

قياس درجة مستوى التمكين الإداري بالهيئة الليبية للبحث العلمي (دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي)

1.المعتصم بالله صالح محمد رحومه

الوظيفة: عضو هيئة تدريس بالهيئة الليبية للبحث العلمي.

2. أية خليفة هويدي

الوظيفة: عضو هيئة تدريس بالهيئة الليبية للبحث العلمي.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بالهيئة الليبية للبحث العلمي بدولة ليبيا، وبذلك تم إجراء دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام العاملين بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي للتعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بكافة أساليبه. وفي سبيل ذلك تم تناول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري ، الأسس النظرية لمفهوم التمكين الإداري ، و أبعاد التمكين الإداري بمحاوره ، واختتام ذلك بالدراسة الميدانية. وحيث أن حجم مجتمع الدراسة والمتمثل في رؤساء الأقسام بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي صغير جدا ، حيث كان حجمه (15) مفردة ، لذلك تم الاعتماد على المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي لرفع كفاءة الخدمات الإدارية فيما يلي : ضرورة عقد ندوات ودورات تدريبية لرؤساء الأقسام لترسيخ وتوضيح التمكين الإداري نظريا وعمليا، الاستجابة لمطالبات رؤساء الأقسام بتفويض المزيد من الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة. ترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية التي تحرز مجالات التمكين المختلفة، منح الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على رفع الكفاءة، منح رؤساء الأقسام الفرصة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج، وبضرورة تقوية قنوات الاتصال وتنشيط عملية المشاركة الفعالة بين مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام.

Abstract:

The study aimed to discover the term of administrative empowerment for heads of departments in institutions of higher education and scientific research in state of Libya. Therefore, a field study was conducted on working department heads in Libyan Ministry of Scientific Research, in order to know the level of administrative empowerment of department heads in all its methods. For this purpose, the conceptual framework of administrative empowerment was discussed, the theoretical foundations of the administrative empowerment was discussed, dimensions of administrative empowerment

and its axes was discussed, and ending by field study. The study relied on facilitated sample of (15) department heads in the Libyan Ministry of Scientific Research. The study used a questionnaire method, that was specifically designed to be applied to department heads in higher education institutions. The study concluded the importance of administrative empowerment of department heads in higher education institutions to raise the efficiency of administrative services as follows:

The necessity of holding seminars and training courses to clarify administrative empowerment theoretically and practically. Responding to the requirements of department heads by assigning more powers and achieving the desired objectives. Consolidating the principle of organizational justice that achieves various areas of empowerment. Granting material and moral incentives to contribute to raising efficiency. Giving department heads sufficient opportunity to make decision and bear responsibility for the results.

1. أولاً : الجانب العام للدراسة

1/1 مقدمة :

يعد التمكين الإداري للعاملين العنصر الرئيسي لنجاح أي مؤسسة سواء كانت مؤسسة خدمية أو ربحية ، ويعتمد نجاحها على مدى ارتباطها بفاعلية التمكين الإداري للعاملين بها ، ونجد اليوم جميع المؤسسات تركز على التمكين الإداري من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فعندما يكون هنالك إستراتيجية واضحة وناجحة لتمكين العاملين ، يصبح هناك إنتاج وأداء يتميز بالجودة العالية.

منذ نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات تقريبا ارتبط التمكين الإداري بأساليب الإدارة الحديثة ، ويعتبر التمكين الإداري شرط أساسي لتطوير المؤسسات وتحديد مصيرها في الحاضر والمستقبل ، إذ تقاس قوة المؤسسات والشركات بمدى قوة تمكين العاملين فيها ومدى تطوير أساليبه وجعلها حديثة تتناسب مع سرعة متغيرات العصر ، لهذا السبب أصبحت مناقشة مهامه ومدخلاته ومخرجاته عملية ضرورية ومستمرة (الهوري2002م، ص 9).

تعتبر مؤسسات البحث العلمي الأساس لتكوين مجتمعات قائمة على المعرفة ، ويحتاج هذا الأمر لكوادر بشرية مدربة لتوفير المعلومات وتحقيق الأهداف المطلوبة ، ورغم من الدور المهم الذي يلعبه البحث العلمي لتطوير المجتمعات فإنه يواجه عدة تحديات وعوائق تختلف باختلاف المجتمعات والمراحل التي مرت بها عبر التاريخ (الخشالي 2011 ، ص 66).

من مسؤوليات وزارة التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها سواء الجامعات أو المؤسسات البحثية تنمية الأساليب الحديثة في الإدارة ، ومنها مفهوم التمكين الإداري ، حيث أن توسع التعليم العالي أدى إلى تعدد المهام الوظيفية داخل

مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، فتشكل الأقسام الأكاديمية الأساس التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الهادفة لنشر المعرفة وتطويرها عن طريق البحث وتطبيق مخرجاته لخدمة المجتمعات (السيد ، واخرون 2002 ، ص 47).

يعد كل قسم من أقسام التعليم العالي والبحث العلمي ذو أهمية من الناحية العلمية والعملية ، ورئيس القسم له دور كبير في إدارة القسم وتحقيق أهدافه ، حيث أن من مسؤوليته المباشرة إدارة القسم وتسييره في اتجاه إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافه بالجودة المطلوبة ، إلا أنه يواجه عدة مشاكل مرتبطة بالتمكين الإداري ، وذلك بسبب العجز في اتخاذ وتنفيذ القرارات بالصورة المطلوبة نتيجة لوجود بعض القوانين واللوائح التي تكبح من تأدية المهام (الطروانة 2006 ، ص 76).

ويأتي مفهوم التمكين الإداري ليمنح رؤساء الأقسام الثقة لتنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الإدارة العليا، ويرسخ روح المسؤولية لديهم وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة ومواجهة التحديات وإيجاد حلول لها (الرشيدي 2004 ، ص 12).

2/1 مشكلة الدراسة :

أوضحت العديد من نتائج الدراسات البحثية عن وجود خلل في تطبيق مبادئ مفهوم التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين ، وذلك يعود للتقيد باللوائح والقوانين التي تحد من دور رئيس القسم في وضع حلول بالطريقة التي يراها مناسبة وكذلك وجود عوائق أخرى إدارية ومالية تؤثر سلبا على تحقيق أهداف الأقسام (أندراوس ومعاينة 2008 ، ص 10). تتلخص مشكلة الدراسة في وجود نوع من عدم الإدراك بمدى أهمية التمكين الإداري على سير العمل داخل المؤسسات الحكومية الليبية عموما ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي خاصة ، الذي أدى بدوره إلى التفكير في برامج ومبادرات تدفع إلى إيجاد قيم إدارية جديدة قادرة على رفع أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. ومن هذه المبادرات هي تمكين رؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي، حيث أنها عملية في أساسها قادرة على تجهيز صف ثاني من القيادات المستقبلية التي ستسهم في رفع مستوى العمل على المدى البعيد. ومن هنا صيغت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

❖ ما مدى توافر مستويات التمكين الإداري للهيئة الليبية للبحث العلمي؟

❖ ما مدى وجود فروقات جوهرية لمستويات التمكين الإداري بالهيئة الليبية للبحث العلمي باختلاف الخصائص

الديموغرافية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

3/1 فرضية الدراسة :

هنالك علاقة بين تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات، فكلما زادت درجة التمكين وكانت بدرجة عالية كلما وجدت الإدارة الفعالة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار، وكلما قلت درجة التمكين الإداري في المؤسسة كلما وجدت إدارة سلبية ليس لها دور في صنع واتخاذ القرار. وهنا صيغت فرضية الدراسة كما يلي :

