

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية)

إعداد

أ.د/ عبد الباسط محمد دياب
أستاذ ورئيس قسم التربية
المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة
والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ. ياسر رفعت عبد الرحمن حامد
باحث دكتوراه - قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الأول - أكتوبر ٢٠١٩م

(Online) (ISSN 2536-9091) print: (ISSN 1687-2649)

الملخص :

- وبناءً على ذلك، يُمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
- ما التّصور المقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
- وينفّرع من السؤال الرئيسي عدّة أسئلة فرعية تتحدّد على النحو التالي:
١. ما ملامح مدخل التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
 ٢. ما معوقات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
 ٣. ما أهمّ متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
 ٤. ما التّصور المقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
- ويهدف البحث الحالي التّعريف على متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وقد انبثق عن هذا الهدف العام الأهداف التالية:
١. التّعريف على مدخل التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
 ٢. التّعريف على معوقات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.
- من خلال الإطار النظري للبحث، والدراسة الميدانية والدراسات والبحوث السابقة توصل البحث إلى العديد من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي التي تمثّلت متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية التي تمّ دراستها وتحليلها وتفسيرها في تسع منطلقات، وهي: الرؤية الواضحة، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ودور القيادة، والدعم التنظيمي، وصنع واتخاذ القرار، والاتصال الإداري، والتدريب الإداري .

مقدمة:

لقد أدت المتغيّرات بالمؤسسات الجامعية إلى تبني مبادئ وآراء إدارية حول تطوير الأداء الذي يجب أن يميّز القيادات الجامعية المتمثلة في: عُمداء الكليات ووُكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، ومن ثمّ فقد ألقى هذا التّغيير والتّطوّر مسؤوليات تقع على عاتقها الارتقاء بالأداء الإداري للقيادات الجامعية وتفعيل أدوارهم المختلفة، فيتوقع منهم أن يخطّطوا وينسقوا ويديروا كافة الأنشطة المتعلقة بالمروّوسين لكي يُساهموا بجهدٍ مشتركٍ لتحقيق مُهام وأهداف الفريق (٣٧ : ٢٥٩).

وبالتّالي فإنّ تطوير أداء القيادات الجامعية يحث الدّراسة عن وسائل لفهم سُلوك المروّوسين والتّأثير فيهم، لذا فإنّ الأمر يدعو إلى التّفكير في تحديث الأساليب الإدارية خصوصًا في ظلّ الاتجاه نحو تبني تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة: كإدارة الجودة الشّاملة، وإعادة هندسة العملية الإدارية، والتّخطيط الشّامل للأداء، وأساليب التّفكير المنظومي باستثمار مجموعة من التّقنيات المُهمّة لإحداث التّأثيرات المُستهدفة في مُستوى القيادات التّربوية المعرفية وقُدّراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم.

وتقوم عملية التّمكن الإداري على مشاركة المروّوسين لقياداتهم في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، حيثُ أنّ التّمكن الإداري يهتم بمنح القيادات فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع واتخاذ القرارات، وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحُصُول على أدوات السّلطة من معلومات وموارد، ومن ثمّ إشراكهم في صنع القرارات الجامعية، وتحديد رؤية الجامعة وأهدافها (٢٢ : ٤١ - ٤٢).

وعلى الرّغم من تعدّد مُحاولات تطوير أداء القيادات الجامعية بمصر في السّنوات الأخيرة، إلّا أنّ المتأمل لواقع هذه الجامعات يلاحظ أنّها تُعاني من بعض المُعوقات التي تقف حائلًا دون تحقيق مُستوى ملموس من الجودة داخلها، وترتبط هذه المُعوقات بعدّة جوانب من أهمّها: تمركّز السّلطة في المُستويات الإدارية العليا في الجامعة، وتعدّد القوانين واللوائح، واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، كما تتعدّد مُستويات الرّقابة ممّا يُؤدّي إلى استنفاد مُعظم طاقات

القيادات الجامعية في الإجراءات الروتينية اليومية، حيث تقوم القيادات الجامعية باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركين للمرؤوسين بديلاً واحداً وهو أن يكونوا تابعين (٢٠ : ٢٥).

وفي ظلّ هذا الواقع فإنّ العمل الإداري للقيادات الجامعية يركّز غالبه على الشّكلية، حيث تقل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ويكون التفويض محدوداً للغاية، وتسود ثقافة الكلام والتّصريحات بدلاً من ثقافة الأداء والفعل، وإهمال الدّقة في اختيار القيادات الجامعية، وتمسك بعض القيادات الجامعية بالمنصب على حساب المصلحة العامة، وجدّية الأداء بالإضافة إلى قُصور إعداد وتأهيل القيادات الجامعية قبل شغلها للوظيفية (٢٣ : ٦١٩)، (٤٠ : ٧٢٩).

ممّا تقدّم يتبيّن أنّ القيادات الجامعية بحاجة ماسية إلى تبني اتباع أساليب وأنماط جديدة من أهمّها: التّمكن الإداري، خصوصاً في ظلّ الاتجاه نحو العولمة والمنافسة، حيث يصبحه متطلبات يجب توافرها لدى القيادات الجامعية، ومع مرور الوقت تمنح هذه القيادات الاستقلالية والسّلطة للتّحكّم في بيئة العمل، ويتطلب من القيادات توفير الدّعم والمُساعدة للمرؤوسين بالجامعة، وتشجيعهم للإدارة الدّاتية.

وممّا سبق يتضح مدى أهمّية تطوير أداء القيادات الجامعية بما يواكب المداخل الإدارية الحديثة، والتي من أهمّها مدخل التّمكن الإداري الذي يُساعد القيادات الجامعية على الارتقاء بمستوياتهم، والقيام بمسئولياتهم بفاعلية وكفاءة لتُصبح قادرةً على المنافسة في وقت أصبح فيه المعيار الأساسي لنجاح الجامعة هو ما يبيده قيادتها من تميّز في الأداء تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، وما تفرضه من أدوار مُستقبلية، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي من خلال رصد متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

مُشكلة البحث:

على الرّغم من اهتمام الدّراسات الحديثة بموضوع التّمكن الإداري، باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة في الدّول المتقدّمة، إلّا أنّ هذه الدّراسات لم تلقَ الاهتمام الكافي حتى الآن من قِبَل الباحثين في مجال الإدارة الجامعية.

وعلى هذا الأساس فإنّ نقل مدخل التّمكن الإداري إلى الواقع التّطبيقي في المؤسسات الجامعية يُعدُّ من أهم وأحدث الأساليب الرّئيسية للإصلاح الإداري، وتُشير بعض الدّراسات التي تناولت أوضاع الجامعات المصرية إلى بعض القُصور التي تحد من الوصول إلى التّطبيق الفعّال لمدخل التّمكن الإداري، وكيفية الاستفادة منه في المؤسسات الجامعية، ويتضح ذلك فيما يلي:

١- انخفاض فعالية نُظُم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المُختلفة بالجامعات، حيث لا تُوجد معايير مُحدّدة يُعتمد عليها في قياس أداء القيادات، وفي شغل المراكز القيادية، حيث إنّ المعايير التي تعتمد عليها في التّرقية وشغل المراكز القيادية بالجامعة تعتمد على معيار التّفكّ والولاء أكثر من معيار الكفاءة والجدارة (١٦ : ٤).

٢- قُصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعية، وذلك لقلّة توافر مواصفات الوظيفة من مهارات واستعدادات وخصائص وقُدّرات إلى جانب قلّة الخبرة بالعمل الجامعي، خاصة وأنّ من يشغل منصبًا قياديًا جديدًا يجد نفسه أمام مسؤوليات لا عهد له ببعضها (٤٨ : ٢٠٨)، كما أكّدت بعض الدّراسات على أهميّة توافر المهارات الإدارية لمن يشغل المناصب القيادية، وأنّ قلّة تحديد المسؤوليات الخاصة بتلك القيادات يُؤثّر بشكلٍ سلبي على أداء الكليّة من النّاحية الأكاديمية والإدارية (٩ : ٣٢٧).

٣- تتجه مُعظم الجامعات إلى تأكيد إنجازات الفرد الواحد أكثر من الميل إلى جُهود الفريق ككلّ، فمازالت بعض الجامعات تنظر إلى أي تحسين في الأداء على أنّه ثمرة إنتاج فردي لا جماعيًّا، ولعل هذا يُشير إلى أنّ الجامعات لم تصل بعد إلى تشجيع العمل الجماعي بالشكل المطلوب، ويتعارض هذا مع تطبيق التّمكن الإداري حيث تُعطي التّمكن الإداري أهميّة كبيرة للعمل الجامعي والعمل بروح الفريق (٣٤ : ٦٥٦).

٤ - سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعات على مختلف شئون العمل الأكاديمي والإداري، وتعدُّ الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات (١٢ : ١٧٠)، ممَّا يُؤدي إلى إهمال التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية أداء أعمالهم، واتخاذ القرار، وتأخير تنفيذها.

٥ - التركيز في قيادة الكلية أو الجامعة على الموضوعات الخاصة أكثر من الجوانب الداخلية للعمل، ولهذا تأثير غير مرغوب على أية عملية إصلاح أو تطوير، فبدون الجهد القيادي النشط الذي يهتم بجميع جوانب العملية التعليمية بالجامعات، حيثُ يصبح من الصعب تفعيل التمكن الإداري بالجامعات (٣٤ : ٦٥٦).

وبالتالي فإنَّ هناك ضرورة ملحة في اتباع أساليب ومفاهيم حديثة في الإدارة والتخلي عن المفاهيم والأساليب التقليدية، وهذا يُحتمُّ ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق هذا الأسلوب بمعايير ترفع مستويات الأداء في ظلِّ المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، بجانب رفع مستوى أداء القيادات الجامعية، وزيادة دافعيتهم للأداء وزيادة معدلات الولاء والالتزام التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق تتحدَّد مشكلة البحث الحالي في أنَّ هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ضعف أداء القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، الأمر الذي يفرض حتمية الاهتمام بتلك القيادات من خلال تبني أفكار ومداخل إدارية حديثة، من أهمها التمكن الإداري حيثُ إنَّ هذا المدخل يُسهم بدرجة كبيرة في رفع المستوى المهني والإداري للقيادات الجامعية.

أسئلة البحث:

- وبناءً على ذلك، يُمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
- ما التَّصور المقترح لمتطلبات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
- وينفرد من السؤال الرئيسي عدَّة أسئلة فرعية تتحدَّد على النحو التالي:
٥. ما ملامح مدخل التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٦. ما مَعوقات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٧. ما أهمُّ متطلبات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
٨. ما التَّصور المقترح لمتطلبات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي التّعرف على مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وقد انبثق عن هذا الهدف العام الأهداف التالية:

٣. التّعرف على مدخل التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٤. التّعرف على معوقات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٥. التّعرف على أهم مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٦. وضع تصوّر مقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من عدّة اعتبارات:

١. إنّ موضوع التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية يرتبط بالعديد من القضايا الإدارية المهمة، مثل: اللامركزية الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح الإدارة بصفة عامة وإدارة الجامعة بصفة خاصة.

٢. يُمكن الاستفادة من هذا البحث في تعديل الممارسات والسُّلوكيات التي تُعوق التّمكن الإداري في المؤسسات الجامعية، عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

٣. يُمكن أن يُسهم هذا البحث في الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تُساعد القيادات الجامعية على تهيئة البيئة المناسبة والمناخ المناسب للإبداع والابتكار وفق طبيعة العمل ومن ثمّ تمكينهم الإداري.

٤. تزايد الاهتمام من قِبل الباحثين بالقيادة الجامعية لفاعليتها في تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية.

٥. تبصير مُخططي السّياسات التّعليمية والمسؤولين عن تطوير التّعليم الجامعي إلى نقاط الضّعف في عملية تطوير أداء القيادات الجامعية، ومُتطلبات تطبيق برامج لتدريبهم وتمكينهم إدارياً من أجل تحسين الأداء.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، والتّوصل إلى النتائج والتّوصيات، ولكي يتحقّق ذلك سار البحث وفقاً لهذا المنهج على النحو التالي:

1. عرض وتحليل مجموعة من الدّراسات السّابقة العربية والأجنبية للتّعريف على المُشكلات والمفاهيم التي تناولت التّمكن الإداري، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.
2. مسح وتحليل أبرز الكتابات التي تتناول مدخل التّمكن الإداري، وذلك من خلال: مفهومه، والمُعوقات التي تحد من تفعيله بالمؤسسات الجامعية.
3. جمع البيانات التي يتم الحُصول عليها من أفراد عيّنة البحث للتّعريف على واقع متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ومن ثمّ تحليل وتفسير البيانات ونتائج البحث بهدف التّوصل إلى تصوّر مقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

حُدود البحث:

تضمنت حُدود البحث ما يلي:

❖ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر من خلال عرض التالي:

- 1- ملامح التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، من حيث: مفهومه، ومُعوقاته، ومُتطلباته.
- 2- الدّراسة الميدانية، حيث تمّ وصف الواقع ميدانياً من خلال إعداد مقياس لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ومن ثمّ تحليل النتائج وتفسيرها، وعرض النتائج التي توصل إليها البحث.

3- تمّ وضع تصوّر مقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وذلك من خلال عرض أهداف التّصور المقترح، وأهميته، ومُنطلقاته، ومُحاور التّصور المقترح، ومُتطلبات تنفيذه، ومُعوقات تنفيذه، وسبب التّغلب عليها.

❖ الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عيّنة ممثلة للقيادات الجامعية لكُلّ من الفئات التالية: عُمداء الكليّات، وكلاء الكليّات، ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية.

❖ الحدود المكانية: اقتصرَت الدّراسة الميدانية على عُمداء الكليات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام على مُستوى الكليات بالجامعات المصرية المُتمثّلة في (جامعة سوهاج - جامعة جنوب الوادي - جامعة أسيوط).

❖ الحدود الزّمانية: تمّ إجراء الدّراسة الميدانية بدءًا من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

الدّراسات السّابقة:

اهتمّت العديد من الدّراسات بموضوع التّمكن الإداري، وفيما يلي عرضًا مُلخصًا مُختصرًا عن كلِّ دراسة يشمل أهداف الدّراسة، ومنهج الدّراسة، وأهم ما توصلت إليه من نتائج للتّعريف على الجوانب التي لا تزال بحاجةٍ إلى مزيدٍ من الدّراسة والبحث.

١- دراسة (عزة أحمد مُحمّد الحُسيني، ٢٠١٥م) (٢٧): هدفت الدّراسة التّعريف على مفهوم التّمكن الإداري، وكذلك آليات التّمكن الإداري للجامعات المصرية، والتّعريف أيضًا على أبرز المُعوقات التي تُواجه التّمكن الإداري في الجامعات المصرية، وكذلك أثر التّمكن الإداري في نشر ثقافة الجودة، وقد توصلت الدّراسة إلى أنّ التّمكن الإداري بالجامعات المصرية والعاملين بها من أعضاء هيئة التّدريس وإداريين من شأنه أن يُؤثّر تأثيرًا إيجابيًا على ثقافة الجودة بها.

٢- دراسة (مُحمّد الجرايدة، وأحمّد بن عبد العزيز المنوري، ٢٠١٤م) (٣٩): هدفت الدّراسة التّعريف على مُتطلبات التّمكن الإداري لمديري مدارس التّعليم ما بعد الأساسي كخطوة أساسية لما تسعى له وزارة التّربية والتّعليم في تحديث العملية التّعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري مدارس التّعليم ما بعد الأساسي وتمكينهم من المُشاركة الفعّالة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، والكشف عن إمكانيّة منحهم المزيد من الصّلاحيات التي تُدعم توجّهات الوزارة للامركزية، وتحقيق الاتجاه الصّحيح للإدارة بالتّمكن.

وقد اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النّتائج، من أبرزها: تفويض مديري مدارس التّعليم ما بعد الأساسي صلاحية أكثر لتعزيز النّقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير مُناخ تنظيمي يسمح بممارسة مجالات التّمكن الإداري بإعادة النّظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتهيئة بيئة تربوية مناسبة تقوم على تاصيل نشر ثقافة التّمكن ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.

٣- دراسة (مها الشّريف، ٢٠١٢م) (٤٦): هدفت الدّراسة التّعرّف على ماهية التّمكن الإداري، وأبعاده ودوره في رفع كفاءة الإداريين بجامعة أمّ القرى.

استخدم البحث المنهج الوصفي التّحليلي، وتوصّلت للعديد من النّتائج، من أبرزها: التّمكن الإداري يعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين لتحقيق ذواتهم، وإعطائهم نوعاً من النّقة للكشف عن المهارات الكامنة لديهم، ومراعاة تدريبهم وتوفير احتياجاتهم الشّخصية، ووضع تصوّر لتحديد أبعاد التّمكن الإداري وحددتها في ستة أبعاد (تحديد المهام- تحفيز العاملين- تفويض السّلطة والمسئولية- تأهيل العاملين وتدريبهم- المشاركة مع فريق العمل- الرّقابة).

٤- دراسة (هيثم محمّد العطار، ٢٠١٢م) (٤٩): هدفت الدّراسة إلقاء الضّوء على مفهوم التّمكن الإداري والإبداع الإداري وعناصرهما وفوائدهما، والتّعرّف على مستوى كلّ من التّمكن الإداري والإبداع الإداري في كلّ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، والتّعرّف على أثر التّمكن الإداري في الإبداع الإداري لدى العاملين في كلّ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

استخدمت الدّراسة المنهج المقارن، وتوصّلت إلى أنّ أفراد العينة يوافقون على توفير التّمكن الإداري وأبعاده محل الدّراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، وتوفير الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حلّ المشكلات، المرؤنة، الأصالة، الطّلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التّحليل والرّبط) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.

٥- دراسة (وفاء عياد عياد علي، ٢٠١٢م) (٥٠): هدفت الدّراسة تحديد مفهوم التّمكن الإداري وأبعاده وخصائصه والفوائد التي تعود على القيادات الجامعية وكليات التّربية من اتّباعه ومراحله وخُطواته ومُتطلباته، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، والمهام والمسئوليات التي تقوم بها القيادات بكليات التّربية، والوقوف على واقع التّمكن الإداري للقيادات الجامعية بكليات التّربية في مصر.

اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي، وقد توصّلت إلى مجموعة من النّتائج، من أهمّها: افتقار العملية الإدارية لدى جميع القيادات الجامعية إلى الصّلاحيات الكافية والحاجة إلى التّوسع في السّلطات، وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل، وأنّ برامج التّدريب الحالية للقيادات الجامعية غير كافية، وتبني معظم القيادات الجامعية التّمسك بالمألوف، وأسلوباً واحداً لحلّ المشكلات المطروحة، ومسايرة الأنماط السّهلة المقبولة.

٦- دراسة (ماهر حسن نسمان، ٢٠١١م) (٣٦): هدفت الدّراسة إلقاء الضّوء على مفهوم التّمكن الإداري وأهمّيته كأسلوب إداري حديث يُسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية، والكشف عن درجة التّمكن الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة. وقد توصّلت الدّراسة إلى ضرورة توافر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة في مُجتمع الدّراسة، وتوفير أبعاد التّمكن الإداري في الجامعات الفلسطينية.

٧- دراسة (أحمد صادق الرّقب، ٢٠١٠م) (١): هدفت الدّراسة التّعريف على العلاقة بين القيادة التّحويلية بأبعادها الأربعة (التّأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة. وقد توصّلت الدّراسة للعديد من النّتائج، من أبرزها: توفّر عناصر التّمكن في الجامعات الفلسطينية حيث توفّرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأنّ سُلوّكيات (التّأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) متوفّرة في الجامعات الفلسطينية، وأشارت الدّراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التّحويلية بأبعادها محل الدّراسة وتمكين العاملين بالجامعات.

٨- دراسة (برجس فالح الهاجري، ٢٠١٠م) (٨): هدفت الدّراسة التّعريف على أبعاد تمكين المديرين، ومقومات تطبيق هذا المدخل، وتحديد العوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التّمكن والتّعلّب على مُعوقاته، وكشف الآثار النّاتجة من تطبيق مدخل تمكين المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وتحديد العوامل المؤثّرة على أداء العاملين بتلك المدارس، والوصول إلى أي مدى يُؤثّر تمكين المديرين على أداء العاملين، وزيادة دافعية العاملين للإنجاز.

توصّلت الدّراسة للعديد من النّتائج، من أبرزها: يُعدّ التّمكن الإداري من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمّة والأساسية، كما يتركز التّمكن الإداري في توفير المزيد من الموارد في البيئة المدرسية التّنافسية التي تتطلب السرعة والكفاءة والابتكار والالتزام تجاه الخدمات، احتياج الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المُعوقات التي تعوق التّنفيذ الجيد للأنظمة واللوائح.

٩- دراسة (سلامة عبد العظيم حُسين، ٢٠٠٩م) (٢٢): هدفت الدّراسة التّعريف على ماهية التّمكن، وخصائصه، وأبعاده، والأسس والمداخل التي يعتمد عليها، والمُتطلبات الواجب توافرها للتّمكن، وأهم المُعوقات التي تُواجه مُديري المدارس في تطبيق مدخل التّمكن،

وعلاقته بعمل الإصلاح المدرسي، بالإضافة إلى الوقوف على أبعاد تمكين المديرين، ومؤشرات الإصلاح المدرسي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: تمكين المديرين ما هو إلا مجموعة من الممارسات التي تعمل على تفعيل وجودة القرارات اليومية في موقع العمل المدرسي، وأنه ليس مجرد تخصيص لمهامهم، بل يتعلق الأمر باعتماد فلسفة جديدة تقوم على المشاركة في نطاق مجموعات العمل بين المديرين والعاملين، واحتياج المدارس المصرية إلى تبني سياسة التمكن في ظلّ التحديات التي تواجهها.

