

مدى ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الخاصة

د. جميل احمد علي زيد،² عابد محمد محمد المحيا،³ د. امجد سعيد دهبان خالد*

كلية العلوم الإدارية والإنسانية

¹ جامعة نمار، ² جامعة تعز، ³ جامعة الجند

amgad2014saeed@gmail.com

استلام البحث: 22-06-2024 مراجعة البحث: 17-08-2024 قبول البحث: 23-08-2024

ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الخاصة بمدينة تعز، واي الابعاد اكثر ممارسة في تلك الجامعات، وتحدد مجتمع الدراسة بجميع الاكاديميين والاداريين في تلك الجامعات والبالغ عددهم (108) موظف اكايمي، و (237) موظف اداري. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين الاكاديميين بواقع (61) اكايمي وبنسبة (69%)، وعينة من الموظفين الإداريين بواقع (103) اداري، وبنسبة (54%) في أربع جامعات خاصة، هي (جامعة الجند -العلوم والتكنولوجيا -السعيد -الوطنية) وزعت عليهم استبانة اشتملت على محورين: المحور الأول التمكين الإداري بأبعاده مكون من (32) فقرة، والمحور الثاني القدرات الإبداعية مكون من (19) فقرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة في الجامعات الخاصة بمدينة تعز جاء بدرجة مرتفعة جاء بعد تفويض السلطة بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة وبدرجة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية بعد التدريب وبمستوى ممارسة مرتفعة، بينما جاء بعد الاتصال الفعال بالمرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع من حيث الممارسة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز وبمستوى ممارسة متوسطة

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، الجامعات الخاصة.

Abstract:

The study aimed to know the level of administrative empowerment practice in private universities in Taiz city, and which dimensions are most practiced in those universities. The study community was determined by all academics and administrators in those universities, numbering (108) academic employees, and (237) administrative employees. A stratified random sample of academic employees was selected, amounting to (61) academics, at a rate of (69%), and a sample of administrative employees, amounting to (103) administrators, at a rate of (54%) in four private universities, namely (Al-Jund University - Science and Technology - Al-Saeed - National University). A questionnaire was distributed to them, which included two axes: the first axis, administrative empowerment, with its dimensions, consisting of (32) paragraphs, and the second axis, creative capabilities, consisting of (19) paragraphs. The study used the descriptive approach. The study reached the following results: 1- The level of administrative empowerment practice, with its combined dimensions, in private universities in Taiz city was high. 2- Delegation of authority came in first place in terms of the level of practice and with a high degree, while training came in second place with a high level of practice, while effective communication came in third place with a high level of practice, and motivation came in last place with a medium level of practice.

Keywords: Administrative empowerment, delegation of authority, training, motivation, effective communication, private universities.

مقدمة:

نتيجة التحول في الفكر الإداري الحديث الذي أصبح يولي اهتمامًا بالغًا بالموارد البشري حتى أصبحت تقاس قوة المنظمة وتقوفا من خلال مخزونها المعرفي الذي تمتلكه من مواردها البشرية، فقد تختلف النتائج النهائية من منظمة لآخرى على الرغم من تماثل توافر الموارد: المادية، والمالية، والتكنولوجية، والمعلوماتية فيها، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين كفاءة وأداء وإبداع الموظفين في كل منهما، وهذا يتطلب من المنظمات الاعتماد على أساليب إدارية جديدة، لعل أبرزها التمكين للموظفين الذي حظي باهتمام العديد من رواد دراسات السلوك التنظيمي، (محمد خورشيد: 2023: ص48).

كما أن من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ تطبيقها في العالم المتقدم علمياً مفهوم التمكين الإداري لتوسيع مشاركة الموظف في عملية التطوير والتحسين الذي يقود إلى الشعور بملكية الأداء والقرار الشيء الذي يقود في النهاية إلى شعوره بالرضا والانتماء لوظيفته، ومن ثم يحقق أهدافه وأهداف المنشأة التي يعتز بالانتماء لها والعمل فيها .

لقد كان للتغيرات التي طرأت حديثاً كالعولمة والتطورات التكنولوجية وثورة المعلومات واحتدام المنافسة بين الشركات اثراً كبيراً في تغيير استراتيجيات منظمات الأعمال للتكيف مع تلك التغيرات وتبني أفكار ومفاهيم إدارية جديدة والتي منها التمكين الإداري، والاعتماد على المورد البشري وتنمية مهاراته وتطوير قدراته وزيادة مستوى كفاءة أداءه باعتباره الركيزة الرئيسة في تحقيق نمو المنظمة واستقرارها . (الكيلاني والعيبة: 2018: ص4)

