



مجلة آفاق اقتصادية

Āfāqiqtiṣādiyyat

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن كلية الاقتصاد الخمس بجامعة المرقب- ليبيا  
رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية 50/2017  
E-ISSN 2520-5005

## أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت من وجهة نظر العاملين الإداريين بها

المؤلفون

د. فتحية أبوبكر محمد أبوشويطة  
كلية الاقتصاد/جامعة سرت- ليبيا  
fathiyaa71@su.edu.

د. محمد سليمان محمد السيوي  
كلية الاقتصاد/جامعة سرت- ليبيا  
2m.sulaiman@su.edu.ly

Cite This Article:

اقتبس هذه المقالة (APA):

السيوي، محمد سليمان و أبوشينة، فتحية أبوبكر (2023). أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت من وجهة نظر العاملين الإداريين بها، مجلة آفاق اقتصادية 9 [18] 107-79.

## أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت من وجهة نظر العاملين الإداريين بها

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت، ودراسة الأثر والارتباط بين هذه المتغيرات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين بجامعة سرت، البالغ عددهم (110). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزعت منه (110) مفردة، استرجع منها (84) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (76.3٪)، علاوة على ذلك، تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد القيادة بالمشاركة جاء بدرجة عالية (3.866)، كما جاء مستوى تحقيق التمكين الإداري بدرجة متوسطة (3.235). وأوضحت النتائج وجود ارتباط قوي موجب بما نسبة (36%) بين ممارسات القيادة بالمشاركة بأبعادها الأربعة ومستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة سرت. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر للقيادة التشاركية بأبعادها في التمكين الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة حث القيادات الإدارية في جامعة سرت على تطبيق مفهوم القيادة التشاركية؛ لما لها من آثار إيجابية على زيادة استعداد الموظفين لأداء المهام الموكلة إليهم.

الكلمات الدالة: القيادة بالمشاركة، التمكين الإداري، جامعة سرت.

# The Impact of Participatory Leadership Practices in Achieving Administrative Empowerment at the University of Sirte

## From the Point of View of its Administrative Staff

### Authors

**D. Mohammed Sulaiman Mohammed**  
Faculty of Economics / University of Sirte  
*2m.sulaiman@su.edu.ly*

**D. Fathiyah Aboubakr Abushawitah**  
Faculty of Economics / University of Sirte  
*fathiyaa71@su.edu.ly*

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of participatory leadership in achieving administrative empowerment in Sirte University, and determining the effect between variables. The study followed the analytical descriptive approach, and the study population was represented in all workers (110). To achieve the goal of this study, a questionnaire was designed, and (110) questionnaires were distributed of which (84) were found valid for analysis accounting for (76.3%). Moreover, SPSS program was used in the processing and analysis of study data. The results indicated that the level of availability of the dimensions of the participative leadership came to a high degree (3.866), and the level of achieving administrative empowerment also came to a medium degree (3.235), The results showed there is a statistically significant relationship between the reality of the practice of participative leadership in its dimensions: (participation in decision-making, delegation of powers, participation in planning, human relations), and the level of administrative empowerment of employees at Sirte University. The study also found: the existence of a significant effect between the reality of the practice of participative leadership in its dimensions and the level of administrative empowerment of employees at Sirte University. The research recommends that urging the administrative leaders within the University of Sirte to apply the concept of participatory leadership because of its positive effects on making employees more willing to perform the tasks assigned to them.

**Keywords:** Participatory Leadership, Administrative Empowerment, University of Sirte.

## أولاً- الإطار المنهجي للدراسة:

## 1. مقدمة:

إن التغيرات التي يشهدها العالم في كل المجالات استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، ولقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لموضوع القيادة الإدارية لكونها العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمة؛ لما للقائد من دور فاعل في التأثير في سلوك العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر في تأثير نمط القيادة على سير العمل، وعلى أداء العاملين.

إن القيادة التشاركية هي أحد الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، والتي تهتم بتفويض الصلاحيات للعاملين، واستشاراتهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فعالة يسودها الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يساهم في الارتقاء بالعمل وتحويده (حجازي وقشوع، 2020).

ويعد التمكين الإداري أحد أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بالموارد البشرية، ومن قبل القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، والمتفحص لأدبيات التمكين يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال التمكين على أن قدرة المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة السائدة في المنظمة.

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث تساهم في توليد مشاعر التمكين لدى العاملين، وتهتم بالتأثير والإقناع الشخصي للآخرين، وتعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين بعيداً عن التهديد والتخويف، وهدفها الأساسي احترام شخصية المرؤوسين، وتركز على العلاقات الإنسانية، وتمنح العاملين حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وتساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التفاف العاملين حول قائدهم، وإلى زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة (Huang, Jun, Liu, Gong, 2010). وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر القيادة بالمشاركة في تحقيق تمكين العاملين بجامعة سرت.

## 2. مشكلة الدراسة:

عانت الكثير من المنظمات خصوصاً في الدول العربية لعقود طويلة من مركزية القرار وربطها بالسلطات العليا وطول خطوط الاتصال والصلاحيات المحدودة التي تمنح للموظفين، والتي أصبحت عائقاً أمام تطورها واستمرارها خصوصاً في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة، ومن هنا بات المجتمع في حاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء وتفويض السلطة وتحفيز العاملين. وهذا ما يؤكد تبني نهج القيادة بالمشاركة، والتوجه نحو اللامركزية في صناعة القرار وتفويض الصلاحيات.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة (دراغمة، 2021؛ أبو شمالة، 2020؛ مصلح وحسن، 2022؛ عبد الرفيق، 2021) التي بينت وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات محل الدراسة؛ سعى الباحثان لتقييم أثر القيادة بالمشاركة في تحقيق تمكين العاملين في البيئة اللببية (جامعة سرت)؛ نظراً لما له من أهمية بالغة في هذا القطاع الحيوي، وكونه موضوع يستحق البحث والتقصي، وعليه يمكن بلوغ الصورة عن عناصر المشكلة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي:

هل للقيادة بالمشاركة أثر في تحقيق التمكين الإداري للعاملين في جامعة سرت؟

## 3. أهداف الدراسة:

- التطرق إلى معرفة بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة بالمشاركة، والتمكين الإداري.

- التعرف على أبعاد القيادة بالمشاركة، وأبعاد التمكين الإداري، ومدى ممارستها في جامعة سرت.
- قياس أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت.
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحقيق التمكين الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة سرت.

#### 4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

وتنبثق عدد من الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية:

الفرضية الفرعية الأولى "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد تفويض السلطة في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التخطيط في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العلاقات الإنسانية في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

#### 5. أهمية البحث:

إن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أهمية موضوع ممارسات القيادة بالمشاركة لما له من أهمية في تحديد درجة ممارسة القادة للنمط القيادة المشاركة، كونه من الأنماط القيادية الحديثة التي لها تأثير إيجابي على المرؤوسين، كما أنه يُعدُّ من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، وإن البيئة العربية- وخاصة البيئة الليبية - تحتاج إلى مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع؛ لمعرفة مدى توافر عوامل التمكين الإداري في جامعاتها، وتحسين الأداء؛ لذلك تُعدُّ هذه الدراسة إضافة علمية، بأنها ستقدم تقييماً علمياً لدور القيادة بالمشاركة والمتمثل في أبعادها الأربعة: (بُعد المشاركة اتخاذ القرار، بُعد التخطيط، بُعد تفويض الصلاحيات، بُعد العلاقات الإنسانية) في تحقيق التمكين الإداري داخل جامعة سرت، وإن هذه الدراسة تعمل أيضاً على سد النقص الحاصل في المكتبة العربية، وإضافة جديدة لها.

#### 6. حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

**الحدود الزمنية:** تم تجميع الإطار النظري لهذه الدراسة في بداية من شهر أغسطس 2022، وخلالها أُجريت الدراسة الاستطلاعية، وانتهت في شهر ديسمبر 2022. وقد باشر الباحثان إجراء التطبيق العملي لهذه الدراسة من مطلع شهر يناير 2023 إلى أواخر شهر يوليو من نفس العام.

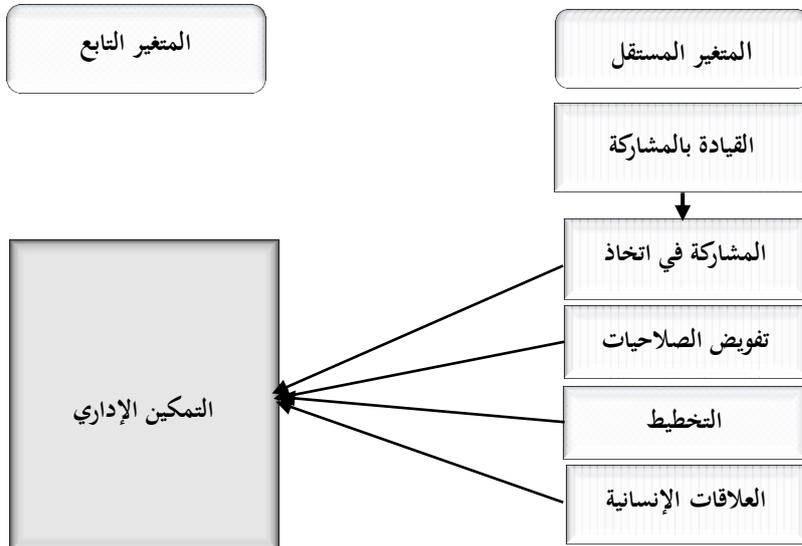
**الحدود الجغرافية:** تم إجراء هذه الدراسة في البيئة الليبية وعلى وجه الخصوص في جامعة سرت بمدينة سرت.

**الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة بالاعتماد على آراء ووجهات نظر مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومديري المكاتب بجامعة سرت، وعددهم 110 مسؤول.

**الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري.

## 7. مخطط الدراسة الفرضي:

قام الباحثان بتطوير الدراسة وأبعادها الموضحة بالشكل (1-1)، بناء على مشكلة الدراسة، ووفقاً للدراسات السابقة ذات الصلة التي تمت مراجعتها، وقد قام الباحثان بتطوير المخطط الخاص بالدراسة وكما يلي:



الشكل رقم (1-1)  
متغيرات الدراسة

## 8. الإطار النظري للدراسة:

## 1.8. القيادة بالمشاركة:

تعددت تعريفات القيادة بالمشاركة عند العديد من الباحثين في علم الإدارة والقيادة، فتعرفها العمري (2019): بأنها ذلك النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في صنع القرارات الإدارية، بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي، يحقق أهداف المنظمة. بينما يرى Georgios (2019) أن القيادة بالمشاركة: أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات المنظمة، إذ يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا المنظمة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل. كما اتفق الباحثان الصليبي (2015) وعسكر (2012) على أن القيادة بالمشاركة هي: نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجالات التغيير، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق في العمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة. وعرف معمر (2019) القيادة بالمشاركة: بأنها نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المدير واتجاهاته، لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. ويرى الشمري واللوكان (2018) أن القيادة بالمشاركة هي: مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال مشاركة فعلية، من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وفي جو يسوده الاحترام المتبادل، والتعاون البناء، والتخطيط السليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة. بينما من وجهة نظر الحصاونة (2019) فإن القيادة بالمشاركة تتضمن الجهود التي يبذلها القائد في تسهيل مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وطلب آرائهم ومناقشة اقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار.

## أبعاد القيادة بالمشاركة:

## أ. بُعد المشاركة في اتخاذ القرار:

يتفق العديد من الباحثين في الفكر الإداري على أنه لا بد من مشاركة المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية، وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات؛ ولكي تحقق المشاركة في اتخاذ القرارات النتائج المرغوبة، فيجب على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، سرية القرارات (أبو مسامح، 2015 ص: 35).

وفي السياق نفسه يؤكد الحريري (2008) بأنه يوجد العديد من العوامل التي تحدد درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، فدرجة توافر المعلومات والبيانات لدى متخذ القرار تعد من أهم هذه العوامل، إذ أنه كلما زادت المعلومات والبيانات المتوفرة لديه قلت المشاركة، وكلما كان لدى الأفراد المساعدين معلومات تدعم القرار زادت الحاجة إلى المشاركة، وكلما زادت درجة تعقد المشكلة موضوع القرار زادت الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرار.

## ب. بُعد تفويض الصلاحية:

تفويض السلطة يساعد القائد على إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، حيث يفوض مدير المنظمة جزء من مهامه أو اختصاصاته التي يقوم بها إلى أحد الموظفين في نفس المنظمة، إذ يصبح الشخص المفوض لديه السلطة أو الحق في اتخاذ قرارات معينة دون الرجوع إلى مدير المنظمة، ويعتبر الهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري هو أن تصبح عملية تفويض السلطة لأدنى مستوى إداري في المنظمة، حيث يمارس الموظف عمله وفق نظام اللامركزية في عملية صنع القرار. ومن أجل تمكين العاملين في المستويات الإدارية الأدنى فإن ذلك يتطلب توسيع نطاق تفويض السلطة حتى تتم عملية تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا من التمتع بصلاحيات أوسع في تحديد الأهداف، اتخاذ القرار، وحرية العمل وتحقيق المشاركة الفعالة في مكان العمل (Alkrdem, 2021, P 109).

## ج. بُعد التخطيط:

يشير التخطيط إلى المشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرارات، وتحديد كيف يستخدم الموظفون الموارد بطريقة فعالة، إذ تعد وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية للقيادة التشاركية، حيث أنها ترسم مسارات العمل المستقبلية، لتحديد أفضل مسار من الإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، فالتخطيط هو التفكير المنهجي حول السبل والوسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنه أمر ضروري للاستخدام السليم للموارد البشرية وغير البشرية (العنزوي والعطوي، 2017).

## د. بُعد العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية جانباً مهماً من جوانب القيادة التشاركية، فكلما زاد اهتمام القادة بها كان هناك تجاوب كبير من المرؤوسين في تنفيذ القرارات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية (الشمري، 2018)، لذلك فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفعالة في تنشيط دوافع الفرد، وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل بروح الفريق. (رشوان، 2010). ومن ثمّ فإن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، حيث يعد الموظف نفسه صاحبها، ويعد أهدافه هي نفسها أهداف المنظمة. كما تُعد العلاقات الإنسانية عملية تنشيط الواقع النفسي للعاملين داخل المنظمة حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة. (الإبراهيم، 2011).

## 2.8. التمكين الإداري:

يُعد التمكين أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة؛ لذلك تعددت وجهات النظر نحو مفاهيمه، فيرى الهم وآخرون (2019 ص: 323-324) بأنه منح القيادات الدني داخل المنظمة الاستقلالية، والحرية في أداء أعمالهم، والاستفادة من الكفاءة التي بداخلها، والتركيز على قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم، والسماح لهم بتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها. بينما (Ganjinia, H. et al, 2013) يروا أن التمكين الإداري هو ممارسات ثقافية تدفع الأفراد إلى تحمل مسؤوليات أكبر لتطوير طرق أداء أعمالهم من خلال منحهم الصلاحيات التنظيمية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، التي تساعد في حل المشكلات التي تظهر أثناء العمل. وهناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين، فحسب علي (2022 ص: 217) عرف التمكين بأنه: "منهج إداري يسمح للعاملين بأن يمارسوا سلطات أوسع، ويتحملوا مسؤوليات أكبر، بما يسهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم اليومية، بالشكل الذي يساعد في حل المشكلات ذات التأثير المباشر في تحقيق المنظمات لأهدافها".

أما مراد (2020) فيشير إليه على أنه مزيد من تفويض السلطة والنفوذ للعاملين، ومساهماتهم في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في وضع رؤية الإدارة العليا، وذلك من خلال وجود إطار قانوني وقواعد ونظم عمل تدعم الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين. ويتفق معه في ذلك ماهر والعربي (2019)، إذ عرفا التمكين بأنه: عملية نقل السلطة والمسؤولية، ودعوة العاملين لمشاركة المعلومات والمعارف بهدف المساهمة في تحليل المواقف، وحل المشكلات التنظيمية المعقدة، وهو ما يولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، فيما يتعلق بالقرارات تجاه موقف معين.

### أبعاد التمكين الإداري:

لقد صنف العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين باستراتيجية التمكين أبعاد التمكين الإداري إلى عدة أبعاد من خلال الدراسات والأبحاث التي قاموا بها في العديد من القطاعات، وهي كالآتي:

#### أ. بُعد التفويض:

يقصد به منح الفرص للعاملين بالمشاركة، والتصرف، واتخاذ القرارات حسب الصلاحيات الممنوحة له، وإنجاز مهام بعينها، مكلف بها بشكل مباشر، ومن ثم تتم ممارسة تلك المهام مع تحمل المسؤولية كاملة نتيجة تنفيذها (العتيبي، 2005). ومن وجهة نظر أخرى أشار آخرون بأنه يعني قيام الرئيس بمنح جزء من صلاحياته لأحد المرؤوسين في درجته الوظيفية، أو في مستوى إداري أقل منه، بحيث يصبح مسؤول عن نتائج ما يقوم به من أعمال (محمد، 2021).

#### ب. بُعد الحوافز:

يقصد به السلوك الذي يمارسه الفرد، ويعد في الحقيقة نتيجة لدوافع داخلية تنبع من داخل الفرد، وإحساسه نحو إشباع حاجاته غير المشبعة، فالرئيس عندما يعمل على تحفيز مرؤوسيه على العمل فهو في الحقيقة يقوم على إشباع احتياجات المرؤوسين، وإشباع هذه الاحتياجات يؤدي لدفع المرؤوسين إلى القيام بسلوكيات مستهدفة (عبابسة، 2021).

