

رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين
في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية

إعداد

د/ محمود عبد المجيد عساف
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة
بالجامعات الفلسطينية

رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية

د/ محمود عبد المجيد عساف

المقدمة:

يجمع الباحثون على أن أهم ما يحقق التقدم في الجامعات، هو الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات التربوية المؤهلة على مستوى المؤسسة بتحريرها مما قد يعوق الإفادة من تلك الكفاءات ويعوق تحقيق الذات لديها، ولكن تجدر الإشارة إلى أن تطبيقها ليس أمراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل العوائق والعقبات التي تواجهها.

ولهذا تمثل الجامعات قمة الهرم التعليمي ليس لمجرد كونها آخر مراحل السلم التعليمي فحسب، بل لأنها تضطلع بمهمة خطيرة تتمثل في تنمية الثروة الحقيقية للمجتمع وهي الطاقات البشرية من خلال إعداد الشباب الذين يمثلون مستقبل الأمة فكراً وفعلاً وانتماءً. ومنذ انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة في استكهولم في عام 1972م تنامي الاهتمام بربط التعليم العالي بالتنمية المستدامة وتزايدت الإعلانات الدولية للتعليم العالي من أجل الاستدامة مثل: (إعلان هاليفاكس 1991، إعلان سوانزي 1993، ميثاق جامعة كوبرنيكس 1995، وغيرها) بدأت إسهامات التعليم العالي في تحقيق الاستدامة تظهر من خلال: (الحوت وشاذلي، 2007: 16)

- إعداد وتدريب القوى البشرية المختلفة.
 - الإسهام في تخفيف الفقر في المجتمع بعدة طرق غير مباشرة.
 - البحث في مخاطر البيئة وطرق حمايتها.
 - تطوير المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- لذلك أصبحت عملية تمكين العاملين في الجامعات بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص ضرورة ملحة وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور أنماط القيادة الإدارية المختلفة، فهي تعمل على تفجير الطاقات البشرية المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية وتأسيس للتنمية بجميع أشكالها. ولقد أثبتت العديد من الدراسات الدور الإيجابي للتمكين في تعزيز العمل، وتحقيق جوانب متعددة من مظاهر التنمية، مثل دراسة (الرقاد، وأبودية، 2012)،

(الرقب، 2010) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين التمكين والقيادة التحويلية، ودراسة (الجعبري، 2010) التي أثبتت دور التمكين في التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، ودراسة (البلوشي، 2009) التي أكدت أثر التمكين الإيجابي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

ولما كانت التنمية بمفهومها الشامل هي نقل المجتمع من الأوضاع القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف محددة تسعى لرفع مستوى معيشة المجتمع ككل من كافة جوانبه، فإنها ستظهر بشكل أو بآخر من خلال أداء العاملين في الجامعات عن طريق استثمار كافة الموارد والإمكانات المتاحة في تحقيق الأهداف وحل المشكلات وتلبية احتياجات المجتمع في البيئات المختلفة.

ولخصوصية المجتمع الفلسطيني، والجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من حيث قلة الإمكانيات وتراجع معدل الإنفاق على التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة لتردي الوضع الاقتصادي العام، كان البحث في موضوع الدراسة الحالية من الأهمية بمكان من وجهة نظر الباحث.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعاني المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والجامعات بشكل خاص من مشكلات اقتصادية وتنموية بالإضافة إلى قلة الموارد المالية، مما يؤكد ضرورة الاعتماد على التمكين في توفير المناخ الملائم للعمل، وتنمية عامل الإبداع، والدفع باتجاه التنمية المستدامة التي تعتمد على كفاءة العنصر البشري وجودة العمل ودعم البناء المؤسسي. وعليه كان من الضروري من وجهة نظر الباحث التطرق إلى هذا الموضوع والذي تتحدد مشكلته في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟

ويتفرغ من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لأهمية

دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المتغيرات: (الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

- تعرف درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المتغيرات: (الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة).
- وضع رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة.