وتزداد أهمية التمكين الإداري في منح الموظفين الحرية في أداء الأعمال المناطة بهم بحرية دون قيود أو تدخل من قبل الإدارة العليا وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات الكافية للتصرف والخروج عن النمط التقليدي في الإدارة الذي يختزل السلطة والصلاحيات في يد المستوى الإداري الأعلى الأمر الذي يجعل من التمكين الإداري عاملاً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وتقديمها ، ولنجاح عملية التمكين تحتاج المنظمات الى مراجعة بنيتها الإدارية والتنظيمية واحداث التغييرات التي تسهم في نجاح التمكين مثل إعادة الهيكلة والهندسة وتشجيع التحول الى المنظمة المتعلمة وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة كالجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية

إن التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية جعلت المؤسسات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية تمتلك زمام المبادرة في دعم التمكين وتعزيزه لدى الموظفين، ولكي تتجح القيادات المؤمنة في تحجير الطاقات الإبداعية لدى الموظفين، فلا بد من خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الأفكار المبدعة والتميزة، وتميبتها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع الموظفين لديها ذات أثر كبير في مستوى الإبداع الموظفين، ومما لا شك فيه أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة في مؤسساتهم، فالقادة يمكن ان يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول المناسبة لها بشكل مفتوح أمامهم، فإن إشعار الفرد من قبل الإدارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات معها يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والانجاز .

ويتطلب التمكين الإداري للموظفين التخلي عن النموذج التقليدي الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً لأدوار العمل حتى يتم الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى الموظفين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، بما يساعد على تأهيل الصف الثاني من الموظفين ليحل مكان الصف الأول في المستقبل (العتيبي، 2004: ص105).

وأثبتت الدراسات أن للتمكين الإداري دوراً في تعزيز القدرات الإبداعية، كدراسة (البشير وحامد ، 2018) ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (الزامل، 2013)، ودراسة (فلاق وناقلة، 2013). ومن هنا اتضح للباحث أنه لا توجد دراسات محلية سابقة تناولت التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية، وعلى الرغم من وجود دراسات خارجية تناولت هذا العنوان فإنها لم تعطه حقه من الدراسة والبحث في البيئة اليمنية.

• مشكلة الدراسة

إن التمكين الإداري هو جوهر الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات العامة والخاصة فإن الحاجة إلى تمكين الموظفين أصبح حاجة ملحة إذ إن بعض القيادات الهرمية تمارس المركزية وخوفها من فقدان السلطة وتجاهلها لتنمية وتطوير العاملين للإسهام في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة وصولاً للإبداع الإداري في العمل. ومن اطلاع الباحث على نتائج دراسة (الزهرة 2019م)، ودراسة (العبيدي وطريف 2018م) ودراسة (قسوم: 2017م) ودراسة (العساف 2006م)، ودراسة (لمح 2006م)، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، والتي توصلت إلى نتائج متباينة في أثر التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية، وأوصت بإجراء دراسات مماثلة في بيئات أخرى، شكلت مدخلاً للباحث لصياغة مشكلة دراسته في التساؤلات التالية:

1- ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الجامعات الخاصة في مدينة تعز؟

• أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية :

- 1- تمثل نتائج الدراسة إطاراً مرجعياً لتزويد القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة بمستوى ممارسة التمكين الإداري وتزويدهم بمعلومات فيما إذا كان نقاط ضعف لدى العاملين ناتجة عن القصور في عملية التمكين .
- 2- تشكل التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة منطلقاً لصناع القرار في الجامعات الخاصة في تطوير البرامج التدريبية والمحاضرات التوعوية لتعزيز التمكين الإداري لدى العاملين وإزالة المخاوف من عملية التمكين .
- 3- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال البشري الكادر (الأكاديمي والإداري) الذي يعد محور النجاح الأساسي للجامعات الخاصة، ورافداً كبيراً لتحقيق التنمية المستدامة في محافظة تعز .

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. معرفة مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الجامعات الخاصة في مدينة تعز .

• متغيرات الدراسة:

- التمكين الإداري بأبعاده (تقويض السلطة - التدريب - التحفيز - الاتصال الفعال)، واعتمد الباحث في تحديد المتغير المستقل بأبعاده على دراسة (الدغمي 2019م)، ودراسة (الزهرة 2019م)، ودراسة (الجعبري 2018م)، ودراسة (راضي 2010م).

• حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وهي (جامعة الجند - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجامعة الوطنية - جامعة السعيد).
- الحدود الزمانية: امتدت فترة إعداد الدراسة الميدانية من (2023/6/1م وحتى 2023/10/10م).
- الحدود البشرية: الأكاديميين والإداريين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز .

الدراسات السابقة:

- 1- هدفت دراسة (الشتيوي 2022 م) إلى بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة تؤثر في التغيير التنظيمي عدا بعد «التقويض» لم يثبت له تأثير، وأن المستشفى يمارس التمكين الإداري، والتغيير التنظيمي بمستوى كبير، وقد أوصت بتعزيز مشاركة العاملين عند وضع

- خطط التغيير ليكونوا جزءا من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله، وتوفير خطة تدريبية تعتمد على مستلزمات التغيير التنظيمي تعمم على العاملين؛ لأنهم جزء أصيل منها.
- 2- هدفت دراسة (دومة والعيداني، 2020م) إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال) في تنمية الكفاءات البشرية في تلك المؤسسات .
- 3- هدفت دراسة (سلمى و أمال، 2020م): إلى إبراز أثر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (القيادة وتفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصالات) في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور، بينت النتائج وجود أثر لكل من التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل والتدريب والاتصالات) في إدارة الجودة الشاملة، في حين بعدي (القيادة - تفويض السلطة) ليس لهما تأثير .
- 4- هدفت دراسة مرام، (2020م) إلى معرفة مدى تطبيق بنك الراجحي للأنشطة التي لها علاقة بوجود التمكين الإداري، وأثر ذلك في مستوى جودة خدماته المصرفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: توجد علاقتي ارتباط واثر بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى معنوية (0.05 .) وأوصت الباحثة بضرورة إيمان إدارة المصرف بإمكانيات العاملين والثقة فيهم مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وفاعليته.
- 5- هدفت دراسة الدغمي، (2019) إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء بالاردن، وخلصت إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لثلاثة من متغيرات التمكين الإداري هي: (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي ، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي.
- 6- هدفت دراسة الزهرة ، (2019م) إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية ، وظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على جودة الخدمة التعليمية، إذ يفسر التمكين ما مقداره 33 % من التباين الحاصل في جودة الخدمة التعليمية، وإن مستوى التمكين جاء عند مستوى متوسط من حيث الممارسة .
- 7- هدفت دراسة (البشير وحامد، 2018م) لمعرفة أثر التمكين الإداري للعاملين بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين في جامعة نجران، وخلصت الى عدد من النتائج، أهمها: التمكين الإداري له تأثير في السلوك الإبداعي الإداري لدى موظفي الجامعة، هناك وضوح في سياسات وإجراءات العمل الإداري، وفعالية نظام الاتصال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة. بينما يوجد ضعف في ابعاد (تفويض السلطة والمسئولية للعاملين، والدعم والمساندة الإدارية، وفعالية برامج التدريب الإداري، وقصور نظام التحفيز المادي والمعنوي) للعاملين بالجامعة.
- 8- هدفت دراسة (الجعبري، 2018م) إلى معرفة على العلاقة بين تمكين العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال وبين الإبداع الاداري، وظهرت نتائجها ان هناك علاقة ارتباطية إيجابية عالية بين التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة وبين الإبداع لدى موظفي الشركة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري والإبداع كان مرتفعاً أيضاً.

● منهجية الدراسة:

تحدد منهجية الدراسة للمشكلة في ضوء الهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لاستقصاء آراء الموظفين (الأكاديميين والإداريين) في موضوع التمكين الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز .

• عينة الدراسة

تحددت العينة في نوعين:

- **الجامعات:** اقتصرت عينة الجامعات على اختيار (4) جامعات خاصة هي (جامعة الجند - جامعة العلوم والتكنولوجيا - جامعة السعيد - الجامعة الوطنية)، كونها الجامعات التي تحتوي على عدد أكبر من الموظفين الأكاديميين والإداريين ، بالإضافة إلى زيادة عدد البرامج الأكاديمية فيها مقارنةً مع بقية الجامعات المناظرة لها ، كما أن هذه الجامعات لديها برامج دراسات عليا ماجستير عدا جامعة الجند والسعيد، كما أنها قديمة النشأة.
- **الموظفين :** اقتصرت على اخذ عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين بواقع (82) مفردة، وبنسبة (92%) من مجتمع الدراسة، واستعيد منها (61) استبانة وبنسبة (69%) من المجتمع الكلي للدراسة، كما بلغت عينة الإداريين (166) مفردة، وبنسبة (87%) من مجتمع الدراسة ، واستعيد منها (103) استبانة، وبنسبة (54%) من مجتمع الدراسة، وبنسبة (62%) من عينة الدراسة. واعتمد الباحث في تحديد الحجم المناسب للعينة والممثل لمجتمع الدراسة على الجداول الإحصائية (أوما سيكاران ، 2006).