#### ج. الاتصال ومشاركة المعلومات:

يرى الملفوح (2016) أن الاتصال الفعال هو عملية نقل وتبادل المعلومات عبر وسائل حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات، عن طريق أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت؛ إذ أن توافر المعلومات يعزز الالتزام الذاتي للأفراد، فالاتصال ومشاركة المعلومات يعد المفتاح الرئيسي للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات، وسرعة توافرها في الوقت المناسب يحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب، ويزيد من تمكينهم من أداء مهامهم فعالية وكفاءة أكثر. ووفقاً لـ أبو

شماله (2020) فإن الاتصال الفعال هو: عملية التواصل بين القائد والمرؤوسين، حيث يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين المرؤوسين.

#### د. التدريب:

يعتبر التدريب من أهم مكونات تمكين العاملين، حيث لا بد أن تتضمن جهود المنظمة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين، والبرامج المتعلقة بالتمكين الإداري، مثل: حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز، وكذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (أحمد، 2018).

ومن أجل تمكين العاملين واكتسابهم استمرار المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال؛ فلا بد من توفير التدريب المناسب، ويتم التدريب ضمن مجموعة من العمليات الهادفة التي نخطط لها المنظمة، لتزويد العاملين بالمعرفة المحددة، وتطوير مهاراتهم، وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بطريقة بناء.. ويعد التدريب حافزاً معنوياً، وفي كل الأحوال فهو يحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل، وتزداد درجة شعوره بالأمان الوظيفي، والثقة بالنفس، والقدرة على الأداء، كما ينظر إليه على أنه وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات، والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه بيئة العمل، وهو ما يتيح الفرصة نحو الترقية والتقدم الوظيفي (عباسه، 2021).

### 9. الدراسات السابقة:

#### 1.9. الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية:

##### دراسة (2019) Che-Yuan Chang:

جاءت هذه الدراسة لتبين الوساطة بين القيادة بالمشاركة والابتكار الاستكشافي للموظف: دراسة آليات المعرفة الوسيطة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات الوساطة لمشاركة المعرفة مع زملاء العمل، والقدرة الاستيعابية على علاقة الابتكار الاستكشافي بين القيادة التشاركية والموظف في وحدات البحث والتطوير لشركات التقنية التايوانية، من خلال نشر طريقة الاستبانة المتأخرة زمنياً، حيث تم تنفيذها على مدار أربعة فصول عمل.. تم إنشاء البيانات من 1600 عينة مزدوجة (مديرين وموظفين) في وحدات البحث والتطوير لشركات التقنية التايوانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- بينت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية مرتبطة بالابتكار الاستكشافي للموظفين ارتباطاً قوياً.
- تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية تدفع الموظف إلى الابتكار الاستكشافي من خلال القدرة الاستيعابية للموظفين.
- أشارت نتائج الدراسة بما أن القيادة التشاركية مهمة للابتكار الاستكشافي للموظفين، فإن آليات المعرفة الموجودة والمتفاعلة على مستوى الموظف هي التي تعد أساسية لتوليد مزيد من الابتكار الاستكشافي للموظفين من نهج القيادة هذا.

##### دراسة (2019) Lythreitis:

هدفت الدراسة إلى استكشاف العملية التي تربط القيادة التشاركية بالهوية التنظيمية، حيث بحثت الدراسة العلاقة بين القيادة التشاركية وتصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات الداخلية للموظفين، كما بحثت الدور الذي يلعبه الفخر بالعضوية في انتماء تصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات مع التعريف التنظيمي، من خلال دراسة هذه العلاقات. تطمح الدراسة إلى التفكير في وسطاء مفترضين جدد في ارتباط القيادة التشاركية بالتعرف التنظيمي، وكذلك تحديد سابقة جديدة محتملة لتصورات الموظفين حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويتم توفير الأدلة التجريبية من البيانات التي تم جمعها من خلال مسح وزع على الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ثلاثة بلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ولا سيما الإمارات العربية

المتحدة ولبنان وتونس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التشاركية تؤدي إلى تصورات داخلية إيجابية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأن تصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤدي إلى الفخر بالعضوية التي بدورها تؤدي إلى تحديد الهوية التنظيمية، وكذلك وجود نقص، وهو عدم حرص مؤسسة السويد على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي، والتفاعل، وافتقادها للبرامج التدريبية التي تساعد العاملين على العمل الجماعي.

#### دراسة الشمري (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف، وتطوير استبانة مكونة من 38 فقرة موزعة على أربعة مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها 364 معلم ومعلمة في المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة: (نوع الجنس، نوع المدرسة) على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، جاءت لصالح فئة عشر سنوات فأكثر.
- من أهم مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو أن يشارك قادة المدارس الثانوية المعلمين في بعض أعمالهم، كحخص الانتظار، وجدول المناوبات، وقضاء وقت الاستراحة مع المعلمين.

#### دراسة المدني والغامدي (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لمنط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بالأسلوب (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، البالغ عددهم 4737 معلماً، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الملائمة (عينة الفرصة)، وبلغ عدد أفرادها 382، بنسبة (8.1%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية قد جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمكة المكرمة قد جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

#### دراسة (2021) Clain:

تأثير القيادة التشاركية على العواطف وإشباع الاحتياجات النفسانية عن طريق الحد من عدم اليقين بين المتعاونين معها، ومن بين المستشارين في Pôle Employ، تم استجواب 108 أشخاص حول تصوراتهم للقيادة، وشكوكهم (أي : غموض الدور، والحاجة إلى الإغلاق)، وحول مؤشرات الأداء النفسي في العمل (أي: العواطف والرضا / الإحباط من الاحتياجات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التشاركية فقط هي التي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمؤشراتنا للأداء النفساني الجيد، وأن هذه العلاقة تتوسط

فيها قدرة هذا النوع من القيادة على تنظيم عدم اليقين المرتبط عادةً بالتغيير التنظيمي، وقد تمت مناقشة هذه النتائج فيما يتعلق بالمناهج الحديثة للقيادة في أوقات عدم اليقين.

**دراسة عبد الله (2021):**

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التشاركية المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، الدعم) في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده وهي: (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي)، إذ تكونت عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة النسيج بسدو (ولاية تلمسان)، البالغ عددهم 200 عامل من عمال المؤسسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها 50 عاملاً من العاملين بأقسامها المختلفة، إذ تم توزيع 70 استمارة، واسترجع منها 50 استمارة صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة على أداتين لجمع المعلومات.. الأولى لقياس القيادة التشاركية بأبعادها الثلاث: (التخطيط، التنظيم، الدعم).

أما الاستبانة الثانية فخصصت لقياس الصمت التنظيمي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، كما أن هذا النوع من القيادة هو الحل للتقليل من مشكلات المؤسسة؛ لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، الدعم) وبين الصمت التنظيمي.

**2.9. الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري:**

**دراسة المهلاوي (2020):**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق التمكين الإداري بالهيئة القومية للكهرباء، وتقييم واقعها المعتمد، وكيفية تفعيلها. تمت الدراسة على الهيئة القومية للكهرباء بالسودان، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من مهندسين ومحاسبين وتقنيين بإدارة الهيئة، البالغ عددهم 42 شخصاً، وزعت عليهم استمارات استبانة، واسترجع منها 30 استمارة صالحة للتحليل كعينة للدراسة، حيث استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود حرية لأداء الأعمال، ومناقشة الأفكار مع الإدارة، وصلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر.

**دراسة (2021) Khawaldeh et al:**

هدفت الدراسة للكشف عن علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات محل الدراسة، إذ تركز أهدافها على تحديد مستوى الابتكار الإداري فيها من وجهة نظر العاملين بها، ومعرفة تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملين الأردنيين في الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ حجم العينة 150 من الافراد العاملين في كل الأقسام التابعة للجامعات الخاصة الأردنية، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية: الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد، تحليل كرونباخ ألفا، التحليل العاملي التوكيدي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري كان متوسطاً، وأظهرت تأثير سنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين الإداري.

**دراسة (2021) Al. Sufyani & Al- Ameri:**

أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لفندق تاج سبأ في اليمن، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، وتحليل تأثير الاستقلالية الوظيفية، والتحفيز، والتواصل، والعمل الجماعي، والتدريب على الالتزام التنظيمي في الفندق محل الدراسة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 140، وهم جميع العاملين في فندق تاج سبأ، وبلغ حجم العينة 100 فرداً منهم. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية، وأظهرت النتائج

أن جميع أبعاد التمكين الإداري: (الاستقلالية، التحفيز، التواصل، العمل الجماعي، التدريب) المستخدمة في هذه الدراسة لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي.

### دراسة مصلح وحسن (2022):

جاءت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية جميعهم، بمحافظة رام الله والبيرة، البالغ عددهم 1200 منتسب، ومنهم تكونت عينة الدراسة الكلية البالغة 300 مبحوث. وأختير أفراد العينة بطريقة العينة البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأستخدمت أساليب إحصائية عدة، أهمها: المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط (بيرسون)، وكان من أهم نتائج الدراسة، أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة.