فرضيات الدراسة:

يبنى عن السؤال الثاني الفرضيات التالية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى متغير الجامعة (الأزهر - الإسلامية).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى متغير الكلية (كلية علمية - كلية إنسانية)

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي تتناوله، رغم أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة كل على حدة، فقد تكون هذه الدراسة مساهمة فاعلة في الوقوف على دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية.

- قد تفيد هذه الدراسة القيادات الجامعية من حيث البحث في آليات التمكين للحفاظ على البناء التنظيمي للجامعة وتحقيق التنمية في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها الواقع الفلسطيني..
- قد ترشد الدراسة المهتمين بالجودة الإدارية في الجامعات إلى تفعيل التمكين والبحث في آلياته لتحقيق الرضا الوظيفي والميزة التنافسية في الوقت الذي لم تسجل فيه الجامعات الفلسطينية أي مركز مرموق ضمن التصنيف العالمي للجامعات.
- رفد المكتبة الفلسطينية بمثل هذه الدراسات التي تعتبر الأولى في هذا المجال - في حدود علم الباحث.

حدود الدراسة:

حد الموضوع: وضع رؤية مستقبلية لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية في مجال (التنمية المهنية، تفعيل العمل وتجويده، دعم البناء المؤسسي)

الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس.

الحد المؤسسي: جامعات محافظة غزة (الأزهر - الإسلامية).

الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية الفصل الصيفي 2014م.

مصطلحات الدراسة:

١- **الرؤية المستقبلية:** يعرفها (عبد الهادي، ١٩٩٧: ٧٧٠) بأنها: "تصور لأداء الجامعة كما نرغب أن تكون عليه في المستقبل من حيث الدور والوظيفة من خلال التركيز على مواطن القوة وما تتميز به عن المؤسسات الأخرى لتتكيف مع الظروف المحيطة"

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "نظرة تأملية للجامعة مبنية على أسس علمية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والذي يهدف إلى التنمية المهنية وتجويد العمل".

٢- **التمكين:** يعرفه (عبد الأمير وعبد الرسول، 2008: 52) بأنه: "العملية التي تقوم بها الإدارة العليا وبواسطتها مساعدة العاملين على اكتساب واستعمال المهارات والسلطات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم".

ويعرفه (الموسي، 2006: 23) بأنه: "منح الفرصة للعاملين لتحقيق سيطرة أكبر في مجال العمل من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب"

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "منح سلطة أكبر في مجال العمل من خلال إحساس الفرد بالمسئولية تجاه نتائج العمل بعد عملية التفويض واستعمال المهارات والنفوذ لتهيئة بيئة العمل المناسبة"

٣- **التنمية المستدامة:** يعرفها (عبد الحي، 2006: 11) بأنها: "تنمية اقتصادية ومستوى معيشي لا يضعف قدرة البيئة في المستقبل على توفير الغذاء وعماد الحياة للسكان وتسعى إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون استنزاف حاجات الأجيال القادمة".

ويعرفها (ديب، ومهنا، 2009: 27) بأنها: "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة المستقبل والأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم". ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: " عمليات تبذل فيها نشاطات مقصودة وفق سياسة عامة لإحداث تطور اجتماعي في شتى النواحي معتمدة على أسس معرفية وثقافية تضمن التوازن بين التعمير والبيئة".

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، والتي تناولت موضوع التمكين وآثاره الايجابية أو علاقته ببعض مظاهر التنمية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات التي تعمد الباحث حداثتها.

١- **دراسة (الهندي، 2013)** هدفت التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين، ودرجة تمكينهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مكونة من (٣٧٩) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة بوزن نسبي ٨٣.٣٧%، وأن درجة تمكين المعلمين جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة بوزن نسبي ٨٢.٣١%، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين.

٢- **دراسة (علي، 2013):** هدفت تعرف دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) عضو هيئة تدريس، وقد خلصت الدراسة إلى أنه: يوجد إشكالية جسيمة مرتبطة بعدم الاستفادة من نتائج البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة، كما انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لفعالية البرامج في التنمية المستدامة.

