https://doi.org/10.47641/JRS.2026-13-1.06

مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ISSN 2518-5721 PTCJRS

Vol. 13, **No.** 1, 2026, **pp.** 155-203

تاريخ الاستلام: (26-08-2026)، **تاريخ القبول:** (22-09-2026)

استراتيجية مقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

عبد السلام سلمان أبو مسامح

Abdalsalam Salman Abu Musameh

وزارة التربية والتعليم العالي – فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، من خلال التعرف على واقع هذا الدور من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة طُبقت على عينة بلغت (292) عضواً، بما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة البالغ (1026) عضواً، كما استعان بمجموعة بؤرية من الخبراء والمتخصصين في الإدارة الأكاديمية للإفادة من آرائهم في بناء الاستراتيجية المقترحة. وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية مقترحة تتضمن رؤية ورسالة وغايات وأهدافاً وإجراءات محددة، وحصل دور عمداء الكليات في التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثين على درجة كبيرة، وجاءت المجالات مرتبة على النحو التالي: العمل الجماعي، والتفويض، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال بمتوسطات حسابية مرتفعة، أما السلوك الإبداعي والتحفيز فبدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بالاستفادة من الاستراتيجية المقترحة وتطويرها في ضوء آراء المختصين واحتياجات الجامعات الفلسطينية، وتأهيل عمداء الكليات في مجال التمكين الإداري، ونشر ثقافته بين أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الثقة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التمكين الإداري، الجامعات الفلسطينية، المحافظات الجنوبية.

A Proposed Strategy to Enhance the Role of College Deans in the Administrative Empowerment of Faculty Members at Palestinian Universities in the Southern Governorates

Abstract:

The study aimed to develop a proposed strategy to enhance the role of college deans in the administrative empowerment of faculty members at Palestinian universities in the southern governorates, by identifying the current role from the faculty members' perspective and examining differences in their mean ratings attributable to gender, academic rank, job position, and years of service. The researcher employed the descriptive-analytical approach, administered a questionnaire to a sample of 292 faculty members (28% of the 1,026-member population), and consulted a focus group of experts and specialists in academic administration to inform the development of the proposed strategy. The study produced a proposed strategy comprising a vision, mission, goals, objectives, and specific procedures. The role of college deans in administrative empowerment was rated high, and the dimensions were ranked as follows: teamwork, delegation, participation in decision-making, and effective communication (high means), followed by creative behavior and motivation (moderate). The study recommended using and further developing the strategy in light of specialists' views and the needs of Palestinian universities; training college deans in administrative empowerment; promoting a culture of empowerment among faculty members; and strengthening trust between university leadership and faculty members.

Keywords: Strategy, Administrative Empowerment, Palestinian Universities, Southern Governorates.

حقوق النشر للمؤلف © . الترخيص / License: CC BY 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمة

يُعد التعليم العالي من أهم مقومات التنمية وتقدم المجتمع؛ إذ يسهم في خدمة المجتمع وتطوير الإنسان معرفياً وقيمياً ومهارياً، بما يعزز قدرته على الإبداع والإنتاج ومواكبة المتغيرات العلمية والاقتصادية والاجتماعية. وقد فرضت التطورات المتسارعة والعولمة على مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة، الأمر الذي يتطلب إدارة جامعية كفؤة قادرة على استثمار الموارد المتاحة، والاستجابة للتغيرات، وتحقيق التطوير المؤسسي.

ويُعد عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية من أبرز عناصر القيادة الجامعية، لما يؤدونه من أدوار في التخطيط والتنظيم، وتعزيز التعاون، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتحسين أداء الأقسام والكليات وتحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية. ومن ثم، فإن كفاءة القيادة الجامعية وقدرتها على ممارسة أدوارها الإدارية والعلمية تمثل عاملاً أساسياً في نجاح العملية الأكاديمية وتحقيق أهدافها.

وتُعد الإدارة الفعالة مفتاحاً لنجاح العمل الجماعي، إذ إن توافر الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية لا يكفي لتحقيق أهداف المؤسسة ما لم تُدار بكفاءة ووفق منهج علمي واضح. (عواد، 2012: 19)، كما يتطلب ذلك النظر إلى العاملين باعتبارهم مورداً أساسياً ينبغي استثماره وتنميته، من خلال تحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة. (الشبلي والنسور، 2009: 158)

وفي هذا السياق، برز مفهوم التمكين الإداري كأحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، لما يتيحه من تعزيز مشاركة العاملين، وتوسيع صلاحياتهم، وتشجيع اللامركزية وتفويض السلطة والعمل الجماعي، بما يسهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على المبادرة واتخاذ القرار، ويتطلب تحقيق التمكين إيمان القيادات بأهميته، إلى جانب تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات. (أبو سلطان، 2012: 10)

مشكلة الدراسة:

يُعدّ عمداء الكليات من القيادات الأكاديمية والإدارية الرئيسة في مؤسسات التعليم العالي، ويُفترض أن يتمتعوا بتمكين إداري يتيح لهم ممارسة الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الاستقلالية المهنية بما يسهم في تطوير العمل الجامعي. إلا أن الواقع قد يشهد محدودية في الصلاحيات، ومركزية في اتخاذ القرارات، وتفاوتاً في المشاركة والاستقلالية الإدارية. وقد تعززت مؤشرات هذه المشكلة لدى الباحث من خلال خبرته العملية في مجال الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، وما لاحظه خلال الزيارات الميدانية والمقابلات المتعلقة بتقييم مؤسسات التعليم العالي في المحافظات الجنوبية. كما أظهرت المقابلات الاستطلاعية مع عدد من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تفاوتاً في ممارسة بعض أبعاد التمكين الإداري لدى عمداء الكليات. وتتفق هذه المؤشرات مع نتائج دراسات سابقة أظهرت مستويات متباينة للتمكين الإداري، تراوحت بين الضعف والمتوسط والارتفاع (المالكي والراوي وآخرون، 2020؛ محلوس وجديدي، 2020؛ الرشيد، 2020؛ الفاضل، 2020). وفي ظل محدودية الدراسات التي تناولت تمكين عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، برزت الحاجة إلى دراسة الواقع وتحديد متطلبات تفعيل التمكين الإداري، وصولاً إلى بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في هذا المجال. **ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:**

ما الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

أسئلة الدراسة

1. ما واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
3. ما الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية عند مستوى دلالة:($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).
3. اقتراح استراتيجية لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وآراء الخبراء المتخصصين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية (العلمية)

1. الإسهام في إثراء الأدبيات والدراسات العلمية المتعلقة بالتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما ما يتصل بدور عمداء الكليات في تمكين أعضاء هيئة التدريس.
2. تقديم معرفة علمية حول واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري ومتطلباته في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. إتاحة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول التمكين الإداري والقيادة الأكاديمية وعلاقتهما بتطوير العمل الجامعي.
4. الإسهام في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بالأدوار الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات وممارسات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تقديم استراتيجية مقترحة يمكن الإفادة منها في تطوير دور عمداء الكليات في مجال التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس.
2. مساعدة القيادات الجامعية في التعرف إلى المتطلبات والممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التمكين الإداري.
3. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج تأهيل وتدريب عمداء الكليات في مجال التمكين الإداري.
4. الإسهام في تعزيز ثقافة التمكين الإداري وبناء الثقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
5. إفادة المسؤولين وصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي والجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في تطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية ذات الصلة بالتمكين الإداري.
6. توفير أساس يمكن الاستناد إليه في تطوير الاستراتيجية المقترحة وتحكيمها وتجريبها ميدانياً قبل اعتمادها وتطبيقها على نطاق أوسع.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي :بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري، الحد المكاني والمؤسسي : الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وجامعة فلسطين، الحد الزماني :العام الدراسي 2022–2023م.

مصطلحات الدراسة:

الاستراتيجية: الاستراتيجية هي أصول القيادة والتخطيط عالي المستوى لتحقيق الأهداف من خلال توظيف الوسائل والعمليات المناسبة. (علاوي، 2013: 41)، وتُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة من الخطوات والمراحل والعمليات المقترحة للارتقاء بالجامعات الفلسطينية وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين واقتصاد المعرفة، في ضوء استجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة.

التمكين: لغة يعني القدرة والاستطاعة، ومنح الشخص سلطاناً وقدرة على الشيء. (سالم، 2016: 10).

التمكين الإداري: هو عملية منح العاملين الاستقلالية والقدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم الإداري (Lawson and Harrison, 1999: 2) .كما يُنظر إليه باعتباره عملية تتيح للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والرقابة والتخطيط، بما يسهم في تحسين الجودة والإنتاجية والخدمة وتحقيق الرضا والالتزام والفعالية التنظيمية. (عبدالوهاب، 1999: 158)، ويُعرّف إجرائياً بأنه منح القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الصلاحيات والثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع تدريبهم وتنمية قدراتهم، وزيادة مشاركتهم في الإدارة، وتحفيزهم، وتعزيز العمل الجماعي، وتوفير البيئة والإمكانات الداعمة لتحقيق النتائج.

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، ويجوز لها تقديم برامج الدراسات العليا التي تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998: 3).

المحافظات الجنوبية: يُقصد بالمحافظات الجنوبية في فلسطين قطاع غزة، وهو أحد الإقليمين الجغرافيين والإداريين اللذين تتكون منهما الأراضي الفلسطينية إلى جانب الضفة الغربية. ووفقاً للتقسيم الإداري المعتمد لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، يضم قطاع غزة خمس محافظات هي :شمال غزة، وغزة، ودير البلح، وخان يونس، ورفح، وتُعد المحافظة أعلى مستوى في الهيكل الإداري، وتضم عدداً من التجمعات السكانية .(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017: 21) ويعتمد الباحث هذا التعريف إجرائياً لمحافظات غزة.

أعضاء هيئة التدريس: هم الأكاديميون في مهنة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من حملة شهادتي الماجستير أو الدكتوراه. (مهنا، 2006: 15)، ويعتمد الباحث تعريف مهنا (2006) إجرائياً لأعضاء هيئة التدريس.

التمكين الإداري:

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام الباحثين منذ الثمانينيات والتسعينيات، لما له من دور في تعزيز الثقة بين القادة والعاملين، وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، واستثمار العنصر البشري لتحقيق التميز المؤسسي. (المهنا، 2018: 435)

التمكين في اللغة:

يعني القدرة والاستطاعة والتمكن من الشيء. (قريقة وبوعزة، 2019: 36)

التمكين الإداري في أدبيات البحث:

تعددت تعريفاته، إلا أنها تلتقي في جوهرها حول منح العاملين السلطة والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية قدراتهم. وقد أشار براون، كما ورد لدى قويدر وبوتخيل (2021: 682)، إلى أن التمكين الإداري يقوم على منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وإطلاق طاقاتهم، وإشراكهم في بناء المنظمة. كما يرتبط بمنح الفرد السلطة والمعرفة ليكون منتجاً ومتميزاً(Mothlhakoe, 2003: 22) ، وتوسيع مشاركته في الأنشطة التنظيمية بما يعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية، ومنحه الحرية والاستقلالية في التحكم بعمله اعتماداً على الإرادة والخبرة والمعرفة (Randolph and Sashkin, 2002: 102). كما يُعرّف التمكين بأنه تفويض السلطة والمسؤولية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق

أهداف المؤسسة (Smith and Grayling, 2006: 22) .وفي البيئة الأكاديمية، يتمثل في منح القيادات الأكاديمية حرية أوسع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، من خلال تفويض السلطة، والتدريب وتنمية القدرات، والمشاركة والتحفيز والعمل الجماعي، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة. (الزهراني، 2018: 360)، وعلى الرغم من اختلاف التعريفات، فإنها تتفق على أن التمكين يتمحور حول منح العاملين صلاحيات وحرية أكبر في أداء وظائفهم، وإتاحة المشاركة وإبداء الرأي. (ملحم، 2009: 18)

ويرى الباحث **أن** التمكين الإداري هو فلسفة إدارية تقوم على منح العاملين المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار، وتوسيع مشاركتهم في الإدارة، بما يتناسب مع قدراتهم وروح المسؤولية لديهم.

التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية:

تتعدد المفاهيم الإدارية المقاربة للتمكين الإداري، إلا أن التشابه بينها لا يعني ترادفها؛ إذ يختلف التمكين عنها في مستوى السلطة والاستقلالية واستمرارية الممارسة. (كهينة وأحمد، 2017: 71)

التمكين الإداري وتفويض السلطة:

يختلف التمكين عن تفويض السلطة؛ فالتفويض هو نقل جزء محدد من الصلاحيات من مستوى إداري أعلى إلى أدنى لتنفيذ مهمة معينة، مع بقاء المسؤولية النهائية لدى المفوِّض وإمكانية سحب الصلاحيات أو تعديلها، بينما يمنح التمكين العاملين سلطة أوسع في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عن النتائج، ويتيح لهم المبادرة والمشاركة في المعلومات، ويُعد استراتيجية إدارية مستمرة وليست إجراءً مؤقتاً. (ليليا، 2017: 157)، ويرى الباحث أن تفويض الصلاحيات يقتصر على مهام محددة قابلة للمنح والسحب، بينما يمثل التمكين الإداري منح العاملين حرية واستقلالية أوسع في ممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات وفق قدراتهم ومسؤولياتهم.

