

أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية *Dimensions of administrative empowerment and its role in applying the governance of the university institution*

سميرة مشري*

1 جامعة محمد خيضر - بسكرة ، samira.mecheri@univ-biskra.dz

Abstract :

With the development of administrative thought, many modern administrative methods appeared in order to effectively invest in human energies. The most important of them was administrative empowerment, which is one of the relatively modern mechanisms that activate human energies and create a healthy organizational environment with a positive institutional culture characterized by quality performance, and therefore the existence of a university institution. It is considered a fertile ground to help localize and consolidate the principles of university governance.

Therefore, we aim through this research paper to analyze the role of the dimensions of administrative empowerment (delegation of powers, participation in decision-making, effective administrative communication, continuous training) in activating the application of university corporate governance. The right to be informed of all procedures and processes.

Keywords: empowerment, administrative empowerment, governance, university governance.

الملخص:

مع تطور الفكر الإداري ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة من أجل الاستثمار الفعال في الطاقات البشرية وكان من أهمها التمكين الإداري الذي يعتبر من الآليات الحديثة -نسبياً- التي تفعل الطاقات البشرية وتخلق بيئة تنظيمية صحية ذات ثقافة مؤسسية إيجابية تتميز بجودة الأداء، وبالتالي فوجود مؤسسة جامعية ممكنة يعتبر أرضية خصبة مساعدة على توطيد وترسيخ مبادئ حوكمة الجامعات.

لذا نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحليل دور أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري الفعال، التدريب المستمر) في تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، فنظام الحوكمة يمنح جميع الفئات الحق في المشاركة في صنع قرارات المؤسسة الجامعية وكذا الحق في الاطلاع على جميع الإجراءات والعمليات.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، الحوكمة حوكمة الجامعة.

■ مقدمة:

في خضم التطورات السريعة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات في العصر الحديث والتي بلغ تأثيرها إلى جميع عناصر ومكونات البيئة الداخلية لها، وقد كان لمتغير المنافسة الشديدة الأثر البالغ الخطورة على ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في الساحة الدولية والعالمية، والتي بات حتميا عليها بلوغ الريادة وتحقيق الأداء المتميز والمتفرد لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات.

وعلى اعتبار أن الإدارة هي أداة تحقيق تطور وتقدم المجتمعات لذلك كان مبدأ تجديد الإدارة ومعالجة حالات التصلب القائمة في شرايينها ضرورة وحتمية من أجل تحقيق سياسة الإصلاح الإداري ومكافحة جميع مظاهر الفساد التي تعاني منها الإدارة، حيث أدركت المؤسسات الجامعية مؤخرا في الجزائر تعثرها في بلوغ التصنيف العالمي يعود أساسا إلى تخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وتوجيه العملية الجامعية.

حيث تعتبر الحوكمة أبرز آليات الإصلاح الإداري ، والتي ترسي دعائم الثقة والشفافية والنزاهة في استخدام السلطة الإدارية، وإشاعة ثقافة محاربة الفساد ومواكبة التطورات في العمل الإداري، ويتم ذلك من خلال تنمية القدرات الإدارية وتبني مؤشرات قياس تتميز بالدقة والعلمية بغية التحديد الدقيق للأداء والإنتاجية، مع تفعيل أجهزة الرقابة الإدارية، مما يدعم الحوكمة في المؤسسات الجامعية. ومن أجل تطبيق فعال لحوكمة المؤسسات الجامعية يجب توفر سياسات وأساليب إدارية حديثة تعنى باختيار الموظفين والقيادات الإدارية وفقا لأعلى معايير الكفاءة والجدارة مع إخضاعهم للتطوير المستمر ، وربط آليات التدريب والتحفيز والترقية بنتائج تقييم الأداء.