٣-دراسة (إبراهيمي، 2013): هدفت تعرف دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري وذلك من خلال استعراض عرض وظائف الجامعة في التكوين والتمكين والبحث العلمي من خلال الشراكة مع مؤسسات المجتمع وسوق العمل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأظهرت الدراسة أنه لا تزال هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون أداء الدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة التركيز على التمكين على حساب البحث العلمي، وانفصال الجامعة عن محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

٤-دراسة (الرقاد، وأبو دية، 2012) هدفت تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى درجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي.

٥-دراسة (عطا، 2012) التي هدفت تعرف أثر التمكين بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المركزي للرقابة في اليمن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى: تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي، كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في الرضا الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل، التخصص).

٦-دراسة سجنك (Sagnak, 2012) هدفت تعرف العلاقة بين تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وبين المناخ الابتكاري في مدارس مدينة (نجد)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق الأداة على عينة من (٧١٠) معلماً و(٥٥) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى: سلوك المدراء في تمكين القيادة كان مؤشراً كبيراً في السلوك الإبداعي، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي، وأن المناخ الإبداعي يتأثر طردياً بتمكين القادة.

٧- **دراسة (الجعبري، 2010)** هدفت الكشف عن واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية من منظوري التمكين (الإداري-النفسي)، وكذلك تحديد العلاقة بين المنظور الإداري بالمنظور النفسي، كما هدفت تعرف معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن: واقع التمكين جاء مرتفعاً، وكانت درجة التمكين النفسي أعلى من الإداري، وأن هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي والإداري، كما أن أكثر العوامل إعاقة لتطبيق التمكين هو التفويض والحوافز المادية ونشر ثقافة المشاركة والاهتمام بالتدريب، كما أنه لا توجد فروق في التمكين الكلي تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل) في حين توجد فروق لصالح سنوات الخدمة الأكثر.

٨- **دراسة (الرقب، 2010)** هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (١٠٨) عضو هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى: تراوحت درجة توافر عناصر التمكين بين المتوسطة والكبيرة، كما أشارت الدراسة إلى أنه توجد فروق معنوية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغير (طبيعة العمل - الجنس - الجامعة - سنوات الخدمة).

٩- **دراسة (البلوشي، 2009)** هدفت تعرف مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات المتحدة، وعلاقته برضاهم الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت أداتي الدراسة على (٤٤) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء أيضاً بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية إيجابية بين مستوى التمكين والرضا الوظيفي.

١٠- **دراسة (إبراهيم، 2005)** هدفت تعرف تجارب بعض الدول في مجال التنمية البشرية وأهم التحديات التي تواجه المجتمع المصري ودور الجامعة في ذلك، وكذلك الكشف عن علاقة التعليم بالتنمية المستدامة في المجتمع، وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بمصر والبالغ عددهم (٧٥)، وتوصلت الدراسة إلى: أن الجامعة تحتاج إلى مزيد من التمكين في مجال الدعوة، وأنه لا يمكن المشاركة في التنمية إلا في ضوء تمكين أعضاء هيئة التدريس من استخدام التكنولوجيا.

١١- دراسة فرانز (Franz, 2004) هدفت تعرف طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين ونتائج العمل، وذلك على المستوى التنظيمي (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الدراسة على (٢١٠) من كبار الموظفين في شركات الاتصالات وتوصلت الدراسة إلى أن: متغيرات العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التمكين والنتائج التنظيمية، وأن هناك تأثيرًا إيجابيًا للتمكين على نتائج العمل، في حين يوجد اختلاف بين الدول محل الدراسة في إدراكهم للتمكين على المستوى الشخصي، فلقد أكدت النتائج في تاوان أن هناك فروقًا ضئيلة بين مدركات التمكين على المستوى الفردي وممارسات التمكين وذلك لأن الثقافة تشجع على العمل الجماعي، أما في الولايات المتحدة، فلقد أكدت أن هناك فروقًا جوهرية بين مدركات التمكين التنظيمي والتمكين الفردي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نجد أن أغلب الدراسات، قد أثبتت علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين، وأغلب المتغيرات، فهذه دراسة (الهندي، 2013) تجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الأخلاقية والتمكين، ودراسة (الرقاد، وأبو دية، 2012) تجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين، ودراسة (Sagnak, 2012) تجد علاقة موجبة بين التمكين والسلوك الإبداعي، ودراسة (Franz, 2004) تثبت علاقة التمكين بنتائج العمل، ودراسة (البلوشي، 2009) التي أظهرت علاقة التمكين بالرضا الوظيفي.

