

تاريخ النشر: 2025-12-28	تاريخ القبول: 2025-12-26	تاريخ انتهاء التعديلات: 2025-11-11	تاريخ التسليم: 2025-8-3
-------------------------	--------------------------	------------------------------------	-------------------------

## THE REALITY OF JOB EMPOWERMENT FOR TEACHING ASSISTANTS AT HIGHER INSTITUTES OF SCIENCE AND TECHNOLOGY FROM THEIR PERSPECTIVES. (A FIELD STUDY AT THE HIGHER INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY - TARHUNA)

Abdullah Abdul Karim Abdullah<sup>1\*</sup>, Najmuddin Al-Balal<sup>2</sup> Ishtiwi<sup>2</sup>  
PhD Student, University of Zawiyah, Faculty of Economics, Department of Management<sup>1</sup>  
Lecturer at the Higher Institute of Marine Sciences and Technologies<sup>2</sup>



### ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of academic empowerment implemented at the Higher Institute of Science and Technology in Tarhuna from the perspective of teaching assistants, using five dimensions: delegation, teamwork, training, effective communication, and motivation. It also sought to determine the extent to which academic empowerment contributes to the teaching assistants' experience at the institute. Furthermore, the study aimed to identify differences in the dimensions of academic empowerment based on certain personal variables (gender, academic specialization, and age) among the teaching assistants at the Higher Institute of Science and Technology in Tarhuna.

The study employed a descriptive methodology. The study population consisted of all teaching assistants at the Higher Institute of Science and Technology in Tarhuna, totaling 35. Due to the small size of the population, a comprehensive survey was conducted, resulting in a sample of 33 teaching assistants. A questionnaire was used as the primary data collection instrument. In addition, the study employed a statistical analytical approach to analyze the questionnaire. The study yielded several results, the most important of which were:

1. The results showed that the administration of the Higher Institute of Science and Technology in Tarhuna applies the dimensions of academic empowerment for teaching assistants (delegation, teamwork, training, effective communication, and motivation) to a moderate degree. The overall mean score was 2.79, with a relative weight of 55.8%, and the percentages varied but fell below the desired level of empowerment. This indicates limited opportunities for teaching assistants in their core roles of teaching, research, and community service. This may be due to a lack of confidence from the institute's administration in the teaching assistants' ability to perform these roles effectively.
2. The teamwork dimension recorded the highest mean score, reaching 2.86. The lowest mean score (2.74) came after the delegation dimension, perhaps because teaching assistants work collectively according to their specializations. Regarding both the delegation and motivation dimensions, this indicates a low level of participation by teaching assistants in professional performance, as well as a deficiency in motivating them to develop their teaching performance. This stems from the teaching assistants' feeling that the administration does not grant them sufficient delegation to perform their required tasks (teaching, scientific research, and community service).
2. There are no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the opinions of the sample members regarding the level of empowerment dimensions attributable to the personal variables (gender, academic specialization, and age).

**Keywords:- Teaching Assistant - Functional Empowerment - Dimensions of Empowerment**

واقع التمكين الأكاديمي للمعيدين بالمعاهد العليا للعلوم والتقنية من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في المعهد العالي للعلوم والتقنية - ترهونة)

عبدالله عبدالكريم عبدالله الطابوني<sup>1\*</sup>، نجم الدين البهلول اشتيوي<sup>2</sup>

طالب دكتوراه قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية.  
محاضر بالمعهد العالي لتقنيات علوم البحار الخمس

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الأكاديمي المطبق في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة من وجهة نظر المعدين من خلال الأبعاد الخمس (التفويض، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)، كذلك التعرف على مدى مساهمة التمكين الأكاديمي للمعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، كما تسعى إلى إيجاد الاختلاف بين أبعاد التمكين الأكاديمي باختلاف بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص العلمي، العمر) للمعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، والبالغ عددهم (35) معيدا، نظرا لصغر حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، كانت (33) معيدا، وكانت صحيفة الاستبيان كأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية. إلى جانب ذلك اعتمدت الدراسة الأسلوب الإحصائي التحليلي لتحليل الاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة النتائج، وكان من أهمها ما يلي :-

1. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تطبق أبعاد التمكين الأكاديمي للمعدين (التفويض، و فرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز) بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط حسابي ككل قدره (2.79)، وبوزن نسبي (55.8%)، وينسب متفاوتة ولكنها دون مستوى الطموحات المطلوبة للتمكين. وهذا يشير إلى ضعف الفرص المتاحة للمعدين في الأدوار الأساسية المتمثلة في (التدريس، والبحث العلمي، خدمة المجتمع)، وربما يرجع السبب إلى عدم ثقة إدارة المعهد بقدرة المعدين على أداء الأدوار بالشكل المطلوب.

2. سجل بعد فرق العمل أعلى متوسط حسابي وبلغت قيمته (2.86). وجاء بعد التفويض أقل متوسط حسابي بقيمة (2.74)، وربما يرجع سبب ذلك أن المعدين يعملون بشكل جماعي حسب التخصصات، وأما بخصوص بعد التفويض وكذلك بعد التحفيز، ويشير إلى تدني مشاركة المعدين للأداء المهني، وكذلك وجود قصور في تحفيز المعدين لتطوير أدائهم التدريسي. ويرجع ذلك نتيجة شعور المعيد بأن الإدارة لا تمنحهم التفويض الكافي المطلوبة لأداء المهام المطلوبة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة لدرجة مستوى أبعاد التمكين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس - التخصص العلمي - العمر).