وإن كانت إشاعة ثقافة الحوكمة تشكل المرحلة الأولى من مراحل تطبيق حوكمة الجامعات، فإن المرحلة الأهم هي توفير بنية بشرية قوية قادرة على تحقيق فعالية تطبيق هذا الهدف، حيث يعد أسلوب التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة -نسبيا- التي تعمل على تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية للمؤسسات وإكسابها المهارات اللازمة من أجل بلوغ أداء متميز وفعال، ويتم ذلك من خلال مجموعة أبعاده الإدارية المتمثلة في الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة وإشراك

العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأداء أعمالهم ، مع الاعتماد على سياسة اتصالية مرنة ومتدفقة تمتاز بالسرعة وجودة المعلومة، إضافة إلى العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال تدريب الموارد البشرية وإكسابهم كل المهارات الجديدة في انجاز الأعمال الإدارية سواء من الناحية الفكرية أو التقنية، ومن أجل تعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل دائم ومستمر لابد من انتاج أساليب تحفيزية تمتاز بالتنوع والاستمرار والآنية، وهو ما يحول البيئة الداخلية للمؤسسة إلى أرض خصبة لزرع وانتشار ثقافة الحوكمة في المؤسسات الجامعية.

ومن خلال هذه الورقة البحثية نسعى إلى تحليل دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق فعالية تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، والإجابة على التساؤل التالي:

كيف تسهم أبعاد التمكين الإداري في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية؟

أولا. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.1 مفهوم التمكين الإداري:

وفقا للمفهوم الإداري فمفهوم التمكين هو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية (عبد الحسن، 2012، ص83).

ويرى كل من "Bachanan and Huczynski 2004" أن التمكين هو: الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمساءلة.

ويعرفه "جلاّب": "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح -الزبائن، المالكين، العاملين، المجتمع- (جلاّب، والحسيني، 2013، ص22).

ويعرفه أيضا "Lee and Kol 2005" بأنه: ليس خيارا واهيا، وإنما هو هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين، وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية (أبازيد، 2010، ص500).

وبناء على ما تم عرضه من تعريفات يمكننا استخلاص جملة الخصائص التالية:

- مفهوم يتضمن نقل المسؤولية من الرئيس نحو المرؤوسين في إطار من العلاقات الإنسانية وعدم الرجوع إلى الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتأدية العمل الموكل للممكّنين.
- التمكين يولد شعور نفسي للممكن بمنحه القوة ويخلصه من الضعف أثناء إنجازه للأعمال.
- يتضمن التمكين مواجهة المشكلات والعمل على حلها دون الرجوع للإدارة العليا.
- يتم تمكين العاملين عن طريق تدريبهم لاكتسابهم المهارات والقدرات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات السليمة.
- التمكين يدفع إلى الابتكار والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.
- التمكين يخلق جو من الثقة والالتزام وتحمل المسؤوليات وتحسين الأداء، مما يؤدي إلى خلق قيم إيجابية وتقوية الولاء والالتزام للمنظمة.
- التمكين الإداري هو إعطاء الحرية والاستقلالية والانتقال إلى الرقابة الذاتية للفرد العامل.
- التمكين الإداري هو الانتقال من الهيكل البيروقراطي إلى هيكل تنظيمي أكثر اتساعا وحرية في اتخاذ القرارات الفاعلة لتحقيق الأهداف المحددة.

- التمكين الإداري يستمد قوته من تدفق المعلومات وتنوعها وتوفرها لدى العاملين.

2-1 تعريف حوكمة الجامعة:

ظهرت الحوكمة باللغة الفرنسية سنة 1478 بمصطلح *Gouvernance* وكان يقصد بها: فن أو طريقة الحكم، ثم لم تعد تستعمل وأصبحت من الفرنسية القديمة، واستعملت في القرن السادس عشر في اللغة الانجليزية بالمصطلح الحالي *Governance*. والحوكمة لغويا اصطلاح يعني: عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (سنة، 2016/2017، ص3).

وعرفتها A.Jaramillo بأنها: كيفية قيام الجامعات وأظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية والبشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد انجازاتهم، ومدى تحقيق أهدافها (عراة، 2017، ص47).