وقد اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، واستخدمت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كعينات، ما عدا دراسة (الهندي، 2013)، ودراسة (Sagnak, 2012) التي اتخذت من المعلمين في المدارس عينة لدراساتهم. وقد استخدمت بعض الدراسات أحد متغيرات الدراسة الحالية وخاصة التنمية المستدامة

مثل دراسة (إبراهيم، 2005)، ودراسة (علي، 2013)، ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سواها أنها تدرس دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في وضع الإطار النظري، وتصميم الاستبانة وتفسير النتائج.

الإطار النظري:

برز مفهوم التمكين في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين وازداد الاهتمام به من الناحية النظرية والتطبيقية في النصف الأخير من عقد التسعينيات من القرن العشرين، وقد تزامن الاهتمام بموضوع تمكين العاملين مع التحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير لتنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم قليل المستويات. (عشبية، 2006: 272)

ولقد تعددت المفاهيم حول التمكين، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين لمصلحة العمل على المدى الطويل، ومنهم من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، ومنهم من اعتبره المشاركة في القرار وتحمل مسؤولية النتائج، ولكن كل الاتجاهات تتبع من مسارين مختلفين هما: (عبد الأمير، وعبد الرسول، 2008: 232)

١. التمكين (سلوك المشرف) الذي يمكن مرؤوسيه، حيث إن سلوك المشرف هو سبب التمكين.

٢. التمكين (حالة نفسية للموظف) تنتج عن الذي يقدمه المشرف ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوسين.

ويشير المرسي إلى أن التمكين هو منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب. (المرسي، 2006: 77)

في حين يرى روبيت Rubet أن التمكين هو منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسئوليته عن نتائجها فإذا حدث خطأ ما فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل. (Rubet, 1995:)

وعليه يمكن القول إن التمكين يعتمد على عملية النقل التدريجي للسلطة من الإدارة العليا بالجامعات للعاملين في الوحدات الإدارية وتحملهم المسؤولية

ومشاركتهم اتخاذ القرار واحترام أعمالهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة والمرتبطة
بالتحفيز والعمل الجماعي.

أبعاد التمكين:

يرى عشبية (2006) أن أبعاد التمكين تتحدد في:

١. الإعداد والتدريب: يعبر عن إدراك أن المؤسسة المسؤولة عن إعدادهم تحرص
على أن يشمل إعدادهم كل جوانب الإعداد ومجالاته نظرياً وتطبيقياً.

٢. النمو المهني: يعبر عن إدراك العاملين أن المؤسسة التي يعملون فيها توفر
لهم فرص التطور المهني.

٣. الفعالية الذاتية: وتشير إلى أن العاملين لديهم القدرة على إنجاز عملهم
بنجاح، وكذلك اعتقادهم بأن لديهم الكفاءة التي تمكنهم من المشاركة في
تطوير العمل، وتطبيق ما لديهم من معارف وتصورات.

٤. الاستقلالية: تعبر عن شعور العاملين بأن لديهم القدرة على التحكم في جوانب
متنوعة من عملهم داخل المؤسسة، وشعورهم بأن لديهم الصلاحية لصنع
القرار.

٥. التأثير في المؤسسة: وتعبر عن إدراك العاملين بأن لديهم القدرة على التأثير
في المؤسسة، وأنهم يقومون بعملهم داخل المؤسسة بطريقة تتسم بالكفاءة
والفعالية.