التمكين الإداري والاندماج:

يقوم الاندماج على التفكير والعمل الجماعي وإشراك العاملين في الاجتماعات والقرارات، بينما يتجاوز التمكين ذلك إلى منحهم صوتاً حقيقياً وصلاحية اتخاذ قرارات نهائية مرتبطة بتحسين العمل والعمليات. (العطار، 2012: 14)، ويرى الباحث أن الاندماج يمثل أحد المكونات المهمة لتطبيق التمكين الإداري، لما يوفره من تعاون وعمل جماعي يعزز رضا العاملين.

التمكين الإداري والمشاركة:

تتيح المشاركة للعاملين الإسهام في العمل الجماعي وتبادل المعلومات وصنع القرار، إلا أن التمكين يتسم بعمق أكبر، إذ يمنح العاملين سلطة واستقلالية أكثر استقراراً، إلى جانب تعزيز الكفاءة الذاتية والدافعية، ويستهدف التحسين المستمر للأداء المؤسسي. (كهينة وأحمد، 2017: 72)، ويرى الباحث أن المشاركة أحد الأبعاد الرئيسة للتمكين الإداري وأحد العوامل المهمة لنجاح تطبيقه.

التمكين الإداري والإثراء الوظيفي:

يقوم الإثراء الوظيفي على إعادة تصميم الوظائف بما يوفر التنوع والاستقلالية والحرية في أداء العمل والرقابة الذاتية والحصول على التغذية الراجعة، ولذلك يُعد مدخلاً أساسياً ومقدمة لتطبيق التمكين الإداري. (مراد ونور الدين، 2016:

169)، ويرى الباحث أن الإثراء الوظيفي يمثل أحد الأساليب الداعمة للتمكين الإداري، من خلال إعادة تصميم العمل بما يعزز شعور العاملين بالكفاءة والقدرة على التأثير في بيئة العمل ومخرجاته.

التمكين الإداري والإبداع:

يرتبط التمكين بالإبداع ارتباطاً وثيقاً، إذ تسهم إتاحة الاستقلالية والحرية للعاملين في إطلاق طاقاتهم، وتشجيع المبادرة، وتوليد الأفكار، وحل المشكلات، بما يدعم تميز المؤسسات ونجاحها. (تدرانت، 2015: 5)، ويرى الباحث أن الإبداع يمثل أحد أبعاد التمكين الإداري، لما يتطلبه من استقلالية ومرونة ومبادرة وقدرة على تحمل المخاطر وحل المشكلات باستخدام التفكير العلمي، وهو ما أكدته دراسة (راضي، 2010).

أنواع التمكين الإداري:

صنّف سومنون (Suominen) التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع رئيسة، تتمثل في:

1. **التمكين الظاهري** :ويعني إتاحة الفرصة للفرد لإبداء رأيه والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال والأنشطة التي يؤديها.
2. **التمكين السلوكي** :يتمثل في قدرة الفرد على العمل ضمن فريق لتحديد المشكلات وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، واقتراح الحلول، وتنمية مهارات جديدة تساعده في أداء عمله.
3. **تمكين العمل المرتبط بالنتائج** :ويشير إلى قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وإجراء التحسينات والتغييرات في أساليب العمل بما يعزز فعالية المنظمة. (باشيوة وقيشاوي، 2020: 62)

ويرى الباحث أن تصنيف سومنون يركز على دور العاملين وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد المشكلات وأسبابها، وجمع المعلومات واقتراح الحلول، بما يسهم في تحسين العمل وزيادة فعالية المنظمة.

أبعاد التمكين الإداري:

الدراسات التي تطرقت إلى التمكين الإداري تناولتها من زوايا متعددة، مما أدى إلى تنوع أبعاده واختلافها بحسب طبيعة المؤسسات وبيئتها التنظيمية وأهدافها، مع وجود قدر كبير من التقاطع بينها. وتُظهر نتائج عدد من الدراسات السابقة (شنافي، 2019؛ طيفور، 2018؛ العجرفي، 2017؛ الطعاني والسويعي، 2013) أن أبرز الأبعاد المتكررة تتمثل في : تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال وتدفق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية السلوك الإبداعي.

تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة نقل جزء من الاختصاصات والصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوسين لممارسة مهام محددة، مع بقاء المسؤولية النهائية لدى الرئيس. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006: 22) كما يسهم في توزيع العمل والسلطة، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم. (فرحة، 2012: 2241).

ويمثل تفويض السلطة أحد الأسس المهمة للتمكين، إذ يتيح للعاملين التأثير في القرارات وممارسة العمل بقدر أكبر من الحرية والمرونة، والمبادرة إلى حل المشكلات وتنمية مهاراتهم المهنية (Spreitzer, 2007: 5) .

فرق العمل:

تتكون فرق العمل من أفراد ذوي مهارات متكاملة وأهداف مشتركة، ويؤدي العمل الجماعي إلى تعزيز التعاون والثقة وتحقيق إنجاز يفوق العمل الفردي من خلال التنسيق وتكامل الجهود. (رضوان، 2013: 39)

وتعد فرق العمل من المقومات الأساسية للتمكين الإداري؛ لما توفره من استقلالية وتحمل للمسؤولية وقدرة على مواجهة المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة، مع أهمية وجود قيادة داعمة توجه أعضاء الفريق وتشجعهم. (Quinn & Spreitzer, 1997: 40)

تحفيز العاملين:

يقوم التحفيز على تنمية رغبة العاملين في بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع احتياجاتهم، من خلال حوافز مادية ومعنوية وفردية وجماعية تعزز الدافعية والرضا والولاء وتحسين الأداء. (رضوان، 2013: 39)

ويتطلب التمكين نظام حوافز عادلاً يرتبط بالأداء والنتائج، بما يعزز دافعية العاملين وتحملهم للمسؤولية والكفاءة والإبداع، ويربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (Spreitzer & Mishra, 1999: 160)

تنمية السلوك الإبداعي:

يتمثل السلوك الإبداعي في قدرة العاملين على إنتاج الأفكار الجديدة والابتكار وتطوير الإجراءات والحلول، وترجمتها إلى ممارسات تسهم في تحسين أداء المؤسسة. (صفراني وقوملينة، 2013: 445)

كما يظهر في الانفتاح على التغيير، وتقبل وجهات النظر، وتقديم حلول جديدة ومتعددة للمشكلات واختيار الأنسب منها، بما يدعم تطوير الأداء المؤسسي. (طيفور، 2018: 106)

الاتصال وتدفق المعلومات الفعالة:

يتطلب التمكين توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون لاتخاذ القرارات وفهم أهداف المنظمة، بما يعزز الثقة والالتزام الذاتي. (العتيبي، 2017: 641)

كما يسهم الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية في انسياب المعلومات وحسن التصرف في المواقف المختلفة، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وثقة الإدارة بهم، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة. (مغاوري، 2016: 157)

المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعني المشاركة إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم ووظائفهم. (أبو العلا، 2013: 309)

وتسهم المشاركة الفاعلة في تعزيز الدافعية والانتماء والولاء والالتزام التنظيمي، كما تساعد العاملين على حل المشكلات وتطوير أساليب العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. (مغاوري، 2016: 156)

ويرى الباحث أن الأبعاد الستة المعتمدة في هذه الدراسة، وهي تفويض السلطة، وفرق العمل، وتحفيز العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، والاتصال وتدفق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، تمثل مرتكزات أساسية لعملية التمكين الإداري، وهو ما أكدته نتائج عدد من الدراسات السابقة (شنافي، 2019؛ طيفور، 2018؛ العجرفي، 2017؛ الطعاني والسويعي، 2013)، ويمكن الانطلاق منها في بناء الاستراتيجيات الهادفة إلى تعزيز التمكين داخل المؤسسات.

أساليب التمكين الإداري:

تتعدد أساليب التمكين الإداري بحسب طبيعة المؤسسة ومستوى التمكين المطلوب، ومن أبرزها ما أشارت إليه الدراسات السابقة:

1. **أسلوب القيادة** :يقوم على دور القائد في تمكين العاملين من خلال توسيع نطاق الإشراف، ومنح المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أكبر، والتركيز على تفويض السلطة من المستويات العليا إلى الدنيا. (بوزيد، 2020: 524)
2. **أسلوب تمكين الأفراد** :يركز على تمكين الذات من خلال تعزيز شعور الفرد بالمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وزيادة قدرته على التحكم في متطلبات وظيفته واستثمار المعلومات والموارد المتاحة.
3. **أسلوب تمكين الفريق** :يقوم على التعاون والشراكة والعمل الجماعي، بما يعزز قدرات أعضاء الفريق والأداء المؤسسي، ويدعم الهياكل التنظيمية الأفقية وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. **أسلوب الأبعاد المتعددة** :يقوم على الجمع بين أبعاد التمكين المختلفة، وعدم الاعتماد على بُعد واحد، من خلال التكامل بين التعليم، والقيادة الناجحة، والعمل والتشجيع المستمر، والتفاعل بين الأبعاد لتحقيق تمكين فعال. (فيصل، 2020: 114)
5. **أسلوب التمكين الهيكلي** :يتمثل في منح العاملين الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار، وتوسيع اللامركزية الأفقية، وتدفق القوة داخل المنظمة، بما يتيح لهم حرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات. (دحماني، 2020)

وأورد الطعاني والسويعي (2013: 308)، نقلًا عن دافيس (Davis)، مجموعة من أساليب التمكين تتمثل في : المسؤوليات، والصلاحيات، ومعايير الأداء، والتدريب والتطوير، والمعرفة والمعلومات، والتغذية الراجعة، والتقدير والاهتمام، والاحترام، والثقة، والتسامح عند الإخفاق .

ويميز الباحث بين أبعاد التمكين الإداري من جهة، والأساليب والممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأبعاد من جهة أخرى؛ فالأبعاد تمثل المجالات الرئيسة التي يعكس من خلالها التمكين الإداري، في حين تمثل الأساليب والممارسات الوسائل التي تعتمدها القيادة لتفعيل تلك الأبعاد. ومع ذلك، فإن الفصل بينهما لا يعني استقلالهما التام؛ إذ تشير الأدبيات إلى وجود قدر من التداخل والتكامل بين أساليب التمكين وأبعاده، بحيث يمكن للمنظمة أن توظف أكثر من أسلوب في الوقت نفسه لتحقيق مجموعة من الأبعاد، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي يصلح لجميع السياقات التنظيمية. وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن التمكين الإداري الفعال يتحقق من خلال توظيف مجموعة متكاملة من الأساليب والممارسات، في إطار يرتكز على الأبعاد المعتمدة في الدراسة، وبما يعزز تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وتبادل المعلومات، وتنمية القدرات، وتحمل المسؤولية والاستقلالية، في ظل بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام والتغذية الراجعة ومعايير الأداء الواضحة. وقد تم اشتقاق هذه الرؤية التكاملية بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، مع مراعاة التمييز المفاهيمي بين الأبعاد والأساليب وعدم اعتبار هذه الممارسات أبعاداً مستقلة للتمكين الإداري.

خطوات تطبيق وتنفيذ عملية التمكين الإداري:

يتطلب تطبيق التمكين الإداري قناعة بأهمية الموارد البشرية واستثمار قدراتها لتحقيق التميز المؤسسي، كما يختلف مستوى التمكين باختلاف استراتيجية المنظمة ومهارات العاملين والبيئة التنظيمية. (شنافي، 2019: 18) ويمكن تطبيقه تدريجياً من خلال الخطوات الآتية:

1. تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير :تحديد أهداف التمكين، كتحسين الجودة والخدمة والإنتاجية، وتنمية قدرات العاملين أو تخفيف الأعباء الإدارية، مع توضيح المسؤوليات والصلاحيات الجديدة للعاملين. (العطار، 2012: 13)
2. تغيير سلوك القيادة :انتقال القائد من ممارسة السلطة المباشرة إلى دور المدرب والداعم، والاستعداد للتخلي عن جزء من الصلاحيات، مع توفير الموارد اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات وتنفيذها. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018: 56)
3. تحديد القرارات القابلة للمشاركة :تحديد القرارات التي يمكن للعاملين المشاركة فيها بصورة تدريجية، بما يساعد على الانتقال المنظم من الإدارة التقليدية إلى التمكين. (الإبراهيم، 2008: 18)
4. تكوين فرق العمل :تعزيز العمل الجماعي بما يتيح تبادل الخبرات والأفكار وتحسين جودة القرارات ومواجهة المشكلات بصورة أكثر فاعلية. (المعاني، 2010: 145)
5. توفير المعلومات ومشاركتها :إتاحة المعلومات المتعلقة بالوظائف والمنظمة للعاملين؛ لتمكينهم من اتخاذ قرارات أفضل وزيادة فاعلية مشاركتهم. (المصري، 2015: 14)
6. اختيار الأفراد المناسبين :اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للعمل الجماعي وتحمل المسؤولية وفق معايير واضحة. (الجعبري، 2018: 23)
7. توفير التدريب :تقديم برامج تدريبية في مجالات حل المشكلات والاتصال وإدارة الصراع والعمل الجماعي؛ لرفع كفاءة العاملين ودعم قدرتهم على ممارسة التمكين. (المعاني، 2010: 145)
8. الاتصال وتوضيح التوقعات :توضيح مفهوم التمكين وواجبات العاملين وأهدافه، وتحديد التوقعات والأهداف المرتبطة بالأداء والتعلم والتطوير. (باقبصر، 2018: 22)
9. وضع برامج للمكافآت والتقدير :ربط المكافآت والتقدير بأهداف المنظمة والأداء، بما يشجع العاملين على ممارسة التمكين والعمل الجماعي. (المعاني وآخرون، 2011: 211)
10. عدم استعجال النتائج :التعامل مع التمكين باعتباره عملية تدريجية تتطلب وقتاً للتكيف مع المسؤوليات الجديدة ومقاومة التغيير وتحقيق النتائج. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018: 59)

مراحل التمكين الإداري:

يشير (المهنا، 2018: 446) إلى ثلاث مراحل أساسية لتطبيق التمكين:

- مرحلة إذابة التجمد :دراسة سلبيات عدم التمكين، ومراجعة مفاهيم القيادة والسلطة وبيئة العمل، وتوضيح فوائد التمكين ومعوقاته.