وتعرف حوكمة الجامعة على أنها: نظام توجه وتدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة، وتمكين وتطوير قدرة الجامعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتعلق بتحديد القيم بالجامعات والنظم التي تتبعها في اتخاذ القرارات والتدرج الهرمي لنموذج السلطة وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي.

وعرفت أيضا على أنها : مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (هالة فوزي، 2017، ص522).

من خلال ما تم عرضه من تعريفات لمصطلح حوكمة الجامعة نجد أنها تقر بأن الحوكمة هي عبارة عن منظومة قانونية تعبر عن مجموعة إجراءات إستراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية، والتي تتبع في تطبيقها مختلف الأساليب والآليات الحديثة المتعلقة بجميع جوانبها المادية والمالية والبشرية، والتي يتم من خلالها توجيه وتسيير الإدارة الجامعية وفق مبدأ تقييم الأداء واعتماد الأساليب الفعالة في

اختيار القرارات الإدارية بما يحقق تطوير الجانب الإداري وتميز الأداء البشري ، ويؤدي إلى تحقيق المنفعة العامة للجامعة وللأطراف المتعلقة بها.

ثانيا. أهمية وأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة:

طرحَت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين الإداري " Empowerment " ، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المنظمات .

1-2 أهمية التمكين الإداري:

خلصنا من عملية تحديد مفهوم الإدارة إلى أن هذه الأخيرة عبارة عن فن إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، بواسطة مجموعة من العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وكذلك عملية التنسيق من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

والعمليات الإدارية لا تفكر ولا تبذل ولا تتعلم ، وإنما الموارد البشرية هي التي تفكر وتتعلم وتنافس وتغير لذلك كان من الخطأ التركيز على العمليات الإدارية وإهمال الأفراد ، ومن هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات ، وبذلك يعتبر مقياس الأداء البشري أداة إدارية تسمح لأي منظمة بـ:

- إدارة الموارد البشرية بصفتها أصلا ومرتكزا استراتيجيا ومصدر أساسيا للميزة التنافسية.
- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.

ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها والحصول على أفضل إبداعاتها ، فالتمكين الإداري ينظر إليه بشكل عام على أنه جزء من

خطة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة واستمرارية التطوير (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب س ن ، ص 17).

وتكمن أهمية التمكين الإداري في أنه يشمل ويمس جميع مكونات المنظمة البشري، فالنسبة لـ:
أ- العاملين: تكمن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها هذه الفئة فيما يلي:

■ جودة القرارات: بحيث يعمل التمكين على تحسين القرارات الإدارية، وخاصة المعقدة منها والتي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة، وتكمن عملية تحسين القرارات ضمن استراتيجية التمكين الإداري من خلال ثلاث طرق .

■ فتحديد وتعريف المشكلات بكل أفضل يمكن من التوصل إلى تحديد أدق للمشكلة، وذلك أن العاملين وعبر العديد من الجوانب يتحسسون بيئة المؤسسة.

■ من خلال التمكين الإداري وعبر الاجتماعات ذات التنسيق الجيد يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بهدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفره.

■ عملية التمكين الإداري تزيد من احتمالات اتخاذ القرار الأفضل من خلال العمل كفريق في تحليل البدائل.

■ زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الممكن يشعر الحرية والاستقلالية في التصرف أثناء أدائه لمهامه وهذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا ما سيساهم في تحسين مستوى الولاء لدى العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

■ زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة، مما يساهم في إطلاق العنان لطاقاتهم وإعطائهم الفرصة لإثبات أنفسهم.

- المشاركة الفاعلة: والتي تنبع من واقع الانتماء والشعور بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة و غاياتها.
- اكتساب المعرفة والمهارة: إذ يتوقف نجاح برنامج التمكين على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل وهذا لا يتحقق دون تدريب وانخراط العامل أو الموظف في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل يكتسب من خلالها ثروة معرفية تبقى معه وإن غادر المنظمة.
- الشعور بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يشعر ويعرف قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل.
- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من جراء تمكين العاملين، فالشعور بالحرية في التصرف والمشاركة والاستقلالية من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا والولاء الوظيفي من العاملين للمنظمة (ملحم، 2006، ص ص 109-110).
- ارتفاع مقاومة الفرد العامل لضغوط العمل.
- ارتفاع الدافعية الذاتية.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية بالمصالح والأهداف التنظيمية الكلية (دبلة والعمرى، السنة، ص ص 64-65).