٦. المكانة: وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه العاملين من
زملائهم، وهذا الاحترام ناتج عن الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها المديرين فضلاً
عن شعورهم باحترام وتقدير أفراد المجتمع عامة. (عشبية، 2006: 283)

وعلى ما سبق يمكن القول إن جميع هذه الأبعاد تزيد من قدرة أعضاء هيئة
التدريس في الجامعات الاعتماد على إحساسهم بالهدف والغاية من عملهم، كما
تزيد من مستوى اعتقادهم بأنهم يملكون القدرة الشخصية على التكيف مع العمل،
وتزيد من نظرهم إلى أنهم يملكون الشخصية لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، وهكذا
نجد بأن جميع هذه الأبعاد تعزز من إحساسهم الأفراد وشعورهم بتحسين بيئة
العمل والتنمية.

خطوات ومراحل عملية التمكين:

إن الجامعة التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أو الموظفين تحتاج أن تتفهم أن عملية التمكين تحتاج إلى وقت، وأن الأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل من أنسب الطرق للتمكين. (العتيبي، 2004: 85) وتتمثل خطوات تطبيق وتفعيل عملية التمكين فيما يلي:

١. **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** حيث يتم تحديد الأسباب وراء تبني برنامج تنفيذ التمكين، وتوضيح ذلك للمرؤوسين، وتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات.
٢. **التغيير في سلوك الإدارة العليا:** يعتبر التغيير في السلوك من التحديات الصعبة التي يجب أن يتغلب عليها المسؤولين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ البرامج.
٣. **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** من الأفضل معرفة نوع القرارات التي ستتخلى عنها الإدارة العليا للموظفين حيث إنها تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للطرفين لتعرف متطلبات التغيير في سلوكهم. (قاسم، 2007: 50)
٤. **تكوين فرق العمل:** أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف المنظمة في ظل ازدياد تعقيد المنظمات، لذا أصبح من الضروري أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون لدى المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وبذلك من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء، الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً، حيث إن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العاملين بشكل فردي. (ملحم، 2006: 32)
٥. **المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للموظفين من اتخاذ قرارات فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، وأن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة.
٦. **اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب:** حسن الاختيار للأفراد هو بداية النظام الفعال للإدارة، ويفضل أن تتوافر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار المتقدمين للعمل، أما بالنسبة للتدريب فهو يتضمن ما تقوم به المنظمة من

برامج تدريبية مناسبة لحل مشاكل الاتصال وإدارة الصراع، والتحفيز لرفع المستوى المهاري للعاملين.

٧. **الاتصال لتوصيل التوقعات:** تحدد الإدارة أهداف للموظفين لتحقيقها كل سنة والتي تتعلق بأداء العمل والتعلم والتطوير، أو استخدام خطة عمل الإدارة.

٨. **وضع برامج للمكافآت والحوافز:** لا بد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، فهي تعزز عملية التمكين وتكتب لها النجاح. (الهوري، 2001:7)

ثانياً - التنمية المستدامة:

إن الارتباط الوثيق بين كل من التعليم وقضايا النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والتنمية قد فرض على الجهات الضرورية الاتسام بالتوازن والتكامل في مناهجها وأساليبها، والتمكين والجودة في أنظمتها لتوائم مفهوم التنمية الشاملة، ولتنتقل المجتمع من الأوضاع القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف تسعى لرفع مستوى معيشة المجتمع.

ولقد تحدث العديد من الباحثين عن وجود عدة مكونات للاستدامة، تتمثل

في: (بشير، 2012: 100)

- **الاستدامة المؤسسية:** وهي تعني إلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وتحقيق التنمية المستدامة، وإلى أي مدى يمكن أن تشارك القطاع الخاص في خدمة المجتمع وأهداف التنمية.

- **الاستدامة الاقتصادية:** وتعني تضمين السياسات التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع وأداء الدور المنتظر منها، وتكون في نفس الوقت سليمة من الناحية الأيكولوجية وقابلة للتطبيق.

- **الاستدامة البيئية:** وتعني قدرة البيئة على مواصلة العمل بصورة سليمة، والتقليل إلى أدنى حد من التدهور البيئي.