- مرحلة التمكين :تحويل مبادئ التمكين إلى ممارسات فعلية، وتحديد المستفيدين والحوافز، وتحويل الأهداف العامة إلى أهداف وممارسات شخصية.
- مرحلة إعادة التجمد :تثبيت التمكين من خلال بيئة داعمة، وزيادة الثقة الذاتية، واستمرار الحوافز والدعم الإداري للسلوكيات المُمكِّنة.

كما يشير (قبطان، 2013: 310) إلى أن تطبيق التمكين يتطلب تهيئة البيئة الداعمة، وإزالة المعوقات، وتحديد الأهداف وأطرها الزمنية، وتوفير الموارد والتسهيلات، ثم تطبيق آليات التقويم والتطوير. وبحسب ما أورده قبطان(2013: 310)، عن دافت (Daft)، تمر عملية التمكين الإداري بمراحل تبدأ بإعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، ثم تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، وتمكين القادرين والراغبين في المشاركة بصنع القرارات، وصولًا إلى تشكيل فرق العمل المختلفة وتمكينها وفق المهام الموكلة إليها.

ويرى الباحث أن نجاح التمكين الإداري يتطلب قناعة وفهماً مشتركاً لدى القيادة والعاملين، وتوفير الوقت والموارد، وتعزيز العمل الجماعي، وإزالة العوائق أمام العاملين، ووجود قيادات قادرة على التخلي عن جزء من سلطاتها، وعاملين مؤهلين للعمل ضمن فرق وفق معايير واضحة، إلى جانب نظام للمكافآت والصبر على النتائج؛ لأن التمكين عملية تدريجية لا تتحقق آثارها في وقت قصير.

خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص التي تجعله مدخلاً مهماً لتطوير الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

1. تعزيز استقلالية العاملين ومسؤوليتهم :يمنح العاملين قدرة أكبر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم، بما يعزز فاعلية العمل الفردي والجماعي. (فيصل، 2020: 111)
2. تعزيز الثقة والمشاركة والعمل الجماعي :يتطلب التمكين بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والمشاركة والعمل الجماعي، مع وضوح الأهداف والمهارات المطلوبة. كما يستهدف استثمار الطاقات والكفاءات الكامنة لدى العاملين، والانتقال من الرقابة المباشرة إلى الرقابة الذاتية. (العسالي وآخرون، 2021: 173)
3. تنمية قدرات العاملين :يسهم في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتوفير التقدير والدعم المستمر، وإحداث تغيير في الأنماط الإدارية الجامدة. (مخلوف، 2020: 251)
4. تعزيز الشعور بالسيطرة على العمل :يساعد العاملين على فهم إطار العمل المكلفين به والشعور بقدرتهم على التحكم في أدائه. (الزاملي، 2015: 13)
5. المرونة وضبط حدود التمكين :لا يعني التمكين منح حرية مطلقة، بل يرتبط بطبيعة القرارات وفاعلية فرق العمل والاستعانة بالخبراء والمستشارين وتدخل الإدارة العليا عند الحاجة. (مخلوف، 2020: 250)
6. الحاجة إلى التدريب والتقييم والحوافز :يتطلب التمكين برامج فعالة للتدريب والتعليم والمتابعة والتقييم، ونظاماً للحوافز والتشجيع، مع وجود ضوابط للاستخدام السليم للصلاحيات. (مخلوف، 2020: 251)

وعليه، فإن التمكين الإداري يمثل توجهاً إدارياً يهدف إلى تعزيز استقلالية العاملين ومسؤوليتهم ومشاركتهم، وتنمية قدراتهم ضمن بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والرقابة الذاتية.

معوقات التمكين الإداري:

يتوقف نجاح التمكين الإداري على مدى توافر بيئة تنظيمية داعمة؛ إذ قد تواجه المؤسسات مجموعة من المعوقات الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية والفنية التي تحد من فاعليته.

المعوقات الشخصية: تتمثل في مقاومة التغيير، والمركزية الشديدة، وخوف الإدارة من فقدان السلطة، وتردد العاملين في تحمل المسؤولية، وضعف أنظمة الحوافز والمكافآت، وضعف التدريب والتطوير.

المعوقات الاجتماعية والثقافية: تشمل تفضيل التقليد على التجديد، والتمسك بالعادات السائدة، والخوف من الأفكار الجديدة، والانغلاق على الذات، وإهمال قدرات الأفراد، وعدم الاستقرار الأمني والاجتماعي. (الجعبري، 2018: 28)

المعوقات الاقتصادية: يؤدي تدني المستوى الاقتصادي إلى الحد من قدرة الأفراد والمؤسسات على تطوير الإبداع والاستثمار في التعليم والتطوير، بما ينعكس سلباً على تطبيق التمكين. (الجعبري، 2018: 28)

المعوقات الإدارية والتنظيمية: من أبرزهاالبيروقراطية، وجمود الأنظمة واللوائح، والمركزية وعدم التفويض، وضعف توظيف التكنولوجيا، وضعف البيئة المادية، وغياب المنافسة، والضغوط الاجتماعية، وضعف التخطيط، وانخفاض كفاءة القيادة الإدارية) .مخلوف، 2020: 257)، كما تشمل المعوقات التنظيمية التنظيم الهرمي، وتركيز السلطة في المستويات العليا، وضعف المساندة الإدارية لفرق العمل، إلى جانب ضعف العمليات الإدارية والاهتمام بالبحث والابتكار.

المعوقات البشرية والفنية والبيئية: تتمثل في ضعف الثقة بالمرؤوسين، وتخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم استعدادهم للتمكين، وضعف التكنولوجيا المتاحة، إضافة إلى الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية الخارجية . (الغامدي، 2020: 763)

ويرى الباحث أن معوقات التمكين الإداري تتنوع بين عوامل تنظيمية وإدارية وشخصية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وبيئتها. ومن ثم، فإن نجاح التمكين يتطلب تشخيص هذه المعوقات وأسبابها بدقة والعمل على الحد منها، بما يهيئ بيئة أكثر ملاءمة لتطبيق التمكين وتحقيق أهدافه.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي باهتمام واسع من الباحثين والكتاب، وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة الفاضل (2020) للتعرف على دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريس، في حين كانت العينة كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث

بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال.

أما دراسة فيصل (2020) فقد هدفت للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات جامعة ذي قار، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتبني مقياسي بن سهلة (2016) لقياس التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن موظفي جامعة ذي قار يتمتعون بتمكين إداري.

وهدفت دراسة الرشيد (2020) للتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التأهيل والتدريب، فرق العمل والعمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي)، لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمدخليه الوصفي والارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية الإدارية في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم (180) قائد، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة المالكي والراوي وآخرون (2020) للتعرف على التمكين الإداري لدى عمداء الكليات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (177) رئيس قسم وفرع، وتكونت عينة الدراسة من (54) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين الإداري لدى العمداء كان بمستوى دون الوسط أقرب إلى الضعيف.

وهدفت دراسة الرقب (2020) للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (1542) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (306) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء مقياس للكشف عن واقع ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية جاء مرتفعاً في جميع المجالات.

وهدفت دراسة مطلق (2020) إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة المفرق والبالغ عددهم (384) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، حصل مجال التمكين على متوسط عام (3.75) بدرجة تقدير مرتفعة.

هدفت دراسة شاكر وآخرون (2020) للتعرف على بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري وفق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتقييم الأداء للعاملين في مديريات وأقسام الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المسحية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات وأقسام الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (808) منتسباً، وتكونت عينة الدراسة من (352) منتسباً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، هناك مستوى جيد من استخدام مبادئ وأسس التمكين الإداري مع المفاصل الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات.

وهدفت دراسة محلوس وجديدي (2020) للتعرف إلى مدى ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والاختباري، تكون مجتمع الدراسة من (4) عمداء ومدير معهد الكليات الجامعية، وتكونت العينة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ضعف ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي.

وهدفت دراسة طيفور (2018) للتعرف إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في كليات البنات في جامعة حائل، وتكونت عينة الدراسة من (44) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة.

وهدفت دراسة المهنا (2018) للتعرف إلى التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، البالغ عددهم (82) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (65) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة فيما يتعلق بدرجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

هدفت دراسة العجرفي (2017) للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي والبالغ عددهم (25) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري مرتفع.

وهدفت دراسة درادكة (2017) للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف والبالغ عددهم (1062) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من

(331) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الحربي (2016) للتعرف إلى متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تبوك والبالغ (76) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، جاء مستوى متطلبات تفعيل التمكين الإداري بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة بوقرة وبوقرة (2016) للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (56) أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة المصري (2015) للتعرف على متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (266) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توفر متطلبات التمكين الإداري بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الزاملي (2015) للتعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (145) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وهدفت دراسة قريشي وسبتي (2015) للتعرف إلى دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين من الرؤساء والمرؤوسين بالكليات الست لجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم (808)، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن التمكين الإداري يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة الجرايدة والمنوري (2014) للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة.

وهدفت دراسة الطعاني والسويعي (2013) للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانتين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة العطار (2012) للتعرف على مستوى التمكين الإداري على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر بغزة والبالغ عددهم (266)، وتكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توفر التمكين الإداري بدرجة عالية.

وهدفت دراسة المعاني وأرشيدة (2009) للتعرف إلى تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (295) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة إبراهيم وآخرون (2008) للتعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة اليرموك من رؤساء الدواوين والإداريين والفنيين ومديري مكاتب العمادات والبالغ عددهم (370)، وتكونت عينة الدراسة من (120) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك كانت (متوسطة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يجد الباحث أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، ويمكن تحديدها على النحو التالي: **من حيث المنهج:** استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما اتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الفاضل، 2020)، ودراسة (الرشيد، 2020)، وغيرها من الدراسات، بينما اختلفت مع دراسة (فيصل، 2020)، ودراسة (درادكة، 2017)، ودراسة (الحربي، 2016)، ودراسة (مطلق، 2020)، ودراسة (العجرفي، 2017)، باستخدامهم للمنهج الوصفي المسحي، **من حيث الأداة:** تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (بني هاني، 2020)، ودراسة (الفاضل، 2020)، وغيرها من الدراسات، بينما اختلفت مع دراسة (شاكر وآخرون، 2020) التي اعتمدت على المقابلة والاستبانة كأداتي قياس، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية التمكين الإداري في تطوير عمل المؤسسات، وضرورة

نشـر ثقافة التمكين الإداري بين المديرين، وأن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد وتعيق من تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات، وأفادت من استقراء نتائج الدراسات السابقة في اختيار منهجية الدراسة، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، والمساعدة في بناء أسئلة وأهداف الدراسة، وفي بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائه، ومقارنة النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، **وقد تميزت الدراسة الحالية عما سبقها من الدراسات** السابقة في بناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء منهج الدراسة، ووصف المجتمع، والأداة، والطريقة والإجراءات، متغيرات الدراسة، واشتمل على المعالجات الإحصائية كما يلي:

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة، حيث استخدم مفاهيم الإحصاء الوصفي الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، أولاً **البيانات الأولية** وتم استقاء هذه البيانات من خلال البحث في الجانب الميداني والمجموعات البؤرية، حيث تم توزيع استبيانات لدراسة جوانب البحث المهمة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وقام الباحث باستخدام أداة المجموعة البؤرية المركزة من خلال نقاش مجموعة من الخبراء. ثانياً **البيانات الثانوية والتي** تمت من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛ والبالغ عددهم (1026) عضواً، موزعين تبعاً للجدول (1):

جدول (1): أعداد أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حسب الجامعة والكلية

م	الكلية	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	جامعة فلسطين	المجموع
1	كلية الآداب	74	66	129	0	269
2	كلية التربية	39	35	96	32	202
3	كلية العلوم الإدارية	64	57	36	32	189
4	كلية العلوم	76	62	81	0	219
5	كلية الهندسة/التكنولوجيا	42	46	29	30	147
	المجموع	295	266	371	94	1026

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية للدراسة:

تكونت العينة الاستطلاعية من (50) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها للمسح الشامل.