• الصدق الداخلي (التكويني):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة جمع البيانات فقد تم احتساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين الفقرات وابعادها،

ثم مع محاورها وفق ما هو محدد بالجدول التالي :

جدول (1) قيم معاملات الارتباط لفقرات التمكين الإداري مع الأبعاد التي تنتمي إليها

التدريب			التفويض		
رقم الفقرة	القيمة	اقل من ($\alpha \leq 0.01$)	رقم الفقرة	القيمة	اقل من ($\alpha \leq 0.01$)
1	.781**	.000	1	.811**	.000
2	.732**	.000	2	.836**	.000
3	.788**	.000	3	.860**	.000
4	.822**	.000	4	.792**	.000
5	.735**	.000	5	.851**	.000
6	.792**	.000	6	.777**	.000
7	.660**	.000	7	.869**	.000
8	.626**	.000	8	.819**	.000
			9	.777**	.000
الاتصال الفعال			التحفيز		
رقم الفقرة	القيمة	اقل من ($\alpha \leq 0.01$)	رقم الفقرة	القيمة	اقل من ($\alpha \leq 0.01$)
1	.738**	.000	1	.787**	.000
2	.801**	.000	2	.812**	.000
3	.810**	.000	3	.791**	.000
4	.831**	.000	4	.827**	.000

.000	.854**	5	.000	.847**	5
.000	.846**	6	.000	.790**	6
.000	.576**	7	.000	.869**	7
			.000	.807**	8

نلاحظ من الجدول (1) أن جميع الفقرات متسقة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح معامل ارتباط فقرات التفويض مع البعد الذي تنتمي إليه بين (0.626 و0.822)، وتراوح معامل ارتباط فقرات التدريب مع البعد الذي تنتمي إليه بين (0.777 و0.869)، وتراوح معامل ارتباط فقرات الاتصال الفعال مع البعد الذي تنتمي إليه بين (0.576 و0.854)، وهذا يبين عدم وجود فقرات قد تُضعف المصادقية لهذه الأبعاد، ما يؤكد على أن مؤشرات الصدق مرتفعة ويُمكن الثقة فيها في تطبيق هذه الدراسة، وبذلك فإن أبعاد وفقرات (التمكين الإداري) تتسم بدرجة صدق عالية لقياس ما صممت لأجله.

جدول (2) قيم معاملات الارتباط لفقرات (التمكين الإداري) مع محورها الكلي

التدريب			التفويض		
اقل من ($\alpha \leq$) (0.01)	القيمة	رقم الفقرة	اقل من ($\alpha \leq$) (0.01)	القيمة	رقم الفقرة
.000	.724**	1	.000	.675**	1
.000	.707**	2	.000	.516**	2
.000	.714**	3	.000	.680**	3
.000	.672**	4	.000	.674**	4
.000	.710**	5	.000	.642**	5
.000	.682**	6	.000	.735**	6
.000	.774**	7	.000	.495**	7
.000	.782**	8	.000	.606**	8
.000	.733**	9			
الاتصال الفعال			التحفيز		
اقل من ($\alpha \leq$) (0.01)	القيمة	رقم الفقرة	اقل من ($\alpha \leq$) (0.01)	القيمة	رقم الفقرة
.000	.756**	1	.000	.661**	1
.000	.778**	2	.000	.721**	2
.000	.791**	3	.000	.709**	3
.000	.710**	4	.000	.751**	4
.000	.731**	5	.000	.753**	5
.000	.731**	6	.000	.767**	6

.000	.435**	7	.000	.785**	7
			.000	.752**	8

يظهر الجدول (2) أن كل الفقرات متسقة مع محورها الكلي (التمكين الإداري) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وتراوح معامل ارتباط فقرات التفويض مع محورها بين (0.735 و0.495)، وتراوح معامل ارتباط فقرات التدريب مع محورها بين (0.782 و0.672)، وتراوح معامل الارتباط لفقرات التحفيز مع محورها بين (0.785 و0.661)، وتراوح معامل ارتباط فقرات الاتصال الفعال مع محورها بين (0.791 و0.435)، وهذا يشير إلى عدم وجود فقرات قد تُضعف المصادقية لهذه الأبعاد، ما تتسم بدرجة صدق عالية لقياس ما صممت لأجله.

3.7.2 الصدق البنائي:

تم قياسه عن طريق حساب ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح

ذلك:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان.

الدرجة الكلية لأداة الدراسة		الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
.000	.806**	التفويض
.000	.840**	التدريب
.000	.868**	التحفيز
.000	.874**	الاتصال الفعال
.000	.960**	التمكين الإداري

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من جدول (3) أن هناك اتساق عالي بين كل الأبعاد وبين درجتها الكلية، عند مستوى معنوية (0.01)، وتراوح

معامل ارتباطها بين (0.960 و0.806)، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لهذه الأداة.

