

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^{1*}, Najmuddin Al-Bal~~al~~ Ishtiwi²
PhD Student, University of Zawiya, Faculty of Economics, Department~~of~~ of Management¹
lecturer at the Higher Institute of Marine Sciences and Technologies²  

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 للمعدين بالمعاهد العليا للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا - ترهونة)

عبد الله عبد الكريم عبد الله الطابوني^{1*}, نجم الدين البهلواني²

طالب دكتراه قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية.
محاضر بالمعهد العالي لتقنيات علوم البحار الخامس

المُلْخَص

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

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعيدين بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا ترهونة، والبالغ عددهم (35) معيداً، نظراً لصغر حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، كانت (33) معيداً، وكانت صحيفة الاستبيان كأدلة الرئيسية لجمع البيانات الأولية. إلى جانب ذلك اعتمدت الدراسة الأسلوب الإحصائي التحليلي لتحليل الاستثمار، وقد توصلت الدراسة إلى عددة النتائج، وكان من أهمها ما يلى:-

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعهد العالي لعلوم والتكنولوجيا تر هونة تطبق أبعاد التمكين الأكاديمي للمعدين (التفويض، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز) بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط حسابي ككل قدره (2.79)، ووزن نسبي (85.55%)، 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.
 - 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، وبما يشير إلى تدني مشاركة المعدين للأداء المهني، وكذلك وجود قصور في تحفيز المعدين لتطوير أدائهم التدريسي. ويرجع ذلك نتيجة شعور المعيد بأن الادارة لا تمنحهم التفويض الكافي المطلوب لأداء المهام المطلوبة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء افراد 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 المعيدين 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 اشراف أعضاء الهيئات التدريسية والمساهمة في الأشراف 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 المكتبة؛ ونتيجة لهذه الأدوار التي يقومون بها فهم دائماً بحاجة إلى تهيئة وتدريب وتطوير مستمر ، وان أي محاولة للارتقاء بالتعليم الجامعي لابد وأن تلتقي 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 ومارسات تكون قادرة على أن تحقق الأهداف التي تسعى فئة المعيدين من تحقيقها ، وتعتبر ممارسات التمكين الأكاديمي من أبرز وأنجح الممارسات والأنشطة والأدوات الفعالة لتطوير النمو المهني للمعiedين، حيث تتيح لهم المشاركة الفاعلة في الأدوار الأساسية لعضو هيئة التدريس، وتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم الأكاديمية والتدريسية والبحثية، حيث يساهم التمكين في منح المعيدين المزيد من السلطات والمسؤوليات، وتتوفر لهم الدعم والموارد الازمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسات التي ينتمون إليها ، ومن جانب آخر فالتمكين من شأنه أن يعمل على خلق نوع من الرضا الوظيفي، والانتماء الحقيقي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء .

ونظراً 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 الأكademie. 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، وان 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 16/3/2025 والتي شملت مجموعة من المعدين عددهم (14) معيد، وطرح عليهم العديد من الأسئلة حول موضوع مشكلة الدراسة، وتبين وجود مؤشرات على وجود خلل في التمكين المعدين واثرها على كفاءتهم المهنية منها، ضعف الفرص المتاحة المعدين في تمكينهم في مجالات التدريس او البحث العلمي او خدمة المجتمع، وان 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، وتتحول مشكلة الدراسة في سؤال حول ما واقع التمكين المعدين بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا ترهونة في تحسين مستوى أدائهم من وجهة نظرهم؟

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

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

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الاتي:

- 1- الكشف عن مستوى أبعاد التمكين الأكاديمي: (التفويض - التدريب - فرق العمل - الاتصال الفعال - التحفيز) لمعيدي المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا - ترهونة.

- 2-إيجاد الاختلافات في أبعاد التمكين الأكاديمي باختلاف المتغيرات الشخصية: (الجنس - التخصص - العملي - العمر) للمعدين بالمعهد العالي للعلوم والتقنيات 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 والتكنولوجيا ترهونة وأدائهم تعزيز للمتغيرات الشخصية.

تترفع 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 والتكنولوجيا 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 والتكنولوجيا 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 والتكنولوجيا ترهونة وأدائهم تعزى لمتغير العمر.

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

1. التوصل إلى نتائج ووصيات 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 خبرتهم وتأهيلهما في إجراء البحوث العلمية.