ب - بالنسبة للمنظمة:

حددها "أفندي" في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال سعي المنظمة لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتهم، والنظر إلى التمكين بشكل عام على أنه جزء

من الخطة الكلية لإجراء تقدم منظم في مجالات الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة واستمرارية التطوير التنظيمي.

وأضاف "Bowen and Lawler" أن أهمية التمكين تأتي من خلال السعي نحو تحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون اشتراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها. وقد حدد "أفندي" أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- حاجة المنظمة لأن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
- تخفيض أعداد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل، وتسريع اتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- الحد من تكاليف التشغيل وذلك بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية (المعاني، 2011، ص ص 186-187).

ج - بالنسبة للمتفاعلين مع المنظمة:

أكدت الدراسات التي قام بها الباحثون من أمثال "Bowen and Schneider" 1993 على أن المتفاعلين مع المنظمة الممكنة والعمل الممكنين يعبرون على مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا المتفاعلين على المنظمة والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين خاصة في المنظمات الخدمية كالبنوك والخدمات الصحية والفنادق وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة،

وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة ويعد جانب السرعة في أداء الخدمات المطلوبة أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات (ملحم، 2006، ص 113).

2-2 أبعاد التمكين الإداري :

أكد "yukl and Becker" على ضرورة كون التمكين جزءا من الإستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، و أن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية: لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة لمثل هذه الإستراتيجية في تحقيق هذه الأهداف التنظيمية، فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة إلى محاولة تحديد أبعاد التمكين الإداري، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المفهوم الإداري الحديث (جلاّب وكاظم، 20013، ص 17).

والجدول الموالي يوضح أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب:
الجدول رقم (07) : يوضح أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

المصدر	الأبعاد
Cook et al 1997	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافأة الأداء.
Daft 2001	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.
ملحم 2004	تدفق المعلومات والاتصالات، الثقة، التحفيز، المعرفة والمهارة.
Halvarson 2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة دعم الإدارة.
Kreitner and Kinick 2007	المشاركة بالمعلومات، خلق استقلالية، فرق العمل.
Mazdarani 2008	التطوع، التدريب، النافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
Karakoc and yilmaz 2009	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
راضي 2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

المصدر: (جلاّب وكاظم، 20013، ص ص 71-72)

- ومن أجل تسليط الضوء بشكل أكبر على أبعاد التمكين الإداري سنقوم بشرح أهم الأبعاد حسب ما جاء في الجدول السابق، كونها أبعاد شاملة وتنطوي ضمينا على معظم الأبعاد الواردة في الجدول:

أ- المشاركة بالمعلومات:

تعتبر البداية للانطلاق لتطبيق إستراتيجية التمكين الإداري من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة، وقد أشار "Wilkinson" إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، كما أشار "Griscri" 1998 إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يلتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم/ ما لا يعرفه الآخرون خارجها.

وإشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة تؤكد أن تلك المنظمة -الإدارة- تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها تعتبر خدمة لغاية المنظمة وأهدافها (الدوري وعلي صالح، 2009، ص ص 79-80).

وتوصلت دراسة "Quemard 2004" إلى أن مكون المشاركة بالمعلومات تعد أمرا جوهريا في عملية التمكين الإداري، وذلك للاعتبارات التالية:

- تكون قرارات الأفراد فاعلة عندما يكون "الاتصال مزدوجا"
- إمكانية تقييم الأفراد العاملين لقابليتهم الاعتمادية "Criditability" وفقا لطبيعة المعلومات.
- تؤثر المعلومات في بيئة عمل الأفراد العاملين.
- تعد المعلومات واحدة من المكونات التي تسمح للأفراد العاملين من الحكم على أعمالهم اليومية فيما إذا كانت جيدة أو سيئة (جلاب وكاظم، 2013، ص 79).