• ثبات أداة الاستبانة:

تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة وفق ما هو موضح بالجدول (4):

جدول (4) قيم معامل (Cronbach Alpha)

الرقم	الأبعاد	الفقرات	درجة الثبات (Cronbach Alpha)
1	التفويض	8	.883
2	التدريب	9	.940
3	التحفيز	8	.924
4	الاتصال الفعال	7	.895
5	التمكين الإداري	32	.966
	الاستبانة بشكل عام	51	.973

أظهر الجدول (4) أن قيم جميع معاملات درجة الثبات (Cronbach Alpha) معنوية ومقبولة احصائياً؛ كونها أكبر من 70%، كما أن معامل الثبات العام يساوي (0.973)، وتعني درجة عالية من الموثوقية، مما يشير إلى صلاحية أداة الدراسة لتحليل البيانات، والإجابة عن تساؤلاتها.

3.9- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)

جدول (5) التوزيع الطبيعي للبيانات

Kurtoses		Skewness		الأبعاد
الخطأ	إحصائياً	الخطأ	إحصائياً	
.377	-.095-	.190	-.476-	التفويض
.377	.096	.190	-.648-	التدريب
.377	-.660-	.190	-.263-	التحفيز
.377	.100	.190	-.486-	الاتصال الفعال
.377	-.112-	.190	-.408-	التمكين الإداري

يؤكد جدول (5) أن توزيع البيانات كان طبيعياً، إذ إن القيمة الإحصائية لاختبار لانتواء (Skewness) بين (-0.648) و (-0.263)، وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -1 و +1، كما القيمة الإحصائية لاختبار التفلطح (kurtoses) بين (-0.660) و (0.626)، وهو أيضاً ضمن المدى المسموح به للتوزيع الطبيعي بين -2 و +2.

• التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمعرفة درجة الموافقة تجاه ابعاد ومحاور الدراسة، وعلى

النحو الآتي:

4. 2. 1. نتائج تحليل أبعاد (التمكين الإداري):

ويتكون من أربعة أبعاد، هي: التفويض والتدريب والتحفيز والاتصال الفعال، وعلى النحو الآتي:

4. 2. 1. 1. نتائج تحليل فقرات البُعد الأول (التفويض):

اعتمدت الدراسة في تحليل فقرات البعد الأول (التفويض) حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ودرجة

الموافقة، وذلك على ما يلي :

جدول (6) نتائج تحليل فقرات البُعد الأول (التفويض)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الصلاحيات الممنوحة لي كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.	3.77	.890	%75.4	مرتفعة	4
2	لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.	3.90	.948	%78	مرتفعة	2
3	تمنحني إدارة الجامعة المرونة اللازمة للتصرف في أداء مهامي.	3.81	.897	%76.2	مرتفعة	3
4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	3.60	.963	%72	مرتفعة	5
5	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.	3.81	.897	%76.2	مرتفعة	3
6	تتبنى ادارة الجامعة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى العاملين.	3.59	.978	%71.8	مرتفعة	6
7	رئيسي المباشر يفوضني في أداء بعض المهام كلما استدعت الحاجة ذلك	4.01	.872	%80.2	مرتفعة	1
8	يتمتع رؤسائي عن ممارسة الصلاحيات المفوضة إليّ خلال فترة التفويض	3.54	.981	%70.8	مرتفعة	7
	المتوسط الكلي لبُعد التفويض	3.75	.689	%75	مرتفعة	

يتبين من جدول (6) أن الأوساط الحسابية لآراء أفراد العينة في بعد التفويض تتراوح بين (4.01)، (3.54)، وجاءت الفقرة (7)، في الترتيب الأول من بين فقرات البُعد، والتي تنص على (رئيسي المباشر يفوضني في أداء بعض المهام كلما استدعت الحاجة ذلك)، بوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.872)، وأهمية نسبية (80.2%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (8) والتي تنص على (يتمتع رؤسائي عن ممارسة الصلاحيات المفوضة إليّ في مدة التفويض)، في الترتيب الأخير بوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.981)، وأهمية نسبية (70.8%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.

وبشكلٍ عام فإن الوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات (التفويض)، بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.689)، وأهمية نسبية (75.0%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل أن أفراد العينة متفقون على وجود مستوى تطبيق مرتفع للتفويض في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وبدرجة موافقة مرتفعة.