١٠-دراسة (ياسر فتحي الهنداوي مهدي، ٢٠٠٧م) (٥١): هدفت الدراسة الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتقدير مستوى التمكن لدى المعلمين، واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديمقراطية على إحساس المعلمين بالتمكن، والتعرّف على أبرز معوقات تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: ضعف وقلّة البرامج التدريبية المصممة لتدريب المعلم على المشاركة في صنع القرار، والنمط الديكتاتوري السائد لدى غالبية مديري المدارس، وغلبة الطابع المركزي على نمط الإدارة التعليمية في مصر عموماً، وضعف استقلالية المدرسة ذاتها في صنع واتخاذ القرارات.

١١-دراسة (سظام راكان اللحاوية، ٢٠٠٦م) (١٨): هدفت الدراسة تقديم إطار نظري يوضح مفهوم التمكن الإداري وأبعاده في الوزارات الأردنية، والتعرّف على مستوى تمكين العاملين في الوزارات الأردنية، والتعرّف على أثر المهارات القيادية في تمكين العاملين في الوزارات الأردنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الميداني، وتوصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: أشارت النتائج إلى أنّ إجابات المبحوثين على أبعاد المهارات القيادية في الوزارات الأردنية (مهارات تحفيز العاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة، العمل بروح الفريق مع العاملين) كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى أنّ إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكن الإداري كانت مرتفعة مما يؤثر على التمكن الإداري ذي الأهمية بدرجة مرتفعة.

١٢- دراسة (يحيى سليم ملحم، ٢٠٠٦م) (٥٢): هدفت الدراسة التّعرّف على موقف رؤساء الجامعات من موضوع التّمكن الإداري كمفهوم مُعاصر، وبعض المفاهيم الإداريّة المُعاصرة المُرتبطة بموضوع التّمكن الإداري، استخدام البحث منهجية تحليل المُحتوى للوصول إلى النَّتائج، وقد توصلت الدراسة للعديد من النَّتائج من أهمّها: وجود بعض التّباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنيّة حول موضوع التّمكن وأهمّيته من ناحية التّطبيق، وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى وبين التّحديات التي تطبق هذه المفاهيم في البيئة العربيّة.

١٣- دراسة رمضان محمود عبد السّلام، ٢٠٠٣م) (١٦): هدفت هذه الدراسة التّعرّف على مدخل تمكين العاملين من حيث المفهوم والأبعاد والخصائص والفوائد التي تعود على الفرد والمؤسسة من اتباعه ومراحل وخطوات عملية التّمكن، وتحديد أهم المُحدّدات اللّازمة لتطبيق مدخل تمكين العاملين بصفةٍ عامّة، وفي جامعة طنطا بصفةٍ خاصّة، ورصد أهم المُحدّدات التي أدّت إلى فشل تطبيق عملية تمكين العاملين في بعض المؤسسات بصفةٍ عامّة، وفي جامعة طنطا بصفةٍ خاصّة.

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستكشافي، وتوصلت للعديد من النَّتائج، من أبرزها: إمكانية تطبيق مدخل تمكين العاملين بجامعة طنطا والوحدات التّابعة لها، وأنّه يُمكن الاعتماد على النّمودج في التّنبؤ بإمكانية تطبيق هذا المدخل بدلالة المتغيّرات المُستقلة التي ثبتت معنوياتها وهي: نُظُم الموارد البشريّة المعمول بها بالجامعة، أنماط القيادة السّائدة بالجامعة، المناخ التّنظيمي بالجامعة والوحدات التّابعة لها، تصميم الوظائف، والهيكليّ الوظيفي، والدّعم التّنظيمي الذي يتلقاه العاملون بالجامعة وخصائص نُظُم المعلومات.

الدّراسات الأجنبيّة المُرتبطة بالتّمكن الإداري:

١- دراسة (Zhang & Bartol, 2010) (١٠٤): هدفت الدراسة دراسة العلاقة بين التّمكن والإبداع والقيادة، حيث تمّ فحص نُمودج نظري قام على أساس ربط التّمكن والقيادة الإبداعية، وقد تكوّن مُجتمع الدّراسة من جميع الموظّفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة تكنولوجية المعلومات الكبيرة في الصّين، وأكّدت نتائج الدّراسة أنّ التّمكن النّفسي هو وسيطٌ مُهم يتوسط تمكّن القيادات والإبداع عند المرؤوسين، ومنها أنّ هناك علاقة إيجابية بين تمكين القيادات وتمكين المرؤوسين النّفسي، وأكّدت الدّراسة أنّ التّمكن النّفسي على علاقة وثيقة بالدّافعية وبالاندماج في عملية الإبداع.

٢- دراسة (Carter, 2009) (٥٨): هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سلوك المؤسسة وقوة التمكين للعاملين، والتعرف على مدى إنتاجية العاملين إذا ما تمّ تمكينهم من الإدارة، وعلى مدى أهمية تحسين أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المؤسسة، وأهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أنّ معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكّدت معظم المؤسسات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكّدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، كما أنّ الكثير من المؤسسات شعرت أنّ التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار، وأكّدت أنّ المزيد من المسؤولية يؤلّد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأنّ التمكين يشجّع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلّم والإنجاز.

٣- دراسة (Emerson, 2008) (٦٩): هدفت الدراسة التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت تحقيق رضا المرؤوسين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة على منظمة إكسفام الدولية البريطانية.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أن يُسمح للمرؤوسين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعيّن عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأنّ لهم ملكية في هذه العملية، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة السماح للمرؤوسين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ذلك ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، كما توصلت إلى أنّه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع المرؤوسين.

٤- دراسة (Lintner, 2008) (٨٢): هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين إدراك المعلم للتمكين واستخدام المدير للنّفوذ، وتشير الدائرة المستمرة لجهود تحسين التعلّم إلى أنّ هناك حاجة للمدراء في تقييم وإعادة تحديد أدوارهم القيادية بشكل مستمر، ويبدو أنّ التوقعات والمسئوليات الملقاة على عاتق المدارس قد خلفت حاجة إلى القيادة في المدرسة لكي تكون مشتركة وموزعة بين المدرسين والمدراء.

٥- دراسة (Sherine, 2005) (١٠١): هدفت الدراسة التعرف على أثر كلّ من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي بالمؤسسة على تمكين العاملين، وقياس درجة تطبيق

تمكين العاملين كأسلوب إداري من خلال أبعاده الثلاثة: مشاركة المعلومات، القيادة الذاتية، وفرق العمل، اختبار تأثير العاملين كأسلوب إداري حديث على رضا العاملين، وتحديد مَعوقات التمكين.

استُخدمت الدّراسة المكتبية والدّراسة الميدانية في جمع البيانات الأولية، وتوصّلت للعديد من النّاتج، من أبرزها: تُوجد علاقة إيجابية جوهرية وتأثير جوهري لكلّ من أسلوب القيادة والهيكّل التّنظيمي على تمكين العاملين، كما تُوجد علاقة إيجابية جوهرية بين كلّ من مشاركة المعلومات، القيادة الذاتية، وفرق العمل وبين تمكين العاملين، وتُوجد علاقة إيجابية جوهرية بين تمكين العاملين ورضا العاملين، ويُوجد أيضًا تأثير جوهري لتمكين العاملين على رضا العاملين.

٦- دراسة (Janssen, 2004) (٧٩): هدفت الدّراسة البحث في الصّراع بين الموظّفين والمُشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التّنظيمي، وافترض الباحث أنّ الصّراع بين المُشرفين والموظّفين يُشكّل عائقًا للعلاقة بين التمكين والولاء التّنظيمي.

وتوصّلت الدّراسة للعديد من النّاتج، من أبرزها: أنّ المُشرفين في الإدارة الغلبا عادة ما يُتابعون تنفيذ أهداف التّنظيم والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المُستويات الإدارية الدّنيا، وأنّ الصّراع بين هذين المُستويين الإداريين يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين، ويؤثّر سلبيًا في ولائهم التّنظيمي.

٧- دراسة (Seaborne & Wendell, 2003) (٩٩): هدفت الدّراسة التّعريف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة للمدير والقضايا المُحيطة بمعنى التمكين وتطبيقه.

استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، وقد توصّلت للعديد من النّاتج، من أبرزها: أنّ سلطة اتخاذ القرار تلعب دورًا حاسمًا في إدراك الموظّفين للتمكين وتفهمهم له، حيثُ يرتبط التمكين ارتباطًا وثيقًا بسلطة اتخاذ القرار، فإذا كان المرؤوسون يملكون المعرفة لاتخاذ القرار، والخبرة لتسخير فهمهم للعمل لتلبية حاجاتهم، فينبغي ألاّ يتردد في اتخاذ القرار والعمل بمحض اختيارهم، وأنّ المرؤوسين الذين يتبعون لقيادات ذات أنماط غير مُتوازنة يتمتّعون بمُستويات أدنى من التمكين على المُستويين الفردي والجماعي، وأنّ القيادات ذات الأنماط غير المُتوازنة ربّما يُعوضون عن قُصورهم في تطبيق نمط القيادة السّليم باستخدام قدر أكبر من السّيطرة.

٨- دراسة (Salazar,2000)(٩٧): هدفت الدّراسة التّعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التّمكن للعاملين وبين الرّضا الوظيفي، وكذلك التّعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التّمكن وبين الالتزام التّظيمي، وذلك بالتّطبيق على مجموعة المُستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتّحدة الأمريكية.

وتوصّلت الدّراسة للعديد من النّتائج، من أبرزها: أنّ أبعاد التّمكن ترتبط إيجابياً بالرّضا الوظيفي، وأنّ أبعاد التّمكن ترتبط إيجابياً بالالتزام الوظيفي، وأنّ الاختلافات في نوع المُستقصي منهم تُؤثّر على مُدركات العاملين لكلا المُتغيرين: الالتزام التّظيمي، والرّضا الوظيفي.

خُطوات البحث:

يمكن إجمال الخُطوات الرّئيسية التي سار فيها البحث الحالي على النّحو التّالي:

١. الخُطوة الأولى: وفيها تناول الباحث عرضاً لمفهوم التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ومُعوقاته، وأهم مُتطلباته، وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السّؤال الأول من أسئلة البحث.

٢. الخُطوة الثانية: وفيها تناول الباحث الإطار الميداني لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السّؤال الثاني من أسئلة البحث.

٣. الخُطوة الثالثة: وفيها قام الباحث بوضع تصور مُقترح لأهم مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر في ضوء المُعوقات التي تواجه التّمكن الإداري، وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السّؤال الثالث من أسئلة البحث.

وفيما يلي يمكن عرض الإطار النّظري لمدخل التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية.

أولاً: مفهوم التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية:

التّمكن لغةً: مصدر الفعل (مَكَّنَ) ومنه أمكّنه بمعنى استمكن الرّجل من الشّيء، وتمكّن فلانٌ من الشّيء(١١ : ٤١٥)، والمكين مصدر مكّنه من الشّيء تمكيناً أي جعلت له سلطناً وقدرًا، فتمكّن منه، والتّمكن يُشير إلى الأقدار من الشّيء، وإعطاء السّلطة والتّعزير ورفع الموانع، وإيجاد الدّوافع والآليات(٧ : ١٣٥٢)، وقد ذُكرت كلمة التّمكن في القرآن الكريم في عدّة ألفاظ

وهي: (مَكْنَاهُمْ، مَكْنَاكُم، مَكْنًا، أَمَكَّنَ مِنْهُمْ، مَكِّنَ، مَكَّنِي، نُمَكِّنَنَّ)، ووردت كلمة (Empower) في قاموس أكسفورد بمعنى يمنح السُّلْطَةَ (يُخَوِّلُ وَيُفَوِّضُ) (٦٦: ٣٨١).

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، واختلفت باختلاف السياقات.

فيعرّف التمكين الإداري بأنه منح المرؤوسين درجة مناسبة من حُرِّيَةِ التَّصَرُّفِ ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة (٣١: ٢٥)، ويعرّف أيضًا بأنه: نقل قُوَّةِ اتخاذ القرارات والتَّصَرُّفِ والرَّقَابَةِ إلى مُستويات أدنى (٤٤: ٣١٨). وقد عرّف Moorhea & Griffin (٧٣: ٨١) التمكين الإداري على أنه تخويل المرؤوسين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحلّ المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف، وعرّفه Goetsck & Stanly (٦٥: ٢١٥-٢١٧) بأنه تزويد المرؤوسين بالسُّلْطَةَ والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعرّفه كلٌّ من Cook & Hunsaker (٦٢: ٣١٨): بأنه تهيئة الظروف التي يُمارس المرؤوسون من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرّقابة على عملهم، ممّا يُقوي رُوح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.

وجاء تعريف Murrell & Meredith بأنه تمكين شخصٍ ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسُلْطَات أكبر من خلال التَّدْرِيب والثِّقَّة والدَّعْم العاطفي (٨٩: ٤١)، وعرّفه آخر بأنه عملية إعطاء المرؤوسين سُلْطَةَ أوسع في مُمارسة الرّقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (٢٩: ١٠).

ويعرّف البعض التمكين الإداري بأنه عملية منح المرؤوسين الاستقلالية والمقدرة بحيث تُصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتَّقْدِير، وحُرِّيَةِ التَّصَرُّفِ في القضايا التي تُواجههم خلال مُمارستهم لمهامهم، واستبدال التَّسْلُسِلِ الهرمي القديم بفرق عمل تتمتع بالإدارة الذاتية ممّا يُؤدّي إلى تحسين الاتصال والإنتاجية (٨١: ٢٤)، ووفقًا لهذا المفهوم يُبرز اختلاف التمكين الإداري عن المفهوم التَّقْلِيدِي للتَّفَوِّضِ الذي يتم خلاله منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين في أنشطة أو عمليات مُحدّدة، تُحدّدها وتتحكم بها القيادات الجامعية بحيث تبقى القيادات المُفَوِّضِ هو المسؤول عن النَّتَاجِ النَّهَائِيَّةِ، في حين أنّ التمكين يدعو إلى منح صلاحيات للمرؤوسين للتَّصَرُّفِ بشكلٍ مُباشرٍ، ويكونون هم المسؤولين عن النَّتَاجِ، وهذا يعني أن تتخلى القيادات الجامعية عن سُلْطَةَ اتخاذ القرار لصالح المرؤوسين ضمن إطار

واضح الأبعاد (٤٧: ٩٣)، فالأساس في التمكن الإداري هو منح السُّلطة للمرؤوسين ممَّا يُعزِّز لديهم مبدأ الرِّقابة الذاتية، والتمكن الإداري بهذا المعنى يحمل بُعدًا نفسيًا ينبغي أن تتحلى به القيادات الجامعية لكي لا يفقد التمكن الإداري صورته الحقيقية (٢٦: ٦٦).

ويُقصد به أيضًا: العملية التي تُتيح وتُجيز للمرؤوسين التَّفكير واتخاذ الإجراءات اللازمة والتَّحكُّم بالعمل واتخاذ القرارات بطريقةٍ مُستقلة أو بطريقةٍ ذاتية التَّحكُّم (٥٣: ٩٠).

بعد عرض بعض تعريفات التمكن الإداري بهدف الوصول إلى تعريف واضح ومُحدَّد، ونتيجة لتعدُّد المفاهيم التي تتناول التمكن الإداري يُمكن حصرها في أربعة محاور على النحو التَّالي:

(أ) المحور الأول: التمكن كإيديولوجية إدارية:

يُركِّز هذا المحور على الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها القيادات التي تُمارس الإدارة والسُّلطة في الجامعة، ويرى كولنيز، Collins أن هذه الأفكار التي تضعها القيادات الجامعية الفعَّالة في المؤسسة يتوقع أن تتغيَّر وتتكيَّف تبعًا للضُّغوط في بيئة العمل، كما أنَّها قادرة على تغيير واقع المؤسسة تنظيميًّا وإداريًّا باتجاه إقرار وسُلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكلٍ أفضل (٦٠: ٢٥-٢٧)، ولقد عرَّف جاري وأندرسون، Gary & Anderson التمكن الإداري بأنه: اتجاه وطريقة تفكير لتزويد الأفراد بالمهارات التي تُؤهلهم للاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسُّلطة والمسئولية والمحاسبية، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التَّنظيمات (٧٢: ١٩٩).

فالتمكن الإداري واحد من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المؤسسات في فرض واقع جديد يُعطي المرؤوسين مكانة جديدة لم تكن مُتوافرة لهم من ذي قبل، وتكمن الأسباب في حاجة المؤسسات للتَّغيير أثر المنافسة والضُّغوط البيئية الخارجية التي تُعدُّ من أهم التَّحديات التي تُواجه المؤسسات بما فيها الجامعات، وظهور الحاجة للقيادات في الخُطوط الأولى للتَّعامل المباشر مع الفرص، وبالتالي فإنَّ الإدارة الجامعية عليها أن تنسحب من الطُّرق التَّقليدية في التَّنظيم وأساليب العمل، وتتقدَّم بطُّرقٍ بديلةٍ فعَّالة تُسهم في جذب الكفاءة للجامعة.

(ب) المحور الثَّاني: التمكن كإستراتيجية إدارية:

يجب على المؤسسات التي تسعى لتطبيق مدخل التمكن الإداري أن تتبنى أُسلوبًا لبناء النُّظُم والعمليات التي تُطلق فُدرات وإمكانيات القيادات، ويُمكن لأي مؤسسة أن تُحقِّق ذلك من خلال (١٩: ٩٦-٩٧): تشجيع القيادات على التعلُّم والتَّطوير الذاتي، وتغيير البناء التَّنظيمي

التقليدي للحصول على السلوك المرغوب، ودعم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والقيادات، وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التّمكن الإداري على اندماج ومشاركة الجميع على حدٍ سواء لتحقيق النّجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الجامعية شرطٌ أساسيٌّ لإيجاد ثقافة شاملة للتّمكن.

وصف نيكسون، Nixon التّمكن الإداري بكونه إستراتيجية إدارية تُستخدم لحث المرؤوسين، وتشجعهم بما فيهم القيادات لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحوٍ أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحريّة في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب التّدريب الإداري للقيادات في مجال عملهم(٩١ : ١٦)، بينما يُعرّف بلانشارد، Blanchard التّمكن الإداري على أنّه فلسفة إدارية حديثة تُركّز على الاهتمام بالقيادات في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيّرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم؛ ليُنّاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة(٥٤ : ١٣)، ويفترض هذا المحور وجود مرؤوسين لديهم الصّلاحية والمسئولية لحلّ مشكلات العمل، ووضع برنامج تدريبي لتطوير الأدوار.

وبالتّالي فإنّ وضوح الإستراتيجية الإدارية من أهم مفاتيح التّمكن الإداري، وعلى الجامعة أن تقوم بتعليم القيادات الجامعية والمرؤوسين مهارات التّمكن الإداري باعتباره إستراتيجية إدارية على نحوٍ غير مباشر، وهذا ما يُحسّن انتماءهم للجامعة أو الكليّة أو القسم، ويزيد عامل الرّقابة الدّائية وتبني ممارسات التّنفيذ الصّحيح من المرّة الأولى.

(ج) المحور الثّالث: مدخل العلاقات في التّمكن الإداري:

يُركّز هذا المحور على تحسين الأداء من خلال تفويض السّلطة أو القوة ومشاركة القيادة الجامعية في سلّطة اتخاذ القرار، فيُعرّف بلوك، Block التّمكن الإداري بأنّه مشاركة السّلطة مع المرؤوسين أو تحريك السّلطة لأسفل الهيكل التّنظيمي(٥٥ : ٥١-٥٦)، بينما يُعرّف سيويل و ويلكسون، Sewell & Wilkison التّمكن الإداري بأنّه التّحول الفعلي لمركز القوة بعيداً عن الإدارة العليا وإلى القيادات في الخطوط الأمامية(١٠٠ : ٥٧)، بينما يرى فوي نانسي، Foy Nancy أنّ التّمكن الإداري عملية اكتساب القوة اللاّزمة لاتخاذ القرارات التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسات

(٩٠ : ١٩).

ويُعرف أيضًا بأنه عملية تطبيق الشُّروط التي تُتيح تقاسم السُّلطة مع المرؤوسين عن طريق إبراز أهمّية العمل لديهم، وتوفير مزيد من الحُكم الذاتي في عمليات صنع القرارات، والإعراب عن الثِّقة في قُدّراتهم، وإزالة العقبات التي تعوق الأداء (١٠٣ : ١٠٩).

وبالتّالي فإنَّ مدخل العلاقات يهدف إلى تقليل درجة اعتمادية القيادات الجامعية على مَنْ هم موجودون في المُستويات الإدارية العليا، ممّا يترتب عليه تحسين الأداء من خلال تقليل مُستوى شُغورهم بالضُّغوط وجعلهم أكثر رغبة في الأداء بما يفوق المُستويات المطلوبة منهم، وينشأ عن ذلك زيادة رغبة تلك القيادات في تحمُّل المخاطر والبحث عن فرص جديدة وتوظيف القُوّة الممنوحة لهم في تحقيق مصالح المؤسسة الجامعية (١٦ : ١١)، ويُفرّق هذا المدخل بين تفويض السُّلطة والتّمكين الإداري، حيثُ أنّ تفويض السُّلطة عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تمّ التّفويض من أجلها، أمّا التّمكين الإداري فيتضمن نقل الصّلاحيات إلى القيادات الجامعية (٢٢ : ١١).