العينة الميدانية للدراسة:

تكونت العينة المبحوثة والمستخدمة في التطبيق للمسح الشامل من (292) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية أي ما نسبته 28%، ويعتبر هذا العدد مناسباً ومقبولاً لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الفرضيات، حسب مقياس تحديد حجم العينة. (Krejcie & Morgan, 1970: 607)

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	200	68.5
	أنثى	92	31.5
	المجموع	**292**	**100.0**
الرتبة العلمية	أستاذ	37	12.7
	أستاذ مساعد	48	16.4
	أستاذ مشارك	22	7.5
	محاضر	185	63.4
	المجموع	**292**	**100.0**
المركز الوظيفي	نائب عميد	17	5.8
	رئيس قسم	37	12.7
	عضو هيئة تدريس	238	81.5
	المجموع	**292**	**100**
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	51	17.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	104	35.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	77	26.4
	15 سنة فأكثر	60	20.5
	المجموع	**292**	**100**

أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام استبانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسين: القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)، والقسم الثاني: ويتكون من متغيرات الدراسة الرئيسة المتعلقة بـ "واقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"، وتتكون من (68) فقرة موزعة على (6) مجالات رئيسة، يوضح الجدول (3) توزيع الفقرات على مجالات الدراسة:

جدول (3): توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات
1	مجال التفويض	(11) فقرة
2	مجال العمل الجماعي	(13) فقرة
3	مجال التحفيز	(12) فقرة
4	مجال الاتصال الفعال	(10) فقرة
5	مجال المشاركة في اتخاذ القرار	(11) فقرة
6	مجال السلوك الإبداعي	(11) فقرة

صدق وثبات الاستبانة

صدق الاستبانة:

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين، **طريقة الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)** حيث تم التحقق من صدقها عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين (19) محكم من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحلية والإقليمية من ذوي الكفاءة، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقراتها، وقد أشـــاروا بصـــلاحيتها مع إبداء ملاحظات حول صـــياغة بعض الفقرات وقام الباحث بالأخذ بتلك الملاحظات والتعديل، **وطريقة صدق الاتساق الداخلي** لفقرات الاستبانة ويوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها.

جدول (4): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
.1	التفويض	0.490	0.000
.2	العمل الجماعي	0.835	0.000
.3	التحفيز	0.885	0.000
.4	الاتصال الفعال	0.840	0.000
.5	المشاركة في اتخاذ القرار	0.859	0.000
.6	السلوك الإبداعي	0.844	0.000

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

ثبات فقرات الاستبانة:

وقد تم التأكد من ثبات فقرات الاســتبانة بطريقتين، معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصــفية، ويوضــح الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط/ الارتباط المصحح لمجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
.1	التفويض	11	0.789	0.710	0.831
.2	العمل الجماعي	13	0.777	0.570	0.726
.3	التحفيز	12	0.767	0.707	0.828
.4	الاتصال الفعال	10	0.742	0.666	.8000
.5	المشاركة في اتخاذ القرار	11	0.779	0.615	0.762

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
.6	السلوك الإبداعي	11	0.822	0.660	0.795
الدرجة الكلية للاستبانة		**68**	**0.938**	**0.664**	**0.798**

تُظهر نتائج الجدول (5) أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.742)و(0.822)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية (0.938)، كما تراوحت معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية قبل التصحيح بين (0.570)و(0.710)، وبعد تصحيحها باستخدام معادلة سبيرمان–براون تراوحت بين (0.726)و(0.831)، في حين بلغ معامل الثبات المصحح للدرجة الكلية (0.798)، وهي قيمة تتفق حسابيًا مع معامل الارتباط قبل التصحيح البالغ (0.664)، وتشير هذه النتائج إلى توافر مؤشرات مناسبة للثبات والاتساق الداخلي في أداة الدراسة، مع مراعاة أن اختلاف قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية يرتبط باختلاف طريقة تقدير الثبات المستخدمة في كل منهما.

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1–5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (6). (ملحم، 2000، ص. 42)

جدول (6): المحك المعتمد في الدراسة

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

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول: ما دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة؛ للتعرف على ما إذا كان دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء تختلف عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ويوضح الجدول (7) نتائج تحليل مجالات الاستبانة.

جدول (7): نتائج تحليل اختبار (T) للعينة الواحدة الخاص بمجالات الاستبانة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	تقدير دور العمداء
1	العمل الجماعي	3.46	0.471	69.2	16.689	0.000	1	بدرجة كبيرة
2	التفويض	3.45	0.461	69.0	16.680	0.000	2	بدرجة كبيرة
3	المشاركة في اتخاذ القرار	3.44	0.489	68.8	15.376	0.000	3	بدرجة كبيرة
4	الاتصال الفعال	3.41	0.457	68.2	15.526	0.000	4	بدرجة كبيرة
5	السلوك الإبداعي	3.40	0.541	68.0	12.698	0.000	5	بدرجة متوسطة
6	التحفيز	3.36	0.484	67.2	12.819	0.000	6	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية للاستبانة		**3.42**	**0.430**	**68.4**	**16.893**	**0.000**	**بدرجة كبيرة**	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري الستة تراوحت بين (3.36)و(3.46)، وأن أوزانها النسبية تراوحت بين (67.2%)و(69.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستبانة (3.42)، بوزن نسبي قدره (68.4%)، مما يشير إلى أن دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء، جاء بدرجة كبيرة وفق المحك المعتمد في الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن: اللوائح والتعليمات والأنظمة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم العالي وإدارة الجامعات لا يمكن تنفيذها إلا بالتمكين الإداري، وأن من الطبيعي أن يكون عميد الكلية على درجة عالية من التمكين الإداري حتى يستطيع أداء المهام بالشكل المطلوب، واعتقاد الجامعة بأهمية التمكين الإداري في تحسين العملية الإدارية؛ حيث يؤدي التمكين إلى سرعة أداء العمل وتحقيق المرونة الإدارية كذلك ينمي روح المبادرة لأعضاء هيئة التدريس ويزيد من قدراتهم خلال تأدية المهام، وشعور أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الزاملي، 2015)، ودراسة (طيفور، 2018)، ودراسة (العطار، 2012)، ودراسة (مطلق، 2020)، ودراسة (الطعاني والسويعي، 2013)، والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت مع نتائج دراسة (الرشيد، 2020)، والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الدراسة في التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.04)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى ما عللته الدراسة بعدم توافر بعض مقومات التمكين الإداري بالشكل المطلوب، إضافة إلى اقتصار الدراسة على القيادات النسائية.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد جاء على النحو التالي: العمل الجماعي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (69.2%) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم **التفويض** حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.0%) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم **المشاركة في اتخاذ القرار** حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (68.8%) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم **الاتصال الفعال** حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (68.2%) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، ثم **السلوك الإبداعي** حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (68.0%) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير متوسطة، ثم **التحفيز** حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (67.2%) مما يشير إلى أنه جاء بدرجة تقدير متوسطة.

تحليل فقرات الاستبانة

تحليل فقرات المجال الأول: التفويض:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (8).

جدول (8): فقرات مجال التفويض مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يفوضني عميد الكلية الصلاحيات في ضوء مضامين الجودة.	3.55	0.736	71.0	1	كبيرة
ينسق معي عميد الكلية بشكل مستمر أثناء تفويضي.	3.48	0.792	69.6	2	كبيرة
يمنح عميد الكلية الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والمهارات.	3.44	0.833	68.8	3	كبيرة
يوضح لي عميد الكلية المهام الموكلة.	3.43	0.884	68.6	4	كبيرة
يتبنى عميد الكلية فلسفة التفويض وينميّها لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	3.42	0.569	68.4	5	كبيرة
يفوضني عميد الكلية السلطة بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الكلية.	3.41	0.761	68.2	6	كبيرة
يقوم عميد الكلية بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	3.41	0.830	68.2	7	كبيرة
يفوضني عميد الكلية السلطات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3.39	0.876	67.8	8	متوسطة
يفوضني عميد الكلية كتابياً.	3.38	0.838	67.6	9	متوسطة
يمنحني عميد الكلية الصلاحيات لإعداد الخطط وبرامج العمل.	3.38	0.875	67.6	10	متوسطة
يمارس عميد الكلية السلطة التي قام بتفويضها لي خلال فترة التفويض.	3.37	0.917	67.4	11	متوسطة

تحليل فقرات المجال الثاني: العمل الجماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في الجدول (9).

جدول (9): فقرات مجال العمل الجماعي مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يحث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي.	3.82	0.509	76.4	1	كبيرة
يتبنى عميد الكلية فلسفة العمل الجماعي الهادف ويشجعني عليها.	3.70	0.676	74.0	2	كبيرة
يحرص عميد الكلية على أن يسود الاحترام والتفاهم بين أعضاء فريق العمل.	3.55	0.728	71.0	3	كبيرة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يوفر عميد الكلية مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون.	3.52	0.761	70.4	4	كبيرة
يسهل عميد الكلية نقل المهارات الناجحة وتبادلها بين فرق العمل.	3.47	0.814	69.4	5	كبيرة
يمنح عميد الكلية فريق العمل حرية التعبير عن آرائهم.	3.44	0.861	68.8	6	كبيرة
يشرك عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس في مراجعة وتحسين نظام الأداء.	3.43	0.811	68.6	7	كبيرة
يعقد عميد الكلية اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لتوحيد الجهود.	3.43	0.840	68.6	8	كبيرة
يمنحني عميد الكلية فرصة اختيار فريق العمل الذي سأعمل معه.	3.38	0.932	67.6	9	متوسطة
يحدد عميد الكلية الهدف من تكوين فرق العمل.	3.37	0.838	67.4	10	متوسطة
يلجأ عميد الكلية لحل المشكلات من خلال العمل الجماعي.	3.34	0.926	66.8	11	متوسطة
يشركني عميد الكلية في رسم السياسات والخطط.	3.32	0.877	66.4	12	متوسطة
يميل عميد الكلية للعمل الجماعي بهدف الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله.	3.28	0.883	65.6	13	متوسطة

تحليل فقرات المجال الثالث: التحفيز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): فقرات مجال التحفيز مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يقدر عميد الكلية الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس.	3.65	0.683	73.0	1	كبيرة
يمنح عميد الكلية الثقة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال المفوضة لهم.	3.58	0.739	71.6	2	كبيرة
يشعرني عميد الكلية بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للكلية.	3.45	0.830	69.0	3	كبيرة
يقوم عميد الكلية بتحفيزي على تحمل المسؤولية تجاه عملي.	3.43	0.816	68.6	4	كبيرة
يدعم عميد الكلية مبادراتي واجتهاداتي الشخصية.	3.40	0.820	68.0	5	متوسطة
يدعم عميد الكلية تطوير قدراتي ومهاراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم.	3.35	0.887	67.0	6	متوسطة
يعمل عميد الكلية على تحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع المتغيرات.	3.32	0.765	66.4	7	متوسطة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يقدم عميد الكلية الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عادل.	3.32	0.876	66.4	8	متوسطة
يقدم عميد الكلية جوائز سنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.	3.28	0.936	65.6	9	متوسطة
يوجهني عميد الكلية إلى الفرص المتاحة أمامي للترقية.	3.27	0.899	65.4	10	متوسطة
يوفر عميد الكلية حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تمكينهم إدارياً.	3.22	0.917	64.4	11	متوسطة
يمنحني عميد الكلية علاوات مالية على الجهود التي أبذلها في العمل.	3.04	1.094	60.8	12	متوسطة

تحليل فقرات المجال الرابع: الاتصال الفعال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (11).

جدول (11): فقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يوفر عميد الكلية بنية تحتية فعالة ومتطورة تكنولوجياً.	3.64	0.681	72.8	1	كبيرة
يوفر عميد الكلية قنوات اتصال متعددة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية.	3.61	0.843	72.2	2	كبيرة
يسمح عميد الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن أفكارهم بحرية تامة.	3.51	0.757	70.2	3	كبيرة
يتيح عميد الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية إمكانية التواصل مع المؤسسات الأخرى من خلال شبكة اتصالات خارجية واسعة.	3.49	0.734	69.8	4	كبيرة
يشجع عميد الكلية على ثقافة المساءلة والاتصالات المفتوحة.	3.47	0.724	69.4	5	كبيرة
يعقد عميد الكلية اجتماعات دورية لتزويد العاملين بما يستجد من معلومات وتعليمات.	3.39	0.799	67.8	6	متوسطة
يوفر عميد الكلية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	3.35	0.801	67.0	7	متوسطة
يشجع عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس على توظيف تقنيات الاتصال في عمليات اتخاذ القرار.	3.32	0.886	66.4	8	متوسطة
يعتمد عميد الكلية على الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.29	0.936	65.8	9	متوسطة
يعقد عميد الكلية لقاءات غير رسمية.	3.23	0.995	64.6	10	متوسطة

تحليل فقرات المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12): فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يثق عميد الكلية بقدرات أعضاء الهيئة التدريسية على صنع القرارات الإدارية.	3.77	0.577	75.4	1	كبيرة
يزودني عميد الكلية بالمعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3.62	0.664	72.4	2	كبيرة
يوجه عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرارات لمواجهة مشكلات العمل.	3.45	0.804	69.0	3	كبيرة
يدعم عميد الكلية انجاز القرارات بطريقة تشاركية.	3.41	0.855	68.2	4	كبيرة
يحترم عميد الكلية القرارات التي يتخذها أعضاء الهيئة التدريسية.	3.40	0.825	68.0	5	متوسطة
يحثني عميد الكلية على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في الكلية.	3.40	0.919	68.0	6	متوسطة
يعتمد عميد الكلية على فلسفة المشاركة في صناعة القرار.	3.38	0.851	67.6	7	متوسطة
يوفر عميد الكلية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة.	3.37	0.887	67.4	8	متوسطة
يوفر عميد الكلية الموارد اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.39	0.858	67.8	9	متوسطة
يوفر عميد الكلية رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس توجه اتخاذ القرارات.	3.36	0.799	67.2	10	متوسطة
يشاركني عميد الكلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.25	0.947	65.0	11	متوسطة