**الكلمات المفتاحية :** المعيد - التمكين الأكاديمي - أبعاد التمكين.

## المقدمة

المعيد هو شخص يعمل في مجال التعليم ويسمى مساعد للأستاذ في تدريس المواد الدراسية في الجامعات أو المعاهد العليا، ويتم التركيز على فئة المعدين والاهتمام بهم كفئة مهمة تساهم وبشكل كبير في إنجاح العملية التعليمية وتطويرها، حيث يقومون بالعديد من الأنشطة في نطاق المؤسسة التعليمية التي يتبعونها مثل التدريس تحت إشراف أعضاء الهيئات التدريسية والمساهمة في الإشراف على طلاب التدريب الميداني، ناهيك عن مشاركتهم في عضوية اللجان المحددة لهم من قبل الأقسام العلمية، والمشاركة في مهام الاختبارات والامتحانات وإرشاد الطلاب وتوجيههم ضمن الساعات المكتبية؛ ونتيجة لهذه الأدوار التي يقومون بها فهم دائما بحاجة إلى تهيئة وتدريب وتطوير مستمر، وإن أي محاولة للارتقاء بالتعليم الجامعي لابد وأن تلتفت بجدية لهذه الفئة وأن توليها الكثير من الاهتمام وأن تسعى لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبما يخدم مساراتهم المهنية، وأن تحقيق هذا الأمر يتطلب انتهاج استراتيجيات تطويرية تحفيزية ووضع سياسات وممارسات تكون قادرة على أن تحقق الأهداف التي تسعى فئة المعدين من تحقيقها، وتعتبر ممارسات التمكين الأكاديمي من أبرز وأنجح الممارسات والأنشطة والأدوات الفعالة لتطوير النمو المهني للمعدين، حيث تتيح لهم المشاركة الفاعلة في الأدوار الأساسية لعضو هيئة التدريس، وتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم الأكاديمية والتدريسية والبحثية، حيث يساهم التمكين في منح المعدين المزيد من السلطات والمسؤوليات، وتوفير لهم الدعم والموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسات التي ينتمون إليها، ومن جانب آخر فالتمكين من شأنه أن يعمل على خلق نوع من الرضا الوظيفي والانتفاء الحقيقي مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على واقع التمكين لفئة المعدين التي تمثل مرحلة مهمة في تكوين الكادر الأكاديمي للجامعات. يقدم التمكين بوصفه استراتيجية إدارية أساساً قوياً لتعزيز الإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف الأكاديمية. تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار الأكاديميين في تطوير سياسات التمكين وتحسين أداء المعدين على الصعيدين المهني والأكاديمي.

### مشكلة البحث:

يمكن القول إن مشكلة أغلب المعاهد والكليات التقنية تكمن في غياب سياسات واضحة للتمكين الأكاديمي للمعدين الذين يتم تعيينهم واعدادهم كأعضاء هيئة التدريس في المستقبل، وإن وجدت سياسات التمكين لا يتم توظيفها في الاتجاه الصحيح، وكذلك ضعف برامج التمكين المعيد كعضو هيئة التدريس في المستقبل. من خلال ذلك قام البحث بإجراء دراسة استطلاعية ( استكشافية ) بتاريخ 2025/3/16 والتي شملت مجموعة من المعدين عددهم (14) معيد، وطرح عليهم العديد من الاسئلة حول موضوع ومشكلة الدراسة، وتبين وجود مؤشرات على وجود خلل في التمكين المعدين واثراها على كفاءتهم المهنية منها، ضعف الفرص المتاحة للمعدين في تمكينهم في مجالات التدريس او البحث العلمي او خدمة المجتمع، وإن وجدت لا يتم توظيفها في الاتجاه الصحيح، مما يؤدي إلى ضعف ارتباطه بكفاءتهم المهنية، وأن الأنظمة والتعليمات بالمعاهد لا تساعد بشكل كبير على تطوير أدائهم ومهاراتهم في العملية الأكاديمية، بالإضافة إلى ضعف الإسهام في وضع خطط مستقبلية لأعداد المعيد كأعضاء هيئة تدريس مستقبلا، وتتمحور مشكلة الدراسة في سؤال حول ما واقع التمكين المعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة في تحسين مستوى أدائهم من وجهة نظرهم؟

وتتفرع منها الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع التمكين الأكاديمي لمعدي المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة؟
2. ما مستوى أبعاد التمكين الأكاديمي لمعدي المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة؟
3. هل تختلف آراء المعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة للتمكين باختلاف (الجنس، التخصص العلمي، العمر)؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- 1-الكشف عن مستوى أبعاد التمكين الأكاديمي:(التفويض - التدريب - فرق العمل - الاتصال الفعال - التحفيز) لمعدي المعهد العالي للعلوم والتقنية - ترهونة.
  - 2-إيجاد الاختلافات في أبعاد التمكين الأكاديمي باختلاف المتغيرات الشخصية: (الجنس -التخصص العملي - العمر) للمعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة.
- فرضيات الدراسة:**

**فرضية الرئيسية الدراسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التمكين لمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة وأدائهم تعزى للمتغيرات الشخصية. تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة وأدائهم تعزى لمتغير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة وأدائهم تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة وأدائهم تعزى لمتغير العمر.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة اعتبارات يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

1. التوصل إلى نتائج وتوصيات علمية تساعد القيادات على تمكين المعدين كونهم أعضاء هيئة التدريس في المستقبل رفع كفاءتهم.
2. إثراء المكتبة العلمية حول موضوع هذه الدراسة، وخصوصاً ما يتعلق بالبيئة الليبية.
3. صقل مهارات الباحثان وزيادة خبرتهما وتأهيلهما في إجراء البحوث العلمية.

#### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** واقع التمكين الأكاديمي للمعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة.