فالتّمكين الإداري وفقًا لهذا المدخل يعني مسؤولية القيادات التي تمّ تمكينهم وإعطائهم سُلطة اتخاذ القرار بحريّة كاملة، كما أنّ التّمكين الإداري ليس عملية مؤقتة، وإنّما هو إدراك دائم لمجموعة من المتطلبات التي يجب على الجامعة أن تسعى إليها بشكلٍ مُستمر، أي أنّ التّمكين الإداري أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرارات حيثُ لا يقف عند مُجرد مشاركة السُّلطة ولكن يشمل عملية توزيع السُّلطة مع زيادة الكفاءة الذاتية والدّافعية للقيادات، بحيثُ يُمكن الاستخدام الأمثل للسُّلطة مع مُساءلة القيادات عن النّتائج.

(د) المحور الرابع: مدخل الدّافعية في التّمكين الإداري:

يُركّز هذا المحور على تحسين مُدركات القيادات الجامعية بشأن قُدّراتهم على أداء وظائفهم وتزويدهم بالدّعم المعنوي، لتعويضهم عن الضُّغوط والتّوترات الموجودة داخل بيئة العمل الجامعي، وربّما يتطلب ذلك دعمًا تنظيميًا مثل إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر القيادات المُتعلقة بالولاء المُؤسسي، والمسئولية عن أعمالهم والقُدرة على أداء الأعمال، ومن ثمّ التّركيز على تنمية المعارف والمهارات الوظيفية من خلال التّدريب والتّطوير في مجال دوافع القيادات للعمل.

ووفقاً لهذا المدخل فإنَّ الفرد يشعُر بالتَّمكين الإداري حتى ولو كان الفرد لا يقوم بأداء مهام عمله كما يجب، وأنَّ وظيفته التي يقوم بها ليست ثرية بحيث تكون دافعاً له لزيادة مُعدلات الأداء، ويُعرّف كونجر وكانونجو، Conger & Kanungo التَّمكين الإداري بأنه زيادة شعور القيادات بجدارتهم الذاتية (٨٠: ٤٧١-٤٧٢)، بينما يرى كُلُّ من توماس وفيلازوس، Thomas & Velthouse أنَّ التَّمكين الإداري يعني أن تُعطى القُوَّة لفردٍ ما وطالما أنَّ القُوَّة مفهوم مُتعدّد الأبعاد حيثُ قد تعني القُوَّة امتلاك السُلطة أو تستخدم لوصف الجدارة الذاتية، وبالتالي فإنَّ مفهوم التَّمكين الإداري - مثله مثل القُوَّة - هو مفهوم مُتعدّد الأبعاد، وأنَّ الجدارة الذاتية هي أحد أبعاده، وفي رأيهم أنَّ التَّمكين الإداري هو عملية تقوم على الدافعية لدى القيادات لتحسين الأداء، ويتضمن أربعة أبعاد تعكس اتجاهات القيادات نحو دورها في العمل هي: الجدارة الذاتية، والمغزى من العمل، وذاتية التصرُّف، والتأثير (١٠٢: ٦٦٦-٦٦٧)، وفي حين أنَّ باسثور، Pastor يُعرّف التَّمكين الإداري بأنه عملية ديناميكية وتطويرية تتصف بالاستمرارية وتتضمن كلاً من القيادات وفرق العمل، وأنَّ هناك جانبين للتَّمكين الإداري لدى القيادات الجامعية (٩٢: ٤-١):

- الجانب الأول: شخصي: يتعلق بمسئولية القيادات الجامعية عن تنمية قُدراتهم وتغيير سُلوكهم بما يتوافق مع المواقف الجديدة ومسئوليتهم عن تصرفاتهم وقراراتهم.
 - الجانب الثاني: تنظيمي: يتعلق بالممارسات التَّنظيمية التي تُؤدِّي إلى تنمية شعور القيادات الجامعية بالثقة والاستقلالية ممَّا يستلزم إعدادهم وتدريبهم ومُساعدتهم.
- وبالتالي فإنَّ التَّمكين الإداري لدى القيادات الجامعية يتعلق بمُدركاتهم ودوافعهم للعمل عن طريق تحفيزهم إلى جانب تصميم الوظائف بطريقة تُمكنهم من توظيف مهاراتهم وتوفير مُناخ يسوده الثقة والشفافية، وتوفير الموارد اللازمة وأهمها: المعلومات، والتَّركيز على العلاقات سواء على مُستوى الجامعة أو الكُلية أو القسم.

وممَّا سبق يُمكن تعريف التَّمكين الإداري لدى القيادات الجامعية بأنه إعطاء القيادات الجامعية الصِّلاحيات والمسئوليات ومنحهم الاستقلالية والقُدرة بحيثُ تُصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرُّف في القضايا التي تُواجههم خلال مُمارستهم لمهامهم، ومُساهماتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التَّنظيمات الإدارية في الجامعة بالقدر الذي يسمح لهم بإدارة العمل بكفاءة واقتدار، مع توافر أساليب التَّنمية المهنية

والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم لأداء العمل بكليّاتهم دون تدخل مباشر من الإدارة الجامعية مع إعطائهم الثقة المطلقة.

ثانياً: معوقات تطبيق التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية.

لقد حظي موضوع التّمكن الإداري باهتمام العديد من الكُتّاب والباحثين، وتمّ التّوصّل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بمُعوقات التّمكن الإداري بصفة عامة، لذا يُحاول البحث الحالي استخلاص بعض المُعوقات التي تحوّل دون تطبيق مُتطلبات التّمكن الإداري للقيادات الجامعية بصفة خاصة، والتي تُعيقهم من مُمارسة أعمالهم بحريّة لإنجاز المهام الموكولة إليهم.

وتتمثّل مُعوقات التّمكن الإداري بصفة عامة فيما يلي (٧٥ : ٤٥١):

○ التّركيز على تفويض السّلطة على أنّها مرادف للتّمكن الإداري.
○ تطبيق التّمكن الإداري بنفس الأسلوب في جميع المؤسسات على الرّغم من اختلاف الظروف.

○ قلة رغبة القيادات الجامعية في عملية التّمكن الإداري والنّظر إليها على أنّها مُخاطرة.
○ خوف الإدارة الجامعية من فقدان السّلطة ممّا يجعلهم ينجّبون عن تفويض السّلطة.
○ فقدان ثقة المرؤوسين في أنفسهم من ناحية قدرتهم على إكمال مهام عملهم وتحمل المسؤولية.

○ نظرة الإدارة الجامعية لعملية التّمكن الإداري على أنّها مُجرد جزء من برامج التّدريب والتّطوير.

وحددت إحدى الدّراسات أهم المُعوقات التي تُؤدي إلى فشل المؤسسة في تطبيق مدخل التّمكن الإداري بالجامعات، من أهم تلك المُعوقات (١٦ : ٢٨ - ٣٠):

○ تخوّف القيادات الجامعية من فقدان السّلطة والنّفوذ التي يتمتّعون بها في ظلّ المركزية، وتخوّفهم من أن يُظهر المرؤوسون كفاءة في أعمالهم أكبر من كفاءتهم ممّا يُؤثّر على ثقة الإدارة بهم.

○ تخوّف البعض من تحمّل أعباء ومسئوليات إضافية فتظهر مُقاومة التّغيير.

○ البحث عن المثالية دون البدء بالتّمكن الإداري.

○ التّعدّلات المتكرّرة في قواعد المؤسسة وإعادة توجيه أهدافها.

○ الافتقار للمعرفة والمهارة الإدارية اللاّزمة للمؤسسات المُعاصرة.

- المركزية في اتخاذ القرارات، وتعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات.
- قلة التأهيل الإداري الكافي، والتنظيم الهرمي التقليدي.
- نقص المعلومات وقلة توفرها بالسرعة المطلوبة.
- قلة توافر البرامج التدريبية التطويرية التي تشجع على ممارسة التّمكن الإداري.
- فقدان مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية والمروسين.
- غياب المناخ الملائم للتّمكن الإداري.
- قلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بطريقة ملائمة لطبيعة عمل الإدارات.
- ويمكن تصنيف معوقات التّمكن الإداري التي سبق عرضها إلى الأنواع التالية:
 - ١- المعوقات الشّخصية، وتتمثل في (٢١ : ١١٤):
 - ضعف القدرة في تشخيص المواقف.
 - الخوف من الفشل، والخوف من المُجابهة والاصطدام بالغير.
 - قلة الرّغبة في التطوير والتّغيير.
 - ضعف القدرة على الرّؤية المُستقبلية.
 - ضعف مهارات التّأثير في الآخرين.
 - فقدان النّقة بالنّفس.
 - ٢- المعوقات البيئية، وتتمثل في (٤٥ : ٢٢٤):
 - الظروف الثقافيّة العامّة: كالعادات والتّقاليد المُحيطة بالفرد، والتي تُقيّد من تفكيره وتُجبره على التّصرّف بالطّريقة التي تُلائم الآخرين.
 - المركزية في الإدارة وقلة تفويض السّطة.
 - ندرة مُرونة اللّوائح والأنظمة والإجراءات.
 - ٣- المعوقات التّنظيمات، وتتمثل في:
 - تتضمن كل ما يرتبط بالعلاقة التّنظيمية داخل المؤسسة، وتعبر عن المُشكلات التي تُوجد في المؤسسة، وخاصةً وجهات النّظر التّقليدية للإدارة والمُتمثلة في تبني النّظام البيروقراطي الذي يفرض على المؤسسة قيوداً كما يلي(٩٦ : ١٥٠):
 - جُمود الأنظمة واللّوائح والقوانين.
 - التّنظيم الهرمي وتركيز السّطة في أعلى الهرم.

- الرقابة الشديدة الصارمة لجميع المرؤوسين .
- وصف وظيفي للمهام والوظائف واختصاصات الإدارات بشكل جامد .
- خضوع المرؤوسين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب .
- التقيّد بالأنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات .
- سوء فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المُساندة من قبل الإدارة العليا، وقلة وضوح الدّور .
- ٤- - المُعوقات الإدارية، وتتمثّل في:
ترجع أسباب وعوامل المُعوقات الإدارية إلى فشل في تطبيق قواعد ونُظم السّياسات الإدارية، ومنها على سبيل المثال:
أ- مُقاومة الإدارة الجامعية لتطبيق التمكن الإداري، والذي يرجع إلى (٧١ : ١٠٠):
○ تخوُّف بعض القيادات الجامعية من المُساءلة في حالة إساءة استخدام المرؤوسين للسلطات الممنوحة إليهم .
○ تخوُّف بعض القيادات الجامعية من فقد نفوذهم التي كانوا يتمتّعون بها في ظلّ الإدارة المركزية .
○ المُساواة بين مفهوم التمكن الإداري وتفويض السّلطة، واعتبار مفهوم تفويض السّلطة مُرادفًا لمفهوم التمكن الإداري .
ب- مُقاومة المرؤوسين للتغيير، وذلك قد يرجع إلى (٥٦ : ٢٠-٢٢):
○ فقدان ثقة المرؤوسين في أنفسهم بسبب تخوُّفهم من ضعف القُدرة على القيام بمهام عملهم وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .
○ التّخوُّف من أن يكون الهدف الأساسي للتّمكن الإداري هو تقليص حجم العمالة داخل المؤسسة .
○ ضعف نُظم المعلومات والاتصالات .
○ ضعف العملية الإدارية، وسيطرة الإدارة على كُلّ شيء .
○ اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التّنظيم والتّغيير بسرية، وإعلانها للمرؤوسين بصورة مُفاجئة .
كما أنّ هناك مجموعة من العوامل والمُعوقات التي ألقت العديد من الدّراسات والأبحاث الضّوء عليها واعتبرتها من الأسباب التي قد تسبب الفشل في تطبيق هذه المُمارسة الإدارية، وتتمثّل

هذه المُعوقات مجموعة من العوامل قامت الدّراسة بتصنيفها كما يلي: مُعوقات البيئة الدّاخلية للمؤسسة، ومُعوقات البيئة الخارجيّة للمؤسسة.

ويمكن تفسير ذلك على النحو التّالي:

(١) مُعوقات البيئة الدّاخلية للمؤسسة، وتتمثّل في:

○ ضَعف التّفاهم بين القيادات الجامعية والمروّوسين، ورغبة كُلاًّ منهم في تحقيق أهدافه بغض النّظر عن أهداف الآخر (٩٤ : ٩٥ - ١٠٠).

○ تخوُّف القيادات الجامعية من الإنجاز الذي سوف يُحقّقه المروّوسون نتيجة مُمارسة التّمكن الإداري، وبالتالي فإنّ القيادات التي لا تمتلك المهارات والقُدّرات الإبداعية سوف يُؤثّر على موقفهم ويشعرهم بالضّغط وفقدان ما يميّزهم.

○ نقص التّدريبات أو غُموض الدّور الوظيفي المُتميّز أو لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية، ممّا يترتب عليه إعاقة عملية التّمكن الإداري (٣ : ٤٦٠).

○ نقص الوسائل التّكنولوجية الحديثة التي ترتبط بتجهيز المؤسسة من حيث القُدرة المادية لشرائها وكيفية تفعيلها لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة (٨٣ : ٢٨٠).

(٢) مُعوقات البيئة الخارجيّة للمؤسسة:

(أ) المُعوقات الاجتماعية:

ترتبط هذه المُعوقات بالبيئة التّقافية والحضارية والاجتماعية، وتعبّر عن العناصر المُتداخلة في شخصية المروّوسين، والتي تلعب دورًا كبيرًا في صياغة البُعد الاجتماعي للمفاهيم الوظيفية ممّا ينعكس بالسّلب أو الإيجاب على المُمارسات الإدارية والأكاديمية للمؤسسة الجامعية (٣٢ : ٨٣).

(ب) مُعوقات المُحيط الخارجي (٣٢ : ٨٣):

○ التّدهور الاقتصادي والاجتماعي والتّقافي.

○ الصّراع المؤسسي بين القيادات الجامعية والمروّوسين ومقاومتهم للتّطوير.

○ إهمال الإدارة للأفكار الجديدة وانتقادها والتّمسك بالنّظم البيروقراطية

○ ضَعف الاهتمام بالتّخطيط الإستراتيجي.

○ غُموض أهداف الإدارة الجامعية، ومن ثمّ الفشل في تحقيقها.

وهناك مُعوقات تُواجهها القيادات الجامعية بصفة خاصة، والتي تعوقها عن تحقيق التمكن الإداري، وتتمثل في(٥٠ : ١٠٤-١١١):

- ضَعف إعداد القيادات للمناصب الإدارية بشكلٍ مُناسبٍ .
- ضَعف نُظم التأييد والتشجيع المُلائمين .
- نقص المهارات المُختلفة لدى القيادات لتحقيق التمكن الإداري .
- الالتزام باللوائح والقوانين داخل الكُلية والجامعة .
- سيادة المركزية والبيروقراطية والرُوتين، ونقص تفويض الصلاحيات .
- ضَعف التَّعاون والعمل بشكلٍ جماعي بين القيادات والأقسام المُختلفة .
- قَلَّة إدراك القيادات للوائح أو التَّغييرات أو التَّعديلات التي تطرأ عليها .
- مركزية اتخاذ القرارات، وضعف استقلالية إدارة الكُليات والأقسام في النُّواحي الإدارية والمالية .

- ضَعف التَّخطيط على مُستوى إدارة الكُلية والأقسام بها .
- اتباع الأساليب التَّقليدية في الإدارة وبطء الإجراءات الإدارية داخل الجامعة .
- ويُمكن تحديد أهم مُعوقات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية على النُّحو التَّالي:

(١) مُعوقات تتعلق بالقيادات الجامعية:

- قَلَّة استعداد بعض القيادات الجامعية، ورغباتهم في تطبيق التمكن الإداري، نظرًا لقلَّة معلوماتهم ومعارفهم حول التمكن الإداري .
- وفُوق بعض الأخطاء أثناء تنفيذ والتَّطبيق ممَّا يُؤدِّي إلى فشل بعض القرارات الجامعية .
- قَلَّة الدَّعم من جانب الإدارة الجامعية، ممَّا يُساعد على الإخفاق لبعض القرارات .
- قَلَّة الخبرات الإدارية والقيادية لدى بعض القيادات الجامعية، وهذا كفيلاً بإعاقة مُمارسة التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية .

(٢) مُعوقات تتعلق بالمرؤوسين:

- قَلَّة استعداد بعض المرؤوسين للمُبادأة والابتكار والإبداع، ومُساعدة القيادات الجامعية في مُمارسة المهام والمسئوليات في إطار التمكن الإداري .
- قَلَّة حماس بعض المرؤوسين، وتحملهم للمسئولية، والأعباء الوظيفية .

○ قلّة معارف ومعلومات بعض المرؤوسين عن مدخل التّمكن الإداري، وأهمّيته، وفوائده، ومزاياه لهم وللمؤسسة الجامعية.

○ ضَعف قنوات الاتصال بين المرؤوسين أنفسهم، وبين المرؤوسين والقيادات الجامعية.

○ غُمُوض الأدوار لدى المرؤوسين عند تنفيذ القيادات الجامعية لمهامهم في ظلّ التّمكن الإداري.

(٣) مُعوقات تتعلق بالإمكانات المادية والبشرية:

○ ضَعف الموارد المالية لتطبيق مدخل التّمكن الإداري.

○ قُصُور اللّوائح المتعلّقة بالمكافآت والحوافز، ممّا يُقلّل من جهد المرؤوسين ودافعيتهم للإنجاز.

○ قلّة توافر أجهزة المعلومات المتطورة داخل الجامعة.

○ قلّة توافر قاعدة بيانات بين المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية، وخبراتهم السّابقة، والمهام التي مارسوها.

(٤) التّمسك بالمألوف:

ويُقصد به تمسك القيادات الجامعية باللّوائح والقوانين التّنظيمية المألوفة بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتّجديد فيها، وهناك أيضًا بعض القيادات الذين ليست لديهم دراية بالقوانين واللّوائح ذات العلاقة بتنظيم العمل في مُختلف الجوانب، كما أنّ بعض القيادات التي تتجاوز اللّوائح والقوانين على الرّغم من علمها بالأحكام الخاصة بها، وتسعى نحو تحقيق المصالح الخاصة المتعلّقة بها شخصيًا، ممّا يحدهم من تطبيق التّمكن الإداري، ومن ثمّ مقاومة أيّ تغيير أو تطوير، ويرجع ذلك إلى صُغوبة التّخلي عن العادات السّابقة، نظرًا لخُلُوها من المغامرة أو المخاطرة والإبداع.

(٥) تنبّي أسلوب العمل الفردي:

ويُقصد به سيادة الأنانية والفرديّة لدى القيادات الجامعية، وقلّة رغبتهم في العمل الجماعي، أو تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق الواحد، ومن ثمّ سيطرة القرارات والتّعليمات وإلزام الآخرين بتنفيذها دون مشاركتهم فيها، وفرض رأيهم وفقًا لاهتماماتهم ومصالحهم الشّخصية، وليس مصلحة الجماعة، وقلّة تقبّل وُجّهات النّظر الأخرى للمرؤوسين.

(٦) مركزية العمل الإداري:

ويعقد بها شُيوع بيروقراطية الإدارة في جميع المستويات والأقسام، والتعامل مع إدارة مركزية تقوم باتخاذ القرارات، وقلّة السّماح للقيادات بالمشاركة فيها أو تفويض جزء من السّطات إليهم والزّامهم بتنفيذ هذه القرارات، ومن ثمّ تقييد الحرّية والاستقلالية في النّواحي الإدارية والمالية والعلمية، ممّا تحد من تمكينهم للمهام المنوطة بكلّ الوظائف، ممّا يؤدي إلى ضعف القدرة على تطبيق عملية التمكين الإداري.

(٧) ضعف الحوافز وغياب الدّعم التّنظيمي:

ويعقد به غياب المناخ التّنظيمي الملائم والمُدعم للتمكين الإداري داخل إدارة الكليّة والأقسام بها، إلى جانب الضّعف في نظام الحوافز، والنّقص في الموارد والإمكانات المناسبة، وانخفاض وسائل الدّعم المادي والمعنوي للقيادات الجامعية من قبل إدارة الجامعة، وبالتالي ضعف القدرة على إثارة التّحدي نحو ممارسة الأفكار الجديدة والشّعور بأنّ العمل الذي يؤديه ليس له قيمة.

ثالثًا: مُتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية:

لقد حدّدت العديد من الدّراسات مجموعة من المُتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل تطبيق عملية التمكين الإداري، ومن أهم تلك المُتطلبات (٦٤: ١٥-١٦):

١. أنّ التمكين الإداري ليس مُجرد سلّطة يتم منحها للقيادات، ولهذا السّبب يجب على تلك القيادات أن تعي تمامًا أنّ المشاركة في مسؤولية صنع القرار داخل أي هيكل من الهياكل اللامركزية يُعدّ من أهم مُتطلبات نجاح عملية التمكين الإداري، بمعنى أنّ أول مطلب يجب أن تقوم القيادات الجامعية بتوفيره هو تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار، وإجراء بعض التّعديلات على المسؤوليات والأدوار لتتناسب الوضع الجديد.

٢. أن يهتم التمكين الإداري اهتمامًا كبيرًا بالإنتاجية في العمل، كما تُعطي للقيادات الجامعية مسؤولية الإدارة من أسفل لأعلى، ولهذا يجب على تلك القيادات أن تعمل على إجراء بعض التّحسينات لتتناسب مع مهارات ومُتطلبات العمل.

وقد أشار Griffin, إلى أنّ تطبيق التمكين الإداري يتطلب الآتي (٧٤: ٥٠٠):

- صدق المؤسسة وجدّيتها في منح الحرّية لكلّ المستويات والتّشكيلات في المؤسسة.
- التزام المؤسسة بدعم الأفراد وإسنادهم اعتمادًا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

○ استبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والمروسين.

○ اعتماد المؤسسة على التخطيط المنهجي عند تطبيق عملية التمكين الإداري.

○ التزام المؤسسة بتدريب المروسين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الإداري.

كما أشارت دراسة Ivancevich, et al., إلى أن المؤسسة ملزمة بتوفير مجموعة من المتطلبات إن أرادت العمل بإستراتيجية التمكين الإداري، وهذه المتطلبات، هي (٧٨ : ٤٨٨):
أ- توفير المعلومات عن الأداء المؤسسي والجماعي والفردى.