- الفرضية الرئيسية الأولى: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري يعزى لمتغيرات الدراسة (تفويض الصلاحيات، تنمية وتطوير السلوك الابداعي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية) وتنقسم هذه الفرضية إلى فروع:
 - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري يعزى لمتغير تفويض الصلاحيات.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري يعزى لمتغير تنمية وتطوير السلوك الابداعي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري يعزى لمتغير العمل الجماعي.
 - الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري يعزى لمتغير تطوير الشخصية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: - توجد فروقات جوهرية لمستوى التمكين الإداري لموظفين الهيئة الليبية للبحث العلمي يعزى للخصائص البشرية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

4/1 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة إلى جانبين هما :

❖ الأهمية العلمية :

ترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة للنقاط التالية :

- قلة البحوث التي تناولت التمكين الإداري لرؤساء الأقسام وأهميته في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ليبيا.
- تناولها لتطبيق التمكين الإداري لفئة محددة (رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي) الأمر الذي قد يوضح أهمية خصوصية مجال التطبيق ومتطلباته العلمية والعملية مما قد يصبح مدخلا للتناول العلمي لمثل هذا الموضوع في مجالات تنمية الموارد البشرية.

❖ الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في النقاط التالية :

- تقليل انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على الأمور الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الاستجابة السريعة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.
- إعطاء العاملين مسئولية أكثر وإحساس أكثر بالإنجاز في أعمالهم.
- يركز التمكين الإداري على القدرات الفعلية للعاملين في حل مشاكل العمل والأزمات.

5/1 أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في :

- ❖ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وأخذ الهيئة الليبية للبحث العلمي كعينة ، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
- ❖ معرفة مستوى اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بالهيئة الليبية للبحث العلمي.
- ❖ تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين والقيادات الإدارية بالهيئة الليبية للبحث العلمي ومستوى اتخاذ القرار.
- ❖ دراسة ومعرفة الدراسات والتجارب السابقة لتطبيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عربيا وعالميا والاستفادة منها في ليبيا.

6/1 منهج الدراسة :

سيتم استخدام المنهج الوصفي ، وهو " أسلوب في البحث يتم من خلال جمع المعلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقع ما وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها ، والتعرف على جوانب الضعف والقوة فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه " (عبيدات واخرون1998، ص 263).ويقوم هذا المنهج على "استقاء جميع أفراد المجتمع البحث أو عينه منهم بهدف وصف ظاهرة مدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (ديوبولد فان دالين 1997، ص 395). وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من رؤساء الأقسام بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي إن استخدام الباحث للمنهج الوصفي كمحاولة لوصف وتقييم التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. ويحاول الباحث أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى معلومات ذات فائدة يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

7/1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

❖ الحدود الموضوعية :

تقتصر هذه الدراسة البحثية على تناول مدى تطبيق التمكين الإداري لرؤساء أقسام مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

❖ الحدود البشرية:

- مجتمع الدراسة : يعرف مجتمع الدراسة على أنه " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر المجتمع المطلوبة"(الإبراهيم وآخرون 2008، ص 39). وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يكون رؤساء الأقسام بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي وعددهم (15).
- عينة الدراسة : نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والمتمثل في رؤساء الأقسام بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي تم الاعتماد على المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (15) استمارة استبانة.

❖ الحدود المكانية :

تم تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي ، طرابلس ، ليبيا.

❖ الحدود الزمنية :

تم تطبيق الدراسة في سنة 2023 ميلادي.

8/1 الدراسات والتجارب السابقة للتمكين الإداري في المؤسسات العامة :

أولا : الدراسات العربية :

❖ دراسة أندرواس (2006م) درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة التمكين الإداري من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. استخدم الباحث الاستبيان وكانت العينة المستهدفة جميع رؤساء الجامعات ، عمداء الكليات ، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم (468). أوضحت النتائج بأنه يوجد إدراك وممارسة لمفاهيم التمكين الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

❖ دراسة الشريف (2011م) واقع التمكين الإداري بالجامعات السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمفهوم التمكين الإداري وأهميته في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. استهدفت عينة الدراسة القيادات الأكاديمية من ثلاثة جامعات : جامعة الطائف ، جامعة الملك عبد العزيز ، وجامعة أم القرى. وبلغ عدد عينة الدراسة 105 عضو هيئة تدريس وكانت العينات الصالحة للتحليل 85 عينة أي بنسبة 81%. أوضحت النتائج أن مستوى الإدراك بأهمية التمكين الإداري والرضا الوظيفي على درجة عالية جدا في الجامعات السعودية المحددة.

❖ دراسة جدي وعبيدة (2013م) التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بدولة الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التمكين الإداري باعتباره إستراتيجية تنظيمية حديثة تسهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية ، ومعرفة نوع العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، مشاركة في اتخاذ

القرار، تطوير الشخصية ، تقليد ومحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي). في الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا عن الحوافز ، رضا عن الذات ، رضا عن طبيعة العمل وظروفه، رضا عن العلاقة مع المسؤولين). من خلال التطبيق على مجموعة مستشفيات حكومية في أربع محافظات في شرق الجزائر، وقد استخدم الباحثين ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من عينة البحث ، والمقدرة (640) عامل (أطباء ، ممرضين ، إداريين وفنيين) ، وكشفت النتائج أن مستوى تمكين العاملين كان منخفضا وبكل أبعاده ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي منخفض وأوصى البحث بضرورة وضع خطة لتفعيل التمكين الإداري بكل أبعاده لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المستشفيات العامة محل الدراسة.

❖ دراسة سمية الطراونة (2009م) التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك بدولة الأردن.

هدفت دراسة الطراونة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك بدولة الأردن. وقد تم تصميم وتطوير استبانته لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (119) مديرا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك كان بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

❖ دراسة الطعاني والسويدي (2013م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، حيث استهدفت الدراسة (350) مديرا من العاملين في مدارس محافظة الدمام وتم وضع أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة عالية جدا ، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة . كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة ضع الباحثان عدة توصيات ومن أهمها أن يكون الرضا الوظيفي من أولويات وزارة التربية والتعليم وتقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

❖ دراسة أمرسون (Emerson، 2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي ، وأجريت الدراسة في منطقة أوكسفام البريطانية. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن يكون للعاملين دور ورأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية. وكذلك

توصلت إلى ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين بين المدراء والعاملين. وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب التمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل المباشر معهم.

❖ دراسة ترورنر (Turner، 2006)

هدفت إلى معرفة مدى تمكين العاملين من حيث العلاقة بين القادة في السلم الوظيفي وتمكين العاملين، ولقد أبرزت النتائج أن العاملين يحصلون على درجة ضعيفة من التمكين، في حين الإدارة العليا ترى أن العاملين يحصلون على درجة ممتازة من التمكين ، وقد أوضحت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن القادة لديهم رغبة كبيرة في تمكين العاملين وذلك للحفاظ على مناصبهم في أعلى السلم الوظيفي.

❖ دراسة أونين (Onne، 2004)

استهدفت الدراسة عينة مكونة من (91) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الصراع بين المعلمين والمعلمات مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وبذلك يؤثر سلبا في مستوى الالتزام لديهم.

❖ دراسة جرار وزائري (Jarrar&Zairi، 2002)

طبقت الدراسة على عينة مسحية مكونة من (75) شركة بريطانية بهدف معرفة درجة رضا العاملين نحو تطبيقات التمكين الإداري، وأوضحت النتائج أن مفهوم التمكين الإداري لازال في مرحلة البداية ، مع عدم رغبة الشركات بتطبيقه في الوقت الحاضر .