ب- فرق العمل : ويعتبر العنصر الدائم للثقة بين المدير والمرؤوسين ، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل وكذا الطموحات المشتركة ، يتضمنها علاقة طيبة وتعارف وصلات، والجماعة قد تتشكل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع من أوحل مشكلة ما، وفريق العمل تدعم الثقة لأنها تعزز الكفاءة ، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي ، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي والذي يعتبر تنظيم عفوي ينشأ من الثقة بين أعضاء التنظيم، ومن ثمة فالمشاركة الفعالة والتعاون والاندماج بين أعضاء الفريق كل ذلك يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها ومنح الفريق مزيد من التمكين والحرية والاستقلالية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والتدريب والنشر، 2014، ص 28).

ويرى "Carter 2009" أن الصراع الشخصي يكون منخفضا عندما تكون هياكل القوة متوازنة ، - ففي منظمات الأعمال تكون فوائد النزعة الاجتماعية (Sociability) واضحة ومتعددة من خلال :

- أن العاملين يتمتعون بالعمل في مثل هكذا بيئات التي تساعد على إشاعة الروح المعنوية.
- أن النزعة الاجتماعية تساعد في تأسيس الإبداع لأننا ننبنى العمل الفرقي و المشاركة بالمعلومات وإشاعة روح الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة.
- النزعة الاجتماعية لها دور في إيجاد بيئة يكون فيها الأفراد قادرين على العمل بجدية أكبر من أجل تجاوز الاحتياجات الشكلية والقيام بواجباتهم واستعمال التقنيات الضرورية لمساعدة زملائهم في تحقيق النجاح (جلاب وكاظم، 2013، ص 87).

- ويؤكد "2002 Litte and Ferris" أن فرق العمل ذاتية الإدارة أي "الممكنة" هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، حيث يرتبط تمكين الفريق بهيكلية مناسبة، وبتوظيف الكثير من المفاهيم الإدارية، ومن بين الأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل هي أن هذه الأخيرة - فرق العمل - توفر آلية الاتصال المباشر مما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة من قبل الجميع خلال وقت قصير، بحيث يكون إنجاز المجموعة أعلى من الإنجاز الفردي لأعضاء ويعزى ذلك إلى التنسيق والتعاون والتكامل فيما بينهم (المعاني وآخرون، 2011، ص 207).

ت- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك ففكرة التمكين تتطلب تغييرا في النمط القيادي التقليدي إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ويشير "1995 Ford and Fottler" إلى أن التمكين مسألة متدرجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول، وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (جواد، 2010، ص 64).

ث- الاتصال الفعال:

يعتبر عنصر الاتصال الإداري الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها من العناصر المهمة والحيوية ضمن متطلبات التمكين الإداري، بحيث تعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات، ومن

دونها لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح، فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز فيها مبدأ الإبداع (ملحم، 2006، ص 60). ولا بد من الإشارة إلى أن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بسرعة وبالذقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر اتصالات فاعلة تحقق ذلك (مطلق وصالح، 2009، ص 81).

ج- التحفيز:

لقد تم التعرض إلى أهم العوامل أو الأبعاد التي تعمل على تحسين وتدعيم مناخ التمكين الإداري في المنظمات من تفويض السلطة والاتصال الفعال وخلق العمل والمشاركة بالمعلومات، إلا أن التمكين يحتاج إلى دعم وتحفيز لتحمل المزيد من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأبعاد هي في حد ذاتها محفزات تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد العديد من الباحثين ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، وهي الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وهذا بمعنى أن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكثر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل المسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 31).