### دراسة محمد (2023):

استهدفت الدراسة قياس أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة من خلال التطبيق على جميع العاملين في 23 مركزاً من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية، بيتن كل بعد من أبعاد التحول الرقمي، وبيتن كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري، سواء مجتمعة أم منفصلة، وهذه النتيجة تسمح باستنتاج أن أبعاد التحول الرقمي، تقوم بدور رئيسي مؤثر في أبعاد التمكين الإداري للمرأة العاملة في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة، كما تعزز هذه النتيجة للعديد من الأطر النظرية، التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد التحول الرقمي في أبعاد التمكين الإداري.

### 3.9. الدراسات التي تربط العلاقة بين القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري:

#### دراسة أبو شمالة (2020):

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي)، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، البالغ عددهم 242 موظفاً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة، وبلغت العينة المستردة 222 مفردة، وهي تمثل ما نسبته (91.7%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى بغزة جاءت بوزن نسبي (76.387%)، وهي بدرجة موافقة كبيرة، مع تفوق بُعد العلاقات الإنسانية على باقي أبعاد القيادة التشاركية.
- أن مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (71.062%)، وهي بدرجة موافقة كبيرة، مع تفوق بُعد الاتصال، ومشاركة المعلومات على باقي أبعاد التمكين الإداري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية)، مستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

## دراسة دراغمة (2021):

حاول الباحث من خلال دراسته إبراز طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، والعلاقة بينهما، إضافة إلى الفروق في درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الإدارية؛ ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 80 عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتمثل ما نسبة (34%) من مجتمع الدراسة، وطبق عليها أداتان، الأولى لقياس التمكين الإداري، والثانية لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية، واستخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها ما يلي:

- أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، وبنسبة (66,8%).
- أن الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، وبنسبة (63,6%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

## دراسة عبد الرفيق (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التمكين من خلال المشاركة في المعلومات، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة؛ ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد العينة، وتقديراتهم حول أثر استراتيجية التمكين بأبعادها الثلاثة: (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، وتقييم دورها في تفعيل القيادة التشاركية، وتكونت عينة الدراسة من 43 مسؤولاً، وشملت فئة المديرين ورؤساء الأقسام والفروع ورؤساء المصالح، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لكل المسؤولين في المؤسسة، وقد كان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين التمكين والقيادة التشاركية، كما بينت وجود تأثير كبير لاستراتيجية التمكين على القيادة التشاركية على أساس ما تتيحه من راحة نفسانية ومهنية، بعيداً عن ضغط العمل من خلال توفير المعلومات، وتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، ومساهمة العمل الجماعي.

## 4.9. التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

يلاحظ مما سبق تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف المتغيرات التي تناولتها، والقطاعات والبيئة التي تمت فيها، حيث تشابهت جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، كما تشابهت أيضاً في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما يتضح أن هناك دراستين ربطت بين القيادة التشاركية والتمكين الوظيفي (الإداري) كما في الدراسة الحالية، وهما: دراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (دراغمة، 2021)، وتختلف الدراسة الحالية معهما في العينة المستهدفة، كما تختلف معهما في الهدف، إذ هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري، بينما اقتصرتا على دراسة العلاقة، واختلفت كذلك مع دراسة (عبد الرفيق، 2021) في أنها كانت دراسة أثر

استراتيجية التمكين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة، كما اختلفت أغلب الدراسات عن أهداف الدراسة الحالية، وذلك بتركيزها على دراسة القيادة التشاركية والابتكار الاستكشافي كما جاء في دراسة (Che-Yuan Chang, 2019)، بينما قام (الشمري، 2021) بدراسة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، ومقترحات التحسين، وأجرى (المدني والغامدي، 2021) دراسة على القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، وكان المتغير التابع في بحثهم الهوية التنظيمية، والعواطف، وإشباع الاحتياجات النفسية، والصمت التنظيمي، إلى جانب المتغير المستقل الذي يمثل القيادة التشاركية (Lythreatis, 2019)، (Clain, 2021)، (عبد الله، 2021)، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات التي تختلف عن البيئة محل الدراسة، وهو ما دعا الباحثين للقيام بهذه الدراسة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للبحث، والمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للبحوث الإنسانية، وتختلف هذا الدراسة عن الدراسات في أن ممارسة القيادة بالمشاركة يعتبر من الموضوعات حديثة الدراسة والتحليل على الأقل في البيئة قيد الدراسة وهي جامعة سرت وبالتالي هي مجال غير مطروح للنقاش في هيئته الحالية.

## ثانياً- الجانب التطبيقي للدراسة:

### 1. منهجية الدراسة:

أ. **المنهج الوصفي:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) Approach، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة ممارسة القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت، وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع، والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كينافياً وكمياً، كما اختير هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة.

### ب. منهج الإحصاء التحليلي:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات على قائمة الاستقصاء التي تضمنت الأبعاد كمحاور تعكس المتغيرات الرئيسية للدراسة، التي عرضت في صورة رقمية للتعرف على استجابات واتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات، ومن ثم إجراء الاختبارات الإحصائية للفروض وتفسيرها.

### 2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة سرت، البالغ عددهم (110) عامل أثناء إجراء الدراسة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan, 1970)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وقدرها (84) مفردة، أي ما يعادل (76%) من مجتمع الدراسة.

### 3. مصادر وأداة جمع البيانات:

#### أ. مصادر أولية:

صُمِّمت استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة، وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتمد الباحثان على دراسة كل من (دراغمة، 2021)، (المدني والغامدي، 2021)، (Lythreatis, 2019)، (أبو شمالة، 2020)، (الشمري، 2021) في قياس أبعاد المتغير المستقل (القيادة بالمشاركة)، ودراسة كل من (مصلح وحسن، 2022)، (عبد الرفيق، 2021)، (Khawaldeh et al, 2021)، (محمد، 2023)، (المهلاوي، 2020) في قياس أبعاد المتغير التابع (التمكين الإداري).

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء.. الجزء الأول يشمل المعلومات الأولية للمستجيبين: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، والجزء الثاني تضمن 20 عبارة تتضمن أربعة أنواع من القيادة بالمشاركة: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، التخطيط، العلاقات الإنسانية) لقياسها، بينما صُمم الجزء الثالث لقياس التمكين الإداري تضمن 24 عبارة، وتمّ استخدام مقياس ليكرث الخماسي، واعطاء أوزان لإجابات الأفراد على العبارات لقياسها وفق ما يلي:

جدول رقم (1) مؤشرات مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
وزن العبارات	1	2	3	4	5

ب. مصادر ثانوية: استخدمت البيانات الثانوية التي تمثّل الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع ودوريات وبحوث ودراسات سابقة.

#### 4. صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق أداة القياس: تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على ثلاثة محكمين مختصين في المجال، وتمّ إجراء التّعدّلات، وتصميمها بصورتها النهائية الحالية، وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

- صدق المقياس (الاتساق الداخلي): صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

ب. ثبات أداة القياس:

تمّ التحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفاكرو نباخ)، وإن النتائج تفيد ثبات أداة القياس، وتعد النسبة الموضحة بالجدول رقم (2) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، وإن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغير المستقل	عدد العبارات	الثبات	المتغير التابع	عدد العبارات	الثبات
اتخاذ القرار	5	0.896	التفويض	6	0.868
تفويض الصلاحيات	5	0.751	الاتصال ومشاركة المعلومات	6	0.732
التخطيط	5	0.917	التحفيز	6	0.924
العلاقات الإنسانية	5	0.891	التدريب	6	0.879
القيمة الكلية للمتغيرات	20			44	0.938

#### 5. أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث نظام (SPSS.V20) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة الدراسة.
- معامل الثبات (الفاكرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات: لتحديد مستوى أبعاد القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات الفرعية.