❖ أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليل الواقع. كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي ، كدراسة أندرواس (2006م) ودراسة الشريف (2011م).

❖ أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث العينة المستهدفة (رؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي) عدا دراسة أندرواس (2006م) ودراسة الشريف (2011م). وتتنوع العينة في الدراسات الأخرى بين العاملين في الجهات الحكومية مثل (مصلحة الجمارك ، والمستشفيات ، والمدارس). كما تختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في هدفها حيث ركزت هذه الدراسة على التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي ، بينما تهدف بعض الدراسات للتعرف على التمكين والرضا والوظيفي لدى العاملين كدراسة الطعاني والسويحي (2013م). كما تهدف بعض الدراسات للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي والسلوك الإبداعي كدراسة (Emerson، 2008) ودراسة (Turner، 2006) ودراسة (Onne،2004).

❖ أوجه استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة وإبراز أهميتها، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تدعيم الجانب النظري حول مفهوم التمكين الإداري، وكذلك بناء أداة الدراسة والاستفادة من المعالجة الإحصائية للبحوث للدراسات السابقة ، والاستفادة في تحليل النتائج وتفسيرها.

ثانيا : الجانب النظري للدراسة

1/2 مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

❖ **التمكين في الدين الإسلامي :**

لقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من آية ، ومنها بعد بسم الله الرحمن الرحيم { وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني لا يشركون بي شيئا } (سورة النور ، آية : 55). { وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المؤمنين } (سورة يوسف ، آية : 56). (الصلابي ، 2006م). يوضح لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته وبين كيف كان سيدنا يوسف مكينا عند عزيز مصر الذي أعطه الصلاحيات الإدارية والمالية مما أدى إلى نمو التجارة بشكل كبير (الدعدي ، 2011م).

❖ **التمكين الإداري في الفكر الغربي :**

تعد نظرية التون مايو (Alton Mayo) أساس النظريات في العلاقات الإنسانية ، وقد تم اعتمده نظريته كمرجع من خلال خبراته وعمله الإداري في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية ، لقد قام بعدة دراسات وبمشاركة آخرون والتي عرفت بدراسات هوتورن حيث كان الهدف منها معرفة مدى تأثير المتغيرات المادية كظروف العمل ، وفترات الراحة ، ومستوى الأجور على عملية الإنتاج وأداء العاملين (محبوب ، 2003م، ص 43).

ومن أهم النتائج التي توصلت لها دراسات هوتورن

- يحتاج مدير المؤسسة إلى خلفية اجتماعية ومهارات سلوكية إلى جانب مهاراته الإدارية.
- الموظف هو محور الأساس في المؤسسة والذي تعتمد عليه العمليات الإنتاجية والخدمية.
- هنالك علاقة وطيدة بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة العمليات الإنتاجية والخدمية ، فعليه يجب إشعار الموظف بأهميته لتبقى روحه المعنوية عالية (محبوب ، 2003م، ص 44).

❖ **مفهوم التمكين لغة واصطلاحاً :**

1. التمكين لغة : يعرف التمكين لغة في المعاجم العربية بأنه " التمكين يعني القدرة والاستطاعة " بينما يعرف

قاموس وبستر التمكين بأنه " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما" (مسعود وأماني ،

2006م ص : 7).

2. التمكين اصطلاحاً : هنالك العديد من التعريفات للتمكين الإداري ، فيرى الهواري (2002م) التمكين بأنه " منح الأفراد إمكانيات مادية وموارد وصلاحيات لحل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى" . وقد عرف التمكين بأنه " عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة " (جلاب والحسني ، 2013 ص : 24). ويعرف التمكين الإداري بأنه " القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وتزيد ثقتهم ، ويرفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم" (المغربي ، 2001 ص : 22). ومن أهم التعريفات للتمكين الإداري وأكثرها شمولاً هو تعريف بون لويكر (Bowen Lawker) والذي أشار إلى التمكين الإداري بأنه إعطاء الحرية التامة للعاملين ، ومستوى إدراكي لا يمكن تطويره بصورة فرض على الإنسان من الخارج ، وهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ القرارات الصحيحة (ملحم ، 2006م ص : 60). من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن للتمكين الإداري خصائص وهي كما يلي :

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية عن أداء المؤسسة التي يشتغل بها (المعاني ، 2011م ص : 184).

❖ أنواع التمكين :

1. التمكين الظاهري : هو أن يبدي الموظف وجهة نظره في الأعمال الموكلة إليه ، حيث أن مشاركته في اتخاذ القرار هي الأساس لعملية التمكين الظاهري (اللوزي ، 2008م ص : 253).
2. التمكين السلوكي : يسمى أيضاً بالمدخل النفسي التحفيزي ، فهذا النوع من التمكين يركز على التحفيز الداخلي للعاملين حيث يشعرون بأهمية الخدمة التي يقدمونها وتحمل عواقب سوء إدارتها، ويمكن تحديد التمكين النفسي من خلال النقاط التالية :

- الشعور بالأهمية : حيث يشعر العاملون بأهمية دورهم داخل المؤسسة.
- الفعالية : حيث يشعر العاملون بفعاليتهم وقدرتهم على الأداء.
- التحكم : حيث يشعر العاملون أن لديهم إمكانيات التحكم في النتائج وإنهم قادرين على التأثير فيها إيجابياً أو سلبياً (حسين ، 2012م ص 15-16).

❖ خصائص التمكين الإداري :

يمكن تلخيص خصائص التمكين في النقاط التالية :

- إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم المهم داخل المؤسسة
- الشعور بالمسئولية عن نتائج أعمال العاملين.
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- يركز التمكين على مهارات العاملين في حل المشكلات ومواجهة المتغيرات التي تحدث أثناء العمل.
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل العاملين استغلال كاملاً. (الإبراهيم وآخرون ، 2008م ص : 16).

❖ نظريات التمكين الإداري :

▪ نظرية النظم :

النظم عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية التي ترتبط مع بعضها مع توفر البيئة المناسبة من الدعم المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف المرجوة ، وقد غيرت هذه النظرية من وجهة نظر العاملين إلى المؤسسة التي يعملون بها ، حيث أصبحت نظرتهم نظرة شمولية وارتبطت مصالحهم الشخصية مع مصالح المؤسسة مما زاد من قوة العمليات الإنتاجية والخدمية . وكذلك زادت أهمية العمل التعاوني بين العاملين وأصبحت فرق العمل متسلحة بالمعرفة والقدرة على الإبداع والتغيير إلى الأفضل (الردادي ، 2012م ص : 39).

▪ نظرية الجودة الشاملة :

تعتمد نظرية الجودة الشاملة على أداء العاملين بفاعلية أكبر وتخطي المعوقات الإدارية والعملية التي تحول من تحسين العمليات الإنتاجية أو الخدمية ، إن الجودة الشاملة للمنتج أو الجودة الشاملة للخدمات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بجودة أداء العاملين فلذلك يجب على الإدارة العليا الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم معنوياً ومادياً للوصول إلى أفضل الخدمات (الحربي ، 2008 ، ص : 43).