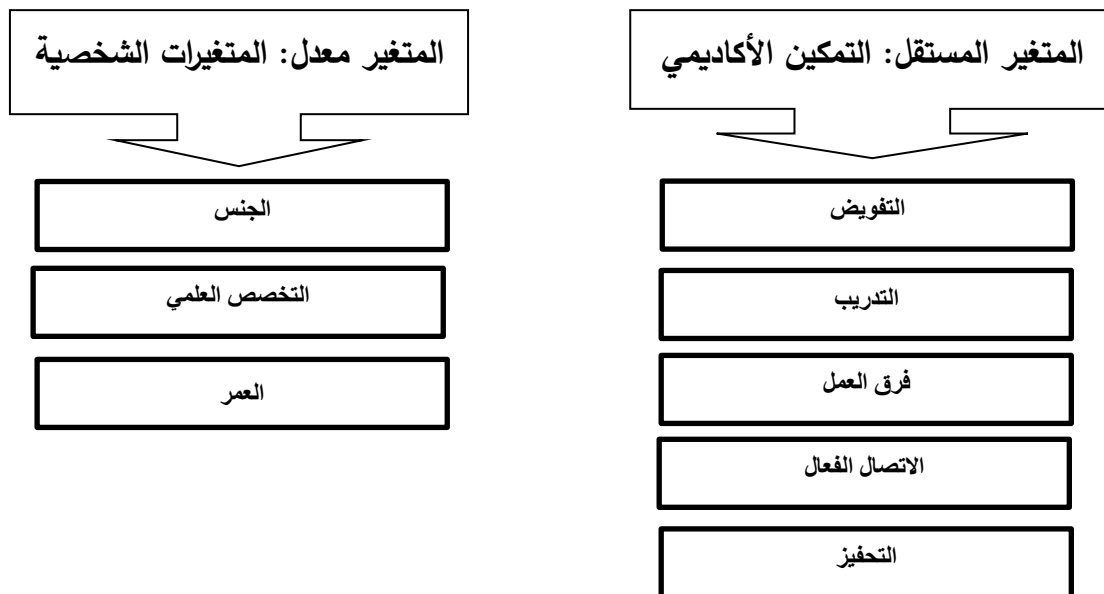
**الحدود المكانية:** المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة.

**الحدود البشرية:** فئة المعدين.

**نموذج الدراسة:** -

**المتغير المستقل:** التمكين الأكاديمي (التفويض - فرق العمل - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز).

**المتغير معدل:** المتغيرات الشخصية (الجنس - التخصص العلمي - العمر)



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

(المصدر: من إعداد الباحثان)

**مصطلحات الدراسة:-**

**المعيد أو الباحث** هو باحث استخدم على أساس مؤقت من جانب واحد في كلية أو جامعة يجب أن يكون متميزا في المواد التي سيدرسها ومن الممكن ان يستمر بدراسات عليا في هذه المادة أو التخصصات ذات الصلة.

**التمكين:** استراتيجية إدارية يتم من خلالها منح العاملين في العمل الثقة والصلاحيات اللازمة، من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب، التي تكسبهم القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف الجماعة. (المطر، 2020، ص10).

**التمكين الأكاديمي:** استراتيجية يمنح المعيد الثقة والصلاحيات اللازمة، من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب، في الأدوار الأساسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) التي تكسبهم القدرة على رفع كفاءتهم المهنية.

**تفويض السلطة:** يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على أهداف المنظمة (عيسات، 2019، ص107).

**فريق العمل:** انه مجموعة من الافراد يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات متكاملة ويتقاسمون أداء مهمة كجدة وواضحة ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق اهداف تلك المهمة (فاهد، ياسين، 2021، ص8)

**التدريب:** هو النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتنمي معرفتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في اداء الأعمال المكلفين بها. (محمدي، 2016، ص22)

**التحفيز:** هي الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع العاملين وتقديم اقصى مردودية لهم في العمل من خلال الاهتمام بدوافعهم والعمل على احساسهم بمكانتهم وذلك من خلال تتمين الاعمال لتي يقومون بها وتشجيعهم وتحفيزهم (عبارة عن إيجاد الوسائل والأساليب التي تحرك قدرات العاملين إلى بذل مزيدا من العطاء بهدف تحقيق الهدف المنشود. (بالحاج، 2020، ص 25)

**الاتصال الفعال:** هو توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات ذات صلة بالوظيفة، وفي برنامج التمكين يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية يساعد العاملين في العمل باختلاف مستوياتهم السهولة الوصول على المعلومات. (المعاني، 2010، ص149)

**الدراسات السابقة:-**

حاول الباحثان الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة للاستفادة من أهدافها، وأهم نتائجها، ومنهجية بحثها للتركيز على مشكلة الدراسة، والذي أظهر بأن هناك مشابهة لموضوع هذه الدراسة مع دراسات سابقة، وخاصة فيما يتعلق بوظيفة المعيد وعضو هيئة التدريس، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: .

1 . دراسة علي، محمود، العوكلي، (2022) بعنوان واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الدراسة وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ووكلاء الشؤون العلمية ورؤساء الأقسام العلمية ومديري مكاتب الدراسات العليا، ومديري إدارة الجودة بكليات جامعة عمر المختار والبالغ عددهم ( 155 ) وطُبقت الدراسة علي عينه عشوائية قدرها ( 82 ) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اشتملت على جزئين الأول يتضمن البيانات الأولية والثاني لقياس التمكين الإداري وتكون من ( 61 ) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى درجة لممارسة التمكين الإداري كانت لبعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (60.09) بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة في أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بمتوسط حسابي قدره (44.68) كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات: المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة، التدريب، النوع، الكلية. وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثون إلى عدد من التوصيات من أبرزها العمل على تبني الجامعة لمنهج تمكين القيادات الأكاديمية بأبعاده المختلفة، من خلال العمل على تطوير نظام مكافآت فعال لهم، وتوسيع مشاركتهم في إعداد وصياغة وتنفيذ رؤى مستقبل جامعاتهم، بما من شأنه تعزيز إدراكهم لدورهم الفاعل وتأثيرهم على مجريات الأمور بجامعاتهم.

## 2 . دراسة انيس عطية حماد، سالم سعيد ادعابو، (2024) بعنوان واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

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

## 3 . الزين الخليفة الخضر، (2020)، واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم.

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الخرطوم، استخدام الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع



البحث من (173) عضو هيئة تدريس، اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت (45) فرد بنسبة (26%)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، وجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة لتحليل البيانات احصائياً، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري بكلية التربية جاءت بدرجة كبيرة، ان أعلى درجة ممارسة كانت لصالح بعد المشاركة في صنع القرارات وادناها لبعد ثقافة التمكين الإداري.

#### 4 . ختام، عاطف (2018)، واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة القادة الأكاديميين فيها.

تهدف الدراسة تعرف واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ونوابهم، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (991) وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تكونت من جميع القيادات الأكاديمية في أقدم ثلاث جامعات أردنية رسمية، وهي: الجامعة الأردنية، واليرموك، ومؤتة والبالغ عددهم (406) قائداً أكاديمياً. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للكشف عن واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري في متوسطة في جميع المجالات كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ ويلييه أستاذ مشارك، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح عميد ومساعد عميد، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أبرزها: التوعية بمفهوم التمكين الإداري، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتحسين البنية التحتية للجامعات.