تحليل فقرات المجال السادس: السلوك الإبداعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13): فقرات مجال السلوك الإبداعي مرتبة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يوفر عميد الكلية الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.	3.54	0.791	70.8	1	كبيرة
يشجع عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تبني الأفكار الإبداعية.	3.53	0.818	70.6	2	كبيرة
ينمي عميد الكلية القدرة على تطوير الأفكار الخاصة بالإبداع وحل المشكلات.	3.46	0.817	69.2	3	كبيرة
يذلل عميد الكلية العقبات التي تواجه تطبيق الأفكار الإبداعية.	3.42	0.852	68.4	4	كبيرة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير دور العمداء بدرجة
يوجهني عميد الكلية للاستفادة من تجارب الآخرين الإبداعية.	3.41	0.874	68.2	5	كبيرة
يوجه عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية للالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع.	3.38	0.879	67.6	6	متوسطة
يدعم عميد الكلية الأفكار والممارسات الجديدة لحل مختلف المشاكل.	3.35	0.814	67.0	7	متوسطة
يتبنى عميد الكلية الأفكار الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس.	3.35	0.859	67.0	8	متوسطة
يخصص عميد الكلية الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية.	3.34	0.918	66.8	9	متوسطة
يخصص عميد الكلية بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية الجديدة في الكلية.	3.33	0.932	66.6	10	متوسطة
يحث عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الأفكار الإبداعية الجديدة.	3.29	0.949	65.8	11	متوسطة

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذه الفرضية تحقق الباحث من مجموعة من الفرضيات وهي كما يلي: $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار T للمقارنة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس وفق متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التقويض	ذكر	200	3.48	0.433	1.521	0.129	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.39	0.513			
العمل الجماعي	ذكر	200	3.49	0.465	1.114	0.266	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.42	0.483			
التحفيز	ذكر	200	3.36	0.485	0.283	0.777	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.35	0.483			
الاتصال الفعال	ذكر	200	3.42	0.460	0.508	0.611	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.39	0.453			
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	200	3.47	0.490	1.222	0.223	غير دال

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
	أنثى	92	3.39	0.487			إحصائياً
السلوك الإبداعي	ذكر	200	3.42	0.542	1.005	0.316	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.35	0.538			
الدرجة الكلية للاستبانة	**ذكر**	**200**	**3.44**	**0.424**	**1.042**	**0.298**	**غير دال إحصائياً**
	أنثى	**92**	**3.38**	**0.444**			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "290" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تشـــير النتائج في جدول (14) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (T) للعينتين المســـتقلتين لمعرفة الفروق بين متوســطات تقديرات أعضـــاء هيئة التدريس بالجامعات الفلســطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تســاوي (0.298) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.042) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث يعيشون في نفس البيئة الجامعية ويخضعون لنفس القوانين واللوائح الإدارية، وبالتالي شعورهم نحو السياقات المطروحة متشابه، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (المصري، 2015)، ودراسة (الزاملي، 2015)، ودراسة (الجرايدة والمنوري، 2014)، ودراسة (الرقب، 2020)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتائج دراســـة (قريشـــي وسبتي، 2015)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الفرضـــية الثانية من فرضـــيات الدراســـة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوســـطات تقديرات أعضـــاء هيئة التدريس بالجامعات الفلســـطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضـاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، والنتائج مبينة في الجدول (15).

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	4.771	3	1.590	8.022	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	57.100	288	0.198			
	المجموع	61.871	291				
العمل الجماعي	بين المجموعات	3.127	3	1.042	4.884	0.003	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	61.465	288	0.213			
	المجموع	64.592	291				
التحفيز	بين المجموعات	2.968	3	0.989	4.364	0.005	دال

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	65.277	288	0.227			إحصائياً
	المجموع	68.245	291				
الاتصال الفعال	بين المجموعات	4.351	3	1.450	7.382	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	56.577	288	0.196			
	المجموع	60.928	291				
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.922	3	0.974	4.192	0.006	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	66.906	288	0.232			
	المجموع	69.828	291				
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	1.967	3	0.656	2.265	0.081	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	83.362	288	0.289			
	المجموع	85.328	291				
الدرجة الكلية للاستبانة	**بين المجموعات**	**3.077**	**3**	**1.026**	**5.798**	**0.001**	**دال إحصائياً**
	داخل المجموعات	**50.958**	**288**	**0.177**			
	المجموع	**54.035**	**291**				

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

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (5.798) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، باستثناء ما يتعلق بمجال السلوك الإبداعي فقد تبين عدم وجود فروق إحصائية في التقدير تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

ولاختبار الفروق الإحصائية البينية تم استخدام اختبار LSD للمقارنة الثنائية البعدية فكانت النتائج كما في الجدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار LSD للمقارنة الثنائية البعدية لمتغير الرتبة العلمية

	أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	محاضر
أستاذ	0			
أستاذ مساعد	-0.12716	0		
أستاذ مشارك	-0.26723	-0.14007	0	
محاضر	0.06285	*0.19001	*0.33007	0

* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تبين عدم وجود فروق إحصائية حول دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين حملة درجة الأستاذية والأستاذ المساعد والمشارك والمحاضر وتبين أيضاً عدم وجود فروق بين حملة درجة الأستاذ المساعد والمشارك في تقديرها وتبين وجود فروق في تقديرها بين الأستاذ المساعد والمحاضر ولصالح الأستاذ المساعد وأيضا وجود فروق في تقدير دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بين حملة الأستاذ المشارك والمحاضر ولصالح الأستاذ المشارك.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه قد تسند الصلاحيات لكل من أستاذ مساعد وأستاذ مشارك بدرجة أكبر من المسندة للمحاضر.

الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، والنتائج مبينة في الجدول (17).

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	0.925	2	0.462	2.193	0.113	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	60.946	289	0.211			
	المجموع	61.871	291				
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.485	2	0.242	1.093	0.337	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	64.108	289	0.221			
	المجموع	64.5922	291				
التحفيز	بين المجموعات	0.438	2	0.219	0.933	0.395	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	67.806	289	0.234			
	المجموع	68.245	291				
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.047	2	0.523	2.525	0.082	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	59.881	289	0.207			
	المجموع	60.928	291				
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.408	2	0.704	2.974	0.053	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	68.420	289	0.237			
	المجموع	69.828	291				
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	1.333	2	0.667	2.294	0.103	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	83.995	289	0.291			
	المجموع	85.328	291				
الدرجة الكلية للاستبانة	**بين المجموعات**	**1.086**	**2**	**0.543**	**2.964**	**0.053**	**غير دال إحصائياً**
	داخل المجموعات	**52.949**	**289**	**0.183**			
	المجموع	**54.035**	**291**				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 289" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.053) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.964) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.02) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القوانين واللوائح والأنظمة الإدارية توفر إطاراً تنظيمياً يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وينظم إجراءات العمل، بما قد يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لممارسة التمكين الإداري، دون أن يعني ذلك أن وجود هذه الأنظمة يحقق التمكين بذاته؛ إذ يتطلب التمكين الفعلي ممارسة هذه الصلاحيات وتفعيل المشاركة والاستقلالية من قبل القيادات والعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قريشي وسبتي (2015) ودراسة المصري (2015)، من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في الجدول (18).

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	0.580	3	0.193	0.908	0.438	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	61.292	288	0.213			
	المجموع	61.871	291				
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.829	3	0.276	1.248	0.293	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	63.763	288	0.221			
	المجموع	64.592	291				
التحفيز	بين المجموعات	0.743	3	0.248	1.056	0.368	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	67.502	288	0.234			
	المجموع	68.245	291				
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.026	3	0.342	1.644	0.179	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	59.902	288	0.208			
	المجموع	60.928	291				
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.445	3	0.148	0.615	0.606	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	69.383	288	0.241			
	المجموع	69.828	291				
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.568	3	0.189	0.644	0.587	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	84.760	288	0.294			
	المجموع	85.328	291				
الدرجة الكلية للاستبانة	**بين المجموعات**	0.505	3	0.168	0.905	0.439	**غير دال إحصائياً**
	داخل المجموعات	53.531	288	0.186			
	المجموع	54.035	291				

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

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.439) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.905) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عامل سنوات الخبرة لم يكن ذا تأثير في استجابات المفحوصين، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (المصري، 2015)، ودراسة (الجرايدة والمنوري، 2014)، ودراسة (قريشي وسبتي، 2015)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع نتائج دراسة (الزاملي، 2015)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الإجابة عن السؤال الثالث

والذي ينص على: ما الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

لصياغة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على ضوء النتائج السابقة، قام الباحث باستخدام أداة المجموعة البؤرية المركزة وهي عبارة عن نقاش مجموعة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه، لتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهجية التالية في بناء الاستراتيجية.

منهجية إعداد الاستراتيجية

لقد تم بناء الاستراتيجية لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي التي تتناول ثلاث خطوات رئيسة وهي:

1. تحليل الواقع: حيث إن هناك العديد من أدوات التحليل التي يمكن استخدامها كالتحليل الرباعي الذي يحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونتائج الدراسة.
2. الرؤية: تم تحديد القيم الرئيسة في استراتيجية تفعيل دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، بما يتطلبه ذلك من تحديد للرؤية والرسالة وكذلك للأهداف والسياسات على المستوى الاستراتيجي لأغراض التأكد من الوصول إلى الهدف المنشود.
3. الهدف المنشود: تم العمل عليه من خلال تحديد التدخلات التي تساعد على الانتقال من تحليل الواقع الحالي إلى الهدف المستقبلي والرؤية الشمولية لتطوير هذه الاستراتيجية.

ولتحقيق ذلك اتبع الباحث الخطوات التالية:

1. تحديد الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بدور عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية فيما يخص التمكين الإداري من خلال تفسير نتائج الاستبانة المخصصة لقياس واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

2. الاجتماع بمجموعة من مجتمع الدراسة والممثلة للوظائف المختلفة من (عميد، نائب عميد، مدير، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس)، لمناقشتهم في الاستراتيجية وإجراءات تنفيذها.
3. وضع إطار مبدئي للاستراتيجية وإرسالها إلى مجموعة من الخبراء ومناقشتها.
4. تقسيم مجموعة الخبراء إلى ثلاث مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها (3) أفراد في كل مجموعة.
5. إطلاع كل مجموعة على الصورة الأولية للاستراتيجية ومناقشتها.
6. الطلب من المجموعات التعديل على بنود المجالات بـ (الحذف، الدمج، الإضافة، إعادة الصياغة).
7. إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.
8. توثيق النتائج وعمل التعديلات على الاستراتيجية المقترحة وفقاً للتوصيات.

المرتكزات الاستراتيجية للغايات

أ. العمل الجماعي: تولي الاستراتيجية أهمية كبيرة للعمل الجماعي كمدخل للتمكين الإداري من خلال تبادل المعرفة والمشاركة في اتخاذ القرار.

ب. التطور التكنولوجي: تركز الاستراتيجية على أساليب ووسائل مستحدثة ونوعية قد تحقق تميزاً في أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

ت. الإبداع في الأداء: تهتم الاستراتيجية المقترحة باستثمار كافة الجهود في مجال تطوير وتفعيل التمكين الإداري وذلك بالاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والإعدادات الحديثة في الخدمات المقدمة للعاملين.

ث. تحقيق الاستدامة: تركز الاستراتيجية على تعزيز مفهوم الاستدامة في كافة مجالاتها الإدارية والفنية وذلك من خلال تفعيل التمكين الإداري لجميع الفئات بما يحقق التطوير.

الإيجابية والسلبية في مجالات عمل الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية المتعلقة بالتمكين الإداري

تم اعتماد الإيجابية والسلبية في مجالات عمل الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية المتعلقة بالتمكين الإداري على التحليل البيئي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستخدام أسلوب التحليل الرباعي ويمثل تحليل البيئة الداخلية للجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الجزء الأول من التحليل البيئي والغرض من هذا التحليل هو:

أ. تشخيص وتحديد نقاط القوة التي تتميز بها الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في مجال التمكين الإداري.

ب. تشخيص وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في مجال التمكين الإداري.

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في مجال التمكين الإداري بناءً على نتائج الاستبانة التي خصصت لقياس واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حسب أفراد العينة، والتي جاءت بدرجة (كبيرة) والتي تتمحور حول النقاط التالية:

الإيجابية

1. وجود روح جيدة وعلاقة طيبة بين أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات.

2. وجود القوانين والأنظمة والتعليمات التي تضبط عمل الجامعة.
3. تبني عمداء الكليات لفلسفة التفويض ومعرفتهم للقوانين والأنظمة المتعلقة بتوكيل المهام وتنميتها لأعضاء هيئة التدريس.
4. تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والمهارات في ضوء مضامين الجودة وبشكل مستمر.
5. تبني عمداء الكليات لفلسفة العمل الجماعي الهادف (يسودهم الاحترام والتفاهم والتعاون) والمشجع على إنجاز المهام.
6. تسهيل نقل الخبرات والمهارات الناجحة من خلال فرق العمل ومنح الحريات في التعبير عن الأفكار والآراء.
7. عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لأغراض تحسين نظام الأداء.
8. منح الثقة لأعضاء الهيئة التدريسية للقيام بالأعمال والمهام المفوضة.
9. شعور أعضاء هيئة التدريس بأهمية ومكانة الوظيفة التي يعملون بها.
10. توافر البنية التحتية الفاعلة والمتطورة تكنولوجياً في الجامعات الفلسطينية مما يتيح تعدد قنوات الاتصال.
11. هناك مساحة لدى أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن أفكارهم بحرية، والتواصل مع المؤسسات الأخرى.
12. ثقة عمداء الكليات بقدرات أعضاء الهيئة التدريسية على صناعة القرارات الإدارية وتشجيعهم على ثقافة المساءلة والاتصال المفتوح.
13. توجيه عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرار.
14. شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود درجة جيدة من التمكين الإداري.