4. 2. 1. 2. نتائج تحليل فقرات البُعد الثاني (التدريب):

اعتمدت الدراسة في تحليل فقرات البعد الثاني (التدريب) حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية ودرجة الموافقة، وذلك على ما يلي:

جدول (7) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (التدريب)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحرص الجامعة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين.	3.66	.968	%73.2	مرتفعة	6
2	تضع الجامعة خطط تدريبية شاملة.	3.58	1.003	%71.6	مرتفعة	9
3	تحرص الجامعة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.	3.77	.942	%75.4	مرتفعة	2
4	تعطي الجامعة أهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للوصول إلى مستوى أداء أفضل.	3.67	1.016	%73.4	مرتفعة	5
5	يركز التدريب بالجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة التي تنمي مهارات العمل.	3.78	.985	%75.6	مرتفعة	1
6	يتاح للعاملين في الجامعة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.74	.897	%74.8	مرتفعة	3
7	تتابع الجامعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	3.61	.950	72.2	مرتفعة	8
8	تستخدم الجامعة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.	3.64	.919	%72.8	مرتفعة	7
9	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.72	.897	%74.4	مرتفعة	4
	المتوسط الكلي لبُعد التدريب	3.69	.783	%73.8	مرتفعة	

يتبين من جدول (7) أن الأوساط الحسابية لآراء أفراد العينة في بعد التدريب تتراوح بين (3.78%)، (3.58%)، وجاءت

الفقرة (5)، في الترتيب الأول من بين فقرات البُعد، والتي تنص على (يركز التدريب بالجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة التي تنمي مهارات العمل)، بوسط حسابي (3.78%)، وانحراف معياري (0.85%)، وأهمية نسبية (75.6%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (2) التي تنص على (تضع الجامعة خطط تدريبية شاملة) في الترتيب الأخير بوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.003)، وأهمية نسبية (71.6%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.

وبشكلٍ عام فإن الوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات (التدريب)، بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.783)، وأهمية نسبية (73.8%)، ودرجة موافقة مرتفعة،

4. 2. 1. 3. نتائج تحليل فقرات البُعد الثالث (التحفيز):

اعتمدت الدراسة في تحليل فقرات البعد الثالث (التحفيز) حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية ودرجة الموافقة وذلك على ما يلي :

جدول (8) نتائج تحليل فقرات البُعد الثالث (التحفيز)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل،	3.10	1.237	62%	متوسطة	7
2	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية في الجامعة.	3.33	1.080	66.6%	متوسطة	4
3	تقوم ادارة الجامعة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	3.47	1.036	69.4%	مرتفعة	2
4	تهتم الجامعات الخاصة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع-التقدير- الاعتراف...).	3.29	1.020	65.8%	متوسطة	6
5	تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظف.	3.31	1.054	66.2%	متوسطة	5
6	تعتمد الجامعات الخاصة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من الجامعات المنافسة.	3.43	.954	68.6%	مرتفعة	3
7	يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز المتبع بالجامعة.	3.29	1.134	65.8%	متوسطة	6
8	تعمل الجامعات الخاصة على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.	3.58	1.009	71.6%	مرتفعة	1

	متوسطة	67%	.864	3.35	المتوسط الكلي لُبعد التحفيز
--	--------	-----	------	------	-----------------------------

يتبين من جدول (8) أن الأوساط الحسابية لآراء أفراد العينة في بعد التحفيز تتراوح بين (3.58), (3.10), وجاءت الفقرة (8), في الترتيب الأول من بين فقرات البُعد, والتي تنص على (تعمل الجامعات الخاصة على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل), بوسط حسابي (3.58), وانحراف معياري (1.009), وأهمية نسبية (71.6 %), وبدرجة موافقة مرتفعة, وجاءت الفقرة (1) التي تنص على (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل) في الترتيب الأخير بوسط حسابي (3.10), وانحراف معياري (1.237), وأهمية نسبية (62%), وبدرجة موافقة مرتفعة.

وبشكلٍ عام فإن الوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات (التحفيز), بلغ (3.35), وانحراف معياري, (0.864), وأهمية نسبية (67%), وبدرجة موافقة مرتفعة.

4. 1. 2. 4. نتائج تحليل فقرات البُعد الرابع (الاتصال الفعال):

اعتمدت الدراسة في تحليل فقرات البعد الرابع (الاتصال الفعال) حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية ودرجة الموافقة، وذلك على ما يلي:

جدول (9) نتائج تحليل فقرات البُعد الرابع (الاتصال الفعال)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح التام.	3.79	.932	75.8%	مرتفعة	1
2	يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	3.55	1.011	71%	مرتفعة	7
3	تهتم إدارة الجامعة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	3.74	.885	74.8%	مرتفعة	2
4	يتوافر لدى الجامعة نظام معلومات فاعل وكفؤ.	3.69	.937	73.8%	مرتفعة	4
5	تسمح إدارة الجامعة بحرية الوصول للمعلومات.	3.58	1.009	71.6%	مرتفعة	6
6	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت.	3.60	.995	72%	مرتفعة	5
7	أشارك العاملين بالمعلومات والبيانات التي	3.70	.998	74%	مرتفعة	3