حدود الدراسة

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

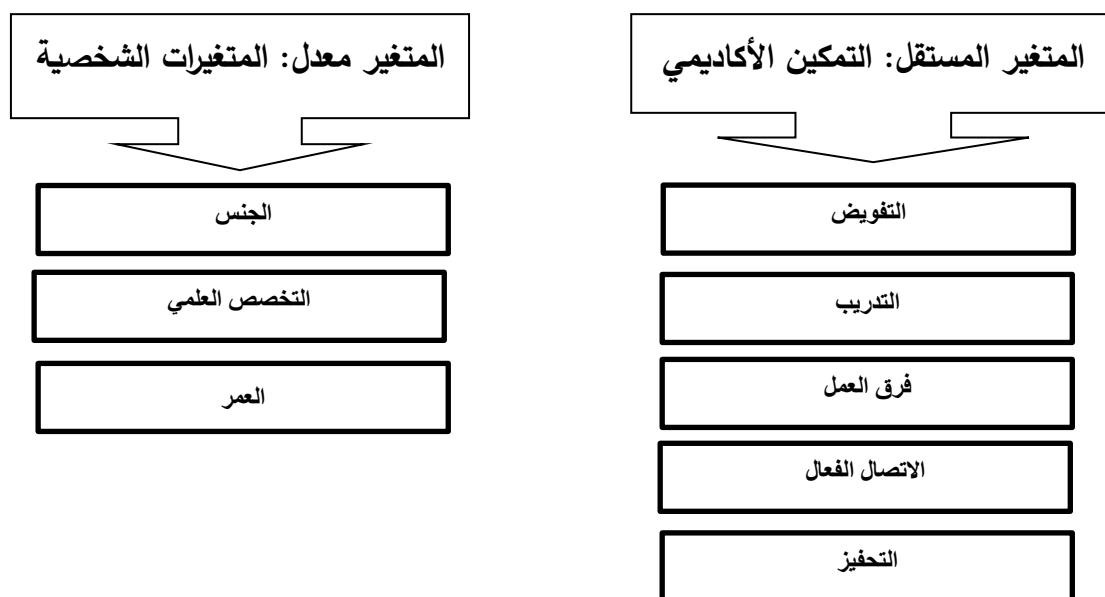
الحدود المكانية: المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا ترهونة.

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)

مُصْطَلِحَاتُ الْدِرَاسَةِ:-

الْمُعَدُّ أَوِ الْبَاحِثُ هُوَ بَاحِثٌ أَسْتَخَدَ عَلَى أَسَاسٍ مُؤْقَتٍ مِنْ جَانِبِ وَاحِدٍ فِي كُلِّيَّةٍ أَوْ جَامِعَةٍ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ مُتَمِيِّزاً فِي الْمَوَادِ الَّتِي سِيرَسُهَا وَمِنَ الْمُمْكِنَ أَنْ يَسْتَمِرَ بِدِرَاسَاتِ عَلَيْهَا فِي هَذِهِ الْمَادَةِ أَوِ التَّخَصِّصَاتِ ذَاتِ الْعَلَى.

الْتَّمْكِينُ: اسْتَرَاتِيجِيَّةٌ إِدَارِيَّةٌ يَتَمُّ منْ خَلَلِهَا مُنْحَ العَالَمِينَ فِي الْعَمَلِ الثَّقَةِ وَالصَّلَاحِيَّاتِ الْلَّازِمَةِ، مِنْ خَلَلِ تَفْوِيْضِ السُّلْطَةِ وَمُشارِكةِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْتَّحْفِيزِ وَالْتَّدْرِيْبِ، الَّتِي تَكْسِبُهُمُ الْقُدْرَةَ عَلَى اتِّخَادِ الْقَرَارَاتِ وَمُوَاجَهَةِ مُشَكَّلَاتِ الْعَمَلِ وَتَطْوِيرِ مَهَارَتِهِمْ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْجَمَاعَةِ. (الْمَطْرُ، 2020، ص 10).

