحث إلى الموافقة على بُعد فريق العمل، حيث إن متوسط الإجابات على العبارات الخاصة بفريق العمل تتراوح ما بين (4.038 إلى 3.153)، وقد جاء المتوسط الحسابي لفريق لعمل (3.505) وانحراف معياري قدره (0.631) وبأهمية نسبية مرتفعة.
 - 2- جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية (الترزم بشكل عال اتجاه المهام التي أعمل بها ضمن فريق العمل). وكانت بمتوسط حسابي (4.038) وانحراف معياري قدره (0.958) وبأهمية نسبية مرتفعة.
 - 3- جاءت أقل العبارات أهمية نسبية (يلجأ المعهد لحل المشكلات الإدارية من خلال فرق العمل). وقد كانت بمتوسط (3.153) وبانحراف معياري (1.084) وبأهمية نسبية متوسطة.
 - 4- يرى الباحثان أن فريق العمل له الدور الإيجابي في تفعيل سياسة التمكين الإداري بالمعهد. إجابة السؤال الثالث: ما واقع بُعد التدريب في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريسية.
- للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل فقرات بُعد التدريب وللبُعد ككل والجدول (5) يبين ذلك:
- الجدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لبُعد التدريب في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يعمل المعهد وفق سياسة واضحة تهدف إلى تشجيع العاملين فيه لتحسين مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة.	3.076	1.092	متوسطة	الرابعة
2	يسعى المعهد إلى تحقيق الفائدة من اللواتي التدريبية التي يطرحها للعاملين.	3.076	1.163	متوسطة	السادسة
3	يشجع المعهد على تبادل الخبرات بين جميع العاملين فيه	3.307	1.086	متوسطة	الأولى
4	يقوم المعهد بتقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم.	2.846	1.222	متوسطة	السابعة

5	يسعى المعهد إلى تطوير أداء العاملين فيه باستمرار.	3.269	1.185	متوسطة	الثالثة
6	يحرص المعهد على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.	3.307	1.225	متوسطة	الثانية
7	يقوم المعهد بتنظيم دورات تدريبية لتحسين وتطوير مستوى العاملين فيه.	3.076	1.324	متوسطة	الخامسة
	الدرجة الكلية لُبعد التدريب	3.137	0.965	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

- 1- تتجه إجابات مفردات البحث إلى الموافقة على بُعد التدريب، حيث إن متوسط الإجابات على العبارات الخاصة بالتدريب تتراوح ما بين (3.307 إلى 2.846)، وقد جاء المتوسط الحسابي للتدريب (3.137) وبانحراف معياري قدره (0.965) وبأهمية نسبية متوسطة.
- 2- جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية (يشجع المعهد على تبادل الخبرات بين جميع العاملين فيه) وكانت بمتوسط حسابي (3.307) وبانحراف معياري قدره (1.086) وبأهمية نسبية متوسطة.
- 3- جاءت أقل العبارات أهمية نسبية (يقوم المعهد بتقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم) وقد كانت بمتوسط (2.846) وبانحراف معياري (1.222) وبأهمية نسبية متوسطة.
- 4- يرى الباحثان أن التدريب يعمل على تفعيل سياسة التمكين بأقسام المعهد.

توصيات البحث:

- الاهتمام بمتغيرات التمكين وإدراجها من ضمن الاهتمامات الأولى لدى المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة وسائر المنظمات والمؤسسات.
- التركيز على سياسة التمكين والأبعاد المكونة لها لدى المعهد وباقي المنظمات المناظرة.
- الاهتمام بتفويض السلطات وخلق صف ثان من المديرين
- التركيز على تكوين فرق عمل وتسخير الإمكانيات لضمان سير عملها على الوجه الأكمل.
- الاهتمام بالتدريب لدى المعهد وتوفير متطلباته المادية والمعنوية للراقي بمستوى المعهد ليكون بمصاف المنظمات المتفوقة والمبدعة.

قائمة المراجع.

- أبو شمالة، سها محمد يحيى (2020): دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأفندي، عطية حسين (2003): تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الأمان، نجوى محمد (2017): الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- البدوي، أمل محمد (2016): التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات البنات بجامعة الملك خالد "تصور مقترح"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ع (27)، ص ص 38 - 78.
- الحرب، محمد خميس (2014): تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، ع (2)، ص ص 283 - 360.
- الحسين، إنعام أبوبكر (2021): التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد الإسلامي والإدارة، جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، البيضاء، ليبيا.
- الدعفوس، عبد الكريم محمود (2020): أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، إدارة الدراسات العليا، جامعة الزاوية، ليبيا.
- الرسمي، محمد والشعلان، عبد الحميد (2020): التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان، مجلة كلية التربية، جامعة بتها، م (31)، ع (121)، ص ص 327 - 345.
- الرقب، توفيق زايد (2020): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، م (5)، ع (188)، ص ص 12 - 67.

- الشريف، هاجر أحمد وآخرون (2021): التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراته، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، م (8)، ع (1)، ص ص 97 - 114.
- الشمري، عايد عارف (2018): أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة جامعة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الطراونة، نجاه صالح (2007): واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- القويدر، منال نعمان (2017): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العطار، هيثم محمد (2012): مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العطوي، رويدا محمد والمرعي، كائنكان فواز (2018): أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، م (4)، ع (2)، ص ص 125 - 151.
- العيسات، فطيمة الزهرة والجميل، أحمد (2019): التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، م (12)، ع (1)، ص ص 40 - 54.
- المجمع، إيمان والكواهي، مريم (2016): دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

- المطر، صهيب عطا (2020): دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الملفوح، فاتن محمود (2016): تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- اليازجي، إبراهيم رفيق (2015): التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- اليازجي، إبراهيم رفيق (2020): دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

The Reality Of Administrative Empowerment At The Higher Institute Of Science And Technology In Sousse From The Point Of View Of Its Faculty Members

Anis Attia Hammad¹, Salem Saeed Adabbo²

¹ Department of General Direction, Faculty of Islamic Economics and Management, University of Sayyid Muhammad bin Ali Al-Senussi Islamic, Libya

² Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education, Galeg Sidra University, Libya

salemadabu@gmail.com

Abstract

The research aimed to identify the reality of administrative empowerment at the Higher Institute of Science and Technology in the city of Sousse from the point of view of faculty members in terms of the three dimensions of empowerment, which are: after delegation of authority, after work teams, and after training. To achieve this, the descriptive approach was used in the style of a comprehensive survey due to the small size of the community was (16) faculty members, and the questionnaire was used as a tool for collecting data. The research concluded that administrative empowerment in its three dimensions is of great importance in the Higher Institute of Science and Technology in the city of

Sousse, where the arithmetic mean for the dimension of delegation of authority was (3.139) and a standard deviation of (0.756).

With medium importance, the arithmetic mean for the work teams dimension was (3.505), with a standard deviation of (0.631), and with high importance, and the arithmetic mean for the training dimension was (3.134), with a standard deviation of (0.965), with moderate importance. The results also showed that the work team dimension is the most important dimension. Importance as it was of the highest interest among the research community.

Keywords: Administrative Empowerment, Institute of Science and Technology, Sousse City