▪ نظرية X و Y :

تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي قدمت إضافة لحركة العلاقات الإنسانية وقد وضعها العالم دوغلاس ماك ريجور ، حيث تعتمد هذه النظرية على افتراضات X و Y حيث يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن الموظف لا يملك القدرة على تحمل المسؤولية ويفتقد روح المبادرة والتغيير ، بينما المدير الذي يتبنى نظرية Y على العكس تماماً فإنه يرى في موظفيه الاجتهاد في العمل والقدرة على الإبداع والرقابة الداخلية وحب التمييز. ما يميز هذه النظرية عن باقي النظريات هو أهمية السلوك ومدى تأثيره على أداء الآخرين أي أن الشخص قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه فيتحسن مستوى أدائه ويتطابق مع توقعاتهم. فالمديرون الذين يتبنون نظرية X سلوكهم يتميز بحب السيطرة والإشراف المباشر بحيث لا يكون هنالك مجالاً لحرية التصرف وهؤلاء المديرون يصنعون موظفون سلبياً واعتماديين ولا يقدمون أي خدمة إلا بحسب ما يطلب منهم ، أما

المديرون الذين يتبنون نظرية Y فسلوكهم يكون ديمقراطيا ويعطون الموظفين مساحة للعمل ويشعرونهم بالقيمة الحقيقية لقدراتهم وبذلك يتوافق أدائهم في العمل مع توقعات المديرين (الردادي ، 2012م ، ص 37-38).

❖ نماذج التمكين الإداري :

▪ نموذج كونجروكانجو (1988م) (Konger&Kango)

لقد عرف الباحثان التمكين بأنه " عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والغير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية ". ومن أجل تحديد مستوى التمكين في أي مؤسسة وضع الباحثان خمس مراحل لعملية التمكين وهي كما يلي (الدوري ، 2010 ، ص 100-103).

• المرحلة الأولى :

تعتمد هذه المرحلة على معرفة الأسباب التي تجعل العاملين يشعرون بفقدان القوة ، مثلا : المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، المركزية العالية في توزيع الموارد ، ضعف نظم الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين. أما بالنسبة لنظام الإشراف والتحفيز المادي والمعنوي فتشمل : التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباضي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، قلة أو انعدام التدريب ، الأهداف الغير واقعية ، قلة أو انعدام الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، عدم تنوع العمل والروتين الشديد. لكي تتبنى أي مؤسسة التمكين فيجب التقصي ومعرفة الأسباب التي جعلت العاملين يشعرون بالضعف والتشتت في المهام وبعد ذلك يتم وضع خطط إستراتيجية للتمكين لإزالة هذه المعوقات.

• المرحلة الثانية :

إتباع أساليب الإدارة الحديثة مثل : الإدارة بالمشاركة ، تحديد أهداف واقعية ، المكافآت المرتبطة بالأداء الوظيفي . وهنا يكون الهدف من هذه الخطوات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية التي أدت إلى ضعف أداء العاملين ، ولكن يجب استخدامها بشكل رئيسي في تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن مدى فعاليتهم الذاتية.

• المرحلة الثالثة :

تقديم المعلومات للعاملين عن فعاليتهم الذاتية وذلك باستخدام أربعة طرق : الإقناع اللفظي ، الاستشارة العاطفية ، الأعمال المنجزة ، الأعمال الغير منجزة.

• المرحلة الرابعة :

عند تقديم نتائج الأعمال للعاملين فإن هذه النتائج سوف تشعرهم بالتمكين وأهميتهم في إنجاز المهام ، وهذا سيؤدي إلى زيادة الجهد المبذول والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

• المرحلة الخامسة :

التغير في سلوك وذلك من خلال عزم العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، حيث يرى الباحثان التمكين هو الوسيلة التي يشعر بها العاملين أن فاعليتهم الذاتية تتطور ، وبذلك تقوى الفاعلية الذاتية لهم وتعمل على تقليل اعتقادهم بفقدان القوة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

• نموذج توماس (1990م) (Tomas)

لقد عرف توماس التمكين بأنه " زيادة في التحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز ". وقد بين بأن التمكين يجب أن يبدأ من الذات وقد وضع أربعة أبعاد نفسية للتمكين وهي كما يلي :

- التأثير الحسي : ويقصد بالتأثير الحسي التأثير الذي يمكن يحدث تغير في بيئة الفرد والجماعة حيث يمكن للفرد أن يؤثر على قرارات الآخرين التي يمكن أن تتخذ على جميع المستويات .
- الكفاية : ويقصد بها المهارة العالية لأداء المهام دون الحاجة إلى المساعدة ، ولا يمكن للعاملين الوصول إلى هذه الدرجة من المهارة إلا عن طريق التمكين الإداري.
- إعطاء قيمة للعمل : إعطاء قيمة للعمل تعني أن يشعر العاملين بأن المهام الموكلة إليهم يجب إنجازها لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يعطي إحساسا للعاملين بأن جهودهم ووقتهم المبذول سيكون من أجل رسالة ذات قيمة .
- اختيار المهام : حيث يستطيع العاملون اختيار المهام التي تمثل معنى له وأدائها بالطريقة المطلوبة ، حيث أن حرية الاختيار تعطي شعور للعاملين بأنهم أحرار في اختياراتهم والتصرف من خلال فهمهم للمهام التي يقومون بها (الدوري ، 2010 ، ص : 112-115).

❖ أهمية التمكين لرؤساء أقسام مؤسسات التعليم العالي :

تعتبر الأقسام بمختلف تخصصاتها في مؤسسات التعليم العالي وحدات تنظيمية تأخذ على عاتقها الجانب الأكبر لنشر المعرفة وتطويرها ثم تطبيقها ، ولرؤساء الأقسام دور كبير في ذلك فرئيس القسم هو القائد الإداري لموظفي قسمه من حيث توزيع المهام على الموظفين وتحفيزهم وتوفير كل ما ينقص من أدوات ومعدات وتحمل المسؤولية الإدارية والذمة المالية ، ويعتبر حلقة وصل بين الموظفين ومدير الإدارة والمدير العام للمؤسسة . وللتمكين الإداري أهمية كبيرة لرؤساء الأقسام ، حيث إن التمكين يعطيهم مساحة عمل كافية ومسؤولية تامة للقيام بالأعمال الموكلة إليه (الشريف ، 2011م ، ص : 147-148). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام يفيد رئيس القسم ويفيد المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- فائدة التمكين للمؤسسة : من فوائد التمكين الإداري للمؤسسة زيادة الإنتاج وارتفاع جودة الخدمات ، تقليل نسبة الغياب وزيادة التنافس والتعاون على تخطي المعوقات وارتفاع مستوى الإبداع الإداري والفني (الإبراهيم وآخرون ، 2008م ، ص : 42).

- فائدة التمكين لرئيس القسم : من فوائد التمكين الإداري لرئيس القسم إشباع حاجاته من التقدير وإثبات الذات ، ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، الإحساس بالرضا باتجاه رؤسائه وربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة (الإبراهيم وآخرون ، 2008م ، ص : 16).

❖ أبعاد التمكين الإداري :

حدد ستير (Stire, 2003) مبادئ للتمكين الإداري وتشمل تدريب العاملين ، تحفيزهم ، توضيح الأهداف ، وتحقيق التميز ، الرغبة في التغيير للأفضل ، وشعور كل موظف داخل المؤسسة بأن له أهميته الخاصة ودور خاص في إنجاز المهام. تم وضع أربعة أبعاد للتمكين الإداري وهي (تفويض الصلاحيات ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ، تنمية السلوك الإبداعي) (الكريمين ، 2012 ص : 160).

▪ تفويض الصلاحيات :

بداية يمكن تبرير تفويض الصلاحيات للعاملين بسبب التحول الكبير في مهام المؤسسات والانتقال من العمل التقليدي إلى الحديث في زمان العولمة الذي لا تقتصر فيه أداء المهام والخدمات على أشخاص محددين لاتساع نطاق الخدمات وتشعبها مما يشجع على استثمار الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات المتجددة وإنجاز الأعمال بصورة أكثر فعالية (حمود ، 2002 ص : 259).