نقاط الضعف هي الثغرات والسلبيات التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في مجال التمكين الإداري بناءً على نتائج الاستبانة التي خصصت لقياس واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حسب أفراد العينة، والتي جاءت بدرجة (متوسطة وقليلة) والتي تتمحور حول النقاط التالية:

السلبية

1. محدودية السلطات الكافية لإنجاز مهام الوظيفة المفوضة.
2. ضعف منح الصلاحيات للمفوضين لإعداد الخطط وبرامج العمل.
3. كثرة المهام والأعباء الوظيفية الملقاة على عمداء الكليات.
4. محدودية منح فرصة اختيار فرق العمل من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وغياب الهدف في بعض الأحيان من تكوين فرق العمل.
5. غياب المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس في رسم السياسات وحل المشكلات والإنتاج الفكري بمختلف أشكاله.
6. محدودية الدعم المعنوي لأعضاء الهيئة التدريسية والمتمثل في (دعم المبادرات والاجتهادات الشخصية، تطوير القدرات والمهارات، التوجيه للفرص المتاحة للترقية).

7. ضعف الدعم المادي لأعضاء الهيئة التدريسية والمتمثل في (الحوافز السنوية، العلاوات المالية، المكافآت التشجيعية)، إضافة إلى غياب تفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت بما يتلاءم مع المتغيرات.
8. ضعف توظيف تقنيات الاتصال في عمليات اتخاذ القرار.
9. ضعف الاتصال غير الرسمي بين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس.
10. ضعف الرؤية المشتركة بين عمداء الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية والتي توجه لاتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.
11. محدودية الدعم للأفكار والممارسات في مجال الإبداع.
12. ضعف الدعم المادي الموجه لتنفيذ الأفكار والممارسات الإبداعية.
13. محدودية الوقت المخصص من عمداء الكليات لمناقشة وتجربة الأفكار الإبداعية الجديدة.
14. عدم وجود منهجية لمناقشة وتنفيذ الأفكار الريادية والإبداعية.
15. عدم وضع آليات محددة ومنهجية لاستراتيجيات التمكين الإداري.

ويتمثل الجزء الثاني من التحليل البيئي في تحليل البيئة الخارجية للجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في مجال التمكين الإداري للوصول إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة.

الفرص

وهي أي مجال من مجالات نشاط الجامعات بما في ذلك مدخلاته وعملياته ومخرجاته والتي تستطيع الجامعة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تطرأ على البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وفي ضوء ذلك فإنه يجب على الجامعات اكتشاف هذه الفرص والسعي لاستثمارها قدر المستطاع وتحقيق الميزة التنافسية في مجال التمكين الإداري وتوفير وسائل حديثة ومتميزة على أسس علمية ومتطورة ترتقي بأداء العاملين في المؤسسة الأكاديمية وتكون رائدة في مجال التمكين الإداري.

التهديدات

وهي أي تغير أو تصرف مرتبط بالبيئة الخارجية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية) ويرتبط بأي مجال من مجالات عمل الجامعات، ويمثل تهديداً حقيقياً لأداء الجامعة على الصعيد الفردي والجماعي والمؤسسي ككل ويؤثر سلباً على وضع الجامعة بالمقارنة مع باقي المؤسسات الأكاديمية المحلية والإقليمية والدولية، وقد يؤدي إلى زعزعة في الميدان التربوي ويعكس أثره في المجتمع المحلي.

الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

أولاً الرؤية: قيادة ممكنة إدارياً ومهنياً مواكبة لمستجدات العصر وقادرة على بناء قيادي مستدام.

ثانياً: الرسالة: تسعى الجامعات الفلسطينية إلى إحداث تكامل مستدام في البناء القيادي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز العمل الجماعي وتحفيزهم للإسهام الإيجابي في اتخاذ القرارات، وتنمية السلوك الإبداعي في الأداء.

ثالثاً الغايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها

1. تطوير القدرات والمهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس المرشحين للمناصب القيادية.
2. تعزيز العمل الجماعي وزيادة المساحة المتاحة لإشراك العاملين وتحفيزهم.
3. تحسين بيئة الإبداع في المؤسسة وتحقيق التناسقية في الأداء القيادي.

رابعاً: آليات تحقيق الغايات والأهداف:

تطوير القدرات والمهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس المرشحين للمناصب القيادية.			
1.1	توظيف إجراءات التدريب لتأهيل القادة.	1.1.1	تدريب المرشحين على المهارات القيادية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة التي تمكنهم من ممارسة العمل القيادي بالمفهوم المعاصر.
		1.1.2	دمج المرشحين في صناعة القرار ومنحهم الصلاحيات اللازمة.
1.2	تطوير اجراءات تقويم الأداء المؤسسي.	1.2.1	بناء منظومة الاجراءات التقويمية اللازمة للعمل القيادي.
		1.2.2	اعتماد منظومة الإجراءات التقويمية لأغراض التطبيق.
		1.2.3	تقديم التغذية الراجعة التصحيحية
تعزيز العمل الجماعي وزيادة المساحة المتاحة لإشراك أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم.			
الأهداف		**الأنشطة**	
2.1	تطوير لوائح وآليات عمل ناظمة لتكوين فرق العمل وتحسين أدائها.	2.1.1	الاطلاع على تجارب الجامعات العربية والدولية المتعلقة بآليات عمل المجموعات.
		2.1.2	عقد ورش عمل لأغراض تنمية التبادل المعرفي ووضع خطوط عريضة وإعداد اللوائح والآليات الناظمة لفرق عمل المجموعات.
		2.1.3	إعداد اللوائح المفصلة والمتضمنة آليات العمل واعتمادها
2.2	تنمية ثقافة العمل الجماعي ودعم المجموعات البحثية.	2.2.1	نشر ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.
		2.2.2	عقد اللقاءات الدورية مع المجموعات البحثية لتحديد الطرق الأنسب لتحقيق أعلى إنتاجية، ومعالجة أي إشكالات قد تطرأ في العمل الجماعي.
		2.2.3	الاتصال الفعال بين أعضاء الهيئة التدريس بشكل مستمر.
2.3	رفع كفاءة عمداء الكليات في قيادة الفرق البحثية.	2.3.1	تدريب القيادة الجامعية على أساليب قيادة الفرق البحثية سواء كانت فردي (البحث، مقابلات، مطالعات) أو جماعية (مناقشة الخبراء، المحاكاة)
		2.3.2	التواصل الفعال بين عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية المختلفة لأغراض تبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بقيادة الفرق البحثية.
		2.3.3	التأمل الذاتي
تحسين بيئة الإبداع في المؤسسة وتحقيق التناسقية في الأداء القيادي.			
3.1	نشر ثقافة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.1.1	إعداد نشرات تثقيفية لأغراض توليد القناعات لدى القيادات وخلق مناخ يدعم الإبداع.
		3.1.2	عقد دورات تثقيفية على علاقة بالإبداع والابتكار
		3.1.3	توظيف شبكات التواصل في طرح قصص نجاح
3.2	تعزيز الممارسات الإبداعية ونقل التجاب والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.	3.2.1	توفير التدريب على أسس الإبداع للجميع من خلال (ورش العمل، لقاءات، طلب المشورة).
		3.2.2	تشكيل فرق العمل المتنوعة.
		3.2.3	تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس لأغراض التشجيع المستمر وتعزيز روح المبادرة للعمل الإبداعي.

3.3	دعم أعضاء هيئة التدريس المبدعين وتعزيز فرص مشاركتهم وارتقائهم.	3.3.1	توفير المنح والبعثات لأعضاء هيئة التدريس المبدعين.
		3.3.2	تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات تحمل المخاطرة والفشل كمرحلة من مراحل الإبداع.
		3.3.3	إنشاء وحدة أو جسم للمبدعين داخل الجامعة.

نتائج الدراسة

1. التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تتضمن رؤية ورسالة وغايات وأهداف وإجراءات محددة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
2. حصل دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، ووزن نسبي بلغ (68.4%)، وانحراف معياري بلغ (0.430).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع دور عمداء الكليات في التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة العلمية، باستثناء ما يتعلق بمجال السلوك الإبداعي فقد تبين عدم وجود فروق إحصائية في التقدير تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

توصيات الدراسة:

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

1. دراسة الاستراتيجية وتطويرها واعتمادها بشكل محوري للتطوير المستقبلي فيما يخص تفعيل دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية.
2. ضرورة تبني الجامعات الفلسطينية استراتيجيات حديثة في مجال التمكين الإداري ووفق منهجية محددة وتبعاً للأسلوب العلمي الحديث.
3. العمل على تأهيل عمداء الكليات فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري وخاصة في مجالي (التحفيز، السلوك الإبداعي)، من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات لتحقيق أهداف الكلية.
4. نشر ثقافة التمكين الإداري بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من خلال عقد ورش عمل تتمحور حول المفاهيم الحديثة للتمكين الإداري، وعقد دورات تدريبية تأهيلية ومتقدمة، تتضمن التطبيق الفعلي للمجالات النظرية.
5. تعزيز الثقة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واحترام الأفكار المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير.

6. تشـجيع البيئة الداعمة (الجانب المادي تحديداً) للتمكين الإداري داخل الكليات ومنح أعضـاء الهيئة التدريسـية الصلاحيات اللازمة والدعم الكامل لإنجاز مهامهم الوظيفية دون تدخل.

مقترحات الدراسة

1. دراسة أثر تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور عمداء الكليات في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على الميدان التربوي.
2. دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.
3. دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

1. الإبراهيم، عدنان، علي، محمد، والزعبي، أحمد (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، **مجلة الدراسات التربوية الاجتماعية جامعة حلوان**، 14(3)، 15-45.
2. أبو العلا، ليلي (2013). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
3. أبو سلطان، وسام (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
4. باشيوة، حسين، وقيشاوي، خولة (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعرفية والأدائية اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 4(12)، 110 – 128.
5. باقبصر، هدى (2018). **آلية التمكين الإداري**، شبكة الألوكة، قسم الكتب.
6. بني هاني، ميساء حسن مفلح (2020). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، (3)4، 1 – 20.
7. بوزيد، سليمة (2020). استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، **مجلة العلوم الإنسانية**، 20(1)، 517 – 532.
8. بوقرة، عواطف، وبوقرة، حليمة (2016). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، (11)، 200 – 215.
9. تدرانت، فاطمة (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم البواقي، الجزائر.
10. الجرايدة، محمد، والمنوري، أحمد (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، **مجلة المنارة**، 20 (أ/ب)، 55 – 82.
11. الجعبري، مكرم (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

12. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .(2017) **التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2017: التعاريف والمفاهيم والتقسيمات الإدارية** .دولة فلسطين.
13. الحربي، فيصل (2016). متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر**، 35(170)، 300 – 330.
14. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018). **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
15. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2006). **منهج المهارات الإدارية والقيادية المتكاملة: تفويض السلطة**. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
16. دحماني، ياسين (2020). دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمودية دراسة حالة دار المالية لولاية المسيلة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
17. درادكه، أمجد (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية**، 31 (8)، 1420 – 1455.
18. راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 12(1)، 45 – 70.
19. الرشيد، ساره (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4(22)، 84 – 112.
20. رضوان، محمود (2013). **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
21. الرقب، توفيق (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**، (188،ج5)، 110 – 140.
22. الزاملي، محمد (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، **[رسالة ماجستير غير منشورة]**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. الزهراني، عبد الله (2018). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، **المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط**، 34(2)، 210 – 240.
24. سالم، بهاء (2016). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، **[رسالة ماجستير غير منشورة]**، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.
25. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998). "**قانون رقم 11 لسنة 1998م بشأن التعليم العالي**"، منشورات وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
26. شاكر، نبيل محمود، وعكاب، شهاب أحمد، وفاضل، علي عباس (2020). نسبة مساهمة التمكين الإداري وفق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتقييم الأداء للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية، **مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية**، 16(84)، 1 – 20.
27. الشبلي، هيثم، والنسور، مروان (2009). **إدارة المنشآت المعاصرة** (ط1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
28. شنافي، نوال (2019). أهمية إستراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي، **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**، 5(2)، 60 – 78.

29. قبطان، شوقي (2013). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، **مجلة الاقتصاد الجديد**، 4(1)، 299 – 322.

30. صفراني، عائشة، وقوملينة، فاتحه (2013). دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية. **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، 6(2)، 430 – 450.

31. الطعاني، حسن، والسويعي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 40(ملحق1)، 305 – 327.

32. طيفور، هيفاء (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، **مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية**، 3(3)، 103 – 122.

33. عبد الوهاب، علي، وخطاب، عايد (1999). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس.

34. العتيبي، علياء (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر**، (73، ج2)، 310 – 340.

35. العجرفي، فلاح (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 6(9)، 12 – 28.

36. العسالي، بلقاسم، بوسهمين، أحمد، ومرابط، خديجة (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي، **مجلة دفاتر اقتصادية**، 12(1)، 88 – 105.