ب- اللجوء إلى استخدام تقنيات مؤسسية مساعدة لتفعيل التمكين الإداري عن طريق فرق العمل.

ج- اعتماد أنماط مؤسسية مرنة ورشيقة بدلاً من الأنماط التقليدية.

وقد أكدت دراسة Hesselbeing, إلى ما أشارت إليه دراسة Ivancevich, et al., وزملائه، إلا أنها أكدت على ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم (٧٧ : ١٧٥).

كما أوضحت دراسة Eccles, إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين الإداري عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل، واستخدام نظم عالية الجودة لحلّ المشكلات، والانفتاح على الأفكار الجديدة ودعم الابتكار، والإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية (٦٨ : ١٩).

وقد ركزت دراسة Conrad, على أهمية إدارة نظم المعلومات كأحد المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين الإداري، وذلك من خلال (٦١ : ٣١ - ٤٠):

○ توصيل الأهداف التنظيمية ورسالة المؤسسة وفلسفتها إلى جميع المستويات التنظيمية.

○ إبلاغ القيادات بأن التمكين الإداري هو أداة لتحسين أدائهم الشخصي وتفرغهم لمشاكل أكثر أهمية، وليس مجرد وسيلة لسحب سلطاتهم.

○ زيادة مدركات المروسين للدعم التنظيمي، وما يُشجعهم على تحمّل مخاطر التمكين الإداري.

وتُضيف بعض الدراسات أنه لكي يتم التطبيق لتمكين السلطة لابد من تبني مجموعة من المتطلبات الأساسية، والتي تتمثل في (٤٣ : ٣٣٩): الثقة الإدارية، والاتصال الفعال، والضبط والرقابة، والدعم الاجتماعي، والتدريب المستمر، والأهداف والرؤية المستقبلية، ومكافأة المرؤوسين.

لذا فإن التمكين الإداري الناجح يتطلب توافر عدة عوامل مثل: القيادة الداخلية القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل، والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية بناء القدرة التنظيمية، ومن بين الأمور التي تتعلق بالتمكين الإداري، والمهارة في إدارة الاجتماعات، التعامل مع وسائل الإعلام، والتفاوض مع المسؤولين، ومؤسسات المجتمع المحلي، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد (٦٧ : ١٢٧-١٢٨)، ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح في المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك عند التفكير في تطبيق مفهوم التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية يتطلب الأمر تبني مجموعة من الافتراضات تُسهم في التطبيق الناجح له، وهذه الافتراضات هي (٩٣ : ٣٧):

- توافر الفرص الكافية لممارسة السيطرة الكاملة على أعمالهم.
- لا يقتصر مفهوم الكفاءة على عدد محدود من المرؤوسين، وإنما هو مفهوم يُناسب وينتشر إلى جميعهم على كافة المستويات.
- يتعدى مفهوم التمكين الإداري حدود ما يمتلكه المرؤوسون حالياً من سلطات تُتيحها له وظيفتهم.
- يتم تطبيق التمكين الإداري من خلال عمليات رسمية وأخرى غير رسمية، فكلاهما مطلوب، ويتفاعل مع بعضهما البعض، فكلُّ تفاعل يحدث بين القيادات والمرؤوسين له فرصة مُحتملة لتمكين سلطة متبادلة.
- تفهم حاجات المرؤوسين، ويتطلب هذا أن يبدأ التمكين الإداري من أسفل الهيكل التنظيمي.

ومن العرض السّابق لمتطلبات التّمكن الإداري لأي مؤسسة بصفة عامة، يُمكن التّعرّف على أهم المتطلبات الأساسية الواجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية بصفة خاصة:

(أ) الرّؤية الواضحة:

يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة الجامعية، فالتّمكن الإداري يُمكن أن يكون فعّالاً في حالة ربطه بأهداف المؤسسة، حيث تحتاج الإدارة أن تُوجد إجماعاً حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها (٩٣: ٣٩)، فعند إيضاح رؤية ورسالة الكليات للقيادات الجامعية فإنهم بلا شك سيكون لديهم القدرة على التّصرّف بحريّة في عملهم، بدلاً من انتظار الأوامر والتّوجيهات.

وقد أظهرت دراسة Cacciope، أنّ برامج التّمكن الإداري للقيادات الجامعية لم تُحقّق توقعاتها إلّا إذا تمّ ربط البرامج بأهداف وأعمال المؤسسة وأدائها، وعلى الإدارة الجامعية إدراك هذا الأمر، والعمل على تطوير رسالتها ورؤيتها من خلال مشاركة الجميع في ذلك (٥٧: ٢٦٤ - ٥٧٤)، ويعتمد مبدأ المشاركة في الرّؤية على ضرورة توافر عنصرين هامين، هما (٩٥: ٨٦ - ٨٩):

• وجود رؤية مستقبلية واضحة تُعبّر عن تصوّر الوضع والتّميّز المطلوب، ويصمّم على أساسها إطار عملي يُشكّل القيم والمعتقدات والخُطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة الجامعة.

• اهتمام الإدارة بتوصيل الرّؤية ورسالة المؤسسة لجميع المرؤوسين، وليس اختيار عينة مُمثّلة لهم وطلب تصوّرهم حولها، وهذا الأمر يتطلب من القيادات الجامعية العمل مع المرؤوسين من أجل غرس الرّؤية في بنيات وعمليات المؤسسة الجامعية، وهي عملية تتطلب مهارات إنسانية وتقنية.

(ب) الثّقة التّنظيمية:

تُعَدُّ الثّقة التّنظيمية من أهم متطلبات التّمكن الإداري حيث تُعرّف بأنّها علاقة تبادلية بين طرفين، ويُمكن ممارستها في مؤسساتٍ مُتعدّدة ذات سياقات مُختلفة، ومنها الجامعات، نظراً لأنّ طبيعة العلاقات المتبادلة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين تعتمد على توقعات

المروسين فيما يتعلق بمجموعة السلوكيات والخصائص: كالصدق والاحترام والأمانة، والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة والعدالة (٢٨ : ٣٢).

ويتضح من هذا التعريف أن القيادات الجامعية التي تُدرك هذه العلاقة التبادلية قد تبذل مزيداً من الجهد لبناء علاقات ثقة بينها وبين مرؤوسيهما، وأن المرؤوسين الذين يتم تمكينهم أن تكون لديهم شعوراً بالثقة، أي أنهم يثقون بأنهم سيعاملون بعدالة، ولن يتم استغلالهم كمرؤوسين ممن هم في موقع السلطة أو القوة.

وبالتالي فإن أهمية توافر الثقة على المستوى الفردي تلعب دوراً فعالاً في تشكيل العلاقات الشخصية، وبين القيادات والمرؤوسين في العمل، وتؤثر تأثيراً كبيراً في سلوكهم بالمؤسسة، وتختلف درجة الثقة بين المرؤوسين فقد يشعر البعض بدرجة منخفضة من الثقة أو فقدان الثقة نحو الآخرين بالمؤسسة، الأمر الذي قد يفسد العلاقات المتبادلة بينهم، ويعوق سير العمل، في حين أن توافر درجة مرتفعة من الثقة يُعد أساساً لتمكين القيادات، ويسهم في تدعيم جهودهم (٢٨ : ٣٩).

حيث أسفرت نتائج إحدى الدراسات حول العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية عن أن القيادات التي تتمتع بقدر التمكين الإداري والاستقلال في عملها تُظهر مستويات مرتفعة من الثقة نحو القيادات ونحو المؤسسة، كما أكدت الدراسة على أن التمكين الإداري يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية (٨٧ : ٢٦٢).

ويرى بعض الباحثين أنه طالما أن القيادات يلعبون دوراً مهماً في عملية التمكين الإداري لمرؤوسيهما، فإن النقل الناجح للسلطة للمستويات التنظيمية الأدنى يمكن أن يعتمد بدرجة كبيرة على ثقة القيادات في المرؤوسين، من زاوية قدرتهم على استخدام هذه السلطة، وفي درجات أو علاقات الثقة المرتفعة تنخفض السلوكيات الرقابية من جانب القيادات بعد عملية التمكين الإداري (٨٨ : ٦٣-٧٣)، ويضاف إلى ذلك أن الأفراد الذين يثقون في الآخرين يكونون أكثر ثقة في أنفسهم، ويحافظون على مستويات عالية من الأخلاق الشخصية، وحيث إن البيانات التي تتمتع بالثقة تسمح للمرؤوسين بالنمو والازدهار والتمكين، الأمر الذي يؤدي إلى تناغم السلوك ومصداقيته (٧٦ : ٨).

(ج) الثقافة التنظيمية:

تُمثّل الثقافة التنظيمية شعوراً تنظيمياً غير مكتوب يسود القيادات، وتُمثّل مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية، والتي تجدها مجموعات العمل داخل المؤسسة مناسبة وفعّالة للتأقلم مع الظروف والمشكلات التي تحيط بها سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، وقامت بتعليمها للأعضاء الجُدد كطريقة صحيحة ومُعترف بها من جانب أعضاء المؤسسة للتفكير في المشكلات المحيطة، والتصرّف إزاءها (١٤ : ٩٩)، والثقافة التنظيمية بهذا المفهوم هي الجانب المعنوي والفكري للمؤسسة، ويجب على المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق التمكين الإداري التأكّد من أنّ تلك الثقافة تعكس القيم والمبادئ والافتراضات التي تُدعم نجاح تطبيق مدخل التمكين الإداري.

وتأتي أهمّية الثقافة التنظيمية كمُتطلب من مُتطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية كونها تُساعد على غرس القيم والسلوك المطلوبين من قبل الجامعة، وتُساعد القيادات الجامعية ومرؤوسيه في أداء واجباتهم بشكل سليم، وبخاصةً عندما يكون السلوك مُستهدفاً بحيث لا يُمكن تحديده بشكل مُسبق، وهذا يعني أنّ التمكين الإداري الفعّال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ في الاعتبار اتجاهات القيادات وسلوكهم وتُركّز على التمكين الإداري، وتهدف تنمية الثقافة التنظيمية إلى تقبّل التغيير والتكيّف مع الظروف المُستجدة، وتعريف القيادات الجامعية بأهمّية التمكين الإداري، وهناك عدّة مجالات لتنمية الثقافة التنظيمية لدى القيادات الجامعية، من أبرزها (٨٥ : ١٩٢):

○ ثقافة السُلطة: وتعني تفويض السُلطات والصّلاحيات على المرؤوسين، وخلق العمل، لتنفيذ المهام والمسئوليات الوظيفية الموكلة إليهم بفعالية.

○ ثقافة الدّور: وتعني ممارسة الديمقراطية داخل إطار العمل المؤسسي، وتحقيق نُظم المُرونة للمرؤوسين، وخلق العمل.

○ ثقافة المهام: وتتمثّل بتوزيع المهام والمسئوليات بما يتناسب مع قُدرات ومهارات المرؤوسين، وخلق العمل، ونشر مفهوم الرّقابة الدّاتية في العمل.

(د) دور القيادة في التمكين الإداري:

تُعدّ القيادة أحد المتطلبات الأساسية في عملية التمكين الإداري، حيث تُقوم فكرة التمكين الإداري على افتراض رئيسي، يتمثّل في فكرة التمكين أنّ سُلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم

تفويضها للمرؤوسين في الصُفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المرؤوسين ومشاكلهم واحتياجاتهم، وفي ضوء ذلك يتضح أن فكرة التمكين الإداري تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، وهذا بدوره يتطلب تغييرًا جذريًا في أدوار العمل، ومن ثمَّ العلاقة بين القيادات والمرؤوسين (١٨ : ٤٦١-٤٦٢)، أمَّا بالنسبة لدور القيادات الجامعية فيتطلب التحوّل من التّحكّم والتّوجيه إلى التّقة والتّفويض، أمَّا بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التّحوّل من اتباع التّعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، لذا يتطلب من القيادات الجامعية أن تكون على دراية بأهميّة التمكين الإداري، وتقدّم النصّح والمساعدة للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(هـ) الدّعم المؤسسي:

يعدّ الدّعم المؤسسي مطلبًا مهمًا للتمكين الإداري للقيادات الجامعية، فالدّعم المؤسسي مرادف للدّعم القيادي، والذي يُمكن التّعبير عنه بأنّه مساهمات القيادات الجامعية لمرؤوسيهما من خلال تشجيعهم على حلّ المُشكلات والتّصدي لها، وعرض حُلُولها أمامهم بشكلٍ مفتوح، وبالتالي تنمية القُدّرات التي تُدعم التمكين الإداري لديهم (٢٥ : ١٥٧) .

كما تُعدّ إدراكات الدّعم المؤسسي مُحدّدًا مهمًا للتمكين الإداري، حيثُ تُشير نظرية الدّعم المؤسسي إلى أنّ المرؤوسين يقومون بتطوير مُعتقداتهم الشّاملة عن المدى الذي تقيم به المؤسسة إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم، وهم يُشيرون إلى أنّ هذه المُعتقدات الشّاملة تمثّل إدراك الدّعم المؤسسي (٧٠ : ٢٥١) في إطار التّبادل الاجتماعي، فإنّ تلك المُعتقدات تُشكّل الأساس لاستنتاجات أو دلالات المرؤوسين المُتعلقة بالتزام المؤسسة تجاههم، والتي تُساهم في انتمائهم إليها (٩٨ : ٨٢).

وفي هذا الصّدّد يُمكن الإشارة إلى أنّ هناك نمطين للتّبادل الاجتماعي، هما:

- التّبادل بين القيادات والمرؤوسين، والذي يُطلق عليه تدعيم القيادات.
- التّبادل بين الفرد والمؤسسة، والذي يُطلق عليه إدراكات الدّعم المؤسسي.

وطبقًا لنموذج التّبادل الاجتماعي عن إدراك الدّعم المؤسسي، فالمرؤوسون يبذلون جهودهم ولاءهم للمؤسسة من أجلّ مكافآت مالية واجتماعية سيحصلون عليها، ومن ثمّ فإدراك الدّعم من المؤسسة تعمل كرابط بين الممارسات التي تقوم بها المؤسسة والأعمال التي يُمارسها المرؤوسون (٨٤ : ١٦٠).

(و) صنع واتخاذ القرار للقيادات الجامعية:

إنَّ الافتراض الرئيسي في التمكن الإداري يتمثل في أنَّ سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للمرؤوسين، حيث يُعرّف التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية بأنه فلسفة منح مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للقيادات في جميع المستويات المختلفة بالمؤسسة، وعليه فإنه كلما تعززت عملية التمكن الإداري للقيادات فإنها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفاعلية، لكون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وصب العمل الإداري الجامعي، فضلاً عن ذلك أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، حيث يعتمد نجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية القيادات بها.

وتشير بعض الكتابات إلى أنَّ واقع عملية صنع القرار تختلف عن عملية اتخاذ القرار، فصنع القرار Decision Making عملية تعني بجمع وتهيئة المعلومات وصياغة عدّة بدائل مقترحة لعلاج مشكلة معينة، أمّا اتخاذ القرار Decision Taking فهي مرحلة تالية لصنع القرار، حيث يتم البت في اختيار أرجح البدائل أو أفضلها (٢: ٥١٦).

ومعنى ذلك أنَّ عملية صنع القرار تتطلب وجود أكثر من طريقة لحلّ مشكلة معينة، وهذه الطُرق هي التي يُطلق عليها البدائل فوجود البدائل شرط أساسي لصنع القرار، والمشكلة التي تظهر هنا أمام الفرد هي إمّا أن يتخذ القرار، أو يمتنع عن اتخاذه، والقرار الذي يُتخذ بعدم اتخاذ القرار قد تمّ بناؤه على دراسة واقتناع، فهو أيضاً قرار، وبهذا المعنى فإنّ اتخاذ القرار خطوة من خطوات عملية صنع القرار، والتي تتضمن اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

وبالنظر إلى عمليتي صنع واتخاذ القرار، فإنّ جودة القرار التربوي بصفة خاصة تعتمد بشكل كبير على آليات صنعه، وليس على السلطة الموكلة إليها اتخاذه، إذا كانت هذه السلطة تُعد المركزية منهجاً تسيير عليه، أمّا إذا اعتمدت السلطة سواء الغليا أو التثفيذية - منهج اللامركزية في صنع واتخاذ القرار، ففي هذه الحالة تتوقف جودة القرار وتحقيقه لأهدافه على الجهود المبذولة في كلتا العمليتين - الصنع والاتخاذ - معاً، ومن قبل القائمين عليهما داخل منظومة العمل الجامعي (٢: ٥١٧).

وعملية اتخاذ القرار هي في الواقع الخطوة الأخيرة التي تُتّوج عملية صنع القرار، وتُعطى للقرار المصنوع قوته وشرعيته التّظيمية، وأهمّية هذه الخطوة تظهر من حيث إنّ كلّ قرار يترتب عليه نتائج مُعيّنة، ومن النّاحية التّظيمية لا بدّ من وجود فردٍ ما تُنسب إليه مسئولية هذه النّتائج، وهذا الفرد هو ما يُطلق عليه لقب مُتخذ القرار، ولذا فمن السّهل معرفة الشّخص مُتخذ القرار، ولكن من الصّعب معرفة الأفراد الذين شاركوا في صنع القرار (٣٠ : ١٣٩).

وبالنّسبة فإنّ المشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام القيادات الجامعية باستطلاع آراء عدد من المرؤوسين إلى مشاركة جميع المرؤوسين في قرار جماعي، أمّا عملية التّمكن الإداري فهي لا تعني فقط المشاركة في السّلطة، ولكن توزيع السّلطة أيضًا، حيث تُمنح القيادات الجامعية سُلطة بشأن بعض أو كلّ نواحي المهام بدءًا من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثمّ تنفيذها، فتمكين السّلطة يقوي القيادات ويُعطيهم الإحساس بالملكية والتّحكّم في وظائفهم.

(ز) الاتصال الإداري الفعّال:

إنّ الاتصال الإداري مع كلّ المستويات الإدارية والأكاديمية هو المفتاح الأساسي للتّمكن الإداري للقيادات الجامعية، فالإتصال من وظائف الإدارة الضّروية، وهو المُكوّن الذي يجعل النّظام مُمكنًا، وهو الوسيلة التي عبرها يتم القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإتصال أساس لوجود أي جماعة باعتباره وسيلة لمرؤوسيه لتبادل المعنى والأفكار، وهو أيضًا مظهر عام في حياة الإنسان، وهو أداة رئيسية تُوفّر لأفراد المُجتمعات البشرية فرصًا للتّفاعل مع بيئاتهم والتّكيّف معها (٥ : ١٩٢)، وتندرج هذه العملية تحت ما يُسمى بالاتصال الإداري، الذي يقوم بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع أفراد المؤسسة، ويكون نجاحها مرهونًا بوجود أنظمة اتصال جيدة داخل المؤسسة، ووجود المهارات في استعمالها من قبل أفرادها (٤١ : ٤٠)، وبالتالي سلسلة عملية الاتصال تُؤدّي إلى التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في تحقيق قدر كبيرٍ من الاتصالات في جميع الاتجاهات.

فعملية الاتصالات لها دورٌ كبيرٌ ومهمٌ في التّمكن الإداري للقيادات الجامعية من حيث كونها أداة فعّالة للتّأثير في السّلوك الوظيفي للقيادات، حيث يعمل الكلُّ في نطاق اختصاصه على تحقيق أهداف التّنظيم الإداري التّربوي، وبناءً عليه تكون هناك أهمّية كبرى للاتصالات

الإدارية، واعتبارها عامل نجاح أو فشل في تحقيق تمكين سلّطة القيادات الجامعية، من أهمّها (١٣ : ٧):

• وسيلة مُهمّة للممارسات الإدارية من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وإشراف، ورقابة على الأداء.

• وسيلة حتمية يجب استخدامها في الأنماط الإدارية والقيادية المُختلفة.

• أداة مُهمّة لتحقيق التّسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية.

• وسيلة حتمية للقيادات الجامعية لتحقيق أهدافهم الشّخصية والتّنظيمية.

• وسيلة التّخاطب والتّفاعل بين الأطراف المُختلفة داخل وخارج الكليّات والأقسام

(ح) التّدريب الإداري:

يُعدّ التّمكن الإداري عملية تغيّر للمؤسسة تنتقل بها من المفاهيم التّقليدية للسلّطة والمسئولية واتخاذ القرارات التي تعتمد على الفردية إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحريّة في صنع واتخاذ القرارات والمسئولية كاملةً عن النتائج، وعملية التّغيير من المفاهيم التي تحتاج إلى مهارات جديدة يكتسبها المرؤوسون، من أبرزها: مهارات الاتصال، والتّعاون، والتّسيق، واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة، وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلى تدريب لكي ينقنها المرؤوسون، ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفتهم في ظلّ المفاهيم والظّروف الجديدة (١٧ : ٤٥).