يرى نافع (2011م) التفويض بأنه إسناد بعض المهام للعاملين من قبل الإدارة لإنجازها بوقت محدد ويمكن للإدارة محاسبتهم وسحب المهام الموكلة إليهم في الوقت الذي تريد.

يرى الطراونة (2006م) بأن هنالك خلط بين تفويض الصلاحيات و التمكين الإداري، فتفويض الصلاحيات يعني إعطاء بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين لتنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف المرجوة. وهذا يعني أن التفويض لا يلغي صلاحية المفوض عن النتيجة النهائية للمهمة كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة. أما التمكين فإن الموظفون الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم من يتحمل مسؤولية النتيجة النهائية.

يعرف التفويض على أنه إعطاء السلطات العليا بالمؤسسة لأحد مرؤوسيهما الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للآخرين حتى يتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليه، مع إمكانية مسألته على سوء استخدام السلطة في تنفيذ العمل وتأخر إنجازه (ماهر، وآخرون ، 2002 ص : 469).

يستنتج الباحث مما تم طرحه فيما سبق بأن التمكين يختلف على التفويض حيث أن التمكين أكثر سعة من التفويض ، ففي حالة التفويض تستطيع الإدارة العليا أن تفوض العاملين في جزئية معينة وتكون النتائج من مسؤوليات الإدارة العليا. أما التمكين يتيح للموظفين صلاحيات متعددة ومتنق عليها مع الإدارة العليا ويتم تبادل المعلومات مع الإدارة وتكون النتائج من مسؤوليات الموظفين المعنيين. ترى هذه الدراسة من ضرورة التفويض الكامل لرؤساء أقسام مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم.

■ العمل الجماعي :

للعمل الجماعي دور هام لتطبيق التمكين الإداري ، حيث يعتبر أحد الأساليب الرئيسية للتطوير الإداري وهنا سيتم توضيح فوائد العمل الجماعي التي تساعد على الارتقاء بالحياة المهنية (القاضي ، 2009م ص :81-82).

● يحسن من مهارات التواصل :

عندما يعمل الموظفون معا كفريق واحد، فهذا يدفعهم على التواصل مع بعضهم البعض، ويمكن لهذا التواصل أن يساعد على حل المشكلات وتحسين أداء وجودة العمل، وكذلك يعزز الشعور بالزمالة والتعاون بين الموظفون وفي النهاية تكون بيئة العمل قوية ومتماسكة وفهم الموظفون لنقاط القوة والضعف لدى بعضهم بعض.

● زياد الإنتاج ورفع مستوى الخدمات :

العاملين الذين يعملون معا كفريق واحد أكثر إنتاجية من العاملين بشكل مستقل ، حيث أن العمل الجماعي يسمح بمشاركة الأفكار وتقسيم أعباء العمل مما قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة ورفع مستوى الخدمات المطلوبة ، عندما يشعر العامل بأنه جزء من فريق فمن المرجح أن يشعر بالرضا على وظائفه ومهامه وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهد في سبيل نجاح فريق العمل.

● تعزيز الإبداع وحل المشكلات :

غالبا ما ينظر إلى الإبداع على أنه نشاط فردي ، ولكن تظهر الأبحاث أن العمل الجماعي يؤدي في الغالب إلى تحسين جودة العمل ، فعندما يعمل الموظفون معا لانجاز مهمة ما فإنهم يتبادلون وجهات النظر وتبرز مهارتهم للوصول إلى حلول أكثر إبداعا من الموظف الذي يعمل على مهمة بمفرده (Lashely,2001).

● زيادة فاعلية العمل :

يرى مارينز (Marinus,2002)يوجد الكثير من الفوائد للعمل الجماعي في الحياة المهنية ، وربما الميزة الأكثر وضوحا هي أن تجعل العمل عالي الجودة ، فعندما يكون الفريق قادر على الاجتماع وتحديد المهام يمكن تحقيق الأهداف المرجوة بسرعة أكبر وبأقل الأخطاء مما يؤدي إلى نتائج عالية الجودة .

■ تطوير الشخصية :

تطوير الشخصية هي أن تجعل الموظفون يشعرون بأن مؤسستهم تقدم لهم جميع وسائل التدريب لتطوير مهارتهم في العمل ، وكذلك تحفزهم لتطوير شخصيتهم عن طريق المكافآت المعنوية والمادية (جدي وآخرون ، 2013م ص : 224).التمكين الإداري في المؤسسات العامة يعتبر عملية إصلاح إداري وإعادة الهيكلة التنظيمية الإدارية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ، ويمكن من خلال عملية التمكين الإداري

تنمية كفاءة الموظفين لكي يتحملوا نتائج أعمالهم ويستطيعوا حل مشاكلهم الشخصية بدون العودة إلى الإدارة المركزية (حسين ، 2012م ، ص :70). يرى الطراونة (2006م) تطوير الشخصية مرتبط بالتدريب يصوره مباشرة ، حيث يعد التدريب مصدر لإعداد الكوادر البشرية الفعالة نظرا للتطور السريع في جميع المجالات مما يضع العاملين أمام مسؤوليات مفاجئة ومتعددة لا بد من التغلب عليها في حينها حتى يؤدي الموظف مهامه بدقة وجودة عالية. للتدريب أهداف مشتركة مع الموظف والمؤسسة والبيئة الاجتماعية ، وتتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية :

- يحفز التدريب على زيادة كفاءة العمل ، مما يعكس بالإيجاب على مستوى الخدمات والإنتاج.
- يساعد التدريب على التطور الذاتي للموظفين وتحقيق أهدافهم الشخصية باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى وشعورهم بالثقة بالنفس
- يساعد التدريب على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى العاملين مما يمكنهم من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب.
- يساعد التدريب على تضيق الفجوة بين نظام التعليم وبين مجالات العمل المطلوبة (الطعاني ، 2005م ص : 209).

■ تنمية السلوك الإبداعي :

يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة التي تهدف تحقيق الفعالية في المجتمع ، ومن هذا المنطلق يجب تحقيق الكفاءة + ربط أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع ومع أهداف العاملين + الإبداع ، وبذلك يكون الإبداع أساس أي إدارة في أي مؤسسة تسعى إلى التطور لمواجهة المشكلات والتوصل إلى حلول من خلال توظيف المنهج الإبداعي الحديث والابتعاد عن الأسلوب التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات (إمام ، 2013م ، ص :172).

يمكن تلخيص العملية الإبداعية في النقاط التالية (إمام ، 2013 ، ص:173-174).