37. العطار، هيثم (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، **[رسالة ماجستير غير منشورة]**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

38. علاوي، حسين (2013). **النظرية الإستراتيجية المعاصرة**، دار الحكمة، بغداد.

39. عواد، فتحي (2012). **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

40. الغامدي، منال (2020). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر**، 3(185)، 753 – 790.

41. الفاضل، محمد (2020). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، **المجلة العربية للعلوم والنفسية – جامعة جرش**، 4(18)، 100 – 125.

42. فرحة، نجاة (2012). **تفويض السلطة وجودة الأداء الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية [ورقة علمية]**. المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة، جامعة حلوان، مصر.

43. فيصل، هيثم (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار، **مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية**، 45(2)، 200 – 222.

44. قريشي، محمد، وسبتي، لطيفة (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، **مجلة الاقتصاد والتنمية – جامعة المدية**، (4)، 80 – 99.

45. قريقة، اسماء، وبوعزة، عبد الرؤوف (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، **مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، (5)، 112 – 130.

46. قويدر، حوة، وبوتخيل، معطي (2021). التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، 7(1)، 679 – 696.

47. كهينة، رشام، وأحمد، جميل (2017). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، **مجلة ميلاف للبحوث والدراسات**، (5)، 210 – 232.

48. ليليا، بودينة (2017). التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، 12(1)، 50 – 72.

49. المالكي، رجاء، والراوي، سعاد (2020). التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، **مجلة دراسات تربوية جامعة بغداد**، (49)، 180 – 205.

50. محلوس، زكية، وجديدي، روضة (2020). التمكين الإداري في جامعة الوادي دراسة تحليلية وفق المقارنة المعجمية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، 9(2)، 45 – 56.

51. مخلوف، أسماء محمد السيد .(2020) .التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان :دراسة ميدانية . **مجلة التربية**، 39(الجزء الثاني، 188)، 237 – 306.

52. مراد، زايد، ونور الدين، صراب (2016). مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية، **مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي**، 13(2)، 95 – 115.

53. المصري، شادي (2015). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، **[رسالة ماجستير غير منشورة]**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

54. مطلق، إيمان (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4(10)، 19 – 39.

55. المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء، وجرادات، ناصر (2011). **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

56. المعاني، أيمن (2010). **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

57. المعاني، أيمن، وأرشيدة، عبد الحكيم (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 5(2)، 185 – 210.

58. مغاوري، هالة (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي دراسة مستقبلية، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر**، 35(171، ج2)، 250 – 285.

59. ملحم، سامي محمد .(2000) **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** .عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

60. ملحم، يحيى (2009). **التمكين مفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

61. مهنا، إبراهيم (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

62. المهنا، نورة (2018). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، **مجلة البحث العلمي في التربية**، 11(19)، 433 – 478.

المراجع الأجنبية

1. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.
2. Lawson, H., & Harrison, J. (1999). Individual action planning in initial teacher training: Empowerment or discipline? *British Journal of Sociology of Education, 20*(1).
3. Mothlhakoe. (2003). *The role of empowerment in effective supervisory school management: A case study* [Master's thesis, University of South Africa].
4. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. Organizational Dynamics, 26(2), 37–49.
5. Randolph, W. A., & Sashkin, M. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings? Academy of Management Executive, 16(1), 102–115.
6. Smith, L., & Grayling, M. (2006). Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: An explorative study. *South African Journal of Education, 26*(4).
7. Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The handbook of organization development*. Sage Publications.
8. Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management, 24*(2).

المراجع العربية المُرَوْمَنَة (Romanized Arabic References)

1. Al-Ibrahim, A., 'Ali, M., & Al-Za'bi, A. (2008). Darajat mumarasat al-tamkin al-idari lada al-'amilin fi Jami'at al-Yarmuk [The degree of practicing administrative empowerment among employees at Yarmouk University]. *Majallat al-Dirasat al-Tarbawiyyah al-Ijtima'iyyah, Jami'at Hulwan, 14*(3), 15–45.
2. Abu Al-'Ala', L. (2013). *Mafahim wa-ru'a fi al-idarah wa-al-qiyadah al-tarbawiyyah bayna al-asalah wa-al-hadathah* [Concepts and perspectives in educational administration and leadership: Between authenticity and modernity]. Dar Yafa al-'Ilmiyyah lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
3. Abu Sultan, W. (2012). *Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-ibda' al-'amilin fi Sharikat al-Ittisalat al-Khalawiyyah al-Filastiniyyah Jawwal* [Administrative empowerment and its relationship with employees' creativity at the Palestinian cellular

telecommunications company Jawwal]. Unpublished master's thesis, Ma'had al-Tanmiyah al-Mustadamah, Jami'at al-Quds, Filastin.

4. Bashiyuwa, H., & Qishawi, K. (2020). Ru'yah tahliliyyah lil-kifayat al-idariyyah al-ma'rifiyyah wa-al-ada'iyyah al-lazimah li-mudir madrasat al-jawdah wa-al-tamayyuz fi daw' falsafat al-tamkin al-idari [An analytical vision of the cognitive and performance-based administrative competencies required for the quality and excellence school principal in light of the philosophy of administrative empowerment]. *Majallat al-Bahith fi al-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah, 4*(12), 110-128.
5. Baqabsar, H. (2018). *'Aliyyat al-tamkin al-idari* [Mechanisms of administrative empowerment]. Shabakat al-Alukah, Qism al-Kutub.
6. Bani Hani, M. H. M. (2020). Darajat fa'iliyyat al-idarah al-nisa'iyyah fi al-tamkin al-idari wa-mu'awwiqatuha lada furu' Jami'at Ha'il min wijhat nazar 'adu'at hay'at al-tadris [The degree of effectiveness of female administration in administrative empowerment and its obstacles at the branches of Hail University from the perspective of female faculty members]. *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 4*(3), 1-20.
7. Buzayd, S. (2020). Istiratijiyyat al-tamkin al-idari madkhal li-tahqiq al-wala' al-tanzimi [Administrative empowerment strategy as an approach to achieving organizational loyalty]. *Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah, 20*(1), 517-532.
8. Buqurrah, A., & Buqurrah, H. (2016). Al-Tamkin al-idari lil-asatidhah wa-'alaqatuhu bi-al-iltizam al-tanzimi: Dirasah wasfiyyah irtibatiyyah bi-Thanawiyyat al-Imam Ibn Anas bi-Sidi 'Isa wilayat al-Masilah [Administrative empowerment of teachers and its relationship with organizational commitment: A descriptive correlational study at Imam Ibn Anas Secondary School in Sidi Aissa, M'Sila Province]. *Majallat al-'Ulum al-Ijtima'iyyah wa-al-Insaniyyah*, (11), 200-215.
9. Tidrant, F. (2015). *Athar al-tamkin 'ala tahqiq al-ibda' al-idari: Dirasat halah mu'assasat bina' al-hayakil al-ma'daniyyah al-musanna'ah* [The impact of empowerment on achieving administrative creativity: A case study of the Manufactured Metal Structures Construction Corporation]. Unpublished master's thesis, Jami'at Umm al-Bawaqi, al-Jaza'ir.
10. Al-Jarayidah, M., & Al-Minwari, A. (2014). Waqi' al-tamkin al-idari lada mudiri madaris al-ta'lim ma ba'd al-asasi fi muhafazat al-Batinah Shamal Saltanat 'Uman [The reality of administrative empowerment among post-basic education school principals in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman]. *Majallat al-Manarah, 20*(A/B), 55-82.

11. Al-Ja'bari, M. (2018). *Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-ibda' fi Sharikat al-Ittisalat al-Khalawiyyah Jawwal* [Administrative empowerment and its relationship with creativity at Jawwal Cellular Communications Company]. Unpublished master's thesis, Jami'at al-Khalil, al-Khalil, Filastin.
12. Al-Jihaz al-Markazi lil-Ihsa' al-Filastini. (2017). *Al-Ta'dad al-'amm lil-sukkan wa-al-masakin wa-al-munsha'at 2017: Al-ta'arif wa-al-mafahim wa-al-taqsimat al-idariyyah* [2017 General Census of Population, Housing and Establishments: Definitions, concepts, and administrative divisions]. Dawlat Filastin.
13. Al-Harbi, F. (2016). Mutatallibat taf'il al-tamkin al-idari bi-kulliyyat Jami'at Tabuk min wijhat nazar ru'asa' al-aqsam al-akadimiyyah [Requirements for activating administrative empowerment at the colleges of the University of Tabuk from the perspective of academic department heads]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar, 35*(170), 300-330.
14. Khubara' al-Majmu'ah al-'Arabiyyah lil-Tadrib wa-al-Nashr. (2018). *Al-Tamkin al-idari wa-sina'at qadat al-mustaqbal* [Administrative empowerment and developing future leaders]. Al-Majmu'ah al-'Arabiyyah lil-Tadrib wa-al-Nashr.
15. Khubara' Markaz al-Khibrat al-Mihniyyah lil-Idarah. (2006). *Manhaj al-maharat al-idariyyah wa-al-qiyadiyyah al-mutakamilah: Tafwid al-sultah* [Integrated administrative and leadership skills curriculum: Delegation of authority]. Markaz al-Khibrat al-Mihniyyah lil-Idarah, al-Qahirah, Misr.
16. Dahmani, Y. (2020). *Dawr al-tamkin fi tahqiq al-rida al-wazifi fi al-idarah al-'amudiyyah: Dirasat halah Dar al-Maliyyah li-Wilayat al-Masilah* [The role of empowerment in achieving job satisfaction in vertical administration: A case study of the Finance Directorate of M'Sila Province]. Unpublished master's thesis, Jami'at Muhammad Budiyaf, al-Masilah, al-Jaza'ir.
17. Daradkah, A. (2017). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-tamayyuz al-tanzimi lada al-qiyadat al-akadimiyyah bi-Jami'at al-Ta'if min wijhat nazar a'da' hay'at al-tadris [Administrative empowerment and its relationship with organizational excellence among academic leaders at Taif University from the perspective of faculty members]. *Majallat Jami'at al-Najah lil-Abhath (al-'Ulum al-Insaniyyah), 31*(8), 1420-1455.
18. Radi, J. (2010). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-ibda' al-'amilin: Dirasah maydaniyyah 'ala 'aynah min muwazzafi Kulliyyat al-Idarah wa-al-Iqtisad [Administrative empowerment and its relationship with employees' creativity: A field study on a sample of employees at the College of Administration and Economics]. *Majallat al-Qadisiyyah lil-'Ulum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 12*(1), 45-70.

19. Al-Rashid, S. (2020). Al-Tamkin al-idari lada al-qiyadat al-nisa'iyyah bi-Jami'at al-Malik Su'ud wa-'alaqatuhu bi-tatbiq mabadi' idarat al-jawdah [Administrative empowerment among female leaders at King Saud University and its relationship with the application of quality management principles]. *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 4*(22), 84-112.
20. Radwan, M. (2013). *Maharat bina' wa-tahfiz furuq al-'amal* [Skills for building and motivating work teams]. Al-Majmu'ah al-'Arabiyyah lil-Tadrib wa-al-Nashr, al-Qahirah.
21. Al-Raqab, T. (2020). Darajat mumarasat al-qiyadat al-akadimiyyah fi al-Jami'ah al-Urduniyyah lil-tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-akhlaqiyyat al-'amal al-akadimi min wijhat nazar a'da' hay'at al-tadris [The degree of practicing administrative empowerment among academic leaders at the University of Jordan and its relationship with academic work ethics from the perspective of faculty members]. *Majallat al-Tarbiyah, Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar*, (188, Part 5), 110-140.
22. Al-Zamili, M. (2015). *Darajat al-tamkin al-idari lada mudiri al-madaris al-thanawiyyah bi-muhafazat Ghazzah wa-'alaqatuha bi-mustawa al-rida al-wazifi ladayhim* [The degree of administrative empowerment among secondary school principals in the Gaza Governorates and its relationship with their level of job satisfaction]. Unpublished master's thesis, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin.
23. Al-Zahrani, A. (2018). Mu'awwiqat al-tamkin al-idari wa-subul al-taghallub 'alayha min wijhat nazar al-qiyadat al-akadimiyyah bi-Jami'at Tabuk [Obstacles to administrative empowerment and ways to overcome them from the perspective of academic leaders at the University of Tabuk]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at Asyut, 34*(2), 210-240.
24. Salim, B. (2016). *Mutatallibat al-tamkin al-idari li-mudiri al-madaris al-thanawiyyah al-hukumiyyah bi-Ghazzah fi daw' idarat al-tamayyuz* [Requirements for administrative empowerment of government secondary school principals in Gaza in light of excellence management]. Unpublished master's thesis, Ma'had al-Buhuth wa-al-Dirasat al-'Arabiyyah, al-Qahirah, Misr.
25. Al-Sultah al-Wataniyyah al-Filastiniyyah. (1998). *Qanun raqm 11 li-sanat 1998m bi-sha'n al-ta'lim al-'ali* [Law No]. Manshurat Wizarat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim, Ram Allah, Filastin.
26. Shakir, N. M., 'Ukkab, S. A., & Fadil, A. A. (2020). Nisbat musahamat al-tamkin al-idari wifqa ba'd ma'ayir idarat al-jawdah al-shamilah wa-'alaqatuhu bi-taqyim al-ada' lil-'amilin fi mudiriyyat al-anshitah al-tullabiyyah fi al-jami'at al-'Iraqiyyah [The

contribution rate of administrative empowerment according to some total quality management criteria and its relationship with employee performance evaluation in student activities directorates at Iraqi universities]. *Majallat al-Fath lil-Buhuth al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 16*(84), 1–20.