**التعليق والتعليق على الدراسات السابقة:** نلاحظ إن الدراسات السابقة جميعها تهدف إلى دراسة واقع التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الأكاديميين أو أعضاء هيئة التدريس، اما هذه الدراسة تهدف إلى التمكين الأكاديمي من وجهة نظر فئة المعدين، واتفقت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في إدارة جمع البيانات (الاستبانة)، كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها، وقد كشفت تلك الدراسات عن أهمية التمكين لعضو هيئة التدريس، او القادة الأكاديميين.

#### الجانب النظري:

#### استراتيجيات تمكين المعدين في الجامعات

هناك استراتيجيات فعالة لتمكين المعدين، والتي تعد من الخطوات الأساسية لتحسين كفاءتهم المهنية وتعزيز تجربتهم التعليمية ومنها:

#### 1. توفير التدريب والتطوير المهني

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية في مجالات التعليم والبحث.

- تقديم برامج توجيه وإرشاد من قبل أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة.

## 2. تفعيل دور المعيد في اتخاذ القرار

- إشراك المعيد في لجان الأكاديمية والنقاشات المتعلقة بالبرامج التعليمية.
- منحهم الفرصة لتقديم اقتراحات حول المناهج الدراسية.

## 3. دعم البحث العلمي

- توفير فرص للمعدين للمشاركة في مشاريع بحثية.
- تخصيص ميزانيات لدعم أبحاثهم ومساعدتهم في نشر أعمالهم.

## 4. بيئة عمل تحفيزية

- خلق بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والمبادرة.
- تقديم مكافآت وتحفيزات للمعدين الذين يحققون إنجازات مهنية.

## 5. توفير الموارد اللازمة

- ضمان توفر الأدوات والتقنيات اللازمة لتسهيل عملية التعليم والبحث.
- تخصيص مكاتب ومصادر معلومات متاحة للمعدين.

## 6. تعزيز التعاون بين المعيد

- إنشاء مجتمع من الممارسين حيث يمكن للمعدين تبادل المعرفة والخبرات.
- تنظيم فعاليات للتواصل الاجتماعي بين المعيد.

## 7. تقديم الدعم النفسي والتوجيه

- توفير خدمات استشارية لمساعدة المعيد في التكيف مع ضغوط العمل.
- تنمية مهارات الإدارة الذاتية والوقت.

## 8. تقييم الأداء المستمر

- إجراء تقييمات دورية لقياس أداء المعيد وتقديم ملاحظات بناءة.
- استخدام نتائج التقييم لتخطيط مسارات تطويرهم المهني.

تعتبر استراتيجيات تمكين المعيد ضرورية لتعزيز تجربتهم الأكاديمية والمهنية. من خلال توفير التفويض والدعم والتدريب والفرص والمشاركة، يمكن للجامعات تحسين كفاءة المعيد وتأثيرهم في العملية التعليمية. **منهجية الدراسة:**

**منهج الدراسة:** قام الباحثان بدراسة الموضوع من خلال استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتناسب مع أغراض هذه الدراسة باعتبار أن هذا المنهج يتلاءم وطبيعة بيانات هذه الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعيد بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة والبالغ عددهم (35) معيدا، نظرا لصغر حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حسب الجدول رقم (1).



**جدول رقم (1) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها**

نسبة الاستثمارات الصالحة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات الموزعة	
% 94	33	35	المجموع

**مصادر وجمع البيانات:**

تمثلت مصادر البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الآتي:

**المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث سابقة منشورة وغير منشورة.

**المصادر الأولية:** ما تم الحصول عليه من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً من خلال استمارة الاستبيان.

**أداة الدراسة:**

اعتمد الباحثان على استمارة استبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتكون الاستبيان من (36) فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

**جدول (2) ترميز بدائل الإجابة ومستوى درجة الموافقة للمبحوثين**

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الرمز	5	4	3	2	1
مستوى القياس لدرجة الموافقة	عالي		متوسط	ضعيف	
مدى درجة الموافقة	5.00-3.34		3.33-1.67	1.66 -1	

وقد استخدم الباحثان الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بالقياس الخماسي، وقد استخدم الباحثان متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5.

**صدق وثبات استبيان:****صدق المحتوى (المحكمين)**

مرحلة إجراءات الصدق في هذه المرحلة عرضت الاستمارة على أساتذة متخصصين للنظر في صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وتم التعديل حسب وجهات نظر الأساتذة حتى صارت الاستمارة في نهايتها، وتم تصميم الأداء في شكل خماسي البدائل.

**صدق الاتساق الداخلي**

لحساب صدق استبيان قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول (3) ارتباطات درجات محاور الاستبيان**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور
دالة عند 0.01	0.727	التفويض
دالة عند 0.01	0.771	فرق العمل
دالة عند 0.01	0.750	التدريب
دالة عند 0.01	0.732	الاتصال الفعال
دالة عند 0.01	0.731	التحفيز
دالة عند 0.01	0.742	الاستبيان ككل

يتبين من الجدول السابق أن جميع محاور استبيان واقع التمكين الأكاديمي للمعدين بالمعهد العالي للعلوم ولتقنية ترونة الخمسة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.727 – 0.771)؛ مما يدل أيضاً على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي. كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات ومحاور الاستبيان تشترك في قياس واقع التمكين الأكاديمي للمعدين بالمعهد العالي للعلوم ولتقنية ترونة.

**ثانياً: ثبات استبيان****طريقة التجزئة النصفية**

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط على الفقرات الفردية لكل محور، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية، ثم استخدم معادلة سبيرمان براون لتعديل طول المحور زوجي عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان لتعديل طول المحور فردي عدد الفقرات (النصفين غير متساويين)، وقد بلغت قيم معاملات الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة كما في الجدول التالي:

**جدول (4) معاملات الثبات لمحاور استبيان باستخدام التجزئة النصفية وجتمان**

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	مستوى الدلالة
التفويض	5	0.821	دالة عند 0.01
فرق العمل	7	0.818	دالة عند 0.01
التدريب	10	0.903	دالة عند 0.01
الاتصال الفعال	7	0.886	دالة عند 0.01
التحفيز	7	0.825	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية	36	0.851	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات.