- العمل على اكتشاف علاقات جديدة.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- الربط بين العلاقات القديمة والجديدة والاستفادة منهم في تحقيق الأهداف.
- يعتمد الإبداع على التفكير الذي له حلول متنوعة.
- القدرة على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ووضع حلول لها.
- القدرة على تطبيق الحلول واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ثالثاً : الجانب العملي للدراسة :

ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط¹ أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد تم إتباع القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وذلك كما يلي:

1 - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient):

للتحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، تم إتباع القياس الإحصائي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's α Coefficient)، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل. أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

جدول (1): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	التمكين الإداري	X01	26	78.3
2	معوقات التمكين الإداري	X02	10	90.3
	الكلي		36	92.9

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمحوري الدراسة. وكذلك قيمة معامل الثبات الكلي تساوي (92.9%)، وهي قيمة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1-2 وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

/ الجنس

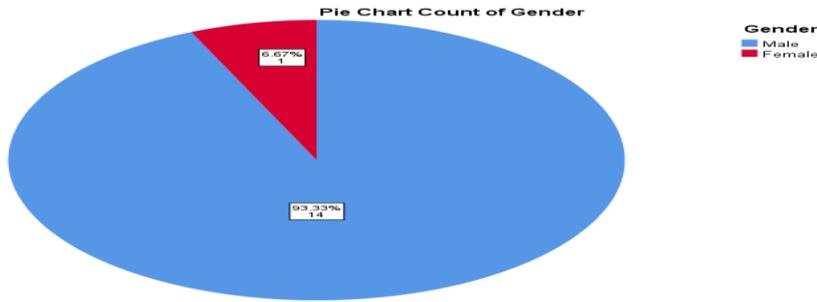
اصالح العساف(1995م): المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص430.

يوضح الجدول رقم (2) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (2): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	العدد	
% 93.33	14	ذكر
% 6.67	1	أنثى
% 100	15	الإجمالي

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول السابق تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس، نلاحظ (94%) تقريباً منهم ذكور.



شكل (1) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

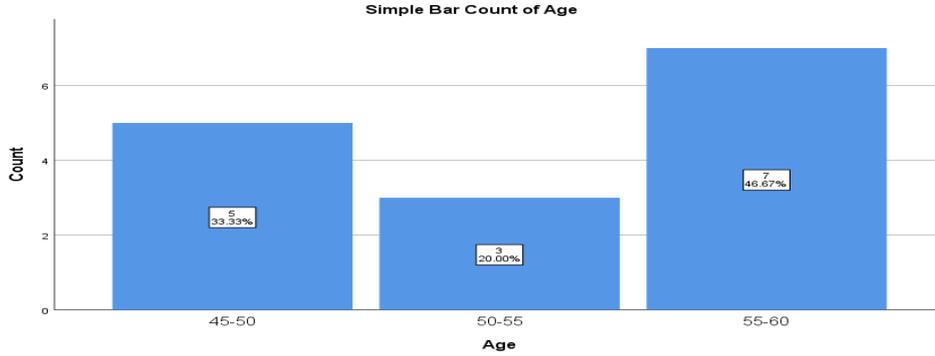
❖ العمر:

يوضح الجدول رقم (3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئات العمرية

جدول رقم (3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	العدد	الفئة العمرية
% 33.33	5	50- 45
% 20.00	3	55 - 50
% 46.67	7	60 - 55
% 100	15	المجموع

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول السابق تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئات العمرية ، نلاحظ (47%) تقريباً منهم في الفئة العمرية 55 الي 60 .



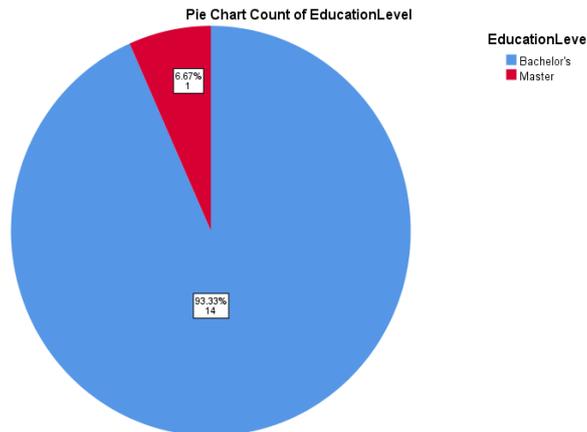
الشكل رقم (2) يوضح الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة

❖ المستوى التعليمي:

يعكس الجدول رقم (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي ، وقد تم تقسيمها إلى (بكالوريوس ، ماجستير)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن (94%) تقريباً من المشاركين في الدراسة المستوى التعليمي لهم بكالوريوس وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (4): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	العدد	المستوى التعليمي
93.33%	14	بكالوريوس
6.67%	1	ماجستير
100%	15	المجموع



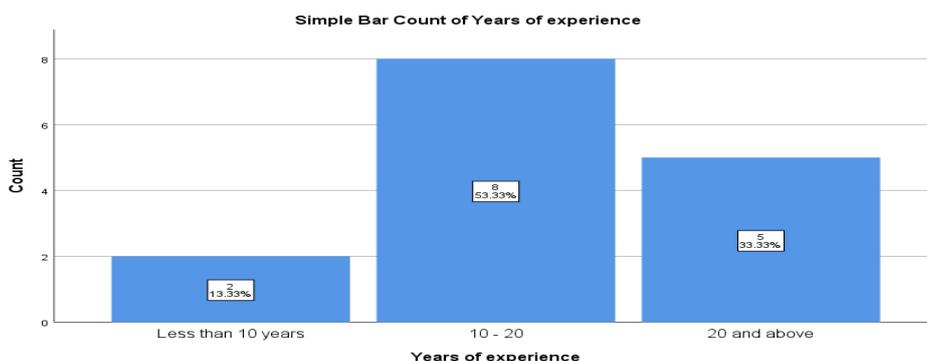
الشكل رقم (3) يوضح المؤهلات العلمية للمشاركين في الدراسة

❖ سنوات الخبرة:

يعكس الجدول رقم (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة ، وقد تم تقسيمها إلى (أقل من 10 سنوات ، ما بين 10 الي 20 سنة ، أكثر من 20 سنة)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن (54%) تقريباً من المشاركين في الدراسة سنوات الخبرة لديهم كانت من 10 ابي 20 سنة وهي أعلى نسبة ، يليها أكثر من 20 سنة خبرة وكانت نسبتهم تقريباً 34 % .

جدول رقم (5): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	المستوى التعليمي
13.33%	2	أقل من 10 سنوات
53.33%	8	من 10 الي 20 سنة
33.34%	5	أكثر من 20 سنة
100%	15	المجموع



الشكل رقم (4) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

3 - 1: التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة واختبار فرضياتها:

مقدمة: بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها تميداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة " غير موافق بشدة" درجة واحدة " غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "الى حد ما" 3 درجات ،4 درجات للإجابة " موافق"، فيما أعطت الإجابة " موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات.

قبل عرض نتائج تحليل إجابات المشاركين فقد تم احتساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريجيج الثلاث، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة - أقل قيمة). المدى = 5 - 1 = 4

طول الفئة = المدى (4) / عدد الفئات (الدرجات) (5)

طول الفئة = 0.80

يهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المشاركين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلالها معرفة الاتجاه السائد للفقرة .

والجدول رقم(6) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة:

جدول رقم(6) مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة.

الاتجاه السائد	المدى
غير موافق بشدة	من (1.00) إلى اقل من (1.80)
غير موافق	من (1.80) إلى اقل من (2.60)
إلى حد ما	من (2.60) إلى اقل من (3.40)
موافق	من (3.40) إلى اقل من (4.20)
موافق بشدة	من (4.20) إلى اقل من (5.00)

(1) علي عبد السلام أعماري وعلي حسين العجيلي، الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق، منشورات ELGA، فاليتا مالطا،

2000، ص 17-18.

دراسة ما مدى توافر التمكين الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة:

4- 1: تفويض الصلاحيات .