## 6. عرض البيانات:

### أ. وصف خصائص الدراسة:

لقد اعتُمدت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد المستقيمين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) كما هو موضح في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص الديمغرافية:

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير	النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
6.0	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	70.2	59	ذكر	الجنس
21.4	18	من 5 إلى 9 سنوات		29.8	25	أنثى	
38.1	32	من 10 إلى 15 سنة		34.5	29	دكتوراه	المؤهل
34.5	29	أكثر من 15 سنة		46.4	39	ماجستير	
33.4	28	رئيس قسم علمي	8.4	7	بكالوريوس		
35.6	30	أكاديمي بمنصب إداري	المسمى الوظيفي	10.7	9	دبلوم	العمر
31.0	26	موظف إداري		16.6	14	أكثر من 50	
				40.5	34	من 30-49 سنة	
				39.3	33	من 31-39 سنه	
				3.6	3	أقل من 30 سنة	

- **الجنس:** بلغت نسبة الذكور (70.2%)، في حين بلغت نسبة الإناث (29.8%).
- **العمر:** تبين أن أغلب أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم 49 عاماً، فقد بلغت نسبتهم (40.5%).
- **سنوات الخدمة:** يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن معظم أفراد العينة مدة خدمتهم بالجامعة تزيد عن خمس سنوات، فكانت نسبتهم (38.1%)، أما الذين كانت مدة خدمتهم تقل عن خمس سنوات فكانت نسبتهم (6.0%).
- **المؤهل:** إن ما نسبته (46.4%) من أفراد العينة من حملة الماجستير، وإن (34.5%) منهم يحملون شهادة الدكتوراه، بينما كانت النسبة الأقل من أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم، حيث كانت نسبتهم (8.3%) و(10.7%) على التوالي. تبين أن أغلب الوظائف القيادية داخل المؤسسة تدار من قبل حاملين درجات الدكتوراه والماجستير.. ومن خلال الاطلاع على النسب المعروضة في الجدول رقم (3-3) يتضح جلياً إن ما نسبته 81% من العينة المبحوثة هم من حملة درجة الدكتوراه والماجستير، وهو ما يؤكد أهمية البيانات والمعلومات المجمعة من المستقيمين منهم.
- **المسمى الوظيفي:** إن ما نسبته (35.6%) من أفراد العينة يشغلون وظيفة أكاديمي بمنصب إداري، وإن (33.4%) يشغلون وظيفة رئيس قسم علمي، بينما بلغت نسبة موظف إداري (31.0%).

## ب. نتائج تحليل البيانات:

للتعرف على مستوى القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري، تمّ الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة ليكون مؤشراً على ذلك، وتمّ تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة في الجدول رقم (5)، بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.80 = \frac{1 - 5}{\text{عدد المستويات}}$$

للإجابة على تساؤلات البحث لتحديد مستوى القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري، استخدمت المتوسطات الحسابية والوزن النسبي المبينة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الممارسة

للعبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط المرجح	1- أقل من 1.80	1.80- أقل من 2.60	2.60- أقل من 3.40	3.40- أقل من 4.20	4.20- أقل من 5
الأوزان المعوية	من 0.2 - أقل من 0.36	من 0.36 - أقل من 0.52	من 0.52 - أقل من 0.68	من 0.68 - أقل من 0.84	من 0.84 - 100

## ج. التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

المحور الرئيسي الأول: القيادة بالمشاركة في جامعة سرت (كمتغير مستقل)، وتشتمل بدورها على أربع أبعاد رئيسية، ويشتمل كل بُعد على خمسة مؤشرات بحثية وهي كما يلي:  
أولاً- البعد الرئيسي الأول: اتخاذ القرار:

جدول رقم (5) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لبُعد اتخاذ القرار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1.	يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات.	3.734	1.12	74.68%	3
2.	يتخذ القائد القرار في ضوء رؤية واضحة بالتشارك مع العاملين.	3.691	1.04	73.82%	4
3.	يراعي القائد العدالة في اتخاذ القرارات.	3.786	.932	75.72%	2
4.	يناقش القائد مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	3.667	.883	73.34%	5
5.	يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.	3.845	1.06	76.9%	1
	المتوسط العام	3.745	1.007	74.9%	

إن المتوسط العام "لبُعد اتخاذ القرار" بلغ (3.745)، وقوة الاتجاه (74.9%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على بُعد اتخاذ القرار، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم)، وعبارة (يراعي القائد العدالة في اتخاذ القرارات)، وبلغت قوة الاتجاه (76.9%)، و(75.72%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (يناقش القائد مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.)، بقوة الاتجاه (73.34%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

يستخلص الباحثان من الجدول أعلاه أن القادة عينة الدراسة يشاركون في حل المشكلات التي تواجه عاملهم ويراعوا العدالة في اتخاذ القرارات غير أنهم لا يشاركون العاملين في اتخاذها، وإن عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل مركزي.

ثانياً- البعد الرئيسي الثاني: تفويض الصلاحيات:

جدول رقم (6) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لبُعد تفويض الصلاحيات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1	يفوض القائد بعض صلاحياته للعاملين.	3.56	.998	71.2%	5
2	يتابع القائد التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم.	3.99	.711	79.8%	1
3	يزود القائد العاملين بالمعلومات اللازمة للإنجاز المهام المطلوبة.	3.95	.693	79.0%	2
4	يقوم القائد بتقييم نتائج أعماله للتأكد من فاعلية تفويضه لي.	3.95	.806	79.0%	4
5	يوفر القائد بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال وبشكل مناسب.	3.81	.843	76.2%	3
	المتوسط العام	3.85	0.812	77.0%	

إن المتوسط العام "لبُعد تفويض الصلاحيات" بلغ (3.85)، وقوة الاتجاه (77.0%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عامّة نحو الموافقة على بُعد تفويض الصلاحيات، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يتابع القائد التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم)، وعبارة (يزود القائد العاملين بالمعلومات اللازمة للإنجاز المهام المطلوبة)، وبلغت قوة الاتجاه (79.8%)، (79.0%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (يفوض القائد بعض صلاحياته للعاملين.)، بقوة الاتجاه (50.00%)، وفقاً لردود عينة الدراسة. يؤكد الباحثان من خلال الجدول السابق أن هناك تناقضاً واضحاً في إجابات مفردات عينة الدراسة، فعلى الرغم من أن القادة يتابعون التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم، ويزودون العاملين بالمعلومات اللازمة للإنجاز المهام إلا أنهم لا يعطون بعض الصلاحيات للعاملين، حيث كانت الفقرة الأقل موافقة وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثالثاً - البعد الرئيسي الثالث: التخطيط:

جدول رقم (7) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لبُعد التخطيط

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1.	يضع القائد خطة العمل بالتعاون مع العاملين.	3.81	.988	76.2%	4
2.	يشارك القائد العاملين بوضع رؤية واضحة لتطوير العمل.	3.93	.803	78.6%	2
3.	يشارك القائد العاملين بإعداد خطة العمل اللازمة.	3.74	.983	74.8%	5
4.	يشجع القائد على وضع الخطط التطويرية بالإدارات والأقسام.	3.89	.969	77.8%	3
5.	يتابع القائد سير العمل والخطط.	4.18	.697	83.6%	1
	المتوسط العام	3.91	0.888	78.2%	

إن المتوسط العام "لُبعد التخطيط" بلغ (3.91)، وقوة الاتجاه (78.2%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على بُعد التخطيط، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يتابع القائد سير العمل والخطة)، وعبارة (يشارك القائد العاملين بوضع رؤية واضحة لتطوير العمل)، وبلغت قوة الاتجاه (83.6%)، (78.6%)، على التوالي. أما العبارة الأقل موافقةً (يضع القائد خطة العمل بالتعاون مع العاملين)، بقوة الاتجاه (74.8%)، وفقاً لردود عينة الدراسة. يستنتج الباحثان من خلال الجدول رقم (3-8) بأنه على الرغم من اهتمام القادة (المديرين) بمتابعة سير العمل والخطة، إلا أنه ليس لديهم روح التعاون مع العاملين، وهذا يدل على عدم اشراك العاملين في وضع الخطة اللازمة للعمل.

رابعاً- البعد الرئيسي الرابع: العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (8) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لُبعد العلاقات الإنسانية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1.	يسهم القائد في توفير جو يسوده التفاهم والود.	4.06	.949	81.2%	2
2.	يحرص القائد على كسب ثقة العاملين.	4.12	.798	82.4%	1
3.	يحترم القائد حرية الشخصية للعاملين.	3.88	.999	77.6%	4
4.	يتعامل القائد بإنسانية مع الظروف الطارئة للعاملين.	4.04	.813	80.8%	3
5.	يحرص القائد على التواصل الاجتماعي والاحترام المتبادل مع العاملين.	3.82	1.01	76.4%	5
	المتوسط العام	3.98	0.914	79.6%	

إن المتوسط العام "لُبعد العلاقات الإنسانية" بلغ (3.98)، وقوة الاتجاه (79.6%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على بُعد العلاقات الإنسانية، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يحرص القائد على كسب ثقة العاملين)، وعبارة (يسهم القائد في توفير جو يسوده التفاهم والود)، وبلغت قوة الاتجاه (82.4%)، (81.2%)، على التوالي. أما العبارة الأقل موافقةً (يحرص القائد على التواصل الاجتماعي والاحترام المتبادل مع العاملين)، بقوة الاتجاه (76.4%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

يفسر الباحثان من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن حرص القادة على كسب ثقة العاملين، وتوفير جو يسوده التفاهم والود، بأنها نتيجة منطقية؛ لأن القيادة بالمشاركة تقوم على مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية مع عامله لكسب ولائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أو القرارات التي تتعلق بالمنظمة.