أ. معادلة ألفا كرونباخ

تم تقدير ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان بمحاورة، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول (5) معاملات الثبات لمحاورة استبيان باستخدام معامل ألفا**

المحاورة	عدد الفقرات	قيمة ألفا	مستوى الدلالة
التفويض	5	0.899	دالة عند 0.01
فرق العمل	7	0.821	دالة عند 0.01
التدريب	10	0.910	دالة عند 0.01
الاتصال الفعال	7	0.891	دالة عند 0.01
التحفيز	7	0.834	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية	36	0.862	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا مرتفعة، وتدلل على أن الاستبيان يتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبيان على أفراد العينة.

ومما سبق اتضح للباحثين أن استبيان موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ولثبات التجزئة النصفية.
- معادلة سبيرمان براون، ومعادلة جتمان: لتعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية.
- معادلة ألفا كرونباخ: لحساب الثبات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.
- تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أكثر من عينتين مستقلتين.

#### عرض البيانات الأولية للدراسة

أولاً: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لمفردات مجتمع الدراسة

1. الجنس: يوضح الجدول رقم (6) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (6): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	27	82.0
أنثى	6	18.0
الإجمالي	33	100.0

نلاحظ من الجدول السابق رقم (6) أن التوزيع التكراري والنسبي لمفردات مجتمع الدراسة

تمثلت في نسبة (82.0%) للذكور، ونسبة (18.0%) للإناث. وهذا يعني أن نسبة الذكور قيد الدراسة أعلى من نسبة الإناث.

## 2- التخصص العلمي: يوضح الجدول رقم (7) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب التخصص.

جدول رقم (7): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب التخصص

النسبة (%)	التكرار	التخصص
45.5	15	العلوم الإدارية والمالية
30.3	10	تقنيات الحاسوب
24.2	8	تقنيات كهربائية
100.0	33	الإجمالي

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق رقم (7) إن التخصص العلوم الإدارية والمالية لمفردات مجتمع الدراسة هي النسبة الأعلى، فقد بلغ نسبتها (45.5%)، وهي بذلك تسجل النسبة الأكبر بين التخصصات العلمية الأخرى، و(30.3%) تخصصهم تقنيات الحاسوب، و(24.2%) تخصصاتهم تقنيات كهربائية.

## 3- العمر: يوضح الجدول رقم (8) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (8): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
18.2	6	أقل من 25 سنة
36.3	12	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
30.3	10	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
15.2	5	أكثر من 35 سنة
100.0	33	الإجمالي

من خلال بيانات الجدول السابق رقم (8) يتضح إن نسبة (36.3%) من مفردات مجتمع الدراسة اعمارهم (من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة)، ونسبة (30.3%) اعمارهم (من 30 سنوات إلى أقل من 35 سنة)، ونسبة (18.2%) اعمارهم (أقل من 25 سنوات)، ونسبة (15.2%) اعمارهم (أكثر من 35 سنة). وتشير هذه النتيجة إلى أن متوسط اعمار مجتمع الدراسة عالية نسبياً والتي تتراوح من (25 سنة إلى 30 سنة).

ثانياً: إجابة السؤال: ما مستوى التمكين الأكاديمي في تحسين أداء المعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترونة من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة للاستبانة (التقويض - فرق العمل - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز)، والجدول التالية (8، 9، 10، 11، 12) تبين ذلك:

**جدول (9) يبين قيم لدرجات أفراد العينة على فقرات بعد التفويض**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد التفويض
الأول	64.2 %	1.126	3.21	يسهم التفويض في رفع النمو المهني لدى المعدين.
الرابع	53 %	1.125	2.65	يوفر التفويض الفرصة للمعدين في المشاركة بإنتاج البحوث العلمية.
الثالث	53.6 %	1.091	2.68	يساعد التفويض في وضع تصور واضح للأدوار الأساسية للمعدين.
الثاني	54.6 %	1.090	2.73	تتناسب أساليب التفويض مع احتياجات المعدين في مجال التدريس.
الخامس	49 %	1.373	2.45	يوفر التفويض الحرية للمعدين في المشاركة ببرامج خدمة المجتمع.
	<b>54.8 %</b>	<b>1.57</b>	<b>2.74</b>	<b>محور التفويض ككل</b>

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (يسهم التفويض في رفع النمو المهني لدى المعدين) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (64.2%) بمستوى كبير، يليه الفقرة التي تنص على (تتناسب أساليب التفويض مع احتياجات المعدين في مجال التدريس) بوزن نسبي (54.6%) بمستوى متوسط، ويليه الفقرة التي تنص على (يوفر التفويض الفرصة للمعدين في المشاركة بإنتاج البحوث العلمية) بوزن نسبي (53%) بمستوى متوسط، فيما جاءت الفقرة التي تنص على (يوفر التفويض الحرية للمعدين في المشاركة ببرامج خدمة المجتمع) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (49%) بمستوى متوسط.

وتشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور التفويض، أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ نحو (2.74)، وبانحراف معياري بلغ نحو (1.57)، وبوزن نسبي (54.8%)، مما يعني إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى متوسط على فقرات الاستبيان للمحور التفويض، وهذا مؤشر على أن إدارة المعهد تفوض المعدين للأدوار التي يقوموا بها.