للتعرف على تفويض الصلاحيات للمؤسسة قيد الدراسة، وللوصول إلى الهدف المنشود تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري ، وكذلك تم استخدام أسلوب تحليل اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية

المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	مستوى التوفر	الأهمية النسبية %
3.51	1.113	3.37	0.000 *	موافق	70.2

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من بيانات الواردة بالجدول المذكور، أن قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.51) بانحراف معياري (1.113)، فيما كانت إحصاء الاختبار (3.37) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة اتفقوا على توفر بُعد "تفويض الصلاحيات" بالمؤسسة قيد الدراسة بمستوى (عالي). بأهمية نسبية (70.2%). وقد تمت دراسة الفقرات المتعلقة ببُعد "تفويض الصلاحيات" كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (4) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور

جدول رقم (8): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول

الاهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
80 %	موافق	0.816	4.00	امتلاك الحرية في تفويض الصلاحيات للموظفين القسم	1
86 %	موافق بشدة	0.483	4.30	امتلاك المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	2
82 %	موافق	0.568	4.10	ثقت الإدارة العليا بقدراتي في انجاز الموكلة الموكلة إلي	3
70 %	موافق	1.173	3.50	لا يوجد تضارب في الصلاحيات الموكولة إلي مع صلاحيات الإدارة العليا.	4
68 %	إلي حدا ما	1.506	3.40	اعتمد على نفسي في تأدية مهامي دون الرجوع إلي الإدارة العليا	5
60 %	إلي حدا ما	0.667	3.00	تعطيني الإدارة العليا الصلاحيات الكاملة لإتخاذ القرارات.	6
46 %	غير موافق	0.949	2.3	تحدد الإدارة العليا الأعمال الموكلة لي شفهيًا .	7

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن الاتجاه السائد لمعظم الفقرات هو "الموافقة". وقد تم ترتيب فقرات "تفويض الصلاحيات"، حسب الأهمية النسبية كالآتي:

- 1- امتلاك المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي بأهمية نسبية 86% .
- 2- تثق الإدارة العليا بقدراتي في انجاز المهام الموكلة إلي بأهمية نسبية 82% .
- 3- امتلاك الحرية في تفويض الصلاحيات لموظفين القسم بأهمية نسبية 80% .
- 4- لا يوجد تضارب في الصلاحيات الموكولة إلي مع صلاحيات الإدارة العليا بأهمية نسبية 70% .
- 5- اعتمد على نفسي في تأدية مهامي دون الرجوع إلى الإدارة العليا بأهمية نسبية 68% .
- 6- تعطيني الإدارة العليا الصلاحيات الكاملة لإتخاذ القرارات بأهمية نسبية 60% .
- 7- تحدد الإدارة العليا الأعمال الموكلة لي شفهيأ بأهمية نسبية 46% .

تنمية وتطوير السلوك الإبداعي

للتعرف على تنمية وتطوير السلوك الإبداعي للمؤسسة قيد الدراسة، وللوصول إلى الهدف المنشود تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري، وكذلك تم استخدام أسلوب تحليل اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية

الاهمية النسبية %	مستوى التوفر	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام
64%	متوسط	0.064	1.54	1.005	3.2

يتضح من بيانات الواردة بالجدول المذكور، أن قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.2) بانحراف معياري (1.005)، فيما كانت إحصاءة الاختبار (1.54) بدلالة إحصائية (0.064) وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة اتفقوا إلى حداً ما على توفر بُعد " تنمية وتطوير السلوك الإبداعي " بالمؤسسة قيد الدراسة بمستوى (متوسط). بأهمية نسبية (64%).

وقد تمت دراسة الفقرات المتعلقة ببعد " تنمية وتطوير السلوك الإبداعي " كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (10) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور

جدول رقم (10): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول

الأهمية	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	الفقرة
---------	---------	----------	---------	--------

X01	المرجح	المعياري	السائد	النسبية %
1	2.8	1.229	إلى حداً ما	56 %
2	2.9	0.876	إلى حداً ما	59 %
3	3.1	0.738	إلى حداً ما	62 %
4	3.9	0.316	موافق	78 %
5	3	1.155	إلى حداً ما	60 %
6	3.5	1.179	موافق	70 %

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن الاتجاه السائد لمعظم الفقرات هو "الموافقة". وقد تم ترتيب فقرات "تنمية وتطوير السلوك الإبداعي"، حسب الأهمية النسبية كالأتي:

- 1- تقوم الإدارة العليا علي تبني الأفكار الجديدة التي تخدم مصلحة المؤسسة وبأهمية نسبية 78%.
- 2- تهتم الإدارة العليا بتنفيذ الأفكار الجديدة التي أريد تطبيقها في العمل وبأهمية نسبية 70%.
- 3- تقوم الإدارة العليا بنشر ثقافة الابتكار والتجديد بين جميع الأقسام بطرق وأساليب متنوعة وبأهمية نسبية 62 %.
- 4- تتخذ الإدارة العليا العديد من القرارات في المسائل التي من اختصاصي دون الرجوع إلي وبأهمية نسبية 60 %.
- 5- تستخدم الإدارة العليا عدد طرق لتشجيعي على تقديم المقترحات والأفكار المبتكرة وبأهمية نسبية 59 %.
- 6- هنالك حوافز من الإدارة العليا على أساس التميز والكفاءة وبأهمية نسبية 56 %.

العمل الجماعي

للتعرف على العمل الجماعي للمؤسسة قيد الدراسة، وللوصول إلى الهدف المنشود تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري، وكذلك تم استخدام أسلوب تحليل اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية

الاهمية النسبية %	مستوى التوفر	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام
73.4%	عالي	0.000	5.37	1.046	3.67

* دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من بيانات الواردة بالجدول المذكور، أن قيمة المتوسط العام لهذا البُعد (3.67) بانحراف معياري (1.046)، فيما كانت إحصاءة الاختبار (5.37) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار اصغر من مستوى المعنوية 05.0 وأن قيمة المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة اتفقوا على توفر بُعد " العمل الجماعي " بالمؤسسة قيد الدراسة بمستوى (عالي). بأهمية نسبية (73.4%).

وقد تمت دراسة الفقرات المتعلقة ببُعد " العمل الجماعي " كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة

بالجدول رقم (11) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور

جدول رقم(12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول

الاهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
78 %	موافق	0.738	3.9	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في الهيئة	1
70 %	موافق	1.179	3.5	تشجعني الإدارة على العمل الجماعي وتحث على العمل بروح الفريق	2
80 %	موافق	0.816	4	تمكني اللوائح والقوانين في الهيئة من أداء عملي بثقة	3
70 %	موافق	0.972	3.5	تتيح اللوائح مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	4

52 %	الي حدما	1.265	2.6	يوجد اجتماع دوري ينعقد شهرياً يسهم في زيادة فاعلية عملي	5
78 %	موافق	0.568	3.9	يمكن وصف علاقتي برؤسائي بأنها علاقات تعاونية	6
86 %	موافق بشدة	0.949	4.3	أتشاور مع رؤسائي فيما يخص المهام الموكلة إلي	7

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن الاتجاه السائد لمعظم الفقرات هو "الموافقة". وقد تم ترتيب فقرات "العمل الجماعي"، حسب الأهمية النسبية كالآتي:

- 1- أتشاور مع رؤسائي فيما يخص المهام الموكلة إلي وبأهمية نسبية 86 %.
- 2- تمكني اللوائح والقوانين في الهيئة من أداء عملي بثقة وبأهمية نسبية 80 %.
- 3- تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في الهيئة وكذلك يمكن وصف علاقتي برؤسائي بأنها علاقات تعاونية وبأهمية نسبية 78 %.
- 4- تشجيني الإدارة على العمل الجماعي وتحث على العمل بروح الفريق وكذلك تتيح اللوائح مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وبأهمية نسبية 70 %.
- 5- يوجد اجتماع دوري ينعقد شهرياً يسهم في زيادة فاعلية عملي وبأهمية نسبية 52 %.