المحور الرئيسي الثاني: التمكين الإداري في جامعة سرت (كمتغير تابع)، ويشتمل بدوره على أربع أبعاد رئيسية، ويشتمل كل بعد على ستة مؤشرات بحثية وهي كما يلي:

## أولاً- التفويض:

## جدول رقم (9) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لُبعد التفويض

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1.	تثق قيادة الجامعة في قدرات العاملين لديها.	3.31	.864	55.2%	6
2.	تتابع قيادة الجامعة العاملين في المهام المفوضة لهم.	3.51	.768	58.5%	2
3.	تفوض قيادة الجامعة السلطة بناءً على القوانين والأنظمة المعمول بها.	3.43	.882	57.2%	3
4.	تمنح قيادة الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام والأعمال.	3.37	1.00	56.2%	4
5.	تتيح قيادة الجامعة فرصة اتخاذ القرار لدى العاملين دون قيود.	3.32	.933	55.33%	5
6.	يتحمل العاملون مسؤولية العمل الذي يقومون به.	3.88	.842	64.66%	1
	المتوسط العام	3.47	0.882	57.83%	

إن المتوسط العام "لُبعد التفويض" بلغ (3.47)، وقوة الاتجاه (57.83%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاملاً نحو الموافقة على بُعد التفويض، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يتحمل العاملون مسؤولية العمل الذي يقومون به)، وعبارة (تتابع قيادة الجامعة العاملين في المهام المفوضة لهم)، وبلغت قوة الاتجاه (64.66%)، (58.5%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (تثق قيادة الجامعة في قدرات العاملين لديها)، بقوة الاتجاه (66.2%)، وفقاً لردود عينة الدراسة. يرى الباحثان أن مجيء العبارة (ثقة قيادة الجامعة في قدرات العاملين لديها) في المرتبة الأقل موافقة وفقاً لردود عينة الدراسة، وتأتي نسبة التفويض بمتوسط حسابي (3.47)، وبدرجة متوسطة، أنه أمر يقلل من عملية تفويض السلطة. ثانياً- التحفيز:

## جدول رقم (10) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لُبعد التحفيز

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1.	تتوافر العدالة والموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في الجامعة.	3.48	1.12	58.0%	1
2.	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود التي تبذل في العمل.	2.82	1.31	47.0%	6
3.	يتلقى العاملون مكافأة مادية ومعنوية عندما يقومون بأعمال إبداعية.	2.92	1.20	48.66%	5
4.	تقوم قيادة الجامعة بتحفيز العاملين على تحمل المسؤوليات.	2.98	1.06	49.66%	3
5.	تسعى قيادة الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	2.94	1.12	49.0%	4
6.	يعتمد نظام الترقية على كفاءة العاملين دون تحيز.	3.25	1.13	54.16%	2
	المتوسط العام	3.07	1.16	51.08%	

إن المتوسط العام لُبعد التحفيز" بلغ (3.07)، وقوة الاتجاه (51.1%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاملاً متوسطاً، على بُعد التحفيز، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تتوفر العدالة والموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في الجامعة)، وعبارة (يعتمد نظام الترقية على كفاءة العاملين دون تحيز)، وبلغت قوة الاتجاه (58.0%) (54.16%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود التي تبذل في العمل) بقوة الاتجاه (47.0%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

يخلص الباحثان إلى أن إدارة الجامعة محل الدراسة تقوم بشكل كافٍ بتوفير العدالة في نظام الترقيات الوظيفية، غير أن العاملين يرون أن الراتب الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهود التي تبذل في العمل.

ثالثاً- الاتصال ومشاركة المعلومات:

جدول رقم (11) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لُبعد الاتصال ومشاركة المعلومات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1.	توفر قيادة الجامعة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	2.94	1.12	49.0%	6
2.	يمكن العاملون من التواصل بسهولة مع رؤسائهم في العمل.	3.51	.885	58.5%	1
3.	توفر قيادة الجامعة المعلومات الكافية للعاملين.	3.38	1.05	56.3%	3
4.	يملك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز أعمالهم.	3.13	.941	52.2%	5
5.	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات اللازمة.	3.49	.951	58.2%	2
6.	تنوع قيادة الجامعة في وسائل الاتصال المستخدمة خلال العمل.	3.15	1.08	52.5%	4
	المتوسط العام	3.27	1.005	54.5%	

إن المتوسط العام لُبعد "الاتصال ومشاركة المعلومات" بلغ (3.27)، وقوة الاتجاه (54.5%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً متوسطاً، على بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يمكن العاملون من التواصل بسهولة مع رؤسائهم في العمل)، وعبارة (توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات اللازمة)، وبلغت قوة الاتجاه (58.5%) (58.2%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (توفر قيادة الجامعة وسائل اتصال فعالة ومتطورة) بقوة الاتجاه (49%)، وفقاً لردود عينة الدراسة. يخلص الباحثان إلى أنه على الرغم من تمكن العاملون من التواصل بسهولة مع رؤسائهم في العمل، ووجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات اللازمة، إلا أن بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات جاء بدجة متوسطة، وقد أرجع الباحثان الانخفاض إلى عدم توافر وسائل اتصال فعالة ومتطورة من قبل إدارة الجامعة محل الدراسة.

رابعاً- التدريب:

من الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط العام لُبعد "التدريب" بلغ (3.07)، وقوة الاتجاه (51.2%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً متوسطاً على بُعد التدريب، وتُعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تتبنى قيادة الجامعة خطة تدريب واضحة للعاملين)، وعبارة (تسعى قيادة الجامعة لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها)، وبلغت قوة الاتجاه (52.5%) (52.3%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (تنوع قيادة الجامعة في استخدام أساليب تدريب العاملين حسب ما تقتضيه الحاجة) بقوة الاتجاه (49.3%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

حسب وجهة نظر الباحثان فإن إدارة الجامعة محل الدراسة تعمل على تبني خطة تدريب واضحة للعاملين، كما أنها تسعى لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها، غير أنها لا تنوع أساليب تدريب العاملين حسب ما تقتضيه الحاجة، الأمر الذي جعل يُعد التدريب يأتي بدرجة متوسط.

جدول رقم (12) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لُبعد التدريب

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	ترتيب النسب
1	تتبنى قيادة الجامعة خطة تدريب واضحة للعاملين.	3.15	1.07	52.5%	1
2	تسعى قيادة الجامعة لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها.	3.14	1.04	52.3%	2
3	تشجع قيادة الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.01	1.07	50.2%	5
4	تتيح قيادة الجامعة للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.06	1.10	51.0%	4
5	توفر قيادة الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين بها.	3.08	1.06	51.3%	3
6	تنوع قيادة الجامعة في استخدام أساليب تدريب العاملين حسب ما تقتضيه الحاجة.	2.96	1.10	49.3%	6
	المتوسط العام	3.07	1.25	51.2%	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري:

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري

اسم البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه	ترتيب النسب	المستوى
اتخاذ القرار	3.754	1.007	75.08%	4	مرتفع
تفويض الصلاحيات	3.8	0.812	76.0%	3	مرتفع
التخطيط	3.926	0.888	78.52%	2	مرتفع
العلاقات الإنسانية	3.983	0.915	79.66%	1	مرتفع
المتغير المستقل (القيادة التشاركية)	3.866	0.906	96.65%		مرتفع
التفويض	3.470	0.882	57.83%	1	متوسط
التحفيز	3.063	1.159	51.05%	4	متوسط
الاتصال ومشاركة المعلومات	3.339	1.005	55.65%	2	متوسط
التدريب	3.069	1.249	53.92%	3	متوسط
المتغير التابع (التمكين الإداري)	3.235	1.074	80.88%		متوسط

إن المتوسط العام للمتغير المستقل "القيادة التشاركية" بلغ (3.866)، وقوة الاتجاه (96.65%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا مرتفعًا، على القيادة التشاركية، ويُعد البعد الأكثر موافقة بُعد (العلاقات الإنسانية)، ويُعد التخطيط، وبلغت قوة الاتجاه (79.66%) (78.52%)، على التوالي، أما البعد الأقل موافقةً فكان بُعد اتخاذ القرار، بقوة الاتجاه (75.08%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

وإن المتوسط العام للمتغير التابع "التمكين الإداري" بلغ (3.235)، وقوة الاتجاه (80.88%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً متوسطاً، على التمكين الإداري، ويُعدُّ البُعد الأكثر موافقةً بُعد التفويض، ويُعدُّ الاتصال ومشاركة المعلومات، وبلغت قوة الاتجاه (57.83%) (55.65%)، على التوالي، أما البُعد الأقل موافقةً فهو التحفيز، بقوة الاتجاه (51.05%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة تبين أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (أبو شمالة، 2020) من حيث أن بعد العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية، وبذلك تفوق هذا البُعد على باقي أبعاد القيادة بالمشاركة وكان الأكثر إسهاماً في تشكيل المتغير المستقل، واختلفت نتائج الدراسات مع نتائج دراسة (دراغمة، 2021)، والتي أوضحت أن متغير القيادة بالمشاركة جاء بدرجة متوسطة، وذلك من وجه نظر مفردات عينة الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (دراغمة، 2021) من حيث حصول أبعاد متغير التمكين الإداري على درجة متوسطة في كلا الدراستين، واختلفت نتائج الدراستين مع نتائج دراسة (أبو شمالة، 2020)، حيث كانت أبعاد متغير التمكين الإداري بدرجة مرتفعة من وجه نظر مفردات عينة الدراسة.