27. Al-Shibli, H., & Al-Nusur, M. (2009). *Idarat al-munsha'at al-mu'asirah* (al-tab'ah 1) [Management of contemporary organizations (1st ed.)]. Dar Safa' lil-Nashr wa-al-Tawzi', 'Amman, al-Urdun.
28. Shanafi, N. (2019). Ahammiyyat istiratijiyyat al-tamkin al-idari fi munazzamat al-a'mal fi zill iqtisad ma'rifi [The importance of administrative empowerment strategy in business organizations in the knowledge economy]. *Majallat al-Iqtisadiyyat al-Maliyyah al-Bankiyyah wa-Idarat al-A'mal, 5*(2), 60–78.
29. Qabtan, S. (2013). Waqi' al-tamkin al-idari fi al-jami'ah al-Jaza'iriyyah wa-atharuhu 'ala al-intaj al-fikri lil-ustadh al-jami'i: Dirasah maydaniyyah [The reality of administrative empowerment in the Algerian university and its impact on the intellectual production of university professors: A field study]. *Majallat al-Iqtisad al-Jadid, 4*(1), 299–322.
30. Safrani, A., & Qumlinah, F. (2013). Dirasat al-'alaqah bayna al-tamkin wa-al-ibda' lada al-'amilin fi al-mu'assasat al-iqtisadiyyah [A study of the relationship between empowerment and creativity among employees in economic institutions]. *Majallat al-Wahat lil-Buhuth wa-al-Dirasat, 6*(2), 430–450.
31. Al-Ta'ani, H., & Al-Suway'i, U. (2013). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-rida al-wazifi lada mudiri al-madaris al-hukumiyyah fi muhafazat al-Dammam bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'udiyyah [Administrative empowerment and its relationship with job satisfaction among government school principals in Dammam Governorate, Saudi Arabia]. *Dirasat: al-'Ulum al-Tarbawiyyah, 40*(Supplement 1), 305–327.
32. Tayfur, H. (2018). Al-Tamkin al-idari lil-qiyadat al-akadimiyyah al-nisa'iyyah fi Jami'at Ha'il wa-mu'awwiqatuhu min wijhat nazarihinna anfusihinna [Administrative empowerment of female academic leaders at the University of Hail and its obstacles from their own perspectives]. *Majallat al-Risalah lil-Dirasat wa-al-Buhuth al-Insaniyyah, 3*(3), 103–122.
33. 'Abd al-Wahhab, A., & Khattab, A. (1999). *Idarat al-mawarid al-bashariyyah* [Human resource management]. Al-Qahirah: Kulliyyat al-Tijarah, Jami'at 'Ayn Shams.
34. Al-'Utaybi, A. (2017). Waqi' al-tamkin al-idari li-mudirat al-madaris al-thanawiyyah al-ahliyyah bi-madinat al-Riyad [The reality of administrative empowerment among

female principals of private secondary schools in Riyadh]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar*, (73, Part 2), 310-340.

35. Al-'Ajrafi, F. (2017). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-rida al-wazifi lada ru'asa' al-aqsam bi-kulliyyat Jami'at Shaqra' bi-muhafazat al-Dawadmi bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'udiyyah [Administrative empowerment and its relationship with job satisfaction among department heads at the colleges of Shaqra University in Al-Dawadmi Governorate, Saudi Arabia]. *Al-Majallah al-Duwaliyyah al-Tarbawiyyah al-Mutakhassisah, 6*(9), 12-28.
36. Al-'Asali, B., Busuhmin, A., & Murabit, K. (2021). Qiyas mustawa mumarasat al-tamkin wa-atharihi 'ala suluk al-muwatanah al-tanzimiyyah fi mu'assasat Suwitli [Measuring the level of empowerment practices and its impact on organizational citizenship behavior at Sweetly Corporation]. *Majallat Dafatir Iqtisadiyyah, 12*(1), 88-105.
37. Al-'Attar, H. (2012). *Mada mumarasat al-tamkin al-idari wa-ta'thir dhalika 'ala ibda' al-'amilin: Dirasah muqaranah li-wijhat nazar al-'amilin fi Jami'atay al-Azhar wa-al-Islamiyyah bi-Ghazzah* [The extent of practicing administrative empowerment and its impact on employees' creativity: A comparative study of employees' perspectives at Al-Azhar and Islamic Universities in Gaza]. Unpublished master's thesis, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin.
38. 'Allawi, H. (2013). *Al-Nazariyyah al-istiratijiyyah al-mu'asirah* [Contemporary strategic theory]. Dar al-Hikmah, Baghdad.
39. 'Awwad, F. (2012). *Idarat al-a'mal al-hadithah bayna al-nazariyyah wa-al-tatbiq* [Modern business administration between theory and practice]. Dar Safa' lil-Nashr wa-al-Tawzi', 'Amman, al-Urdun.
40. Al-Ghamdi, M. (2020). Al-Mu'awwiqat allati tuwajih tatbiq al-tamkin al-idari fi al-ta'lim al-'amm wa-aliyyat taf'ilihi min wijhat nazar mushrifi wa-mushrifat al-qiyadah al-madrasiyyah bi-Idarat Ta'lim Makkah al-Mukarramah [Obstacles facing the implementation of administrative empowerment in public education and mechanisms for activating it from the perspective of male and female school leadership supervisors at the Makkah Education Administration]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar, 3*(185), 753-790.
41. Al-Fadil, M. (2020). Dawr al-tamkin al-idari fi tatbiq idarat al-jawdah al-shamilah: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'aynah min a'da' hay'at al-tadris fi Jami'at Jarash [The role of administrative empowerment in implementing total quality management: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members at Jerash University].

Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-'Ulum wa-al-Nafsiyyah, Jami'at Jarash, 4(18), 100-125.

42. Farhah, N. (2012). Tafwid al-sultah wa-jawdat al-ada' al-wazifi lada mansubat Jami'at al-Ta'if min al-hay'ah al-akadimiyyah wa-al-idariyyah [Delegation of authority and quality of job performance among female employees at Taif University from the academic and administrative staff]. Al-Mu'tamar al-Duwali al-Khamis wa-al-'Ishrun: Mustaqbal al-khidmah al-ijtima'iyyah fi zill al-dawlah al-madaniyyah al-hadithah, Jami'at Hulwan, Misr.
43. Faysal, H. (2020). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-munazzamah al-muta'allimah min wijhat nazar muwazzafi Jami'at Dhi Qar [Administrative empowerment and its relationship with the learning organization from the perspective of employees at the University of Thi Qar]. *Majallat Abhath al-Basrah lil-'Ulum al-Insaniyyah, 45*(2), 200-222.
44. Qurayshi, M., & Sibti, L. (2015). Dawr al-tamkin al-idari fi tahqiq al-rida al-wazifi lada al-'amilin bi-Jami'at Muhammad Khaydar Biskrah [The role of administrative empowerment in achieving job satisfaction among employees at Mohamed Khider University of Biskra]. *Majallat al-Iqtisad wa-al-Tanmiyah, Jami'at al-Madiyah*, (4), 80-99.
45. Qariqah, A., & Bu'azzah, A. R. (2019). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-ibda' al-tanzimi [Administrative empowerment and its relationship with organizational creativity]. *Majallat al-Ibrahimi lil-'Ulum al-Ijtima'iyyah wa-al-Insaniyyah*, (5), 112-130.
46. Quwaydir, H., & Butakhil, M. (2021). Al-Tamkin al-idari wa-dawruhu fi al-iltizam al-tanzimi bi-al-mu'assasah al-'umumiyyah [Administrative empowerment and its role in organizational commitment in public institutions]. *Majallat Idarat al-A'mal wa-al-Dirasat al-Iqtisadiyyah, 7*(1), 679-696.
47. Kahinah, R., & Ahmad, J. (2017). Al-Tamkin al-idari ka-madkhal hadith li-tahqiq jawdat al-khidmah fi munazzamat al-a'mal: Dirasah maydaniyyah 'ala mu'assasat Ittisalat al-Jaza'ir [Administrative empowerment as a modern approach to achieving service quality in business organizations: A field study of Algeria Telecom Corporation]. *Majallat Milaf lil-Buhuth wa-al-Dirasat*, (5), 210-232.
48. Liliya, B. (2017). Al-Tamkin al-idari wa-dawruhu fi ta'miq al-intima' al-mihni bi-munazzamat al-a'mal [Administrative empowerment and its role in deepening professional belonging in business organizations]. *Majallat Abhath Nafsiyyah wa-Tarbawiyyah, 12*(1), 50-72.

49. Al-Maliki, R., & Al-Rawi, S. (2020). Al-Tamkin al-idari lada 'umada' al-kulliyyat fi Jami'at Baghdad min wijhat nazar ru'asa' al-aqsam [Administrative empowerment among college deans at the University of Baghdad from the perspective of department heads]. *Majallat Dirasat Tarbawiyyah, Jami'at Baghdad*, (49), 180-205.

50. Mahlus, Z., & Jadidi, R. (2020). Al-Tamkin al-idari fi Jami'at al-Wadi: Dirasah tahliliyyah wifqa al-muqaranah al-mu'jamiyyah [Administrative empowerment at El Oued University: An analytical study based on lexical approach]. *Majallat Ada' al-Mu'assasat al-Jaza'iriyyah, 9*(2), 45-56.

51. Makhluf, A. M. S. (2020). Al-Tamkin al-idari lada al-qiyadat al-nisa'iyyah fi Jami'at Jazan: Dirasah maydaniyyah [Administrative empowerment of female leaders at Jazan University: A field study]. *Majallat al-Tarbiyah, 39*(188, Part 2), 237-306.

52. Murad, Z., & Nur al-Din, S. (2016). Mustawayat al-tamkin wa-'alaqatuha bi-anmat al-qiyadah al-idariyyah: Dirasah tatbiqiyyah [Levels of empowerment and their relationship with administrative leadership styles: An applied study]. *Majallat al-Ihsa' wa-al-Iqtisad al-Tatbiqi, 13*(2), 95-115.

53. Al-Masri, S. (2015). *Mutatallibat al-tamkin min wijhat nazar al-'amilin al-idariyyin fi al-jami'at al-Filastiniyyah bi-muhafazat Ghazzah* [Requirements for empowerment from the perspective of administrative employees in Palestinian universities in the Gaza Governorates]. Unpublished master's thesis, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin.

54. Mutlaq, I. (2020). Al-Tamkin al-idari wa-'alaqatuhu bi-al-iltizam al-tanzimi lada mudiri al-madaris fi muhafazat al-Mafraq bi-al-Urdun min wijhat nazarihim [Administrative empowerment and its relationship with organizational commitment among school principals in Mafraq Governorate, Jordan, from their perspective]. *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 4*(10), 19-39.

55. Al-Ma'ani, A., 'Arayqat, A., Al-Salih, A., & Jaradat, N. (2011). *Qadaya idariyyah mu'asirah* [Contemporary administrative issues]. Dar Wa'il lil-Nashr wa-al-Tawzi', 'Amman, al-Urdun.

56. Al-Ma'ani, A. (2010). *Al-Idarah al-'ammah al-hadithah* [Modern public administration]. Dar Wa'il lil-Nashr wa-al-Tawzi', 'Amman, al-Urdun.

57. Al-Ma'ani, A., & Arshidah, A. H. (2009). Al-Tamkin al-idari wa-atharuhu fi ibda' al-'amilin fi al-Jami'ah al-Urduniyyah: Dirasah maydaniyyah tahliliyyah [Administrative empowerment and its effects on employees' creativity at the University of Jordan: An analytical field study]. *Al-Majallah al-Urduniyyah fi Idarat al-A'mal, 5*(2), 185-210.

58. Maghawri, H. (2016). Al-Tamkin al-idari bi-mu'assasat al-ta'lim qabl al-jami'i li-tahqiq al-tamayyuz al-tanzimi: Dirasah mustaqbaliyyah [Administrative empowerment in pre-university education institutions for achieving organizational excellence: A prospective study]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar, 35*(171, Part 2), 250-285.

59. Malhim, S. M. (2000). *Manahij al-bahth fi al-tarbiyah wa-'ilm al-nafs* [Research methods in education and psychology]. Dar al-Masirah lil-Nashr wa-al-Tawzi' wa-al-Taba'ah, 'Amman, al-Urdun.

60. Malhim, Y. (2009). *Al-Tamkin: Mafhum idari mu'asir* [Empowerment: A contemporary administrative concept]. Al-Munazzamah al-'Arabiyyah lil-Tanmiyah al-Idariyyah.

61. Muhanna, I. (2006). *Al-'Alaqah bayna tafwid al-sultah wa-fa'iliyyat ittikhadh al-qararat fi al-aqsam al-akadimiyyah min wijhat nazar a'da' al-hay'ah al-tadrisiyyah fi al-jami'at al-Filastiniyyah* [The relationship between delegation of authority and decision-making effectiveness in academic departments from the perspective of faculty members at Palestinian universities]. Unpublished master's thesis, Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Najah al-Wataniyyah, Nabulus, Filastin.

62. Al-Muhanna, N. (2018). Al-Tamkin al-idari wa-atharuhu 'ala al-'amaliyyah al-akadimiyyah fi Jami'at al-Imam Muhammad ibn Su'ud al-Islamiyyah bi-madinat al-Riyad [Administrative empowerment and its impact on the academic process at Imam Muhammad ibn Saud Islamic University in Riyadh]. *Majallat al-Bahth al-'Ilmi fi al-Tarbiyah*, (19, Part 11), 433-478.