**جدول (10) يبين قيم لدرجات أفراد العينة على فقرات بعد فرق العمل**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد فرق العمل
الخامس	55.6 %	1.078	2.78	يوفر للمعدين المشاركة في تدريس بعض المقررات وبإشراف أعضاء هيئة التدريس.
الأول	64.2 %	1.126	3.21	تتبنى إدارة المعهد فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع المعدين عليه.
الرابع	55.8 %	1.094	2.79	يتم تحفيز المعدين لأداء الأعمال بشكل جماعي.
الثالث	57.2 %	1.041	2.86	ساعدت البرامج بشكل جماعي في تنمية مهارات الأكاديمي لدى المعدين.
الثاني	58.2 %	1.241	2.91	تعطى فرصة المشاركة للمعدين بإنتاج البحوث العلمية مع أعضاء هيئة التدريس.
السادس	55.2 %	1.154	2.76	يوفر للمعدين المشاركة بفرق العمل بمجال خدمة المجتمع.
السابع	54.6 %	1.090	2.73	تتناسب النشاطات الجماعية في العمل مع المهام المنوطة بها المعدين.
	<b>57.2 %</b>	<b>1.36</b>	<b>2.86</b>	<b>بعد فرق العمل ككل</b>

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (تتبنى إدارة المعهد فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع

المعدين عليه) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (64.2%) بمستوى كبير، يليه الفقرة التي تنص على (تعطى فرصة المشاركة للمعدين بإنتاج البحوث العلمية مع أعضاء هيئة التدريس) بوزن نسبي (58.2%) بمستوى متوسط، يليه الفقرة التي تنص على (يوفر للمعدين المشاركة بفرق العمل بمجال خدمة المجتمع) بوزن نسبي (55.2%) بمستوى متوسط، فيما جاءت الفقرة التي تنص على (تتناسب النشاطات الجماعية في العمل مع المهام المنوطة بها المعدين) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (54.6%) بمستوى متوسط. وتشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور فرق العمل، أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ نحو (2.86)، وبانحراف معياري بلغ نحو (1.36)، وبوزن نسبي (57.2%)، مما يعني إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى متوسط على فقرات الاستبيان للمحور فرق العمل، وهذا مؤشر على أن المعدين بالمعهد يعملون بروح.

جدول (11) يبين قيم لدرجات أفراد العينة على فقرات بعد التدريب

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد التدريب
الثاني	61%	1.222	3.05	يسهم التدريب في النمو المهني للمعدين.
الأول	63%	1.167	3.15	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء المعدين الأكاديمي.
الرابع	56%	1.228	2.80	تسهم البرامج التدريبية في تنظيم أعباء العمل للمعدين.
الثالث	59.4%	1.200	2.97	تسهم المشاركة في الورش والندوات والمؤتمرات العلمية في التواصل العلمي مع الآخرين.
الخامس	55.4%	1.050	2.77	تسهم البرامج التدريبية في تحسين مستوى أداء المعدين في خدمة المجتمع.
السادس	55.2%	1.146	2.76	تساعد البرامج التدريبية على سرعة إيصال المعلومات للمعدين.
العاشر	51%	1.160	2.55	يتم تدريب المعدين على طرق التدريس.
الثامن	53.8%	1.103	2.69	يتم تدريب المعدين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
السابع	54.8%	1.101	2.74	تسهم البرامج التدريبية في تنمية القيم والاتجاهات والميول والاهتمامات المعدين نحو خدمة المجتمع.
التاسع	51.8%	1.102	2.59	يسهم تدريب في تنمية مهارات المعدين في إجراء البحوث العلمية.
	56.1%	1.14	2.81	بعد التدريب ككل

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء المعدين الأكاديمي) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (63%) بمستوى كبير، يليه الفقرة التي تنص على (يسهم التدريب في النمو المهني للمعدين) بوزن نسبي (61%) بمستوى متوسط، يليه الفقرة التي تنص على (تسهم المشاركة في الورش والندوات والمؤتمرات العلمية في التواصل العلمي مع الآخرين) بوزن نسبي (51.8%) بمستوى متوسط. كما جاءت الفقرة التي تنص على (يتم تدريب المعدين على طرق التدريس) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (51%) بمستوى متوسط.

وتشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور التدريب، أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ نحو (2.81)،



وبانحراف معياري بلغ نحو (1.14)، وبوزن نسبي (56.1%)، مما يعني إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى متوسط على فقرات الاستبيان للمحور التدريب، وهذا مؤشر على ان إدارة المعهد توفر التدريب المعيد للتطوير مهاراتهم.

جدول (12) يبين قيم لدرجات أفراد العينة على فقرات بعد الاتصال الفعال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاتصال الفعال
الرابع	54.6%	1.090	2.73	يؤدي الاتصال المعيد مع أعضاء هيئة التدريس إلى تنمية مهاراتهم التدريسية.
السادس	51.4%	1.185	2.57	يسهم الاتصال الفعال إلى زيادة كفاءة المعيد في البحث العلمي.
الثاني	58.2%	1.241	2.91	يسهم الاتصال الفعال للمعدين إلى توفير المعلومات والمشاركة فيها
الأول	63.8%	1.12	3.17	تقوم وسائل وتقنيات الاتصال تطوراً متميزاً في العمل الأكاديمي للمعدين.
الثالث	57.2%	1.041	2.86	تعمل إدارة المعهد على توفير برامج لتنمية قدرات المعيد على الاتصال.
الخامس	53.6%	1.091	2.68	يساعد الاتصال الفعال للمعدين على توطيد الروابط بين المعهد والمجتمع.
السابع	49%	1.373	2.45	يؤدي الاتصال الفعال للمعدين إلى تعزيز قدراتهم على حل المشاكل.
	55.4%	1.16	2.77	بعد الاتصال الفعال ككل

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (تقوم وسائل وتقنيات الاتصال تطوراً متميزاً في العمل الأكاديمي للمعدين) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (63.8%) بمستوى كبير، يليه الفقرة التي تنص على (يسهم الاتصال الفعال للمعدين إلى توفير المعلومات والمشاركة فيها) بوزن نسبي (58.2%) بمستوى متوسط، يليه الفقرة التي تنص على (تعمل إدارة المعهد على توفير برامج لتنمية قدرات المعيد على الاتصال) بوزن نسبي (53.6%) بمستوى متوسط، كما أن الفقرة التي تنص على (يؤدي الاتصال الفعال للمعدين إلى تعزيز قدراتهم على حل المشاكل) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (49%) بمستوى ضعيف. وتشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور الاتصال الفعال، أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ نحو (2.77)، وبانحراف معياري بلغ نحو (1.16)، وبوزن نسبي (55.4%)، مما يعني إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى متوسط على فقرات الاستبيان للمحور الاتصال الفعال، وهذا مؤشر على ان الاتصال بالمعهد كان محدود.