فالتّدريب يُشكّل مطلبًا أساسيًا في إدارة المؤسسات إذا ما أُريد لها تحسين وظائفها، والارتقاء بمستويات أداء عاملها، ففدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها بنجاح تعتمد بالدّرجة الأولى على كفاءة أعضائها وإعدادهم، وما تلقوه من علم وتدريب، والتّدريب يُمثّل عملية رئيسية وحيوية في مجال التّنمية المُستمرة للمرؤوسين في مُختلف الوظائف بتخصصاتها المُتنوعة، حيثُ يُجدّد معلوماتهم ويعمل على تحسين مُعدلات أدائهم، والارتقاء بقيمتهم السّئوكية، وصقل اتجاهاتهم، وتعميق ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها (٤٨ : ٢٠٣)، وفي هذا الصّدّد لا يُمكن التّمكن الإداري للمرؤوسين بدون توفير التّدريب المُلائم، حيثُ يرى كلُّ من Bowen & Lawler أنّ المرؤوسين يجب أن يتم تدريبهم بصورة سليمة، فلا معنى أن يتم تمكينهم لأداء أعمال مثل: اتخاذ القرار أو المبادرة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم على ذلك مُسبقًا، وذلك لأنّ الفرد عندما يشعُر بضعف قدرته على القيام بالأعمال المطلوبة منه في

ظَلَّ التّمكن لعدم تدريبه فإنّ ذلك يُؤدّي إلى ضعف ثقته بقدراته، وبالتالي مُقاومة عملية التّمكن الإداري، وتفضيل النّظم التّقليدية للأعمال التي يتقنها (٦٣ : ٣١ - ٤٠). ويرى Caudron، أنّه بمجرد أن يتعرّف الفرد على ما ينبغي عليه عمله لتحسين أداء المؤسسة، فيجب أن تتوافر لديه المهارات والموارد اللاّزمة لتحقيق تلك التّحسينات (٥٩ : ٢٨ - ٣٨).

وإذا كان التّدريب يُشكّل ضرورة ملّحة لجميع الوظائف والأعمال التي تتطلب نُمواً مُستمرّاً في عناصرها البشرية حتى يُمكنها مواكبة المُتغيّرات السّريعة والمُتطوّرة في مجال عملها، فإنّه يُشكّل في الجامعات ضرورة أكثر إلحاحاً وأشدّ مطلباً، نظراً لأهمّية الدّور الذي تلعبه الجامعات (٤٨ : ٢٠٦)، ولما كان جزءاً كبيراً من مسؤولية تحقيق أهداف الجامعة يقع على عاتق الجهاز الإداري بها، فإنّ نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حدٍ كبيرٍ على كفاءة القيادات الجامعية، ومدى قدرتهم في التّعامل مع كافة المُتغيّرات المُحيطة بهم (٦ : ٣)، وفي هذا الصّدّد فإنّ منصب القيادة يتطلب الانتقال من الدّور المهني إلى الدّور الإداري، وهذا يتطلب فهماً للتّغيّرات في الممارسات التّعليمية والإدارية، إذ غالباً ما تصل هذه القيادات إلى مناصبها الإدارية عن طريق الانتقال من العمل الأكاديمي إلى العمل الإداري انتقالاً لا يُلزمه بالضرّورة تأهيلهم للقيام بأعباء المناصب الجديدة.

ولهذا فقد أوصت إحدى الدّراسات بضرّورة تنظيم برامج تدريبية للمرشّحين للمناصب القيادية بالجامعة والكليّة قبل السّماح لهم بممارسة مهامهم، لتعريفهم بالقوانين والتّشريعات الجامعية والمهارات اللاّزمة للتّعامل مع المواقف الإدارية المُختلفة، ممّا يرفع من مُستوى القُدّرات الإدارية لديهم، ويُساعدهم على أداء مهامهم بكفاءةٍ عاليةٍ (٣٣ : ٣٤٥).

وبالتّالي فإنّه لا بدّ من تدريب القيادات الجامعية والمرؤوسين لتتنسق مهاراتهم ومعارفهم وسُلوكياتهم مع أهداف المؤسسة الجامعية، وأن يكون التّدريب على مُستوى عالٍ من المهارات، كمهارة التّشخيص والتّحليل واتخاذ القرارات، ومهارة التّعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، وعلى الإدارة الجامعية الاقْتناع بأهمّية التّدريب باعتباره استثماراً طويل الأجل تشترك القيادات الجامعية في تنفيذه ليرفع من مستوياتهم وقُدّراتهم القيادية والإدارية.

خامساً: الدراسة الميدانية لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية.

تسير إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدّراسة الميدانية:

هدفت الدّراسة الميدانية:

أ- التّعرف على متطلبات التّمكن الإداري للقيادات الجامعية من خلال: الرؤية الواضحة - الثقة التّظيمية - الثقافة التّظيمية - دور القيادة - الدّعم التّظيمي - صنع واتخاذ القرار - الاتصال الإداري - التّدريب الإداري.

ب- الوصول إلى مجموعة من النّتائج قد تسهم في بناء تصوّر مقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٢- أدوات الدّراسة الميدانية:

استخدم البحث الحالي الإستبانة، والتي تمّ إعدادها كأداة أساسية لإجراء الدّراسة الميدانية

أ- صدق الإستبانة **Validity**

تعدّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظّاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنّ الإستبانة الصّادقة تقيس ما وُضع لقياسه، وللتأكد من صدق الإستبانة، استخدم البحث الحالي ما يلي:

(١) صدق المضمون **Content Validity**

ويُسمى بالصدّق المنطقي **Logical** وهو قياس لمدى تمثيل الإستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (٣٨: ١٨٠)، وقد راع البحث أن تكون مُفردات الإستبانة مُعبّرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

(٢) الصّدق الظّاهري **Face Validity**

ويتم التّوصل إليه من خلال إعطاء الإستبانة لأكثر من مُحكّم، ويتم تقييم درجة الصّدق للإستبانة من خلال التّوافق بين قُدّرات المُحكّمين (٤: ٣٧٠)، وللتأكد من صدق الإستبانة فقد تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من السّادة المُحكّمين، والبالغ عددهم (١٣) مُحكّمًا من أصحاب الخبرة في مجالات الإدارة التّعليمية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللّغوية ومعانيها، ومدى مُناسبتها لمجال الدّراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصّيغة اللّغوية، وقام الباحث

جمع الإستبانات وتفرغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتمّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تمّ تعديل البنود في ضوء المقترحات حيث بلغت نسبة إتفاق ٧٥% فأكثر على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تمّ تعديل الإستبانة.

(٣) الصدق الذاتي Intrinsic Validity

تمّ حساب الصدق الذاتي للإستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = 0.92 = 0.96$$

ب- ثبات الإستبانة Reliability

يُعدّ المقياس ثابتاً إذا كان يُعطى نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثمّ حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرّتين.

وللتأكد من ثبات الإستبانة تمّ تطبيقها على عيّنة مكونة من (١٢١) من القيادات الجامعية المتمثلة في: عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية، المتمثلة في جامعات (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي بقنا)، ثمّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تمّ إعطاء درجة كاملة لكلّ عبارات الإستبانة، وتمّ حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عيّنة الثبات.

وتمّ حساب معامل الثبات لهذه الإستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي (١٠ : ١٧٧)، (١٥ : ١٠٥)، (٢٤ : ٢٨٨)، (٤٢ : ١٢٩):

$$r = \frac{N \text{ مجس ص} - \text{مجس ص} \times \text{مجس ص}}{\sqrt{[N \text{ مجس ص} - 2] [N \text{ مجس ص} - 2]}}$$

حيث N = عدد أفراد العيّنة

س = درجات العيّنة في التطبيق الأول

ص = درجات العيّنة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وُجد أنّ معامل الثبات للإستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريبًا، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عيّنة الدراسة.

٣- اختيار عيّنة الدراسة:

تمّ تحديد عينة البحث من خلال المجتمع الأصلي، والذي تمثّل في: عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)، والبالغ عددها (٥٨٨) قيادات جامعية يتوزعون على (٣) ثلاث جامعات، ويتحدّد إجمالي عدد كلّ فئة طبقًا للعام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

والجدول رقم (١) يوضح إجمالي القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي)

| م | الجامعة | عمداء الكليات | وكلاء الكليات | رؤساء الأقسام | العدد |
|----|-------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| ١- | سوهاج | ١٥ | ٣٩ | ١٣٢ | ١٨٦ |
| ٢- | أسيوط | ١٦ | ٤٧ | ١٥٠ | ٢١٣ |
| ٣- | جنوب الوادي | ١٦ | ٤٣ | ١٣٠ | ١٨٩ |
| | الإجمالي | ٤٧ | ١٢٩ | ٤١٢ | ٥٨٨ |

وقد طبقت الإستبانة على عيّنة عشوائية من القيادات الجامعية بالكليات، وبلغ حجم العيّنة (٤٠٥) متمثلة في: عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)، وقد أجاب على الإستبانة بدقة (٣٠٧) من أفراد العيّنة، وكان الفاقد (٥٩) إستبانة، وتمّ استبعاد (٣٩) إستبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات

الجدول رقم (٢) يوضّح عدد الإستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصّالحة من الإستبانة والنسبة المئوية للصّالح منها

| الإستبانات | الموزع | الفاقد | العائد | المستبعد | الصّالح | النسبة المئوية للصّالح |
|------------|--------|--------|--------|----------|---------|------------------------|
| العدد | ٤٠٥ | ٥٩ | ٣٤٦ | ٣٩ | ٣٠٧ | ٧٥.٨٠% |

يتضح من الجدول السابق أنّ إجمالي عدد الإستبانات الصّالحة بلغت (٣٠٧) إستبانة بنسبة (٧٥.٨٠%) من جملة الإستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيث تمثّل تقريبًا (١٣.٨٦%) من المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع العينة المختارة من القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي) (*)

| م | الجامعة | العدد | العينة | النسبة المئوية |
|----|-------------|-------|--------|----------------|
| ١- | سوهاج | ١٨٦ | ١٣٤ | ٧٢.٠٤% |
| ٢- | أسيوط | ٢١٣ | ١٥٣ | ٧١.٨٣% |
| ٣- | جنوب الوادي | ١٨٩ | ١١٨ | ٦٢.٤٣% |
| | الإجمالي | ٥٨٨ | ٤٠٥ | ٦٨.٨٨% |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدد الجامعات المصرية الحكومية = (٢٣) جامعة حكومية.
- عدد الكليات بالجامعات المصرية الحكومية = (٣٣٩) كلية.
- ❖ الكليات عينة الدراسة بجامعة سوهاج:
 - عدد الكليات (العمداء) = (١٥) كلية.
 - عدد وكلاء الكليات = (٣٩) وكيل كلية.
 - عدد رؤساء الأقسام = (١٣٢) رئيس قسم.
- ❖ الكليات عينة الدراسة بجامعة أسيوط:
 - عدد الكليات (العمداء) = (١٦) كلية.
 - عدد وكلاء الكليات = (٤٧) وكيل كلية.
 - عدد رؤساء الأقسام = (١٥٠) رئيس قسم.
- ❖ الكليات عينة الدراسة بجامعة جنوب الوادي بقنا:
 - عدد الكليات (العمداء) = (١٦) كلية.
 - عدد وكلاء الكليات = (٤٣) وكيل كلية.
 - عدد رؤساء الأقسام = (١٣٠) رئيس قسم.
- إجمالي العينة المختارة = ٥٨٨ (عميد/ وكيل كلية/ رئيس قسم).
- نسبة الكليات عينة الدراسة إلى نسبة الكليات بالمجتمع الأصلي = (٣٣٩/٤٧) (١٣.٨٦%).

(*) النسبة المئوية عبارة عن النسبة المئوية لعينة القيادات الجامعية المختارة بالنسبة لإجمالي القيادات الجامعية.

٤- تطبيق الإستبانة:

○ بعد إعداد الإستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

○ قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة الممتثلة في القيادات الجامعية المصرية (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي بقنا).

○ تم توزيع الإستبانات على أفراد العينة، وعددهم (٤٠٥) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٣٠٧) استمارة صحيحة.

○ بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بجمع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة في كل (قسم وكلية وجامعة).

٥- تصحيح الإستبانة:

تم تصحيح الإستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الإستبانة، وقد تمت عملية التصحيح كما يلي:

أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (يتحقق تمامًا - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق)، أو تحت درجة موافقة كل عبارة على حدة (موافق تمامًا - موافق إلى حد ما - لا موافق).

ب- أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما يلي: يتحقق تمامًا (موافق تمامًا) = ٣، يتحقق إلى حد ما (موافق إلى حد ما) = ٢، لا يتحقق (لا موافق) = ١

ج- ضرب التكرارات تحت درجة كل تحقق أو أهمية في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الإستبانة.

د- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

هـ- الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الإستبان بقسمة حاصل الجمع السابق على أفراد العينة.

و- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني على (٣)، حيث توجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعبّر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهمية هذه العبارة.

٦- المُعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة:

تمَّ تحليل استجابات أفراد العيّنة حسب مُوافقتهم على عبارات الإستبانة في ضوء المُعالجة الإحصائية التَّالية:

أ- تراوحت الأوزان الرِّقمية لمدى المُوافقة على كُلِّ عبارة من عبارات الإستبانة بين ٣ : ١ .

ب- تقدير نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على عبارات الإستبانة: نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنَّسبة لمُتوسط شدَّة المُوافقة على البديل من القانون (٣٥):

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث أ = نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة = ٠.٦٧

ب = نسبة مُتوسط شدَّة عدم المُوافقة على العبارة = ٠.٣٣

لأنَّ أ + ب = ١

ن = ٣٠٧ فردًا.

د- حساب حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط درجة المُوافقة على العبارة من القانون التَّالي (١٠):

حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة = نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري.

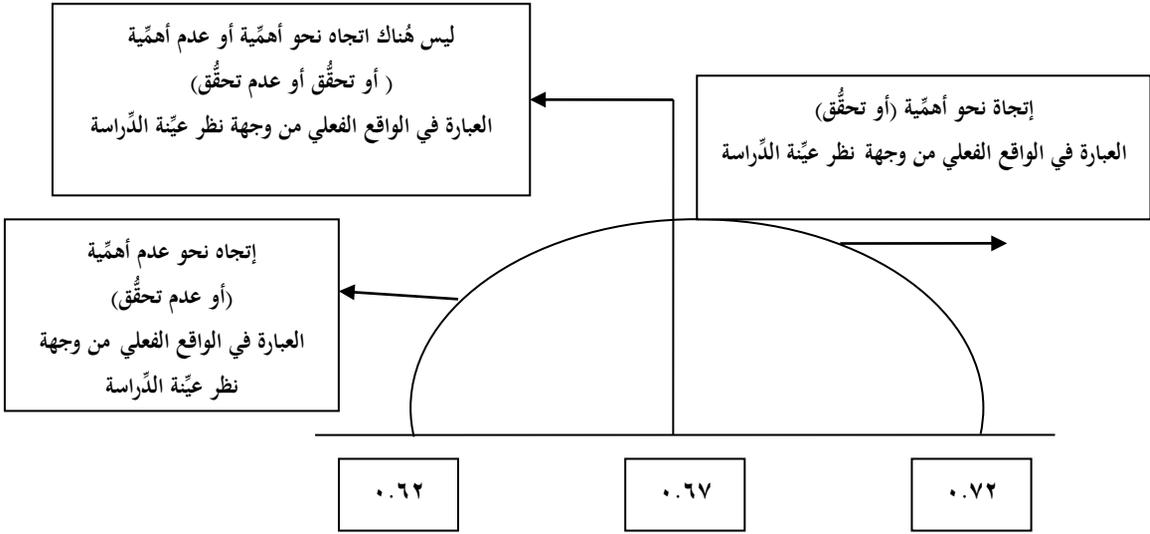
وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثِّقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائمًا في البُحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثِّقة.

إذن حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط الاستجابة = (٠.٠٢٦٨٤ × (١.٩٦) ± ٠.٦٧)

$$(٠.٠٥٢٦ ± ٠.٦٧) =$$

$$٠.٧٢٢٦ \text{ أو } ٠.٦١٧٤ = ٠.٧٢ \text{ أو } ٠.٦٢$$

وحيث أنَّ عدد أفراد العيّنة يُعتبر كبيرًا نسبيًا (٣٠٧) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدَّة المُوافقة على عبارات الإستبانة توزيعًا طبيعيًا وسطه الحسابي (٠.٦٧) والخطأ المعياري (٠.٠٢٦٨٤)، ووضع الفرض الصِّفري.



رسم تخطيطي رقم (١) يوضح تفسير نسبة متوسط استجابة أفراد العينة

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:

أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٢)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق - أو أهمية - هذه العبارة.

ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٢ & ٠.٧٢)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له إتجاهاً نحو تحقيق أو عدم تحقق - أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥٢٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.

ج- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق - أو عدم أهمية العبارة

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

(أ) الرُّؤية الواضحة اللازِمة لتطبيق التَّكْمِين الإداري:

| م | العِبارة | الوزن النسبي | مُتوسط شِدَّة الاستجابة | الترتيب |
|----|---|--------------|-------------------------|---------|
| ١- | مُشاركة مُعظم القيادات الجامعية في وضع الرُّؤية العامة لعملية التَّكْمِين والهدف منها. | ٢.٣٠ | ٠.٧٧ | ٢ |
| ٢- | نقل الرُّؤية العامة للتَّكْمِين لجميع القيادات الجامعية في صورة نشرات أو لقاءات مُباشرة معهم. | ٢.١٥ | ٠.٧٢ | ٥ |
| ٣- | تحديد مسؤوليات وواجبات كلِّ وظيفة ومُتطلباتها للقيادات الجامعية. | ٢.٢٢ | ٠.٧٤ | ٣ |
| ٤- | منح القيادات الجامعية الاستقلالية في اختيار الطَّريقة التي يرونها ملائمة لتنفيذ أعمالهم. | ٢.١٩ | ٠.٧٣ | ٤ |
| ٥- | تهيئة مناخ العمل لقبول فلسفة التَّكْمِين الإداري وفهمه للقيادات الجامعية. | ٢.٤٠ | ٠.٨٠ | ١ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٥): "تهيئة مناخ العمل لقبول فلسفة التَّكْمِين الإداري وفهمه للقيادات الجامعية" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقُّق لإجمالي عيِّنة الدِّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيِّنة إلى أن يتحقَّق هذا المُتطلب بوزن نسبي(٢.٤٠)، ومُتوسط شِدَّة الاستجابة(٠.٨٠)، أي يرى أفراد العيِّنة أنَّه من المُمكن تحقيق هذا المُتطلب في الواقع، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويؤدي ذلك إلى الحد من مركزية السُّلطة والتقليل من تعدُّد المُستويات الإدارية، ومن ثمَّ تبني أسلوب فرق العمل، وهذا يُفسِّر العبارة رقم(١): "مُشاركة مُعظم القيادات الجامعية في وضع الرُّؤية العامة لعملية التَّكْمِين والهدف منها" التي احتلت المرتبة الثَّانية بالنسبة لإجمالي عيِّنة الدِّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيِّنة إلى أنَّ

يتحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد العينة أنه من الممكن أن يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع دراسة (يحيى سليم ملحم)، حيث توصلت إلى أهمية تهيئة المناخ لقبول فلسفة التمكن الإداري للقيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات والكلاء ورؤساء الأقسام.

- احتلت العبارة رقم (٣): "تحديد مسئوليات وواجبات كل وظيفة ومتطلباتها للقيادات الجامعية" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أنه من الممكن أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، فيجب عدم تقييد القيادات الجامعية بالسلسل الهرمي والرؤيتين الوظيفي واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ومنح القيادات الجامعية الصلاحيات الكافية، والتوسع في السلطات، وإعطاء تفويضات واسعة لإنجاز مهام العمل دون تعطيل، وهذا يفسر العبارة رقم (٤): "منح القيادات الجامعية الاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها ملائمة لتنفيذ أعمالهم" التي احتلت المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.١٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣)، أي يرى أفراد العينة أنه من الممكن أن يتحقق ذلك الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع دراسة (وفاء عباد).

- وجاءت العبارة رقم (٢): "نقل الرؤية العامة للتمكن لجميع القيادات الجامعية في صورة نشرات أو لقاءات مباشرة معهم" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنه من الممكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا لا يحدث إلا إذا تم تأهيل القيادات الجامعية تأهيلاً يدرك مدى أهمية التمكن الإداري، والاهتمام بكل ما هو جديد وغير مألوف، ومشاركة الإدارة الجامعية في صنع واتخاذ القرارات، والنقد البناء للأفكار الجديدة.

ممّا سبق ينضح أنّ القيادات الجامعية المتمثلة في: عمداء الكليات والكلاء ورؤساء الأقسام بحاجة ماسة إلى المشاركة في وضع الرؤية العامة لتطبيق مدخل التمكن الإداري والهدف منها في تطوير المؤسسة الجامعية، وأن يتم نقل هذه الرؤية في صورة نشرات لجميع القيادات الجامعية.

(ب) الثّقة التّظيمية اللاّزمة لتطبيق التّمكن الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|----|--|--------------|---------------------|---------|
| ١- | التزام القيادات الجامعية بإقامة علاقات تعتمد على النزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين. | ٢.٠٧ | ٠.٦٩ | ٥ |
| ٢- | تبادل الخبرات الوظيفية بين القيادات الجامعية وبعضها البعض. | ٢.٢٩ | ٠.٧٦ | ٣ |
| ٣- | الاعتماد المتبادل بين القيادات الجامعية ومروسيهم في تنفيذ عملية التّمكن الإداري على روح القانون. | ٢.١٥ | ٠.٧٢ | ٤ |
| ٤- | بناء مناخ من الثّقة بين جميع القيادات الجامعية بكليّاتهم. | ٢.٤٥ | ٠.٨٢ | ١ |
| ٥- | دعم الثّقة في المرؤوسين وتنمية التّعاون بينهم لإنجاز مهام العمل. | ٢.٣٥ | ٠.٧٨ | ٢ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السّابق رقم (١) يتضح الآتي:

-تصدّرت العبارة رقم (٤):'بناء مناخ من الثّقة بين جميع القيادات الجامعية بكليّاتهم' المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٤٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٢)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا من الممكن أن يتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويتفق ذلك مع ما أسفرت عنه نتائج إحدى الدّراسات حول العلاقة بين التّمكن الإداري والثّقة التّظيمية بأنّ القيادات الذين يتمتّعون بقدر التّمكن والاستقلال في عملهم يُظهرون مُستويات مُرتفعة من الثّقة نحو القائد ونحو المؤسسة، كما أكّدت الدّراسة على أنّ التّمكن الإداري يُعدّ عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية الإدارية والتّظيمية(٨٧: ٢٦٢)، وهذا يفسّر العبارة رقم(٥):'دعم الثّقة في المرؤوسين وتنمية التّعاون بينهم لإنجاز مهام العمل' التي احتلت المرتبة الثّانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى إمكانية تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٣٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٨)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا من الممكن أن يتحقّق في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة(Carter)، حيث أنّ هذا المناخ يجعل لدى تلك القيادات الثّقة في تطبيق التّمكن الإداري بالمؤسسات الجامعية، وهذا يُؤكّد على أهمّية بناء مناخ الثّقة بين القيادات والمرؤوسين عند تطبيق التّمكن الإداري.