تطوير الشخصية

للتعرف على تطوير الشخصية للمؤسسة قيد الدراسة، وللوصول إلى الهدف المنشود تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري، وكذلك تم استخدام أسلوب تحليل اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية

المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	مستوى التوفر	الأهمية النسبية %
3.433	1.064	3.16	0.001	متوسط	67.7%

* دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من بيانات الواردة بالجدول المذكور، أن قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.43) بانحراف معياري (1.064)، فيما كانت إحصاء الاختبار (3.16) بدلالة إحصائية (0.001) وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار اصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة اتفقوا على توفر بُعد " تطوير الشخصية " بالمؤسسة قيد الدراسة بمستوى (متوسط) بأهمية نسبية (67.7%). وقد تمت دراسة الفقرات المتعلقة ببعد " تطوير الشخصية " كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (4) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور

جدول رقم (14): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول

الاهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
48 %	إلى حد ما	0.516	2.4	توفر الهيئة أساليب مختلفة لتطوير شخصيتي	1
52 %	إلى حد ما	0.843	2.6	توفر الهيئة احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر	2
78 %	موافق	0.876	3.9	تحفزي الإدارة علي تحمل المسؤولية بالهيئة	3
80 %	موافق	0.471	4	أساهم في تحقيق أهداف الهيئة	4
الاهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
66 %	الي حد ما	1.252	3.3	تستقطب الهيئة خبرات محلية وأجنبية للاستفادة منهم في تطوير أدائي	5
88 %	موافق بشدة	0.516	4.4	أقوم بتطبيق أفكار جديدة في العمل	6

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن الاتجاه السائد لمعظم الفقرات هو "الموافقة وإلي حد ما " . وقد تم ترتيب فقرات " تطوير الشخصية " ، حسب الأهمية النسبية كالآتي:

- 1- أقوم بتطبيق أفكار جديدة في العمل بأهمية نسبية 88%.
- 2- أساهم في تحقيق أهداف الهيئة بأهمية نسبية 80%.
- 3- تحفزي الإدارة علي تحمل المسؤولية بالهيئة بأهمية نسبية 78%

4- تستقطب الهيئة خبرات محلية وأجنبية للاستفادة منهم في تطوير أدائي وبأهمية نسبية 66%

5- توفر الهيئة احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر وبأهمية نسبية 52 %

6- توفر الهيئة أساليب مختلفة لتطوير شخصيتي وبأهمية نسبية 48 %

❖ التوصيات:

- أوضحت نتائج الدراسة قلة تدريب رؤساء الأقسام على التفكير الإبداعي لذلك يوصي الباحث بضرورة عقد ندوات ودورات تدريبية لرؤساء الأقسام لترسيخ وتوضيح التمكين الإداري نظريا وعمليا.
- أوضحت نتائج الدراسة ضعف الاستجابة لمطالبات رؤساء الأقسام بتفويض المزيد من الصلاحيات ، لذلك يوصي الباحث بضرورة تفويض المزيد من الصلاحيات بهدف تمكينهم.
- أوضحت نتائج الدراسة ضعف العدالة التنظيمية التي تحقق مجالات التمكين المختلفة، لذلك يوصي الباحث بضرورة ترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية التي تركز مجالات التمكين المختلفة.
- أوضحت نتائج الدراسة ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على عملية التمكين الإداري لذلك يوصي الباحث بضرورة منح الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على رفع الكفاءة.
- أوضحت نتائج الدراسة قلة إعطاء رؤساء الأقسام الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ داعم لتطبيق عملية التمكين الإداري لذلك يوصي الباحث بضرورة منح رؤساء الأقسام الفرصة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض عوائق تحد من المشاركة والاتصال الفعال ، فعليه يوصي الباحث بضرورة تقوية قنوات الاتصال وتنشيط عملية المشاركة الفعالة.

❖ مقترحات لدراسات مستقبلية :

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يقترح الباحث ما يلي :
- إجراء دراسة عن واقع التمكين الإداري بالجامعات الليبية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسة عن واقع التمكين الإداري لعمداء الكليات في الجامعات الليبية.
- إجراء دراسة عن التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي.
- إجراء دراسة عن أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الليبية.

المراجع :

أولا : المراجع العربية :

- الهواري، سيد. (2002م). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد وعشرون، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- الخشالي، شاكر جار الله ، الزعبي (20011م). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين : دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. مؤتمة للبحوث والدراسات - الأردن.
- السيد، هدى ، أميمة ، مصطفى. (2002م). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (5).
- الطراونة ، إحسين أحمد. (2006م). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتمة.
- الرشيدى، فهد معتوق . (2004م) الكفاءات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك ، الأردن.
- أندراوس، رامي جمال ، معاينة ، عادل سالم. (2008م). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطور المؤسسات ، عالم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن.
- عبيدات، ذوقان واخرون (1998م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- فان دالين، ديوبولد. (1997م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- الإبراهيم، عدنان، واخرون. (2008م). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك ، الأردن.
- أندراوس، رامي. (2006م). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- الشريف، علي فهد فهد. (2011م). واقع التمكين الإداري بالجامعات السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية.
- جدي، شوقي، عبيدة ، حجار(2013م) . التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية : دراسة ميدانية على مستشفيات عامة بالجزائر. المجلة العربية للإدارة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر).
- الطراونة ، سمية . (2009م). التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتمة الكرك ، الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد، السويحي، عمرسلطان. (2013م). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية.

- الصلابي، علي محمد. (2006م). فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم أنواعه-شروطه-أسبابه- مراحلته وأهدافه، ط1.
- الدعدي، دلال دابس. (2011م). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محجوب، بسمان فيصل. (2003م) الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
- الشقاوي، عبدالرحمن. (2002م) نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام (2008م) محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض.
- مسعود، أماني. (2006م). التمكين، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، القاهرة.
- جلاب، إحسان، الحسيني، كمال. (2013م). إدارة التمكين والاندماج، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2001م). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، ع1.
- ملحم، يحيى (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
- المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون. (2011م). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى سلامة، حمود خضير كاظم. (2008م). مبادئ إدارة أعمال، ط (2)، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2012م). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، بنها، المملكة العربية السعودية.
- الراددي، أمينة. (2012م) التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، غنيم عواد. (2008م). اثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الدوري، زكريا، وآخرون. (2010م) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الكريمين، هاني أحمد. (2012م). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس - مصر، ع 36، ج 4.
- حمود ، خضير كاظم. (2002م). السلوك التنظيمي، ط1، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ماهر، أحمد، الهجرسي، جلال، الدعيح، حمد، العجمي، راشد. (2002م). الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- القاضي، نجاح. (2009م). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الطعاني، حسن. (2005م). الإشراف التربوي (مفاهيمه ، أهدافه، أسسه، أساليبه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- عبد الحسين، صفاء جواد. (2012م). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Emerson, A. (2008). Why employee empowerment should be more than just a buzz word at your CU.
- Turner, J. (2006). Employee Empowerment: Relationships between location in the Hierarchy, Span of control and industry type on perceptions of empowerment, MS Dissertation, University of north Texas, USA.
- Onne, Jansdsen.(2004). The barrier of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, work and stress, Vol (18) No(1). P.P 1-10.
- Jarrar.F,Yaser&Mohamed,Zairi,(2002). Employee empowerment, auk survey of trends and best practices. Managerial Auditing Journal, Vol(17), No(5), P 266-271.