جدول (13) يبين قيم لدرجات أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد التحفيز
الثاني	59.4%	1.200	2.97	تحرص إدارة المعهد على إيجاد مناخ عمل للمعدين يتسم بالثقة.
الأول	63%	1.167	3.15	تدعم إدارة المعهد المعيد على استكمال دراستهم.
الثالث	56%	1.228	2.80	تسهم إدارة المعهد في توفير فرص النمو المهني للمعدين.
الخامس	53.6%	1.100	2.68	تعمل إدارة المعهد على تنمية المعيد في مجال تكنولوجيا المعلومات.
الرابع	54.8%	1.101	2.74	تشجع إدارة المعهد على توطيد الروابط بين المعيد والمجتمع.
السابع	51%	1.160	2.55	يحفز أعضاء هيئة التدريس المعيد على تطوير أدائهم التدريسية.
السادس	51.8%	1.102	2.59	يدعم أعضاء هيئة التدريس المعيد على إجراء البحوث العلمية.
	55.6%	1.15	2.78	بعد التحفيز ككل

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (تدعم إدارة المعهد المعيد على استكمال دراستهم) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (63%) بمستوى كبير، يليه الفقرة التي تنص على (تحرص إدارة

المعهد على إيجاد مناخ عمل للمعدين يتسم بالثقة) بوزن نسبي (59.4%) بمستوى متوسط، يليه الفقرة التي تنص على (تسهم إدارة المعهد في توفير فرص النمو المهني للمعدين) بوزن نسبي (51.8%) بمستوى متوسط، فيما جاءت الفقرة التي تنص على (يحفز أعضاء هيئة التدريس المعدين على تطوير أدائهم التدريسية) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (51%) بمستوى متوسط.

وتشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور التحفيز، أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ نحو (2.78)، وبانحراف معياري بلغ نحو (1.15)، وبوزن نسبي (55.6%)، مما يعني إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى متوسط على فقرات الاستبيان للمحور التحفيز، وهذا مؤشر على أن نظام التحفيز المعدين بالمعهد بشكل مقبول.

أبعاد التمكين الأكاديمي بشكل عام

جدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الأكاديمي

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
التفويض	2.74	1.57	54.8%	الخامس
فرق العمل	2.86	1.36	57.2%	الأول
التدريب	2.81	1.14	1.56%	الثاني
الاتصال الفعال	2.77	1.16	55.4%	الرابع
التحفيز	2.78	1.15	55.6%	الثالث
أبعاد التمكين ككل	2.79	1.28	55.8%	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الأكاديمي تراوحت بين (2.74 - 2.86) حيث جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (1.36) بوزن نسبي (57.2%)، يليه بعد التدريب في المرتبة الثانية من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.14) بوزن نسبي (56.1%)، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (1.15) بوزن نسبي (55.6%)، كما جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الرابعة من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (2.77) وبانحراف معياري (1.16) بوزن نسبي (55.4%)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التفويض بمتوسط حسابي (2.74) وبانحراف معياري (1.57) بوزن نسبي (54.8%).

وتشير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الأكاديمي، أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (2.79)، وبانحراف معياري بلغ نحو (1.28)، وبوزن نسبي (55.8%)، مما يعني أن المتوسط العام إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى (بدرجة) متوسط، وقد يكون السبب هو تبني بعض ممارسات التمكين، حتى وإن لم تصل إلى المستوى الذي يعمل على تحقيق مستويات عالية من التمكين.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة: -

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد

العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير الجنس.

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T- test" لعينتين مستقلتين، والجدول (15) يوضح ذلك:

**جدول (15) يبين قيم "T" لقياس الفروق في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس**

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوي الدلالة
التفويض	ذكر	27	2.85	0.89	0.641	غير دال عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	2.66	0.78		
فرق العمل	ذكر	27	2.78	0.89	0.257	غير دال عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	2.86	0.87		
التدريب	ذكر	27	3.16	0.66	0.565	غير دال عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.30	0.8		
الاتصال الفعال	ذكر	27	3.33	0.80	1.026	غير دال عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.03	0.90		
التحفيز	ذكر	27	3.10	0.88	0.375	غير دال عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.22	0.78		
الاستبانة ككل	ذكر	27	3.08	0.57	0.146	غير دال عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.05	0.66		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "T" في المحور الأول التفويض بلغت (0.641) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "T" في المحور الثاني فرق العمل بلغت (0.257) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "T" في المحور الثالث التدريب بلغت (0.565) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "T" في المحور الرابع الاتصال الفعال بلغت (1.026) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "T" في المحور الخامس التحفيز بلغت (0.375) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، أما قيمة "T" في الاستبانة ككل "كافة المحاور" بلغت (0.146) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

مما يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير الجنس.

#### الفرضية الفرعية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير التخصص العلمي.

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول (16) يوضح أن قيمة "F" في المحور الأول التفويض بلغت (1.859) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الثاني فرق العمل بلغت (1.086) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الثالث التدريب بلغت (0.349) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الرابع الاتصال الفعال بلغت (0.612) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الخامس التحفيز

بلغت (0.389) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، أما قيمة "F" في الاستبانة ككل "كافة المحاور" بلغت (0.812) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

#### جدول (16) يبين قيم "F" لقياس الفروق في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير التخصص العلمي

المحور	علوم إدارية ومالية	تقنيات حاسوب	تقنيات كهرباء	قيمة "F"	مستوي الدلالة
التفويض	3.376	3.336	2.672	1.859	غير دال عند مستوى (0.05)
فرق العمل	3.203	3.134	2.826	1.086	غير دال عند مستوى (0.05)
التدريب	2.672	2.812	2.625	0.349	غير دال عند مستوى (0.05)
الاتصال الفعال	3.131	3.097	2.725	0.612	غير دال عند مستوى (0.05)
التحفيز	2.851	2.776	2.917	0.389	غير دال عند مستوى (0.05)
الاستبانة ككل	3.112	3.033	2.870	0.812	غير دال عند مستوى (0.05)

مما يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير التخصص العلمي. الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير العمر.