-احتلت العبارة رقم(٢):"تبادل الخبرات الوظيفية بين القيادات الجامعية وبعضها البعض" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢.٢٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٦)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويُؤدي ذلك إلى النّقل النّاجح للسلطة للمستويات التّنظيمية الأدنى، وكذلك ثقة القيادات في المرؤوسين.

-وجاءت العبارة رقم(٣):"الاعتماد المتبادل بين القيادات الجامعية ومرؤوسيه في تنفيذ عملية التّمكن الإداري على روح القانون" في التّرتيب الرّابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.١٥)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، حيث أنّ التّمكن الإداري يهتم ببناء الثّقة وتكوينها بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحُدود الإدارية والتّنظيمية الداخلية بين الإدارة الجامعية، والقيادات الجامعية، والمرؤوسين.

-وجاءت العبارة رقم(١):"التزام القيادات الجامعية بإقامة علاقات تعتمد على النّزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى إمكانية تحقّق هذا بوزن نسبي(٢.٠٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن أن يتحقّق في الواقع الفعلي، حيث يُؤدي تعزيز مبدأ المشاركة والتّعاون من خلال القدرة على العمل في فريق، وهذا يُؤدي إلى زيادة الانتماء التّنظيمي والشّعور بالرّضا الوظيفي وزيادة الدّافع نحو تحسين الأداء.

ومن خلال تفسير نتائج هذا المجال فإنّه يتعيّن على القيادات الجامعية الاهتمام بدعم الثّقة والتّعاون فيما بينها، والمشاركة في تطبيق التّمكن الإداري، حيث أنّ توافر درجة مُرتفعة من الثّقة يُعدّ أساساً لتطبيق التّمكن الإداري، ويُساهم في تدعيم جهودهم، وذلك من خلال حضور الاجتماعات التي يُدعون لها بصفة رسمية من قِبَل الإدارة الجامعية، وتنمية العلاقات الاجتماعية، وتفويض السّطات.

ويتضح ممّا سبق أنّ مُتطلب الثّقة التّنظيمية ضروري ومهمّ كأحد مُتطلبات التّمكن الإداري للقيادات الجامعية، حيث أنّ إدراك القيادات للعلاقة التبادلية يُؤدّي إلى بذل مزيداً من الجهد لبناء علاقات ثقة مع المرؤوسين، الأمر الذي يُؤدي إلى تمكينهم وشّعورهم بالثّقة.

(ج) الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق التَّمكين الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|----|--|--------------|---------------------|---------|
| ١- | تساعد القيادات الجامعية على غرس القيم والسلوك المناسب للتَّمكين الإداري. | ٢.٢٦ | ٠.٧٥ | ٣ |
| ٢- | تعمل القيادات الجامعية على نشر طُرُق وآليات التَّمكين الإداري للمرووسين. | ٢.٥١ | ٠.٨٤ | ١ |
| ٣- | تهيئة نُظْم العمل مع الثقافة السائدة بالجامعة. | ٢.١٨ | ٠.٧٣ | ٤ |
| ٤- | سيادة مفهوم المشاركة والعمل الجماعي بين القيادات الجامعية. | ٢.١٢ | ٠.٧١ | ٥ |
| ٥- | احترام وتقدير القيادات الجامعية للمرووسين عند توزيع المهام. | ٢.٤٠ | ٠.٨٠ | ٢ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "تعمل القيادات الجامعية على نشر طُرُق وآليات التَّمكين الإداري للمرووسين" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقُّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢.٥١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد العيّنة أنه من المُمكن أن يتحقَّق المُتطلب في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، وهذا يُؤكِّد على أهمّية نشر ثقافة التَّمكين الإداري كمتطلب من مُتطلبات التَّمكين الإداري بما يتوافق مع الثقافة السائدة بالمؤسسات الجامعية، حيث أنّ الثقافة الحالية تهمل التَّمكين الإداري لدى القيادات الجامعية، وينتطلب لتغيير الثقافة التّحول من المفاهيم التّقليدية في الإدارة إلى الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة، والتي منها التَّمكين الإداري، وهذا يتفق مع دراسة (عزّة الحسيني).

- احتلت العبارة رقم (٥): "احترام وتقدير القيادات الجامعية للمرووسين عند توزيع المهام" المرتبة الثّانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢.٤٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد العيّنة أنه من المُمكن أن يتحقَّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنّها عبارة إيجابية، حيث أكّد أفراد العيّنة على الموافقة على تطبيق التَّمكين الإداري في الثقافة الحالية، وذلك من خلال نشر قيم الاحترام والتّقدير لجميع المُستويات القيادية والإدارية، وكذلك المرووسين، وهذا

نتيجة للعبارة رقم(١):"تساعد القيادات الجامعية على غرس القيم والسُّلوك المناسب للتّمكن الإداري" التي احتلت المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٢٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، لذا يجب الاهتمام بغرس القيم والسُّلوك المناسب للقيادات الجامعية حتى يتم تطبيق مدخل التّمكن الإداري كمفهوم إداري حديث لدى مؤسساتها الجامعية يُسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والقيادية.

- وجاءت العبارة رقم(٣):"تهيئة نُظْم العمل مع الثّقافة السّائدة بالجامعة" في الترتيب الرّابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.١٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويحتاج ذلك إعادة مراجعة وتقييم الأنظمة واللّوائح، وتشخيص المعوقات التي تعوق التّنفيذ الجيد للأنظمة واللّوائح، وهذا يتفق مع دراسة (برجس فالح الهاجري).

- وجاءت العبارة رقم(٤):"سيادة مفهوم المشاركة والعمل الجماعي بين القيادات الجامعية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى إمكانية تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.١٢)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧١)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه إمكانية تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يلزم تغيير الثّقافة السّائدة بالجامعات، ومنح النّقة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، والتي من خلالها تتم المشاركة والعمل الجماعي الإيجابي.

ومن خلال ما سبق فإنّ متطلب الثّقافة التّنظيمية ضروري لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، حيث أنّ الثّقافة الحالية تحتاج إلى تطوير، وتتطلب ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ في الاعتبار اتجاهات القيادات الجامعية وسلوكهم، وتركّز على الاهتمام بتطبيق مدخل التّمكن الإداري.

(د) دور القيادة في تطبيق التَّمكين الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|----|--|--------------|---------------------|---------|
| ١- | ضرورة مشاركة القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات. | ٢.٥٥ | ٠.٨٥ | ١ |
| ٢- | تعمل القيادات الجامعية على تفويض بعض المهام للمرؤوسين عند الحاجة. | ٢.٣٤ | ٠.٧٨ | ٣ |
| ٣- | تُمارس القيادات الجامعية عملها كمساندين ومُوجهين للمرؤوسين. | ١.٩٢ | ٠.٦٤ | ٥ |
| ٤- | اقتناع القيادات الجامعية بأهمية التَّمكين الإداري للمرؤوسين. | ٢.٤٢ | ٠.٨١ | ٢ |
| ٥- | تمنح القيادات الجامعية الموزونة المناسبة للتصريف في أداء مهام العمل. | ٢.١٥ | ٠.٧٢ | ٤ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (د) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١): "ضرورة مشاركة القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العينة أنه يجب أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا دليل على إيجابية العبارة، ويؤكد ذلك مدى أهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، حيث تقوم بعض القيادات الجامعية باتخاذ القرارات بشكلٍ فردي دون مشاركة، مما يدل على تسلط الإدارة، وغياب مشاركة القيادات في صنع واتخاذ القرارات، وهذا بدوره يتطلب تغييراً لدور القيادات، فيتطلب منها التركيز على المشاركة والتشاور عند تطبيق التَّمكين الإداري، وهذا يُفسر العبارة رقم (٤): "اقتناع القيادات الجامعية بأهمية التَّمكين الإداري للمرؤوسين" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أنه الممكن أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا دليل على إيجابية العبارة، يتفق ذلك مع دراسة (رمضان محمود عبد السلام).

- احتلت العبارة رقم (٢): "تعمل القيادات الجامعية على تفويض بعض المهام للمرؤوسين عند الحاجة" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٣٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد

العينة أنّه من الممكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ومعنى ذلك أنّ فكرة التّمكن الإداري تتمثّل في أنّ سلّطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للمرؤوسين في الصّفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المرؤوسين ومشاكلهم واحتياجاتهم.

- وجاءت العبارة رقم(٥): "تمنح القيادات الجامعية المُرونة المُناسبة للتصرّف في أداء مهام العمل" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.١٥)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنّه من الممكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، لذا يتطلب من القيادات الجامعية أن تكون على دراية بأهميّة التّمكن الإداري، وتقدّم النّصح والمُساعدة للمرؤوسين والمُشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

- وجاءت العبارة رقم(٣): "تُمارس القيادات الجامعية عملها كمساندين وموجهين للمرؤوسين" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى أنّ هذا المتطلب يتحقّق بوزن نسبي(١.٩٢)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٤)، أي يرى أفراد العينة أنّه من الإمكانية تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يتطلب التّخلي عن النّمادج التّقليدية للقيادة، والتي تُركّز على التّوجيه من جانب القيادة التي تُؤمن بالمُشاركة والتّشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييرًا جذريًا في أدوار العمل.

ومما سبق يتضح مدى أهميّة دور القيادة في التّمكن الإداري، حيث أنّه يُعدّ مُطلبًا مهمًا وضروريًا يقوم على فكرة التّخلي عن النّمودج التّقليدي للقيادة، والتّحول من التّحكم والتّوجيه إلى التّقة والتّفويض، لذا فلا بدّ للقيادات الجامعية أن تتخلى عن النّمادج الإدارية التّقليدية، وأن تتولى وتستثمر أنماطًا جديدة من خلالها تستطيع المؤسسات الجامعية تحقيق أهدافها.

(هـ) الدَّعم التَّنظيبي اللّازم لتطبيق التَّمكين الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدّة الاستجابة | التّرتيب |
|----|---|--------------|----------------------|----------|
| ١- | ربط أداء المرؤوسين بنظام الحوافز والمكافآت. | ٢.٥٦ | ٠.٨٥ | ١ |
| ٢- | تأكيد الدَّعم التَّنظيبي الذي تتلقاه القيادات الجامعية من العمل الجماعي. | ٢.٢٤ | ٠.٧٥ | ٤ |
| ٣- | العمل على ترسيخ السُّلوكيات الدّاعمة من جانب إدارة الجامعة لرؤسائهم في العمل. | ٢.١٨ | ٠.٧٣ | ٥ |
| ٤- | دعم إدارة الجامعة لنشر فلسفة التَّمكين الإداري لدى قياداتها. | ٢.٥٣ | ٠.٨٤ | ٢ |
| ٥- | تنمية القُدّرات التي تُدعِم التَّمكين الإداري للقيادات الجامعية. | ٢.٣٦ | ٠.٧٩ | ٣ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السّابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١): "ربط أداء المرؤوسين بنظام الحوافز والمكافآت" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقُّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٥٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن تحقُّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، فالواقع الحالي يُشير إلى سوء العدالة في توزيع المكافآت والحوافز المُقدّمة لهم، وهذا يُؤكّد ضرورة الاهتمام بالعدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وربط الأداء بالحوافز والمكافآت، وهذا يُعدّ من أهم المتطلبات التي تناشد بها القيادات الجامعية لدعم المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم، وهذا يتفق مع دراسة (محمّد النّجار).

- احتلت العبارة رقم (٤): "دعم إدارة الجامعة لنشر فلسفة التَّمكين الإداري لدى قياداتها" المرتبة الثّانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٥٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويؤكّد ذلك أهميّة دعم الإدارة الجامعية لنشر فلسفة التَّمكين الإداري لدى القيادات الجامعية، وهذا يُشجع القيادات على تحمّل المسؤولية واستثمار قُدّراتهم من خلال تفويض السُّلطة وتشجيعهم على صنع واتخاذ القرارات، وهذا يُفسّر العبارة رقم (٥): "تنمية القُدّرات التي تُدعِم التَّمكين الإداري

للقيادات الجامعية" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٣٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا دليلٌ على إيجابية العبارة.

- وجاءت العبارة رقم(٢):"تأكيد الدّعم التّنظيمي الذي تتلقاه القيادات الجامعية من العمل الجماعي" في التّرتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٢٤)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، لذا فإنّ المشاركة الفعّالة والتّعاون والاندماج بين فريق العمل، والثّقة بين القيادات الجامعية، كلّ ذلك يُؤدي إلى تشجيع الإدارة من التّخلي عن بعض صلاحياتها، ومنح الفريق مزيداً من التّمكن والحرّيّة والاستقلالية، والدّعم المؤسسي، وهذا يتفق مع دراسة(رمضان محمود عبد السّلام).

- وجاءت العبارة رقم(٣):"العمل على ترسيخ السّلوّكيات الدّاعمة من جانب إدارة الجامعة لزوّسائهم في العمل" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.١٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، لذا يجب التّزام المؤسسات الجامعية بدعم القيادات الجامعية والمرؤوسين اعتماداً على مداخل المشاركة والتّمكن الإداري.

وممّا سبق يتضح أنّ مُتطلب الدّعم التّنظيمي مُهمّ وضروري للتّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، حيث أنّ إدراك الدّعم التّنظيمي يعمل كرابط بين الممارسات التي تقوم بها الإدارة الجامعية والأعمال التي يُمارسها كلّ من القيادات الجامعية والمرؤوسين.

(و) صنّع واتخاذ القرار اللّازم لتطبيق التّمكن الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدّة الاستجابة | التّرتيب |
|----|--|--------------|----------------------|----------|
| ١- | تُشارك القيادات الجامعية في تحديد المسؤوليات والواجبات لكلّ وظيفة من وظائف المرؤوسين المنوط بهم. | ١.٩٣ | ٠.٦٤ | ٥ |
| ٢- | تُفوض القيادات الجامعية السّلطة للمرؤوسين لسرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. | ٢.٦٤ | ٠.٨٨ | ١ |
| ٣- | تُشارك القيادات الجامعية في وضع برامج العمل وأسلوب تنفيذها. | ٢.٣٣ | ٠.٧٨ | ٣ |
| ٤- | تُوفّر المعلومات الدّقيقة لكافة القيادات الجامعية لأداء العمل بكفاءةٍ ودراية. | ٢.٤٢ | ٠.٨١ | ٢ |
| ٥- | تمنح القيادات الجامعية سلّطة المهام بدءًا من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثمّ تنفيذها. | ٢.١٥ | ٠.٧٢ | ٤ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السّابق رقم (و) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): " تُفوض القيادات الجامعية السّلطة للمرؤوسين لسرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٦٤)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الإمكانية تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على إيجابية العبارة، ويؤكد على أهمّية الحاجة إلى تفويض السّلطة للقيادات الجامعية والمرؤوسين، ومن ثمّ مشاركتهم في صنّع واتخاذ القرارات وهذا بدوره يلزم منح المزيد من الصّلاحيات التي من خلالها تستطيع القيادات صنّع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويتفق ذلك مع دراسة (Carter).

- احتلت العبارة رقم (٤): "تُوفّر المعلومات الدّقيقة لكافة القيادات الجامعية لأداء العمل بكفاءةٍ ودراية" المرتبة الثّانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٤٢)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨١)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن تحقيق ذلك المتطلب في الواقع الفعلي، وهذا دليل على إيجابية العبارة، حيثُ أكّد أفراد العيّنة على توافر المعلومات الدّقيقة لكافة القيادات لتكون على دراية لتحقيق الأعمال الموكولة إليها، والتي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال بكفاءةٍ ومهارة فائقة، وهذا يترتب

عليه مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وجودتها، ومن ثم تنفيذها، ويتفق ذلك مع دراسة (برجس فالح الهاجري).

- وجاءت العبارة رقم (٣): "تشارك القيادات الجامعية في وضع برامج العمل وأسلوب تنفيذها" في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد العينة أنه من الممكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على إيجابية العبارة، وهذا يتطلب من الإدارة الجامعية توفير تقنيات مساعدة لتفعيل التمكن الإداري عن طريق فريق العمل، كذلك القيام بتدريب القيادات والمروسين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكن الإداري.

- جاءت العبارة رقم (٥): "تمنح القيادات الجامعية سلطة المهام بدءًا من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثم تنفيذها" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنه الإمكانية تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يتطلب إعطاء القيادات الجامعية كافة الصلاحيات لاختيار الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف، وهذا بدوره يؤدي إلى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المناسبة، كما أن عملية التمكن الإداري لا تعني فقط المشاركة في السلطة، ولكن توزيع السلطة أيضًا، حيث تمنح القيادات سلطة بشأن بعض أو كل نواحي المهام بدءًا من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثم تنفيذها، فتمكين السلطة يقوي القيادات ويعطيهم الإحساس بالملكية والتحكم في وظائفهم، لذا فلا بد من مشاركة القيادات الجامعية في تحديد المسؤوليات والواجبات، وهذا يفسر العبارة رقم (١): "تشارك القيادات الجامعية في تحديد المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة من وظائف المروسين المنوط بهم" التي احتلت المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقيق هذا المتطلب بوزن نسبي (١.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٤)، أي يرى أفراد العينة أنه من الضروري الاهتمام بذلك في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (وفاء عياد).

مما سبق يتضح أن متطلب صنع واتخاذ القرار متطلب ضروري للتمكن الإداري، حيث يتمثل الافتراض الرئيسي في التمكن الإداري في أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها

تصور مقترح لمتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر .

للقيادات الجامعية، وفي جميع المستويات المختلفة، فكلّما تعزّزت عملية التّمكن الإداري للقيادات فإنّها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفاعلية.

(ز) الاتصال الإداري اللازم لتطبيق التّمكن الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|----|--|--------------|---------------------|---------|
| ١- | فتح قنوات الاتصال بين جميع القيادات الجامعية بصفة مستمرة. | ٢.٣١ | ٠.٧٧ | ٣ |
| ٢- | توافر وسائل اتصال متعدّدة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب. | ٢.٤٨ | ٠.٨٣ | ١ |
| ٣- | تنمية قدرات القيادات الجامعية بصفة مستمرة. | ٢.٠٦ | ٠.٦٩ | ٥ |
| ٤- | تقوم القيادة الجامعية بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع أفراد المؤسسة الجامعية. | ٢.٢٠ | ٠.٧٣ | ٤ |
| ٥- | توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى القيادات الجامعية. | ٢.٣٦ | ٠.٧٩ | ٢ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "توافر وسائل اتصال متعدّدة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٤٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الإمكانية تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل إيجابية العبارة، فيجب توافر وسائل الاتصال ووصول المعلومات في الوقت المناسب، وهذا بدوره يُؤثّر بالإيجاب على العمل داخل المؤسسات الجامعية، وتكون بين القيادات الجامعية ومرؤوسيهما ممّا يُؤثّر إيجابياً على تحقيق التّمكن الإداري لديهم، فمن الواجب توافر مهارات الاتصال الفعّال للقيادات الجامعية، وهذا يُفسّر العبارة رقم (٥): "توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى القيادات الجامعية" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٣٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الممكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (Emerson)، حيث توصلت نتائج دراسته إلى ضرورة السّماح للقيادات للوقوف على آرائهم، حيث يتطلب ذلك ضرورة تقييم وسائل الاتصال، بحيث يكون الاتصال

في الاتجاهين، كما توصلت أنّه يجب على الإدارة مُمارسة وتشجيع أسلوب التّمكن الإداري من خلال الثّقة والتواصل مع المرؤوسين.

- احتلت العبارة رقم(١):"فتح قنوات الاتصال بين جميع القيادات الجامعية بصفة مُستمرة" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٣١)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٧)، أي يرى أفراد العيّنة الدّراسة أنّه من المُمكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، وهذا يُؤكّد مدى أهميّة فتح قنوات الاتصال مع كافة المستويات الإدارية والقيادية، وفي جميع الاتجاهات بما يُحقّق للقيادات الفهم لما تحاول تحقيقه، وكيف سيتم ذلك، وهذا هو العامل الأساسي للتّمكن الإداري.

- وجاءت العبارة رقم(٤):"تقوم القيادة الجامعية بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع أفراد المؤسسة الجامعية" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٢٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويكون نجاحها مرهوناً بوجود أنظمة اتصال جيدة داخل المؤسسة الجامعية، ووجود المهارات في استعمالها من قِبَل القيادات، وبالتالي سلاسة عملية الاتصال تُؤدي تمكين للقيادات الجامعية في تحقيق قدر كبير من الاتصالات في جميع الاتجاهات بما يُحقّق لتلك القيادات الفهم لما تحاول تحقيقه.

- وجاءت العبارة رقم(٣):"تنمية قدرات القيادات الجامعية بصفة مُستمرة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى إمكانية تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٠٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن أن يتم تنفيذ ذلك المتطلب في الواقع الفعلي، فعلى الإدارة الجامعية توفير برامج تدريبية حديثة مواكبة للتّطورات العالمية للقيادات الجامعية، للنّهوض بالمؤسسات الجامعية.