#### د. الإحصاء التحليلي:

##### اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل التباين لقياس الاختلاف بين تأثير المتغيرات على بعضها، وذلك عند مستوى ثقة (95%)، وكانت قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وقيمة ( $P$ -value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة ( $H_a$ ). وترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، وإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وقيمة ( $P$ -value) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فهذا يعني قبول الفرضية البديلة ( $H_a$ ).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

الجدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعض أبعاد القيادة بالمشاركة على التمكين الإداري

نتيجة الفرضية العدمية	P-value Sig	F المحسوبة	$\beta$	Beta	T	$R^2$	R
مقبولة	0.001	12.114	0.481	0.359	3.481	0.129	0.359 <sup>a</sup>

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد في اختبار هذه الفرضية ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (14) أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة (12.144) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، كما أن قيمة ( $P$ -value) أقل من مستوى الدلالة (0.05). وتبعاً لقاعدة القرار نرفض الفرضية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا يعني وجود أثر للقيادة التشاركية على التمكين الإداري في جامعة سرت، وتعدُّ العلاقة قوية كون ( $R = 36\%$ ) كما أن الأنماط القيادية تفسر ما نسبته (13%) من التغير في التمكين الإداري.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.129)، وهذا يعني أن متغير القيادة بالمشاركة قادرٌ على تفسير ما نسبة (13%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الإداري في المديرين عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (77%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية نموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك، بأن أبعاد القيادة بالمشاركة التي يستخدمها المديرين سواء (بُعد اتخاذ القرار، أو بُعد تفويض الصلاحيات، أو بُعد التخطيط، أو بُعد العلاقات الإنسانية) تمارس نفس الأدوار في تنفيذ عملية التمكين في جامعة سرت؛ ولذلك فإن ما يتخذه المديرين من قرارات تسهم في عملية توطين التمكين في الجامعة، وبغض النظر عن البعد المستخدم والسياسة المتبعة فإنها جميعاً تهدف إلى تمكين المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يستطيعون من خلال التمكين خلق الولاء الوظيفي، وتقليل اللامبالاة الذي يهدف لتحسين الوضع في جامعة سرت، والعمل على تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله بكفاءة وفاعلية.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد المشاركة في اتخاذ القرار على التمكين الإداري.

المتغير المستقل الفرعي	R العلاقة	R2 معامل التحديد	Beta بيتا	$\beta$	T	F	Sig مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية البديلة
اتخاذ القرار	.361 <sup>a</sup>	.130	.361	1.452	3.503	12.268	.001	مقبولة

من نتائج جدول التحليل السابق يتضح الآتي:

أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) التي بلغت (0.361) عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط بين اتخاذ القرار وبعد التمكين، كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.130)، وهذا يعني أن متغير اتخاذ القرار يفسر التباين في التمكين بما نسبته

(13%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس. أن قيمة درجة التأثير ( $B$ ) بلغت (1.452)، وهذا يعني أن أي تغيير في تفويض الصلاحيات بوحدة واحدة ينتج عنها تغير في مستوى التمكين.. إن إشارة بيتا بالجدول إشارة موجبة، وهو يعني وجود تأثير طردي معنوي لاتخاذ القرار على التمكين، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $F$ ) المحسوبة التي بلغت (12.268)، وكذلك قيمة ( $T$ ) التي بلغت (3.503)، وهاتان القيمتان دالتان عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.001)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 ( $\alpha \leq$ )، ما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار.

مما سبق يمكن للباحثين رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار على التمكين الإداري في جامعة سرت".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تفويض الصلاحيات في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت من عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد تفويض الصلاحيات على التمكين الإداري.

نتيجة الفرضية البديلة	Sig مستوى الدلالة	F	T	$\beta$	Beta بيتا	R2 معامل التحديد	R العلاقة	المتغير المستقل الفرعي
مقبولة	.045 <sup>b</sup>	4.126	2.031	1.300	.219	.048	.219 <sup>a</sup>	تفويض الصلاحيات

من نتائج جدول التحليل السابق يتضح الآتي:

أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.219) عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط بين تفويض الصلاحيات والتمكين، وأن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.048)، وهذا يعني أن متغير تفويض الصلاحيات يفسر التباين في التمكين بما نسبته (48%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس، وإن قيمة درجة التأثير (B) بلغت (1.300)، وهذا يعني أن أي تغيير في تفويض الصلاحيات بوحدة واحدة ينتج عنها تغير في مستوى التمكين. إن إشارة بيتا بالجدول إشارة موجبة، ما يعني وجود تأثير طردي معنوي لبعد تفويض الصلاحيات على التمكين الإداري، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (4.126)، وكذلك قيمة (T) التي بلغت (2.031)، وهاتان القيمتان دالتان عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وإن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.045)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 ( $\alpha \leq$ )، ما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار.

مما سبق يمكن للباحثين رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض الصلاحيات على التمكين الإداري في جامعة سرت.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (17) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد التخطيط على التمكين الإداري.

نتيجة الفرضية البديلة	Sig مستوى الدلالة	F	T	$\beta$	Beta بيتا	R2 معامل التحديد	R العلاقة	المتغير المستقل الفرعي
مقبولة	.000	14.088	3.753	1.700	.383	.147	.383 <sup>a</sup>	التخطيط

من نتائج جدول التحليل السابق يتضح الآتي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.383) عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط بين اتخاذ القرار وبعد التمكين، كما تشير قيمة معامل التحديد (R2) التي بلغت (0.147)، وهذا يعني أن متغير اتخاذ القرار يفسر التباين في التمكين بما نسبته (15%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس، وإن قيمة درجة التأثير (B) بلغت (1.700)، وهذا يعني أن أي تغيير في تفويض الصلاحيات بوحدة واحدة ينتج عنها تغير في مستوى التمكين، وإن إشارة بيتا بالجدول إشارة موجبة، ما يعني وجود تأثير طردي معنوي لاتخاذ القرار على التمكين، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (14.88)،

وكذلك قيمة (T) التي بلغت (3.753)، وهاتان القيمتان دالتان على مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار. مما سبق يمكن للباحثين رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد المشاركة في التخطيط على التمكين" في جامعة سرت.

– الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العلاقات الإنسانية في تحقيق التمكين الإداري بجامعة سرت عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (18) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد العلاقات الإنسانية على التمكين الإداري.

المتغير المستقل الفرعي	R العلاقة	R2 معامل التحديد	Beta بيتا	$\beta$	T	F	Sig مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية البديلة
العلاقات الإنسانية	.253 <sup>a</sup>	.064	.253	1.169	2.372	5.628	.020 <sup>b</sup>	مقبولة

من نتائج جدول التحليل السابق يتضح الآتي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.253) عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط بين اتخاذ القرار وبعد التمكين، كما تشير قيمة معامل التحديد (R2) التي بلغت (0.064)، وهذا يعني أن متغير اتخاذ القرار يفسر التباين في التمكين بما نسبته (25%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس، وإن قيمة درجة التأثير (B) بلغت (1.169)، وهذا يعني أن أي تغيير في تفويض الصلاحيات بوحدة واحدة ينتج عنها تغيير في مستوى التمكين، وأن إشارة بيتا بالجدول إشارة موجبة، وهو يعني وجود تأثير طردي معنوي لاتخاذ القرار على التمكين، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (12.268)، وكذلك قيمة (T) التي بلغت (2.372)، وهاتان القيمتان دالتان على مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وإن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.020)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار. مما سبق يمكن للباحثين رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة لُبعد العلاقات الإنسانية على التمكين الإداري" في جامعة سرت.

## 7. النتائج والتوصيات:-

### أولاً- النتائج:

تتضمن هذه الفقرة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال ما أقرته نتائج استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث تم التواصل إلى النتائج الآتية:

1- بينت النتائج أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عامماً مرتفعاً، نحو أبعاد القيادة بالمشاركة، والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.866)، حيث كان بُعد العلاقات الإنسانية، الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ حصل على متوسط حسابي (3.983)، في حين نال بُعد اتخاذ القرار أدنى وسط حسابي حيث بلغ (3.754)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شمالة، 2020) حيث تفوق بُعد العلاقات الإنسانية على باقي أبعاد القيادة التشاركية.