ح- التدريب:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إذ يجب عليهم إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (كردي، 2010، ص 19)، ولقد زاد التدريب

أهمية مع ظهور مفهوم التمكين الإداري والذي يتطلب توافر مجموعة من المهارات والخبرات في الأشخاص المرشحون لشغل مستويات إدارية أعلى، باعتبار أن التدريب هو أحد العوامل الأساسية لتنمية مهارات الفرد وتحسين أدائه وتوجيه سلوكه بشكل أفضل، وكذلك اندماجه مع قيم المنظمة ومساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص35).

كما أشار "Daft 2001" إلى أن موارد المنظمة اليوم لم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية فحسب، بل أصبح رأس المال الفكري والمعرفي الأساس في انطلاق المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثمة النجاح والاستمرار، فقد أشارت دراسة " Erstad 1997" إلى أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القادرة على التنافس، لأن التدريب والتطوير لها تأثيرا متوازيا في التمكين، ويعمل التدريب والتطوير على تعزيز الثقة لدى الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة (الدوري وصالح، 2009، ص ص 89-90).

3 أساليب التمكين ونتائجه على تنافسية المنظمة:

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها

ما يلي:

- أسلوب القيادة.
- أسلوب تمكين الأفراد.
- أسلوب تمكين فرق العمل.
- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.

أ- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة التي تعتمد على أسلوب التمكين هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المدراء نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمات، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (حفيان، 2014، ص163).

ب- **أسلوب تمكين الأفراد:** يرى هذا الأسلوب أنه على الفرد أن يهتم بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا مدى توفر العوامل الإدراكية للفرد وبالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصل بعض الباحثين إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

ت- **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشرابة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من

حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط "Flat-Structures" بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وأن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة "Interdependent" بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للفرد "Dependency"، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون عندما تتوفر شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق (ملحم، 2006، ص40).

ث- **أسلوب الأبعاد المتعددة:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فعلى سبيل المثال يرى "Hohold" بأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة، فلا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهي التعليم والقيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعا من خلال التفاعل مع الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية (حفيان، 2014، ص165)، وعلى هذا فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوب، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام (ملحم، 2006، ص41)

ويعتبر أسلوب الأبعاد المتعددة "هو الأنسب والأفضل في تحقيق التمكين الإداري، كون هذا الأسلوب شامل ويمس جميع عناصر المنظمة ويحقق أفضل تطبيق للتمكين الإداري إذ يعتمد على جميع أبعاد التمكين من فرق العمل الفعالة وتوفر المعلومات والمهارة والمعرفة والحوافز والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة، مما يدفع العاملين نحو تحقيق الأهداف الذاتية والتنظيمية المطلوبة بكل فاعلية وكفاءة.

ثالثاً- أهمية حوكمة المؤسسة الجامعية:

تعددت وجهات النظر حول تحديد أهمية تطبيق حوكمة الجامعة، فنجد من يحددها على حسب منظور الاستفادة منها، وهناك من يتناولها من منظور المجتمع والبعض ناقشها من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، غير أن الدراسة الحالية تسلط الضوء على تحديد أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعة من المنظور الإداري، ويمكن تعدادها في النقاط التالية:

- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- تساعد في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
- تعتبر الحوكمة نظام ورقابة وإشراف ذاتي، الذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني والتشريعي، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعة (شريفة، 2018، ص424).
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء والمراجعة المستمرة والمحاسبة.
- تعزيز مشاركة الأعضاء الأكاديميين والإداريين، القيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات الإدارية.

- تحسين الممارسات التربوية والإدارية وتحقيق الشفافية والعدل والنزاهة في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها من خلال العمل وفق أطر تتسم بالوضوح، وتمكن جميع العاملين من الأداء بشكل مرتفع والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات (هالة، 2017، ص 525).