الْتَّمْكِينُ الْأَكَادِيمِيُّ: اسْتَرَاتِيجِيَّةٌ يَمْنَحُ الْمُعَدَّ الثَّقَةَ وَالصَّلَاحِيَّاتِ الْلَّازِمَةِ، مِنْ خَلَلِ تَفْوِيْضِ السُّلْطَةِ وَمُشارِكةِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْتَّحْفِيزِ وَالْتَّدْرِيْبِ، فِي الْأَدَوارِ الْأَسَاسِيَّةِ (الْتَّدْرِيْسُ، وَالْبَحْثُ الْعَلَمِيُّ، وَخَدْمَةُ الْمَجَمِعِ) الَّتِي تَكْسِبُهُمُ الْقُدْرَةَ عَلَى رَفْعِ كَفَاءَتِهِمُ الْمَهْنِيَّةِ.

تَفْوِيْضُ السُّلْطَةِ: يَعْنِي تَخْوِيلِ جَزءٍ مِنَ الصَّلَاحِيَّاتِ إِلَى الْآخَرِينَ لِتَسْهِيلِ عَمَلِيَّةِ التَّفْيِذِ وَالْوُصُولِ عَلَى أَهْدَافِ الْمَنْظَمَةِ (عِيسَاتُ، 2019، ص 107).

فَرِيقُ الْعَمَلِ: إِنَّهُ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْإِفَرَادِ يَمْتَلَكُونَ مَهَارَاتٍ وَقَدْرَاتٍ وَخَبَرَاتٍ مُتَكَامِلَةٍ وَيَتَقَاسِمُونَ أَدَاءَ مَهْمَةً كَجَدَّةٍ وَوَاضِحَةٍ وَيَتَحَمَّلُونَ بِصُورَةٍ مُشَتَّرَكَةٍ مَسْؤُلَيَّةَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ تَلَكَ الْمَهْمَةِ (فَاهِدُ، يَاسِينُ، 2021، ص 8)

الْتَّدْرِيْبُ: هُوَ النَّشَاطُ الْمُنْظَمُ وَالْمُبَنِّيُّ عَلَى أَسَسٍ عَلَمِيَّةٍ وَالخَاصِّ بِإِيْكَاسَابِ أَوْ زِيَادَةِ وَتَطْوِيرِ الْمَهَارَاتِ وَالْمَعَارِفِ لَدِيِّ الْعَالَمِينَ وَتَمِيِّي مَعْرِفَتِهِمْ وَمَهَارَتِهِمْ وَتَوْجِيهِ سُلُوكِهِمْ بِاتِّجَاهِ رَفْعِ كَفَاءَتِهِمْ فِي اَدَاءِ الْأَعْمَالِ الْمُكَلَّفِينَ بِهَا. (مُحَمَّدِيَّةُ، 2016، ص 22)

الْتَّحْفِيزُ: هِيَ الْطَرْقُ الَّتِي تَسْتَخْدِمُهَا الْمَؤْسَسَةُ لِتَشْجِيعِ الْعَالَمِينَ وَتَقْدِيمِ اَقْصَى مَرْدُودِيَّةٍ لَهُمْ فِي الْعَمَلِ مِنْ خَلَلِ الْإِهْتَمَامِ بِدَوْافِعِهِمْ وَالْعَمَلِ عَلَى اَحْسَاسِهِمْ بِمَكَانِتِهِمْ وَذَلِكَ مِنْ خَلَلِ تَثْمِينِ الْأَعْمَالِ لَتِي يَقْوِمُونَ بِهَا وَتَشْجِيعِهِمْ وَتَحْفِيزِهِمْ (عِبَارَةٌ عَنْ إِيْجَادِ الْوَسَائِلِ وَالْأَسَلِيبِ الَّتِي تَحْرِكُ قَدْرَاتِ الْعَالَمِينَ إِلَى بَذْلِ مُزِيدٍ مِنَ الْعَطَاءِ بِهِدْفِ تَحْقِيقِ الْهَدْفِ الْمَنْشُودِ). (بِالْحَاجِ، 2020، ص 25)

الْإِتَّصَالُ الْفَعَالُ: هُوَ تَوَافُرُ عَنْصَرٍ حَرِيَّةٍ لِلْوُصُولِ إِلَى الْمَعْلُومَاتِ ذَاتِ صَلَةٍ بِالْوَظِيفَةِ، وَفِي بَرَنَامِجِ التَّمْكِينِ يَلْزَمُ تَبْنِيَّ وَتَأْسِيسِ وَصِيَانَةِ نَظَامِ الْإِتَّصَالَاتِ الْفَعَالَةِ وَالْبَعِيْدَةِ عَنِ الْهَرْمَيِّةِ يَسَاعِدُ الْعَالَمِينَ فِي الْعَمَلِ بِاِخْتِلَافِ مَسْتَوَيَّاتِهِمُ الْسَّهُولَةِ لِلْوُصُولِ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ. (الْمَعَانِيُّ، 2010، ص 149)

الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ:-

حاوَلَ الْبَاحِثُانِ الْأَطْلَاعَ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ لِلِّاِسْتِفَادَةِ مِنْ أَهْدَافِهَا، وَأَهْمَنِ نَتَائِجِهَا، وَمِنْهُجِيَّةِ بَحْثِهِمْ لِلْتَّرْكِيزِ عَلَى مَشَكَّلَةِ الْدِرَاسَةِ، وَالَّذِي أَظْهَرَ بِأَنَّ هُنَّاكَ مَشَابِهَةٌ لِمَوْضِعَهُمْ هَذِهِ الْدِرَاسَةِ مَعَ دِرَاسَاتِ سَابِقَةٍ، وَخَاصَّةً فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِبُوْظِيفَةِ الْمُعَدِّ وَعَضْوِ هَيَّةِ التَّدْرِيْسِ، وَالَّتِي يَمْكُنُ تَلْخِيْصُهَا فِيمَا يَلِي: .

1 . دِرَاسَةٌ عَلَيِّ، مُحَمَّدُ، الْعُوكَلِيُّ، (2022) بِعِنْوَانِ وَاقِعِ التَّمْكِينِ الإِدَارِيِّ لَدِيِّ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ بِجَامِعَةِ عَمَرِ الْمُخْتَارِ مِنْ وِجْهَةِ نَظَرِهِمْ.

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 ووكالاء الشؤون العلمية ورؤساء الأقسام العلمية ومديري مكاتب الدراسات العليا، ومديري إدارة الجودة بكليات جامعة عمر المختار والبالغ عددهم (155) وطبقت الدراسة على عينه عشوائية قدرها (82) فردا، 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 بعد تقويض 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 تقييرات 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 إدراكيهم 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 التدريسية.

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 تقويض 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 لبعد تقويض السلطة (3.139) وبانحراف معياري (0.756) وبأهمية متوسطة، وكان المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل (3.505) وبانحراف معياري قدره (0.631) وبأهمية مرتفعة، وكان المتوسط الحسابي لبعد التدريب (3.134) وانحراف معياري قدره (0.965) وبأهمية متوسطة، كما بينت النتائج أن بعد فريق العمل هو البعد الأكثر أهمية حيث كان الأعلى اهتماما 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 (%)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، وجهت الاستبانة إلى كل افراد العينة لتحليل البيانات احصائياً، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: درجة ممارسة أبعاد التمكين الاداري بكلية التربية جاءت بدرجة كبيرة، ان أعلى درجة ممارسة كانت لصالح بعد المشاركة في صنع القرارات وادنها لعد ثقافة التمكين الاداري.

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 القيادة الأكاديميين فيها تكون مجتمع الدراسة من عداء الكليات، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (991) وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تكونت من جميع القيادات الأكاديمية في أقمن ثلاثة جامعات أردنية رسمية، وهي: الجامعة الأردنية، واليرموك، ومؤتة والبالغ عددهم (406) قائداً أكاديمياً. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي . وتحقيق 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 ($0.05 \leq \alpha$) . تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ وليه 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 على الدراسات السابقة: نلاحظ إن الدراسات السابقة جميعها تهدف إلى دراسة واقع التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الأكاديميين أو أعضاء هيئة التدريس، أما هذه الدراسة تهدف إلى التمكين الأكاديمي من وجهة نظر فئة المعيدين، واتفقنا 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، أو القادة الأكاديميين.

الجانب النظري:

استراتيجيات تمكين المعددين في الجامعات

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

١. توفير التدريب والتطوير المهني

- ٥٠ تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية في مجالات التعليم والبحث.

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

2. تفعيل دور المعيدين في اتخاذ القرار

- إشراك المعدين 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

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

5. توفير الموارد الازمة

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

6. تعزيز التعاون بين المعدين

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

7. تقديم الدعم النفسي والتوجيه

- توفير خدمات استشارية لمساعدة المعيدين في التكيف مع ضغوط العمل.
 - تتميم مهارات الإدارة الذاتية والوقت.