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول (17) يوضح ذلك:

#### جدول (17) يبين قيم "F" لقياس الفروق في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير مدة الخدمة

المحور	أقل من 25 سنوات	من 25 سنة وأقل من 30 سنة	من 30 سنة وأقل من 35 سنة	أكثر من 35 سنة	قيمة "F"	مستوي الدلالة
التفويض	2.744	2.887	2.862	2.883	0.102	غير دال عند مستوى (0.05)
فرق العمل	2.863	2.800	2.750	2.827	0.092	غير دال عند مستوى (0.05)
التدريب	3.249	3.155	3.189	3.142	0.105	غير دال عند مستوى (0.05)
الاتصال الفعال	2.933	3.306	3.477	3.191	2.189	غير دال عند مستوى (0.05)
التحفيز	2.947	3.096	3.106	3.267	0.430	غير دال عند مستوى (0.05)
الاستبانة ككل	3.051	3.080	3.099	3.069	0.036	غير دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "F" في المحور الأول التفويض بلغت (0.102) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الثاني فرق العمل بلغت (0.092) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الثالث التدريب بلغت (0.105) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الرابع الاتصال الفعال بلغت (2.189) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الخامس التحفيز بلغت (0.430) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، أما قيمة "F" في الاستبانة ككل "كافة المحاور" بلغت (0.036) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

مما يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير العمر.

## الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي للمتغيرات الشخصية.

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول (18) يوضح ذلك:

جدول (18) يبين قيم "F" لقياس الفروق في محاور الاستبانة تبعاً للمتغيرات الشخصية

مستوي الدلالة	قيمة "T" أو "F"						الأبعاد المتغير
	ككل	التحفيز	الاتصال الفعال	التدريب	فرق العمل	التفويض	
غير دال عند مستوى (0.05)	0.146	0.375	1.026	0.565	0.257	0.641	الجنس
غير دال عند مستوى (0.05)	0.812	0.389	0.612	0.349	1.086	1.859	التخصص
غير دال عند مستوى (0.05)	0.036	0.430	2.189	0.105	0.092	0.102	العمر
غير دال عند مستوى (0.05)	0.331	الاستبانة ككل					

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "T" في المتغير الأول الجنس بلغت (0.146) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المتغير الثاني فالتخصص العلمي بلغت (0.812) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المتغير الثالث العمر بلغت (0.036) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، أما قيمة "F" في كافة المحاور ككل بلغت (0.331) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

مما يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي للمتغيرات الشخصية.

## رابعاً: نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تطبق أبعاد التمكين الأكاديمي للمعدين (التفويض، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز) بدرجة متوسط، حيث بلغ المتوسط حسابي ككل قدره (2.79)، وبوزن نسبي (55.8%) وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة العوكلي، 2022)، وكذلك مع الأبعاد، كما تتفق مع (دراسة انيس، سالم، 2024) مع (دراسة ختام، عاطف، 2018)، وبنسب متفاوتة ولكنها دون مستوى الطموحات المطلوبة للتمكين. وهذا يشير إلى ضعف الفرص المتاحة للمعدين في الأدوار الأساسية المتمثلة في (التدريس، والبحث العلمي، خدمة المجتمع)، وربما يرجع السبب إلى عدم ثقة إدارة المعهد بقدرة المعدين على أداء الأدوار بالشكل المطلوب.

2. سجل بعد فرق العمل أعلى متوسط حسابي وبلغت قيمته (2.86). وجاء بعد التفويض أقل متوسط حسابي بقيمة (2.74)، وربما يرجع سبب ذلك أن المعدين يعملون بشكل جماعي حسب التخصصات، وأما بخصوص بعد التفويض وكذلك بعد التحفيز، ويشير إلى تدني مشاركة المعدين للأداء المهني، وكذلك وجود قصور في تحفيز المعدين لتطوير أدائهم التدريسي. ويرجع ذلك نتيجة شعور المعيد بأن الإدارة لا تمنحهم التفويض الكافي المطلوبة لأداء المهام المطلوبة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير التخصص العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي لمتغير العمر.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة تعزي للمتغيرات الشخصية.

#### خامسا: توصيات الدراسة: -

1. اعتمد استراتيجيات التمكين كأسلوب لتعزيز النمو المهني للمعدين، بتفويض المعدين المشاركة في تدريس بعض بأشراف أساتذة اكفاء.
2. اعطاء المعدين فرص المشاركة لإنتاج البحوث العلمية مع أعضاء هيئة التدريس، لتدريبهم وتنميتهم على مجال البحث العلمي.
3. إعداد البرامج والدورات التدريبية وورش العمل للمعدين حول الطرق الفعالة للأدوار الأساسية (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع).
4. إيجاد مناخ يتسم بالثقة ويحفز المعدين على إبراز قدراتهم وافكارهم في مجال عملهم.
5. العمل على توفير المناخ التفاعلي الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس والمعدين.
5. إنشاء مركز متخصص لأعداد المعدين كأعضاء هيئة تدريس مستقبلا.
6. إعداد نماذج تقييم أداء المعدين لمعرفة مدى تطور الأداء الأكاديمي لديهم.

#### المراجع:

1. فاهد بن لوبيان صلاح الرشيدى، ياسين بن عمر محمد شعبان (2021)، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 16.
2. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، (2016) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
3. حبيبة، بالحاج، (2020) التحفيز كألية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 4، جامعة عمار تليجي الاغواط، الجزائر.
4. فطيمة الزهرة عيسات وجميل احمد، (2019) التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد: الواحد والعشرون. العدد الثاني عشر.
5. حسن عياد علي، سليم عبدربه محمود، زكريا عبدالله العوكلي، (2022) بعنوان واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم، مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية، المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات، العدد الثاني.
6. انيس عطية حماد، سالم سعيد ادعابو، (2024) واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، -الجامعة الاسمية الإسلامية، المجلد الخامس. العدد الأول.
7. الزين الخليفة الخضر، (2020)، واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية



- جامعة الخرطوم، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1، عدد 1، 2020.
8. ختام محمد العيدي، عاطف عمر بن طريف، (2018) واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الخامس وأربعون، العدد الرابع، ملحق الرابع.
9. صهيب عطا المطر (2020) دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.