كما حدد مركز أبو ظبي للحوكمة عدة نقاط تعبر عن ضرورة تبني المؤسسات لنظام الحوكمة الرشيدة، تتمثل في الآتي:

- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تساعد الحوكمة المؤسسة على تحقيق النمو المستدام، وتشجيع الإنتاجية.
- تقلل الحوكمة تكلفة رأس المال.
- تسهل الحوكمة عملية المراقبة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية.
- تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال (مركز أبو ظبي للحوكمة، ص 12)

رابعا: عوامل نجاح الحوكمة في المؤسسة الجامعية

- هناك العديد من العوامل المساهمة بشكل فعال في إنجاح عملية حوكمة وترشيد المؤسسات الجامعية، وتحقيق الهدف منها، ونذكر ما يلي:
- تأسيس مجموعة القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، ويقبل بها جميع المشاركين في المؤسسة.

- إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي وقياسه وتقييمه بصفة دورية، وإتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقييم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- حصول المستفيدين على المعلومات، وأن هذه المعلومات التي يتم توفيرها تكون ملائمة وقابلة للفهم وحقيقية.
- الاستدامة.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام، والتمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم (عزيزة، 2018، ص203).

خامسا: مبادئ حوكمة المؤسسات الجامعية

تعد أسس حوكمة الجامعات بمثابة القواعد والنظم التي تحقق أفضل توازن بين الأهداف والإدارة العليا، والأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية من جهة ، وبين العلماء، المساهمين من جهة أخرى ، وتتطرق حوكمة الجامعات إلى الهيكل والعمليات المستخدمة في توجيه وإدارة أعمال المؤسسة، والعمليات المتعلقة بها، بهدف دعم وتحسين مستوى الأداء المؤسسي ككل، وتشمل إدارة حوكمة الجامعات خمسة جوانب رئيسية وهي: ثقافة المؤسسة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، وفعالية الإدارة والاتصال الداخلي والخارجي، بينما تشمل الحوكمة مجلس إدارة المؤسسة، ولجان المراجعة ، والإدارة الرشيدة، ونظم المكافآت (نورة، 2017، ص28).

وبناء على ذلك فإن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع من نطاقا وأشمل مفهوما، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة التعليم

العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتميزها، وذلك باختيارها الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، كما أنها مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة فيما بينها والتي تولد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، وعامة تقوم حوكمة المؤسسات الجامعية على ثلاثة مبادئ هي:

01- الشفافية: وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة، بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، كما تعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة.

02- المشاركة: وهي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، مع إتاحة الفرصة للطلبة الجامعيين أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، ولابد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحوكمة فيها كنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

03- المساءلة: تعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها كمن مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، فضلا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين والطلبة في الجامعة، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة ودونها تكون القيادة دكتاتورية، إذ تعتبر التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (العتيبي، 2018، ص 675).

سابعا: دور أبعاد التمكين الإداري في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية

يهدف أسلوب التمكين الإداري إلى زرع ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والاستقلالية في اختيار طرق أداء وإنجاز الأعمال الإدارية بما يحقق الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفاعلية ، حيث أن أسلوب التمكين الإداري يعزز الإبداع التنظيمي لدى العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمهارات التي يحتاجونها لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، سواء من الناحية المعرفية أو العملية، كما يعمل التمكين الإداري على زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز نظير الحصول على التحفيزات المناسبة على إثر عملية تقييم الأداء وقياسه بالطرق العلمية والموضوعية، إضافة إلى أن جوهر التمكين يكمن أساسا في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات من الإدارات العليا إلى المستويات الدنيا بما يحقق لهم القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة وتحمل المسؤولية اتجاه تطبيقها، وقد أكد كوركوران (Corcoran) على أن " حاكمية الجامعات تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هيكليات الحاكمية المختلفة (الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء) والهيكلية الإدارية (الدوائر، الأقسام، نواب الرئيس ومساعدتهم)، إضافة إلى توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل التمكين من ممارسة سلطة اتخاذ القرار " (هالة، 2017، ص530).