8. تقييم الأداء المستمر

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

تعتبر استراتيجيات تمكين المعدين ضرورية لتعزيز تجربتهم الأكademية والمهنية. من خلال توفير التفويف والدعم والتدريب والفرص والمشاركة، يمكن للجامعات تحسين كفاءة المعدين 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 المعيدين بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا ترهونة والبالغ عددهم (35) معيida، نظراً 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 استماراة استبيانة كأدلة 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

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

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 الاستماراة على أستاذة متخصصين للنظر في صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وتم التعديل حسب وجهات نظر الأستاذة حتى صارت الاستماراة في نهايتها، وتم تصميم الأداء في شكل خماسي البدائل.

صدق الاتساق الداخلي

لحساب صدق استبيان قام الباحثان بحساب معلمات 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

يتبيّن من الجدول السابق أن جميع محاور استبيان واقع التمكين الأكاديمي للمعدين بالمعهد العالي للعلوم ولتقنية ترهونة 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 يدلّ أيضًا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي. كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات ومحاور الاستبيان تشتّرط في قياس واقع التمكين الأكاديمي للمعدين بالمعهد العالي للعلوم ولتقنية ترهونة.

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 متساوين)، ومعادلة جتمان لتعديل طول المحور فردي عدد الفقرات (النصفين غير متساوين)، وقد بلغت قيم معاملات الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة كما في الجدول التالي:

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

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

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

أ. معادلة ألفا كرونباخ

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

جدول (5) معاملات الثبات لمحاور استبيان باستخدام معامل ألفا

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

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا مرتفعة، وتدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة جيدة من الثبات تقي 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	النكرار	النسبة (%)
ذكر	27	82.0
أنثى	6	18.0
الإجمالي	33	100.0

نلاحظ من الجدول السابق رقم (6) أن التوزيع التكراري والنسيبي 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 (%)	النكرار	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 (%)	النكرار	العمر
18.2	6	أقل من 25 سنة
36.3	12	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
30.3	10	من سنة 30 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 عاليه نسبياً والتي تتراوح من (25 سنة إلى 30 سنة).

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

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة للاستبانة (التفويض - فرق العمل - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز)، والجدالات 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 بإنجاح 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	تناسب أساليب التفويض مع احتياجات المعدين في مجال التدريس.
الخامس	% 49	1.373	2.45	يوفر التفويض الحرية للمعدين في المشاركة ببرامج خدمة المجتمع.
	% 54.8	1.57	2.74	محور التفويض ككل

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تتصن على (يسهم التفويض في رفع النمو المهني لدى المعدين) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (64.2%) بمستوى كبير ، يليه الفقرة التي تتصن على (تناسب أساليب التفويض مع احتياجات المعدين في مجال التدريس) بوزن نسبي (54.6%) بمستوى متوسط ، ويليه الفقرة التي تتصن على (يوفر التفويض الفرصة للمعدين في المشاركة بإنجاح البحوث العلمية) بوزن نسبي (53%) بمستوى متوسط ، فيما جاءت الفقرة التي تتصن 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 لمحور التفويض ، وهذا مؤشر على ان 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	تنبني إدارة المعهد فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع المعدين عليه.
الرابع	% 55.8	1.094	2.79	يتم تحفيز المعدين لأداء الاعمال بشكل جماعي.
الثالث	% 57.2	1.041	2.86	ساعدت البرامج بشكل جماعي في تطوير مهارات الأكاديمي لدى المعدين.
الثاني	% 58.2	1.241	2.91	تعطى فرصة المشاركة للمعدين بإنجاح 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	تناسب النشاطات الجماعية في العمل مع المهام المنوطة بها المعدين.
	% 57.2	1.36	2.86	بعد فرق العمل ككل

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

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

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

الترتيب	الوزن النسي	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 التدريب 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 اجراء البحوث العلمية .
	%56.1	1.14	2.81	بعد التدريب ككل

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

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

وبانحراف معياري بلغ نحو (1.14)، وبوزن نسيبي (56.1%)، مما يعني إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمتوسط على فقرات الاستبيان لمحور التدريب، وهذا مؤشر على أن إدارة المعهد توفر التدريب المعدين للتطوير مهاراتهم.