وممّا سبق يتضح أنّ عملية الاتصالات لها دورٌ كبيرٌ في تحقيق التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، حيثُ يعمل الكلُّ في نطاق اختصاصه على تحقيق أهداف التّنظيم الإداري، وبناءً عليه يكون نجاحها مرهوناً بوجود أنظمة اتصال جيدة داخل الجامعة، ووجود المهارات اللاّزمة في استعمالها من قِبَل القيادات الجامعية.

(ح) التدريب الإداري اللازم لتطبيق التمكن الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب ب |
|----|---|--------------|---------------------|-----------|
| ١- | تنظيم دورات تدريبية للقيادات الجامعية تتعلق بفكر التمكن الإداري وفلسفته. | ٢.٤٢ | ٠.٨١ | ٢ |
| ٢- | تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوظائف الإدارية للقيادات الجامعية. | ٢.٤٦ | ٠.٨٢ | ١ |
| ٣- | تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة قبل السماح لهم بممارسة مهامهم. | ٢.١٩ | ٠.٧٣ | ٤ |
| ٤- | ينمي التدريب مستوى القدرات الإدارية والفنية والأكاديمية لدى القيادات الجامعية. | ٢.٢٩ | ٠.٧٦ | ٣ |
| ٥- | تقدم برامج التدريب الهادفة للقيادات الجامعية بصفة مستمرة. | ٢.١٢ | ٠.٧١ | ٦ |
| ٦- | ربط برامج التدريب بمستوى أداء القيادات الجامعية. | ٢.١٦ | ٠.٧٢ | ٥ |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوظائف الإدارية للقيادات الجامعية" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٢)، أي يرى أفراد العينة أنه من الممكن أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا دليل على إيجابية العبارة، حيث أكد أفراد العينة على أهمية الاحتياجات التدريبية، فإنَّ المنصب القيادي يتطلب الانتقال من الدور المهني إلى الدور القيادي، وهذا يلزمه بالضرورة تحديد الاحتياجات الخاصة بكلِّ منصب وأعبائه ومتطلباته، وبناءً عليه يتم تنظيم الدورات التدريبية اللائمة، وهذا نتيجة للعبارة رقم (١): "تنظيم دورات تدريبية للقيادات الجامعية تتعلق بفكر التمكن الإداري وفلسفته" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أنه من الإمكانية تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا دليل على إيجابية العبارة، ولهذا فقد أوصت إحدى الدراسات بضرورة تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة والكلية قبل السماح لهم بممارسة مهامهم، لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات اللائمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، ممَّا يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءةٍ عاليةٍ (٣٣: ٣٤٥)، وهذا

يؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات القيادات الجامعية، وهذا يُفسّر العبارة رقم(٤): "يُنمي التّدريب مستوى القُدّرات الإدارية والفنية والأكاديمية لدى القيادات الجامعية" التي احتلت المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢٠٢٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠٠٧٦)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه من المُمكن أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا دليلٌ على إيجابية العبارة، لذا فلا بُدّ من تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية، ويتفق ذلك مع العبارة رقم(٣): "تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة قبل السّماح لهم بممارسة مهامهم" التي احتلت المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢٠١٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠٠٧٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من الضّروري تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع دراسة (فتحي درويش عشيبه)

- وجاءت العبارة رقم(٦): "ربط برامج التّدريب بمستوى أداء القيادات الجامعية" في التّرتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢٠١٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠٠٧٢)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن أن يتحقّق في الواقع الفعلي، ويحقّق ذلك تغذية مُرتدة للقيادات الجامعية عن مستوى إنجازهم، من خلال معرفتهم بنقاط قوتهم وضعفهم، وربطها بطمّوحاتهم الشّخصية والمهنية ممّا يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية، وهذا يتفق مع دراسة (Sherine).

- وجاءت العبارة رقم(٥): "تقدّم برامج التّدريب الهادفة للقيادات الجامعية بصفة مُستمرة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى إمكانية تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢٠١٢)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠٠٧١)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه من المُمكن أن يتحقّق ذلك الواقع الفعلي إلى حدّ ما، فمن الضّروري الاهتمام بالبرامج التّدريبية التي تُقدّم للقيادات الجامعية، فالتّدريب يُشكّل مُطلبًا أساسيًا ومهمًا للارتقاء بمستوى أداء القيادات الجامعية، وما يتلقونه من علمٍ وتدريبٍ يُمثّل عملية رئيسية وحيوية في مجال التّنمية المهنية المُستمرة في مُختلف الوظائف وتخصصاتها المُتنوعة، ويتفق ذلك مع دراسة(مها الشّريف).

وممّا سبق يتضح أنّه لا يُمكن تحقيق التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية بدون توافر التّدريب المُلائم، فيجب تدريبهم مُسبقاً قبل تولي المناصب القيادية بكليّاتهم ممّا يرفع من مُستوى القُدرات في المهارات اللاّزمة للتعامل مع المواقف الإدارية المُختلفة ويُساعدهم على التّمكن الإداري.

نتائج البحث:

من خلال الإطار النظري للبحث، والدراسة الميدانية والدراسات والبحوث السابقة توصل البحث إلى العديد من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

تمنّلت مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية التي تمّ دراستها وتحليلها وتفسيرها في تسع مُتطلبات، وهي: الرّؤية الواضحة، والثّقة التّنظيمية، والثّقافة التّنظيمية، ودور القيادة، والدّعم التّنظيمي، وصنع واتخاذ القرار، والاتصال الإداري، والتّدريب الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التّالية:

○ احتياج الجامعات المصرية إلى تبني سياسة التّمكن الإداري في ظلّ التّحديات التي تُواجهها، وأنّ القيادات لديها القُدرة والرّغبة التي يُمكن الاعتماد عليها في البدء بتطبيق التّمكن الإداري.

○ أهمّية الثّقة التّنظيمية للقيادات الجامعية في الوظائف المُختلفة حيثُ يصحب ذلك زيادة إدراكهم لأبعاد التّمكن الإداري، وتحقيق مُتطلباته، وذلك من أجل زيادة توافقهم مع وظائفهم، ومن ثمّ زيادة الثّقة الحقيقية بين القيادات والمروّوسين.

○ إعادة النّظر في الثّقافة التّنظيمية الحالية بما يتلاءم مع مُتطلبات التّمكن الإداري.

○ إنّ دور القيادة من أهم العوامل التي تُؤثّر على عملية تطبيق التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية.

○ إنّ مُدركات القيادات الجامعية للدّعم التّنظيمي يصحبها زيادة في إدراكهم لأبعاد التّمكن الإداري ومُتطلباته من خلال تقدير الكُلية لجهد وأداء كُلّ منهم في العمل، ومُساعدة الكُلية في علاج المُشكلات، وعدالة المُكافآت والحوافز، والحرص على العمل بآراء القيادات ومُفترحاتهم.

○ تحديد طبيعة القرارات التي يُمكن أن يُشارك فيها المرؤوسين بشكلٍ تدريجي، فيجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكلٍ يومي حتى يُمكن للقيادات الجامعية والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يُمكن أن يُشارك فيها المرؤوسين بشكلٍ مُباشر.

تصور مقترح لمتطلبات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

○ أن تتضمن جهود التمكن الإداري أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم لأبد أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من المرؤوسين بالمؤسسة.

○ لكي يمكن للقيادات الجامعية من صنع واتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم بحاجة إلى معلومات عن وظائفهم الفنية والإدارية، ويجب أن تتوفر لديهم معلومات أيضاً عن طريقة أداء عملهم وأدوارهم في ضوء فريق العمل.

○ التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكن الإداري للقيادات الجامعية، الأمر الذي يتطلب توفير برامج تدريبية لحلّ المشكلات، والاتصال، التحفيز لرفع المستوى المهني للمرؤوسين.

○ التأكيد على التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، وديمقراطية موقع العمل في الجامعة، بحيث يتم إتاحة الفرصة أمام القيادات الجامعية للمشاركة في تحديد أهداف الكلية وفق رؤية واضحة.

○ الاهتمام والتّركيز على إعداد القيادات الجامعية وتدريبها على المهارات المطلوبة، وتهيئة النّمّو المهني للمرؤوسين، وتشجيع عمليات التغيير على المستوى الجامعي، وتشجيع وتيسير مشاركة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرار.

سادساً: تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر:

وفي ضوء ما تمّ عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية، وتأسيساً على بُنود الإستبانة أمكن التّوصل إلى تصوّر مقترح لمتطلبات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، والذي تتحدّد محاوره فيما يلي:

١- مفهوم التّصور المقترح:

يقصد بالتّصور المقترح بأنه إطار عام يوضّح مُتطلبات التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية.

٢- أهداف التّصور المقترح:

سعى هذا التّصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التّعرف على مدخل التمكن الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

- تحديد أهم متطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- تقديم الآليات والمقترحات التي تُسهم في تفعيل مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

٣- أهمية التّصور المقترح:

تمثلت أهمية هذا التّصور فيما يلي:

- تجويد العمل بالمؤسسات الجامعية، والتي تُعد الركيزة الأساسية للنّهوض بمستوى التّعليم الجامعي.

○ إنّ الجامعات التي تنشد التّميّز وتحقيق السّبق في نشر ثقافة التّمكن الإداري بداخلها.

- نشر ثقافة التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية وممارسة أبعاده ومُتطلباته، ومن ثمّ تنمية مهارات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

○ توظيف تكنولوجيا المعلومات في ممارسة المهام الإدارية والتنّظيمية والفنية والمهنية لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

- يُعدّ أداة مُساعدة في تكوين إطار منهجي يُساعد في عملية المناقشة أو التّجريد في الواقع العملي.

○ يُعدّ أداة لإحداث التّغيير المُخطط، وذلك من خلال التّوضيح الذي يُوفّره التّصوّر بالنّسبة للقيادات الجامعية، والتّعرّف على مدى الحاجة إلى التّغيير، ووضع خطط العمل اللاّزمة، ومتابعة تنفيذها.

- يُمكن الاعتماد على التّصوّر المقترح لمتطلبات التّمكن الإداري من خلال التّعرّف على أهمّيته، وما يترتب عليها من نتائج.

٤- منطلقات التّصور المقترح:

يُمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تُبرّر الحاجة إلى بناء تصوّر مقترح لتفعيل مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، وذلك في النّقاط التّالية:

- يُعدّ قبُول الأفكار الجديدة والمُبدعة والسّعي لتحقيقها أحد الرّكائز المُهمّة لكي تُصبح إدارة الجامعات ذات جودة عالية ومُتميزة، الأمر الذي ينعكس على تطوير أدائها.

○ تتعدّد أساليب التّمكن الإداري، من ثمّ يُمكن من خلالها الاستفادة في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية والمرؤوسين.

○ يُعطي التّمكن الإداري الفرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات بعضها البعض.

○ يُفيد التّمكن الإداري في تعزيز ارتباط القيادات الجامعية بأقسامهم وكلياتهم، وزيادة انتمائهم والتزاماتهم من خلال طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في التّغيير المطلوب لتحقيق الأهداف.

○ تعمل القيادة الجامعية الفعّالة على استخراج الطّاقات الكامنة والومضات والدوافع والجُهود الإبداعية من داخل المرؤوسين.

○ يُعدّ تدعيم العمل الجماعي عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفعّال، فضلاً عن كونه مصدرًا رئيسياً لتوليد الأفكار الجديدة، كما أنّه يُساعد على التّطوير والتّحسين والتّجديد.

○ أصبح توفير المناخ التّنظيمي الفعّال في مؤسسات التّعليم الجامعي مطلباً أساسياً وضرورة ملحة للتّمكن الإداري.

○ إنّ التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في عصر العولمة والثّورة المعلوماتية والرّقمية والمعرفية وغيرها من المُستجدات المُتسارعة، لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء أو بشكلٍ تقليدي، وإنما تحتاج الإنسان المُبدع الخلاق الذي يبحث عمّا هو غير مألوف ويسعى للتّجديد المُستمر.

○ تسهم المكافآت والحوافز التّشجيعية في تهيئة مناخ الإبداع لدى القيادات الجامعية والمرؤوسين.

○ وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسات الجامعية تعمل القيادات الجامعية على تحقيقها من خلال تفعيل مُتطلبات التّمكن الإداري.

٥- محاور التّصور المُقترح:

يقوم التّصوّر المُقترح على مجموعة من المحاور التي تُساعد على تفعيل مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ويتضح من خلال ما يلي:

أ- الرؤية الواضحة:

هناك مجموعة من الأدوار التي يجب أن تُمارسها القيادات الجامعية المُمكنة، وهي:

- المشاركة في صياغة رؤية الكُلية.
- المشاركة في تحديد وبلورة الأهداف الأساسية التي تُحقّق الرؤية.

تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر .

- المشاركة في تحليل وتحديد واستثمار الفرص المتاحة في المستقبل.
 - القراءة الصحيحة للواقع واتجاهات التغيير في المستقبل .
 - رفع مستوى وفرة الأداء الفردي والجماعي.
- لذا فإن تحقيق الرؤية الواضحة للتمكين الإداري لدى القيادات الجامعية يتم من خلال ما يلي:
- تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين الإداري والغرض منها.
 - نقل هذه الرؤية لجميع المرؤوسين في صورة نشرات تشمل تحديد المقصود بعملية التمكين الإداري والإبداع الإداري، وكيفية تطبيق النتائج المتوقعة منهما.
 - ويتم تحديد نظام الإدارة الممكنة على مستوى الكليات من خلال الخطوات التالية:
 - رؤية القيادات الجامعية لكيفية ومراحل وتنفيذ العمليات الكاملة للتمكين الإداري، ويكون عميد الكلية ووكلاء الكلية ورؤساء الأقسام هم المسئولون عن تطبيقها.
 - يجب أن تكون الرؤية مكتوبة ومفهومة لدى جميع المرؤوسين بالكليات.
 - تحديد الوظائف المختلفة (تصميم بطاقة وظيفية لكل المرؤوسين بدءاً من العميد حتى رؤساء الأقسام)، وفيها يتم تحديد المسؤولية الخاصة بكل وظيفة لجميع المرؤوسين بالكليات.
 - إعلان القيادات الجامعية والتصريح الرسمي لنقل السلطة والمسئولية إلى المرؤوسين وقبولهم لتحمل المسؤولية مع الإدارة.
 - تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم التمكين الإداري.
- وبالتالي يتميز التمكين الإداري عن الأساليب الإدارية الأخرى حيث يزود القيادات الجامعية بما سيقوم به لاحقاً، ويسمح له باتخاذ القرار في الاتجاه الصحيح.
- ب- الثقة التنظيمية:
- وهناك عدة خطوات ضرورية ولازمة للتحرّك نحو بناء الثقة لتحقيق التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية يمكن عرضها على النحو التالي:
- بناء مناخ صحي يسهم في ثقة القيادات الجامعية والمرؤوسين بإدارة الكلية.
 - أن تقوم القيادات الجامعية بتقديم الإرشاد والدعم والتوجيه بدلاً من الرقابة المحكمة.
 - التزام القيادات الجامعية والمرؤوسين بإستراتيجية إدارية تُدرك أهميّة تمكينهم من السماح لهم بمزيد من المشاركة في عملية صنع القرار.
 - حرص القيادات الجامعية على تزويد المرؤوسين بأحدث المعلومات وتبادلها بانفتاح.

- التزام القيادات الجامعية بإقامة علاقات تعتمد على النزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين .
- أن تكون القيادات الجامعية والمرووسين على وعي تام بما يتوقعه كل طرف من الآخر، و كذلك بمسئولية كل منهم في توفير بيئة تتمتع بالثقة.

ج- الثقافة التّنظيمية:

إنّ التّحرك نحو إدخال ثقافة التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، يُمكن تحقيقها من خلال الخُطوات التّالية:

- التّركيز على السُّلوك المرغوب من قِبَل القيادات الجامعية.
- تغيير البناء التّنظيمي التّقليدي للحصول على السُّلوك المرغوب.
- بناء مُناخ من الثّقة بين إدارة الجامعة والقيادات الجامعية.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بالجامعة.
- تشجيع القيادات الجامعية والمرووسين على التّعلّم والتّطوير الدّاتي.
- دعم مُشاركة جميع القيادات الجامعية والمرووسين في اتخاذ القرار.

د- القيادة

لكي تتمكن القيادات الجامعية من القيام بالممارسات القيادية، يجب تحديد دور القيادات في تطبيق التّمكن الإداري على النّحو التّالي:

- تحديد المُستوى المهاري للقيادات الجامعية.
- المُشاركة في المعلومات حول الهدف المُراد تحقيقه وأسباب وأهمّية تحقيقه بالمؤسسة الجامعية.
- توفير التّدريب الإداري للقيادات الجامعية حسب الاحتياجات.
- توفير القدر المُلائم من الدّعم والإشراف حسب المُستوى المهاري للقيادات الجامعية.
- إزالة العوائق البيروقراطية التي تعوق تطبيق التّمكن الإداري.
- التّأكّد من وجود الموارد اللّازمة للقيادات الجامعية لتحقيق الأهداف المُراد تحقيقها.
- التّغذية المُرتدة بالمعلومات حول كفاءة أداء القيادات الجامعية والمرووسين.

وبذلك فإنّ دور القيادات الجامعية يتحقّق من خلال مجموعة من مُتطلبات التّمكن الإداري:

- خلق الرّؤية وتوصيل هذه الرّؤية وأهدافها الإستراتيجية لجميع القيادات والمُؤوسين فيشعرون بانتمائهم لها.
 - توفير المعلومات والمسئولية والصّلاحيات للقيادات الجامعية، والثّقة بهم في اتخاذ القرار والنّصْرَف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
 - خلق الحماس في نفوس القيادات الجامعية والإيمان بأهداف الجامعة من خلال مجموعة المهارات التي يُمكن للقيادات الجامعية استخدامها.
 - تُمارس القيادات الجامعية عملها كمُساند ومُشجع ومُوجه للتّطوير في النّظام التّعليمي.
 - مُساعدة المُؤوسين نحو التّمنية والتّميّز وإزالة الحواجز التي تعيق التّمكن الإداري.
 - أن تكون القيادات الجامعية قُدوة للمُؤوسين في الأمانة والإخلاص والصّدق الثّقة.
 - تركيز دور القيادات الجامعية في تعزيز ثقافة التّمكن الإداري، وذلك من خلال استخدام رموز تُعبّر عن القيم الثّقافية.
- هـ- الدّعم التّنظيمي:

- وهناك مجموعة من الإجراءات التّنظيمية تضمن الدّعم التّنظيمي اللازم لتحقيق مُتطلبات التّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ولعل من أهمّها:
- استصدار قرارات إدارية على مُستوى القيادات الجامعية (العُمداء، ووكلاء الكُليات، ورؤساء الأقسام)، لتحديد المهام والمسئوليات والمُكافآت لتحقيق التّمكن الإداري.
 - تنظيم العمل الإداري للقيادات الجامعية المُؤوسين، وذلك من خلال وضع الرّؤية والرّسالة والمفاهيم الجديدة المُتعلقة بإدراك الدّعم التّنظيمي.
 - تحفيز القيادات الجامعية والمُؤوسين بالحوافز المادية: مُكافآت مالية- مهام علمية، والحوافز المعنوية: توثيق مُشاركاتهم، تقدير اللّجان العلمية الدّائمة.
 - القيام باتخاذ الإجراءات التي تكفل الدّعم التّنظيمي للقيادات الجامعية.
- و- صُنِع واتخاذ القرار للقيادات الجامعية:

يُشير الواقع إلى أنّ هناك قرارات تُتخذ على مُستوى القسم ومُستوى الكُلية، وأخرى تُتخذ على مُستوى إدارة الجامعة، ولكن يحكم هذه القرارات قانون تنظيم الجامعات ولوائح وقوانين كُلاً

جامعة دون تعارض مع قانون الجامعات، وبالتالي فالقيادات الجامعية بحاجة ماسة إلى ضرورة منحهم دورات تدريبية تجعلهم مؤهلين لصناعة القرار واتخاذهم لتمكين القيادات والمرؤوسين من اتخاذ القرار .

وبالتالي يتطلب من القائمين وهم صانعو القرارات أن يتمتّعوا بصفات وقُدّرات ومهارات خاصة تُمكنهم من صنع القرار واتخاذها في المؤسسة الجامعية، وتتمثّل فيما يلي: مهارات تحديد الأولويات لمواجهة المشكلات، ومهارات اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التّعامل مع صور التّعارض فيه، ومهارات التّعرّف على المدى الزّمني المطلوب وتحديد التّوقيت الملائم، والقُدرة على متابعة تنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ، والقُدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

ز - الاتصال الإداري:

يتطلب التّمكن الإداري لدى لقيادات الجامعية قدرًا كبيرًا من الاتصالات في جميع الاتجاهات، ويستلزم تحقيق ذلك ما يلي: تبني القيادات الجامعية لفلسفة التّمكن الإداري، ووضع مؤشرات للأداء، والمشاركة والالتزام، ووجود قنوات اتصالات مفتوحة ومرنة رأسية وأفقية، تعزيز القيم والاهتمام بتنمية المرؤوسين، ووضوح الرؤية، وتفويض بعض الصّلاحيات للمرؤوسين، وتنمية مهارات وقُدرات المرؤوسين في مجال الاتصالات .

ح - التّدريب الإداري:

- ويشكّل تدريب القيادات الجامعية أهميّة خاصة، ويشمل تدريب هذه الفئات القيادية ما يلي:
- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والتي تكفل سير العمل وانتظامه، بطريقة تتماشى مع قانون تنظيم الجامعات ونظام الدولة .
 - الإلمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية الإيجابية في مجال مُعاملة المرؤوسين وتوجيه جهودهم توجيهًا سليمًا والخروج بأكبر طاقات إنتاجية من المرؤوسين .
 - تنمية القُدرة على التّخطيط ورسم السياسات التي تُنظم عمل الأجهزة لتتمشى أعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التّظيمية والإدارية والتّنمية .
 - تنمية أُسس وعوامل اتخاذ القرارات السّليمة .
 - تنمية القُدرة على تنسيق جهود الأقسام للارتقاء بمستوى إنتاجها .