ويمكن أن نحدد أهمية الاعتماد على أسلوب التمكين الإداري في تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية من خلال النقاط التالية:

- المؤسسة الممكنة تكون أرضا خصبة لتوطين مبادئ حوكمة المؤسسات.
- أسلوب التمكين الإداري يعزز الثقافة التنظيمية المساعدة على تقبل تبني مبدأ الحوكمة، والعمل على تطبيقها بفاعلية.
- غرس ثقافة التمكين من شأنه خلق قيم تعزز نظام حوكمة المؤسسات الجامعية.

- التمكين الإداري يوفر قاعدة بشرية كفأة وقادرة على تحمل المسؤولية وتحقيق النزاهة والمحاسبة والاستقلالية.
- وجود نظام اتصالي مرن ويمتاز بوضوح المعلومة ودقتها يساعد على نشر الشفافية في المعاملات الإدارية في المؤسسات الجامعية.
- المشاركة العالية في عملية صنع القرار يسهل عملية تنفيذه وتحمل المسؤولية أمام جهات المحاسبة والمساءلة الإدارية.
- تفويض الصلاحيات والسلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا يساهم في عملية توزيع المهام على أفراد المؤسسة حسب الإدارات والتخصصات داخل الكيان الكلي للجامعة، كما أنها تعمل على توضيح آليات التواصل وأساليب الرقابة وسير العلاقات الداخلية للمؤسسة الجامعية.
- التدريب المستمر للموارد البشرية آلية لخلق كوادر بشرية ذات كفاءة قادرة على تحمل المسؤولية وتقبل المساءلة وإذاعة الشفافية.

■ الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه نجد أن حوكمة المؤسسات الجامعية تتمحور في الدور الذي يقوم به مجموع الأفراد الذين يمثلون أحد الموارد الأساسية لأي مؤسسة، وهو المورد البشري حيث أنه يقوم بدور إدارة المؤسسات الجامعية بما يحقق التوازن بين الاستقلالية والمشاركة والمساءلة، وزرع ثقافة تنظيمية تمتاز بالتغيير والتطوير والإبداع وتمكن الأفراد من المشاركة في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون أعمالهم، حيث يتم ضبط هذه الاستقلالية بنظام رقابة فعال ومستمر يتضمن المساءلة والمحاسبة.

فكلما كانت الموارد البشرية لهذه المؤسسات تمتاز بالفاعلية والتمكين كان لذلك الأثر الإيجابي على نظام حوكمة الجامعات، مما يسهل عملية التطبيق ففاعلية النظام، ويتمظهر ذلك في القضاء على جميع أشكال الفساد الإداري وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية وتعزيز اللامركزية في التسيير، مع التطبيق الصارم للقوانين بما يحقق الفعالية التنظيمية ويؤدي إلى تعزيز العدالة والشفافية والنزاهة في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها الإدارية، وبالتالي إعطاء المؤسسة الجامعية صورة ذهنية إيجابية في المجتمع الداخلي والخارجي.

■ الهوامش:

1. أبا زيد، رياض (2010). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (لعلوم الإنسانية).
2. أحمد السيد كودي (2010)، إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين، التنمية الإدارية، تنمية الموارد البشرية، تنمية فريق العمل.
3. جلاب، إحسان دهش، وكاظم الحسني، كمال. (2013). إدارة التمكين والاندماج. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. الحاج، عرابية وليلى، بن عيسى (2017)، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي 8(3)، جامعة الأغواط.
5. حفيان عبد الوهاب (2014)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
6. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014)، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. الدوري، زكريا مطلق، و علي صالح، أحمد، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. سناء، جقطعة (2017/2016).. دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة سطيف-1.
9. صفاء جواد عبد الحسين (2012)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد32،
10. عبد الحسين، صفاء جواد. (2012). "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، (32).
11. عبد العالي دبله ووفاء العمري (2016)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18.

12. عبد الله طيب، عزيزة (أفريل 2018)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني - ج2.
13. العتيبي، عبد الله (2018)، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 45(4).
14. عدنان نجم، نورة (2017)، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
15. عوض الكسر، شريفة (2018)، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، جامعة بابل.
16. المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. ملحم، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. مصر.
18. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ب س ن)، تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر) دليل إرشادي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.