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

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

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

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

الترتيب	الوزن النسيبي	الاتحراف 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 المعدين 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 المعدين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
الرابع	%54.8	1.101	2.74	تشجع إدارة المعهد على توطيد الروابط بين المعدين والمجتمع.
السابع	%51	1.160	2.55	يحفز أعضاء هيئة التدريس المعدين على تطوير أدائهم التدريسية.
السادس	%51.8	1.102	2.59	يدعم أعضاء هيئة التدريس المعدين على اجراء البحوث العلمية.
	%55.6	1.15	2.78	بعد التحفيز ككل

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تتصل على (تدعم إدارة المعهد المعدين على استكمال دراستهم) جاءت في الترتيب الأول بوزن نسيبي (63%) بمتوسط كبير، يليه الفقرة التي تتصل على (تحرص إدارة

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

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

أبعاد التمكين الأكاديمي بشكل عام

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

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

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 التقويض 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)، ووزن نسي (55.8%)، مما يعني ان المتوسط العام اجابات أفراد عينة الدراسة كانت بمستوى (درجة) متوسط، وقد يكون السبب هو تبني بعض ممارسات التمكين، حتى وان لم تصل إلى المستوى الذي ي العمل على تحقيق مستويات عالية من التمكين.

ثالثاً: اختيار 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 والتكنولوجيا ترهونة تعزي لمتغير الجنس.

وللحاق 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"	مستوى الدلالة
التفويض	ذكر	27	2.85	0.89	0.641	غير دالة عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	2.66	0.78		
فرق العمل	ذكر	27	2.78	0.89	0.257	غير دالة عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	2.86	0.87		
التدريب	ذكر	27	3.16	0.66	0.565	غير دالة عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.30	0.8		
الاتصال الفعال	ذكر	27	3.33	0.80	1.026	غير دالة عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.03	0.90		
التحفيز	ذكر	27	3.10	0.88	0.375	غير دالة عند مستوى (0.05)
	أنثى	6	3.22	0.78		
الاستبانة كل	ذكر	27	3.08	0.57	0.146	غير دالة 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 كل "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 والتكنولوجيا 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 والتكنولوجيا ترهونة تعزي لمتغير للتخصص العلمي.

وللحاق 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	نقنيات حاسوب	نقنيات كهرباء	قيمة "F"	مستوى 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)

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

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

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 الرابع الاتصال الفعال بلغت (0.430) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة "F" في المحور الخامس التحفيز بلغت (0.036) 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).

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

وللحصول 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

مستوى الدلالة	قيمة "T" او "F"						الابعاد المتغير
	كل	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 كل

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 كل 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 والتكنولوجيا ترهونة تعزيز للمتغيرات الشخصية.

رابعاً: نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعهد العالي لعلوم والتكنولوجيا 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%) وتنتفق هذه النتيجة مع (دراسة العوكلي، 2022)، وكذلك مع الأبعاد، كما تتفق مع (دراسة انيس، سالم، 2024) مع (دراسة خاتم، عاطف، 2018)، وبنسب متفاوتة ولكنها دون مستوى الطموحات المطلوبة للتمكين. وهذا يشير إلى ضعف الفرص المقدمة 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 الادارة لا تمنحهم التفويض الكافي المطلوب 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 والتكنولوجيا ترهونة تعزيز لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا تعزيز 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 والتكنولوجيا تعزيز لمتغير العمر.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الأكاديمي للمعدين في المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا تعزيز للمتغيرات الشخصية.

خامساً: توصيات الدراسة:

1. اعتمد استراتيجية التمكين كأسلوب لتعزيز النمو المهني للمعدين، بتقويض المعدين المشاركة في تدريس بعض بأسراف أساتذة أكفاء.
2. اعطاء المعدين فرص المشاركة لإنتاج البحث 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 يتسق بالثقة ويحفز المعدين على إبراز قدراتهم و أفكارهم 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. فاحد بن لوبان 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 محمدية، (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 كآلية لتنمية سلوك المواطن التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة التمكين الاجتماعي، المجلد، 2، العدد، 4، جامعة عمار تليجي الاغواط، الجزائر.
4. فطيمية 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 والتكنولوجيا، المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا شحات، العدد الثاني.
6. انيس عطية حماد، سالم سعيد ادعايو، (2024) واقع التمكين الإداري في المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا بمدينة سوسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية،- الجامعية الأسرمية 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 والتربية، مجلد 1، عدد 1، 2020.

8. ختام محمد العيدي، عاطف عمر بن طريف، (2018) واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادة الأكاديميين فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الخامس واربعون، 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.