						تخص عملي.
		مرتفعة	%73.2	.758	3.66	المتوسط الكلي لبُعد الاتصال الفعال

يتبين من جدول (9) أن الأوساط الحسابية لآراء أفراد العينة في بُعد الاتصال الفعال تتراوح بين (3.79%) ، (3.55%) ، وجاءت الفقرة (1)، في الترتيب الأول من بين فقرات البُعد، والتي تنص على (تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح التام)، بوسط حسابي (3.79%)، وانحراف معياري (0.32%)، وأهمية نسبية (75.8%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (2) في الترتيب الثاني من بين فقرات البُعد، والتي تنص على (يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة) بوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.011)، وأهمية نسبية (71%)، وبدرجة موافقة مرتفعة وبشكل عام فإن الوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات بُعد الاتصال الفعال، بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.758)، وأهمية نسبية (78.2%)، وبدرجة موافقة مرتفعة،

4. 2. 2. ملخص نتائج أبعاد التمكين الإداري:

تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز.

جدول (10) ملخص نتائج أبعاد مبادئ التمكين الإداري:

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	البعد
1	مرتفعة	%75	.689	3.75	التفويض
2	مرتفعة	%73.8	.783	3.69	التدريب
4	متوسطة	%67	.864	3.35	التحفيز
3	مرتفعة	%73.2	.758	3.66	الاتصال الفعال
	مرتفعة	%72.2	.684	3.61	المتوسط الكلي للتمكين الإداري

يتبين من جدول (10) أن الاوساط الحسابية لآراء أفراد العينة في المحور الأول (التمكين الإداري) تتراوح بين (3.75) و (3.35)، فقد جاء بُعد التفويض بالترتيب الأول، بوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.689)، وأهمية نسبية (75.0%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء بُعد التدريب في الترتيب الثاني بوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.783)، وأهمية نسبية (73.8%) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء بُعد الاتصال الفعال في الترتيب الثالث بوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.758)، وأهمية نسبية (73.2%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء بُعد التحفيز في الترتيب الأخير بوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.864)، وأهمية نسبية (67.0%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.

وبشكلٍ عام فإن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد المحور الأول (التمكين الإداري)، بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.684)، وأهمية نسبية (72.2%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن هناك مستوى مرتفعاً للتمكين الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وبدرجة موافقة مرتفعة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى الإيمان الكبير لدى القيادات العليا في تلك الجامعات وللدور الإيجابي الذي يؤديه التمكين الإداري في جوانب عديدة لهذه الجامعات، إذ أن تمكين الموظفين من أداء بعض الأعمال والأنشطة وتفويضهم في اتخاذ بعض القرارات، خصوصاً المتعلقة بأنشطة البحث العلمي والتطوير، وتلك المتعلقة بأداء المهام والاعمال الروتينية المتكررة، وإتاحة الفرصة لعملية اتصال واسعة بين مختلف الإدارات والأقسام في الجامعة على مستوى اتصالات رأسية من أعلى إلى أدنى، ومن أدنى إلى أعلى، والاتصالات البينية، وكذا الاتصالات غير الرسمية وتشجيع العمل بروح الفريق، وتشكيل حلقات الجودة، كل هذا وغيره يمنح القيادة العليا في الجامعات الخاصة فرصة للتفرغ للمهام الحيوية ذات الأثر الكبير في تلك الجامعات، والقيام بمهام التخطيط الإستراتيجي، والبحث عن أفضل السبل في كيفية تحقيق رؤية الجامعة، وصياغة الإستراتيجيات الملائمة للنمو والتوسع، واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة منها لتحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها.

وهذه النتيجة تتفق كلياً مع دراسة (الشتيوي 2022م)، ودراسة (الجعيري 2018م)، ودراسة (الزالمي 2013م)، ودراسة (العساف 2006م).

كما اتفقت مع دراسة (الزهرة 2019م)، ودراسة (البشير وحامد 2018م)، ودراسة (العيدي 2018م)، من حيث ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الجزائرية والأردنية و جامعة نجران، واختلفت معها من حيث مستوى الممارسة، فقد كانت متوسطة في الجامعات الأردنية والجزائرية، وضعيفة في جامعة نجران.

• النتائج والتوصيات:

النتائج:

بعد الانتهاء من الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أن مستوى التمكين الإداري لموظفي الجامعات الخاصة في مدينة تعز جاء عند مستوى مرتفع.

2- جاء بعد تفويض السلطة بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة وبدرجة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية بعد التدريب وبمستوى ممارسة مرتفعة، بينما جاء بعد الاتصال الفعال بالمرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع من حيث الممارسة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز وبمستوى ممارسة متوسطة .