- 2- أوضحت النتائج أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً متوسطاً، نحو أبعاد التمكين الإداري، والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي، حيث بلغ (3.235)، ويُعد بُعد التفويض هو البعد الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ حصل على متوسط حسابي (3.470)، في حين نال بُعد التحفيز أدنى وسط حسابي، حيث بلغ (3.063)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دراغمة، 2021)، وتختلف مع دراسة (أبو شمالة، 2020) الذي جاء فيها مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين بدرجة موافقة كبيرة، مع تفوق بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات على باقي أبعاد التمكين الإداري.
- 3- وجود ارتباط قوي موجب بما نسبة (36%) بين ممارسات القيادة بالمشاركة بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، التخطيط، العلاقات الإنسانية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة سرت، وهذا ما بينه اختبار (R) كما هو مبين في الجدول رقم (3-14)، نتائج اختبار تحليل الأنداد البسيط لتأثير بعض أبعاد القيادة بالمشاركة على التمكين الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شمالة، 2020).
- 4- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة بالمشاركة على التمكين الإداري في جامعة سرت، حيث كانت العلاقة قوية كون (R = 36%)، كما أن الأنماط القيادية تفسر ما نسبته (13%) من التغير في التمكين الإداري لأبعاد القيادة التشاركية.

#### ثانياً: التوصيات:

- 1- العمل على تعزيز مفهوم القيادة بالمشاركة لدى القيادات الإدارية داخل الجامعة عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة، وبذل المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارستها لما لها من آثار إيجابية.
- 2- يوصي الباحثان بضرورة تمكين العاملين، ومنحهم صلاحياتهم الوظيفية؛ لتخفيف الأعباء على المديرين، وتفريغهم للقضايا الاستراتيجية التي تهم الجامعة.
- 3- العمل على زيادة ثقة القادة الإداريين بالجامعة في قدرات العاملين لديها؛ حتى تتم عملة تفويض السلطة لهم بشكل جيد.
- 4- نقترح ربط الأجور والمكافآت بنظام فعالٍ للحوافز، يكون مرتبطاً بنظام العمل، ويكون واضحاً وعادلاً، ويركز على كفاءة أداء العاملين بالجامعة، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد.
- 5- العمل على دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين العاملين، وتوجيهها بشكل يخدم أهداف الجامعة، مع العمل على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي التي تسهم في رفع مستويات الأداء.
- 6- نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد الاتصال ومشاركة المعلومات، من خلال توفير بني تحتية لتقنية المعلومات، عن طريق امتلاك الأساليب والتقنيات الحديثة الخاصة بالعمل، التي تساعد على مشاركة ونقل المعلومات السريعة والدقيقة، وتدعيم قاعدة بياناتها، ونظم المعلومات لديها.
- 7- العمل على ربط جميع عمليات التدريب المختلفة مع استراتيجيات وأهداف الجامعة، وإقامة برامج تدريبية مناسبة داخل الجامعة وخارجها، بالاعتماد على الوسائل والأساليب الحديثة في التدريب.
- 8- يوصي الباحثان الدارسين في مجال الإدارة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية في قطاعات أخرى حول موضوع القيادة بالمشاركة والتمكين الإداري.

## المصادر والمراجع

أولاً - المراجع العربية:

- 1- أبو شمالة، سها محمد يحيى (2020)، "دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية"- دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة، ص: 52.
- 2- أبو مسامح، أحمد (2015)، "درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- أحمد، دن (2018) مجلة مجاميع المعرفة، العدد (05)، "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي".
- 4- الحريري، رافده (2008)، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية" ط (1)، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 5- الخصاونة، فؤاد شبيب (2019)، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (34)، "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر العاملين"، جامعة بابل، العراق، ص ص: 656-676.
- 6- دراغمة، بتول يوسف غالب، (2021)، "العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 7- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2010)، "القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، ص: 126.
- 8- الرنتيسي، محمد (2015)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين.
- 9- الشمري، خالد بن أحمد معيوف (2020)، مجلة كلية التربية، العدد (44)، (الجزء الرابع)، "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، جامعة عين شمس.
- 10- الشمري، سامي بن عواد بن عقل واللوقان، محمد بن فهاد، (2018)، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (3)، "واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطورها من وجهة نظر المعلمين" ص: 75.
- 11- الصليبي، عائد مصطفى ذياب (2015)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص: 17.
- 12- عباسية، نور الإسلام (2021)، "أثر التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي"، دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات على العمال الأجراء، وحدة أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 13- عبد الرفيق، برزوق (2021)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، "استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة"- دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفة - الجزائرية، جامعة البليد 02 الجزائر ص ص: 43-62.

- 14- عبد الله، مسلم (2021)، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (5) شهر ديسمبر، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي": دراسة ميدانية بمركز النسيج بسبدو، ولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقيد، تلمسان، الجزائر، ص: 479-496.
- 15- عسكر، عبد العزيز محمد (2012)، " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. ص: 9.
- 16- العنزي، أمير خضير والعطوي، مهند حميد (2016)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد (3)، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي": دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، ص: 144-160.
- 17- لإبراهيم، عدنان بدري (2011) "الإدارة - تربية مدرسية صفة"، الأردن، إريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوسيع.
- 18- ماهر، آية، والعربي، محمد (2019)، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 20، العدد (2)، "محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطور"- مدخل نظري جامعة القاهرة، ص: 211-240.
- 19- محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (2023)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 4، العدد (1)، "أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة" - دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة، ص: 547 - 582.
- 20- محمد، هدى محمد عبد العال (2021)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد (4)، شهر أكتوبر، "الدور المعدل للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين وجود حياة العمل والتمكين الإداري"، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بأكاديمية الشروق، القاهرة، مصر.
- 21- مراد، هيلين (2020)، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 21 العدد (2)، "العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي" - دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر، جامعة القاهرة، ص: 181-210.
- 22- مصلح، عطية محمد وحسن، يوسف حسن (2022)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. المجلد (7)، العدد (17)، شهر حزيران "إلى أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية".
- 23- معمر، محمد (2019)، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين" - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- 24- الملفوح، فاتن (2016)، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ص: 31.
- 25- المهلاوي، سعد عثمان أحمد (2020)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، يونيو 2020، "أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء المنظمة" - دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان، DOI: 10.48100 / merj. v2i3.109

ترخيص CC BY-NC 4.0

26- الهمة، هبة الله أحمد ومصطفى، يوسف عبد المعطي وعثمان، منى شعبان، (2019)، بحث (منشور)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد، (12)، "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"، كلية التربية جامعة الفيوم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- A, Clain, P. De Oliveira. E. Salès -Wuillemin, (2021) "**Impact du leadership participative sur la reduction de incertitude et la satisfaction des basins psychologies des concealers de PôleEmploi**( *Journal*) of *International Management, Psychologies du Travail et des Organizations* Volume 27, Issue 2, June 2021, Pages 105-118Psychologies du Travail et des Organizations, 7 May.
- 2- Al. Sufyani & Al- Ameri, (2021)"**The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment - A Case Study of Taj Sheba Hotelin Yemen**", Research (Unpublished), (*Journal*) of *Educational Sciences and Human Studies*, College of Administrative Sciences, Taiz University, Vol. 7, Issue 16.
- 3- Alkrdem, Mofareh, (2021)," **Administrative Empowerment and Its Relationship to Remote Supervision at Public Schools**", *Research, (Journal) of Educational and Psychological Research, College of Education, King Khalid University*, Vol. (18), Issue (69), Saudi Arabia.
- 4- Che-Yuan Chang. Ian R. Hodgkinson, &Paul Hughes, (2019) "**The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms**", *Leadership & Organization Development (Journal)* P: 22 of 63. DOI:10.1108/lodj-07-2018-024.
- 5- Gandini, H., Gilaninia, S., &Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian (Journal) of Business and Management Review*, Vol (3) Issue (2).
- 6- Georgios Panayiotopoulos, Kliders Panagiotis, & Zoe Karanikola. (2019) "**Professional Development and Empowerment of Primary School Teachers**". *European (Journal) of Training and Development Studies*, 6 (4), P: 6-19.
- 7- Grass, A., Backmann, J., &Hoegl, M. (2020). "**From Empowerment Dynamics to Team Adaptability**": Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. (*Journal*) of *Product Innovation Management*, 37(4), 324–351.
- 8- Khawaldeh, Faleh O. and Qudah, Mohammad N. and Bashayreh, Anas M, (2021), "**The Relation Between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities**", *Turkish (Journal) of Computer and Mathematics Education*, Vol.12, Issue 9, 2720-2731.
- 9- Lu, J., Jiang, X., Yu, H., and Li, D. (2015). "**Building collaborative structures for teachers' autonomy and self-efficacy**": the mediating role of participative management and learning culture. *Sch. Eff. Sch. Improv.* 26, 240–257. doi: 10.1080/09243453.2014.888086.
- 10- Lythreathis, S, Mostafa, AMS and Wang, X (2019) "**Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region**": Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership. *Journal of Business Ethics*, 156 (3). pp. 635-650. ISSN 0167-4544.
- 11- Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A., & Zhenjiang, Y. (2020). "**Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee**": The mediating role of psychological empowerment. (*Journal*) of *Public Affairs (14723891)*, 20(1), 1–11.