○ تنمية القُدرة التّدريبية للارتقاء بُمستوى المرؤوسين، وتنمية القُدرة على رسم الخُطط التّدريبية وتطوير التّدريب.

مُعوقات تنفيذ التّصور المُقترح وسُبُل التغلب عليها:

يتوقع الباحث وجود بعض المُعوقات التي يُمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التّصور المُقترح سالف الذّكر أو بعض مُكوناته، وقد ترتبط بعض المُعوقات بالسّمات الشّخصية للقيادات والقُدرات العقلية لها، أو بالموارد المادية أو الموارد المالية أو بعض الجوانب التّشريعية أو التّنظيمية أو الإدارية أو بعض مُمارسات القيادات الجامعية أو غير ذلك، ويُمكن تحديد أهم هذه المُعوقات في النّقاط التّالية:

١. ابتعاد القيادات لجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد علي الأسلوب التّقليدي في إدارة هذه الجامعات وعدم رغبتهم في التّغيير أو التّجديد، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال التّدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل، وتبني أساليب تدريبية مُتنوعة تقوم على التّدريب على استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل: الإدارة على المكشوف، التّمكن الإداري.

٢. ضعف وعي بعض القيادات الجامعية بأهميّة التّمكن الإداري ودوره الفعّال في تطوير المؤسسة، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال تهيئة القيادات الجامعية لتقبل فكرة التّمكن الإداري، والعمل على تنميته سواء من خلال الدورات التّدريبية أو النّشرات أو تبادل الأفكار والخبرات من خلال عقد حلقات النّقاش المُتنوعة.

٣. ضعف نظام التّحفيز، وعدم ملاءمة نظام المكافآت المعمول به، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النّظر في نظام المكافآت وتخصيص جُزء منها للمُبدعين والمُتميزين فقط دون غيرهم.

٤. ضعف وسائل التّمية المهنية المُستدامة المُقدّمة للقيادات الجامعية، وبصفة خاصة برامج التّدريب التي يتلقونها، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال السّعي لتطوير وتنفيذ دور مراكز التّمية المهنية للقيادات بكلّ جامعة، ووضع أسس وقواعد واضحة تُنظم العمل بها، وأن يُعيّن لها كوادر أكاديمية مُتخصصة دون اللّجوء للمُجاملات الشّخصية في تعيين من يتولى مسؤولية إدارة هذه المراكز. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالبعثات التّعليمية للخارج في التّخصصات الهامة مثل الإدارة الجامعية والقيادة الجامعية.

- ٥ . اتباع النمط المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصّارمة، ممّا يُقلّل من فرصة الاستقلالية والحريّة في إدارة شئونها ولا يُشجع على المُبادأة والتّمكن الإداري، ويمكن التّغلب على ذلك بتبني مفهوم الإدارة الذاتية والتّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ومنحهم مزيد من حريّة التّصرف مع مساءلتهم عن النّتائج النهائيّة.
- ٦ . ضَعف العلاقات القائمة بين كُُلّ من الجامعة والجامعات الأخرى علي المُستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن التّغلب على ذلك من خلال آليات مُتعدّدة مثل: تفعيل عمل شبكة الاتصالات التي صممتها الجامعات بالفعل، وتنظيم الزّيارات بين الجامعات وبعضها البعض لإقامة علاقات وثيقة بينهما، والتّعرّف على إنجازات الجامعات وخدماتها المُتميّزة من خلال الإعلان عن النّماذج والتّجارب النّاجحة وخاصّةً في مجال الإدارة الجامعية.
- ٧ . غياب مفهوم التّفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات الجامعية، ويمكن التّغلب على ذلك من خلال التّوعية والتّدريب على تفويض بعض الصّلاحيات للمرؤوسين كُُلّ حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه، وذلك من أجل إعداد صف ثانٍ من القيادات الشّابة المُمكنة.

المراجع :

| |
|---|
| أحمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٠م. |
| أحمد عبد العظيم سالم، دور العلاقات الإنسانية في ممارسات القيادة الجامعية "دراسة استشرافية"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي العربي، المنعقد في الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م، مركز التطوير الجامعي، جامعة عين شمس، الجزء الثاني . |
| أحمد عبد الفتاح مطر، لماذا الخوف والتطوير التنظيمي معا، المؤتمر السنوي الثاني عشر للتغيير والإدارة على المكشوف، (القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠٢). |
| أحمد عودة، القياس والتقييم في العملية التدريسية، ط٢، (الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م). |
| أحمد فتحي أبو كريم، سلامة يوسف طناش، فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسات في العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٥)، العدد الأول، ٢٠٠٨م. |
| أحمد نجم الدين عيداروس، تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء الخبرات الأجنبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م. |
| أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، (بيروت: دار المشرق، ٢٠٠٠م). |
| برجس فالح الهاجري، العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين، دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠م. |
| بيومي محمد ضحاوي، ندوة الأداء الجامعي على مستوى الكلية، مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي السابع، جامعة عين شمس، المنعقد في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩م. |
| ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م). |
| جمال الدين أبي الفضل بن منظور، لسان العرب، ط٣، (بيروت: دار صفاء، ١٩٩٤م). |
| جمهورية مصر العربية، المجالس المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٢٣)، ١٩٩٥-١٩٩٦م. |
| جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس |

| |
|--|
| <p>والقيادات، برنامج تنمية مهارات الاتصال الفعّال، وحدة إدارة مشروعات التطوير، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م.</p> |
| <p>حامد جودت حامد، أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين، بالتطبيق على العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كُلية التّجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.</p> |
| <p>دوجلاس ماكنوتش، الإحصاء للمُعلمين، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٥م)</p> |
| <p>رمضان محمود عبد السّلام، مُحددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العلمية للتّجارة والتّمويل، العدد (٢)، المُلحق (٢)، كُلية التّجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٣م.</p> |
| <p>سالي على مُحمّد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرّضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كُلية التّجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.</p> |
| <p>سُطام راكان عودة اللّحاوية، أثر المهارات القيادية التي يتبناها المُدراء في الوزارات الأردنية على التّمكن الإداري، دراسة ميدانية، مجلة كُلية التّربية، العدد (١٣١)، الجزء الأول، جامعة الأزهر، ديسمبر ٢٠٠٦م.</p> |
| <p>سعد مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المُنظمات العربية، بحث مُقدّم إلى المؤتمر العربي السّنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتّجديد: دور المُدير العربي في الإبداع والتّميّز، القاهرة، المنظمة العربية للتّربية الإدارية، المُنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م.</p> |
| <p>سعدية يوسف الشّرقاوي، علي عبد ربّه حسين، تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كُلية التّربية، العدد (٦٣)، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٧م.</p> |
| <p>سعيد فالح المغامسي، القيادة التّربوية والمهارات القيادية اللّازمة لقيادة المُؤسسات التّربوية، مجلة كُلية التّربية، العدد (٥٤)، الجزء الأول، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٤م.</p> |
| <p>سلامة عبد العظيم حسين، أبعاد تمكين المُديرين كمدخل للإصلاح المدرسي "دراسة ميدانية على المدارس الثّانوية العامة بمحافظة القليوبية"، مجلة مُستقبل التّربية العربية، العدد (٥٥)، المُجلد (١٥)، يناير ٢٠٠٩م.</p> |
| <p>صلاح الدّين محمود علام، تحليل البيانات في البُحوث النّفسية والتّربوية، (القاهرة: دار الفكر</p> |

| |
|---|
| العربي، ١٩٨٥ |
| عادل عبد المُنعَم المُسدي، أثر مُحَدّدات الدّعم التّنظيمي على تنمية قُدّرات المرؤوسين الابتكارية، دراسة تطبيقية، مجلة كُليّة التّربية، العدد (٢)، المُجلد (٤١)، جامعة الإسكندرية، سبتمبر ٢٠٠٤م. |
| عبيد بن عبد الله بن بحتير السّبيعي، الأدوار القيادية لمُديري التّربية والتّعليم في ضوء مُتطلبات التّغيير، رسالة دكتوراه، كُليّة التّربية، جامعة أمّ القُرى، المملكة العربية السّعودية، ٢٠٠٩م . |
| عرّة أحمد مُحمّد الحُسيني، التّمكن الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، دراسات تربوية واجتماعية، كُليّة التّربية، جامعة حلوان، المُجلد (٢١)، العدد (٢)، أبريل ٢٠١٥م. |
| عرّة الحُسيني، إيمان زغول، النّقة التّنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة كُليّة التّربية، العدد (١٧)، السّنة (٨)، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للتّربية المُقارنة والإدارة التّعليمية، ديسمبر ٢٠٠٥م . |
| عطية حُسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتّحسين والتّطوير المُستمر، (القاهرة: المُنظمة العربية للتّشجيع الإداري، ٢٠٠٣م). |
| عنتر لطفي مُحمّد، صناعة القرار التّعليمي، مفهومه، أسسه، كيفية تطويره، مجلة الدّراسات التّربوية، رابطة التّربية الحديثة، القاهرة، المُجلد (٣)، الجزء (١٣)، ١٩٩٨م. |
| فاتن أحمد أبوبكر، نُظُم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ط ٢، (القاهرة: إيتراك للنشر والتّوزيع، ٢٠٠٠م) |
| فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المُناخ التّنظيمي على العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المُتحدة، رسالة دكتوراه، كُليّة الاقتصاد والغُلوُم السّياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م. |
| فتحي درويش عشيبة، أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التّحديات المُعاصرة، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢)، المُجلد (٤٥)، المملكة العربية السّعودية، مايو ٢٠٠٥م. |
| فتحي درويش مُحمّد عُشيبه، الجودة الشّاملة وإمكانية تطبيقها في التّعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مؤتمر تطوير إعداد المُعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي السّابع، جامعة حلوان، المُجلد الثّالث، مقر جامعة الدّول العربية، القاهرة، المُنعقد في الفترة من ٢٦-٢٧مايو ١٩٩٩م. |

| |
|--|
| <p>فؤاد البهي السَّيد، علم النَّفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٣، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م)</p> |
| <p>ماهر حسن نسمان، التَّمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزّة، فلسطين، ٢٠١١م.</p> |
| <p>مُحمَّد أحمد عبد الدَّائم، أحمد نجم الدَّين أحمد عيداروس، رؤساء الجامعات ونوابهم، نُظُم الاختيار وطبيعة الأدوار في كُلِّ من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية، دراسة مُقارنة، مجلة كُلية التَّربية، العدد(٣٨)، جامعة الزَّقازيق، مايو ٢٠٠١م.</p> |
| <p>مُحمَّد أحمد عبد السَّلام، القياس النَّفسي والتَّربوي، (القاهرة: مكتبة النَّهضة المصرية، ١٩٩٧م.)</p> |
| <p>مُحمَّد الجرايدة، أحمد بن عبد العزيز المنوري، واقع التَّمكين الإداري لدى مُديري مدارس التَّعليم ما بعد الأساسي في مُحافظة الباطنة شمال بسُلطنة عُمان، مجلة المنار للبحوث والدراسات، كُلية التَّربية، المُجلد(٢٠)، العدد الأول(ب)، ٢٠١٤م.</p> |
| <p>مُحمَّد رجائي الطَّحلاوي وآخرون، الإدارة العصرية وجامعة المُستقبل، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التَّعليم الجامعي، رؤية لجامعة المُستقبل، المُنعقد في الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩م.</p> |
| <p>محمَّد أبو سمرة، معزوز علاونة، مُحمَّد عياد، قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التَّنظيمي لدى أعضاء هيئة التَّدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، مجلة العُلوم التَّربوية والنَّفسية، كُلية التَّربية، جامعة البحرين، المُجلد(٨)، العدد(٢)، يونيو ٢٠٠٧م.</p> |
| <p>محمَّد عبد الحليم منسي، مُقدِّمة في الإحصاء النَّفسي والتَّربوي، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٠م)، ص ١٢٩.</p> |
| <p>محمَّد محمد السَّيد، تمكين الموظفين "بحث مرجعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتَّجارة، العدد(٤)، كُلية التَّجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ٢٠٠١م.</p> |
| <p>مريم مُحمَّد مُحمَّد الشَّرقاوي، الإدارة العصرية ومُؤسسات التَّعلم، اتجاهات مُعاصرة في تطوير التَّعليم في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السنوي الثَّامن عشر للجمعية المصرية التَّربية المُقارنة والإدارة التَّعليمية بالتعاون مع كُلية التَّربية، جامعة بني سويف، المُنعقد في الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠م، المُجلد الأول.</p> |
| <p>منى أحمد البهي، مُعوقات تحقيق الإبداع الإداري ومُتطلبات مُواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كُلية التَّربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨م.</p> |

| |
|---|
| <p>مها الشَّريف، التَّمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعة "دراسة تحليلية"، مجلة كُلية التَّربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السَّويس، المجلد(٣)، العدد(٢٤)، الجزء الأول، سبتمبر ٢٠١٢م.</p> |
| <p>مُوسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد(٢)، المجلد(١٣)، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٩م .</p> |
| <p>هُدى سعد السَّيد، أميمة حلمي مُصطفى، الاحتياجات التَّدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدِّمة، مجلة كُلية التَّربية، العدد(٧)، السَّنة(٥)، الجمعية المصرية للتَّربية المُقارنة والإدارة التَّعليمية، جامعة عين شمس، يوليو ٢٠٠٢م.</p> |
| <p>هيثم مُحمَّد العطار، مدى مُمارسة التَّمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مُقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير، كُلية التَّجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزَّة، فلسطين، ٢٠١٢م.</p> |
| <p>وفاء عياد عياد علي، مُتطلبات التَّمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التَّربية في جمهورية مصر العربية "تصوُّر مقترح"، رسالة دكتوراه، كُلية التَّربية، جامعة كفر السَّيخ، ٢٠١٢م.</p> |
| <p>ياسر فتحى الهنداوي مهدي، تمكين المُعلمين بمدارس التَّعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"، مجلة كُلية التَّربية، العدد(٣١)، الجزء(٢)، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.</p> |
| <p>يحيى سليم مُلحم، التَّمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن "دراسة كيفية تحليلية مُعمقة"، دراسة مُقدمة لمؤتمر الإبداع والتَّحول الإداري والاقتصادي، أبريل ٢٠٠٦م، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٦م.</p> |

Aamir Saeed& Others, Measuring the Impact of Empowerment on job Satisfaction among the Middle Level Managers of JVC Descon Lahore, Public Policy and Administration Research, Vol. (3), No. (4), 2013.

Blanchard, K, John, Carlos, Alan, R., Empowerment: Takes more than a minute, Berett-koehier publishers, Inc., San Francisco, 1996.

Block, P., How to be the New Kind of Manager, Working Woman, Vol. (15), No. (7), 1993.

Brownell, E., Empowerment The Key Exceptional Service, The American Salesman, Vol. (45), No. (8), 2000.

Cacciope. R., Structured Empowerment: an award-winning program at

| |
|--|
| the Burswood Resort Hotel, Leadership and Development Journal, Vol.(5), No.(1), 1998. |
| Carter, T, Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 2009. |
| Caudron. S., Create An Empowering Environment, Personnel Journal, Vol. (74), No. (9), 1995. |
| Collins David, Rooting for Empowerment, Empowerment in Organization, Vol. (3), No. (2), 1995. |
| Conrad; L., Employee Empowerment in Service: A frame work for Analysis, personnel Review, Vol. (2), No. (3), 1999. |
| Curtis, W. Cook& Philip, L. Hunsaker, Management and Organizational Behavior, (New York: McGraw-Hill, 2001. |
| D.E. Bowen & E.E. Lawler., The Empowerment of service Workers: What, Way, How and When, Sloan Management Review, Spring, 1992. |
| Daughty, H., Employee Empowerment: Democracy or Delusion? The Innovation Journal, The public sector Innovation journal, Vol. (9), No. (1), 2006. |
| David Goetsch & Davis Stanley, Quality Management: Introduction to Total Quality Management for processing and service, 13th ed, prentice Hall, New Jersey, 2000. |
| Doniach N.S., Oxford English- Arabic Dictionary of Current, (Great Britain, Oxford University Press, 2002. |
| Dreier, P., Community Empowerment Strategies: The limits and potential of community in urban organization Neighborhoods, Journal of policy Development and Research, Vol. (2), No. (2), 1996. |
| Eccles, Tony, The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol. (26), No. (6), 1993. |
| Emerson, A. Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, 2008. |
| Florence, Stinglhamber & Christian, Vandenberg, Organizations and supersors as source of support and commitment: A longitudinal study, Journal of organization behavior, Vol. (24), Issue. (3), May, 2003. |
| Gerbert, D, Piiske, R, Bega. T.& Kearney, Empowerment in The Context of Transformational Change Astudy of Acquisitions and privatization in Eastern Europe, Journal Leadership& Organization Studies, Vol. (12), No. (2), 2006. |
| Geroy, Gary & Anderson, Strategic performance Empowerment Model. Empowerment in Organizations, Vol. (6), No. (2), 1998. |
| Gregory Moorhead & Ricky, W. Griffin, Organizational Behavior: |

| |
|--|
| Managing People and Organization, U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company, 2001. |
| Griffin, Ridy W., Management, 6th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999. |
| Hardy, C. & Leiba, S., The power Behind Empowerment: Implication for Research and practice, Human Relations, Vol. (51), No. (4), 1998. |
| Heather K. Spence Laschinger and John Finegan, Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace, A Strategy for Addressing The Nursing Shortage, Nursing Economics, Vol. (23), No. (1), January/February, 2005. |
| Hesselbeing, Francase, Gold Smith, Marshall& Bechard, Richard, The Organization of the Future, Drucker Foundation Future Service London, 1997. |
| Ivancevich, John. M, Lorenzi, Peter& Skinner, Steven J., Management Quality and Competitiveness, MC Graw-Hill companies, Inc, Chicago, 1997. |
| Janssen, O, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between Employee Empowerment and organizational commitment, work& stress, Vol.(18), No. (1), 2004. |
| Jay A. Conger& Rabindra N. Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy Of Management Review, Vol. (13), No. (3), july 1998. |
| Ken Blanchard & Others, Empowerment Takes More Than a Minute, 2nd Edition, Bettrett-Kochler publisher, San Francisco, California, 2001. |
| Lintner, J., The Relationship between perceived teacher Empowerment and principal use of power. Auburn University, proudest Dissertations and Theses, 179- n/a. Retrieved from, 2008. |
| Madanmoha, R., Knowledge Management Tools & Techniques-practitioners& Experts Evaluate KM Solutions, UK, Butter Worth Helin Man, 2005. |
| Marjarial Randall and Others, Organizational Politics and Organizational support as predicators of work attitude, job performance and organizational citizen ship behavior, Journal of Organizational behavior, Vol. (22), Issue. (2), Mar, 1999. |
| Martin, J., Cultures in Organization: Three perspective, New York: Oxford University press, 1992. |
| Melinda J. Moye and Others, Teacher-principal Relationship: Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust, Journal of Educational Administration, MBC University press Vol. (43), No. (3), |

| |
|---|
| 2005. |
| Melinda J. Moye and Others, Teacher-principal Relationship: Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust, Journal of Educational Administration, MBC University press Vol. (43), No. (3), 2005. |
| Mishra, A. K. & Spreitzer. G.M., Building Trust and Empowerment during Guises, Academy of Management Journal, Vol. (37), No. (1), 1994. |
| Murrell, K.L. & Meredith, M., Empowering Employee, (New York: McGraw-Hill,2000). |
| Nancy Foy, Empowering people at work, USA., Gower publisher Ld., 1994, p.19. |
| Nixon B., Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol. (2), No. (1), 1994. |
| Pastor, J., Empowerment: What it is and what It Is Not?, Empowerment in Organizations, Vol. (4), No. (2), 1996. |
| Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M., The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader should Consider, Organizational Dynamics, Vol. (26), No. (2), 1997. |
| Randolph, A., Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve? Organizational Dynamic, Vol. (29), No. (2), 2000. |
| Rober Simans, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business, Review, March, April, 1995. |
| Safa, Y. Aldomour, Factors Affecting Administrative Empowerment Case Study: Jordanian Ministries Centers, Administrative Science Journal, Vol. (36), No. (1), 2009. |
| Salazar, J. The relationship between hospital Employee Empowerment, over all job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender difference, Unpublished Ph.D., University of Southern Alabama, 2000. |
| Sandy, J. Wayne and Others, Perceived Organizational support and leader member exchange: A Social exchange perspective, Academy of Management, Vol. (4), Issue. (1), Feb, 1996. |
| Seaborne Wendell, An Examination of The Relationship Between Leadership Style and Empowerment, Ph.D., Regent University, Ann Arbor, Michigan, U.S.A. 2003. |
| Sewell, Wikison, Getal., Empowerment or Emasculation? Shop floor surveillencin A total Quality Organization, Reassessing Human Resource Management, London, 1994. |
| Sherine Fathy El Fekey, The Impact of Organizational Variable on |

Employee Empowerment In Service Organizations, An Empirical Study on International Hotels in Egypt, Ph.D., Dissertation, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt, 2005.

Thomas, K., & Velthouse, B.A., Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive, Model of intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. (15), No. (4), Oct, 1990.

Xiaomeng Zhang & Kathryn M. Bartol, Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, Academy of Management Journal, Vol. (53), No. (1), 2010.

Zhang & Bartol, Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Internist Motivation And Creative Process Engagement, Academy of Management Journal, Vol. (53), No. (1), 2010.