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية والميدانية فإن الباحث يوصي بالآتي:

- العمل أكثر على التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم الإدارة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة داخل وخارج الجامعات مما يؤدي الى زيادة الكفاءة لدى العاملين، ويعزز قدرتهم الإبداعية بالمهام المفوضة لهم.
- تدريب وحث الرؤساء والمرؤوسين لجعلهم مؤهلين لتبني أسلوب التمكين وتطبيقه.
- تشجيع العاملين على القيام بأساليب إبداعية، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي من خلال مكافأة المبدعين في عملهم، وذلك من باب تحفيزهم وحفز غيرهم على الإبداع.
- العمل على رفع الأجور، وتحسين نظام الحوافز لما له من أهمية في نجاح برامج التمكين.
- العمل الجاد على تعزيز التواصل والاتصال بين مختلف الإدارات والإدارة العليا في الجامعات الخاصة من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتوفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه بين الإدارات المختلفة مع بعضها، وبين الموظفين والإدارة العليا.
- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية لتسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعات الخاصة.
- العمل على نشر مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التي تخدم المجتمع.
- تشجيع البحث العلمي، ورصد الميزانيات لتوسيع نطاق البحث العلمي في موضوع التمكين بما يخدم مصالح المجتمع.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو شمة مهند عبد الرحيم مصطفى (2018) الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة - فلسطين - من وجهات نظر الموظفين وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين.
- أحمد السيد كردى , إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين , موقع أحمد الكردي للتنمية 2010م.
- ألهم، هبة الله أحمد، وجوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، ومحمد منى شعبان عثمان (2019م) معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم. مصر.
- بريكة، فاطمة، عيشاوي، كريمة. (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة الهامل فرع المطاحن بأردار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.

- بربوري، سمية، (2011): دور الابداع في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- بودرهم، هجيرة. (2013). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.
- بو عليم، طالب محمد. (2014) "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان" أطروحة ماجستير- كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- بن دومة، صفية والعيدي، الياس (2020): دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات - الجزائر.
- بشاوي، لمياء (2008) "الإبداع في المنظمات، كيف ننمي الإبداع في منظماتنا" بحث منشور .
- تدرانت، فاطمة. (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم الدواقي.
- الجعيري، مكرم عبدالمجيد (2018): التمكين الإداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل ن فلسطين.
- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي (2013)م دراسات العلوم التربوية، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، , المجلد 307.
- حاضر، محمد سعود، (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى منتسبي الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
- السبيعي، فلاح بن فرج (2017): انعكاسات أثر تطبيق التمكين الاداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الازهر، عدد17، (536-604).
- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي، , جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، 17-18 أبريل، 2005م.
- العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- عطية، حسين. (2003). التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- قحطان، ايلان عبد الحق (2021). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في مدينة تعز. رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الدراسات العليا، جامعة تعز - اليمن.

-محمديّة، عمر جهاد، (2016): بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.

-مزعل، بصير خلف، (2010)، تاثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

-مصطفى، حاجي. (2017). دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

-معراج، قدي (2015): أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية - بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر
-المعاني، أيمن ورشيدة، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. ملحم، يحيى سليم. (2009) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

-مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

-نسمان، ماهر زيكي، (2011): بعنوان بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.

-الهيّتي، صلا الدين، الحرّاشة، محمد، (2006)، أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 2.

المجلات العلمية:

المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (47)، الشاويش، عمار عوض (2022). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى).

مجلة الإدارة والاقتصاد، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، سماح مؤيد محمود، وأسيل هادي محمود، العدد السابع والستون، عام 2007م،

1. Hansen, J.A. & Pihl-Thingvad, S. (2019) Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles, *Public Management Review*, 21 (6), 918-944
2. Kang, M. & Sung, M. (2017), How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships, *Journal of Communication Management*, 21 (1), 82 – 102.
3. Kundu, S.C. & Gahlawat, N. (2016), Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19 (1), 25-43.
4. Rana, Surekha and Singh, Vandana. (2016). Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry, *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, Volume 21, Issue 10, Ver. 12, pp 23-29.
5. Klerk, D. S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behavior, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 3, 28-45
6. Sarafidof, J. & Chatziioanidis, G. (2013). Teachers participation in decision – making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27 (2) : 170 – 183
7. Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2012). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (1), 155-187.
8. Gupta, V., Singh, S., Kumar, S., & Bhattacharya, A. (2012). Linking Leadership to Employee Creativity: A Study of Indian R&D Laboratories. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 120–136.
9. Baird, K. & Wang, H. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*. Farnborough, 39 (5), 574-599.
10. Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in a Virtual World: Developing Trust in a Distance Manager Telecommuter Relationship, *International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS)*.

11. Dewettinck, Koen; Singh, Jagdip & Buyens, Dirk, (2003), Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing the Empowerment Effect on Critical Work Outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium

12. Lashley, Conrad, (2001), Empowerment, First Published, Butterworth-Heinemann Co., London