- **التنمية البشرية المستدامة:** والتي تعني التوازن بين السكان والموارد المتاحة، وبين الكفاءات ومراكز الإنتاج، وهي علاقة بين الحاضر والمستقبل بهدف ضمان حياة ومستوى معيشة أفضل حيث لا وجود لتنمية مستدامة دون تنمية بشرية. (علي، 2013: 100)

أهداف التنمية المستدامة:

منذ عام 1996م أكدت لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة واليونسكو على أهمية ودور التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة، وقد ظهر هذا بوضوح في الدورة السادسة للجنة عام ١٩٩٨م، حيث أوصت بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التعليم العالي، بضرورة إعادة توجيه أنظمة التعليم الشكلي، وبضرورة تبني أسلوب المداخل للتدريب والبحث. وفي أكتوبر 1990م عقد ممثلو الجامعات وقادتها مؤتمر (تعزيز الاستدامة في التعليم العالي) ونتج عنه إعلان Talloires في فرنسا، الذي يحدد دور الجامعة في تعليم الأفراد الذين يستطيعون إدارة وتطوير مؤسسات المجتمع، ويؤكد على أهمية التعليم كدعامة أساسية للتنمية المستدامة. (الحوت وشاذلي، 2007: 49)

وقد أشارت منظمة اليونسكو إلى أنه توجد أدوار عديدة تستطيع أن تقوم بها مؤسسات التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة، وذلك لأنها تمتلك العديد من المميزات التي تجعلها متفردة في هذا الشأن، فهي تمتلك موارد بشرية في كل مجال من مجالات التعليم الإنساني، وتمتلك سنوات من الخبرة في تعليم وتدريب قادة المستقبل، وتمتلك خبراء في كل مجالات البحث.

(اليونيسكو، 2005: 50)

إلا أن قيام مؤسسات التعليم العالي بالدور المأمول منها لإنجاز الاستدامة لن يكون ميسراً إلى الدرجة التي ينبغي أن يكون عليها. فالتعليم العالي نفسه يواجه تحديات وصعوبات كبيرة ترتبط بالتمويل، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التدريب المبني على المهارات المطلوبة، وغير ذلك من التحديات المحلية والعالمية التي يمكن أن تحد من فعالية دور التعليم العالي في تحسين نوعية الحياة وضمان تحقيق التنمية المستدامة.

إلا أنه من ناحية أخرى، يمكن الحد من تأثيرات هذه التحديات، وتفعيل دور الجامعات في تلبية متطلبات التنمية المستدامة من خلال:

- تمكين العاملين في الجامعات لضمان المشاركة في التدريب والتخطيط وفق الاحتياجات وزيادة الإنتاجية وتنمية القدرات.
- التعاون بين مؤسسات التعليم العالي، والقطاعين العام والخاص لبدء برامج فعالة لتعليم وتدريب العاملين بهدم تدعيم أنماط الإنتاج المستدامة.

- اشتراك الجامعات مع المنظمات غير الحكومية في التوعية بأهمية التنمية المستدامة، وحفز المجتمع المدني للقيام بمبادرات تتصل بمحاور التنمية المختلفة.
 - قيام الجامعات بإصلاح وتطوير هياكلها البحثية والتدريسية والخدماتية بما يتفق مع الجهود التي تبذل لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.
 - العمل على إيجاد نموذج للمجتمع المستدام داخل الحرم الجامعي، وإجراء تقييم بيئي دوري للحرم الجامعي.
- ولعل ما سبق يظهر بما لا يدع مجال للشك العلاقة بين التمكين وقدرة الجامعة على أداء وظائفها في سبيل التنمية المستدامة، فبعد أن كانت الوظيفة الأساسية للجامعة هي متابعة المعرفة، فإنها اليوم تتجاوز ذلك لتشمل تطبيق تلك المعرفة من أجل تطوير الواقع المادي، بشكل مباشر أو غير مباشر، أي التحول إلى منظور ورؤية نفعية لرسالة الجامعة.
- فالصيغة التقليدية لوظيفة الجامعة هي (البحث، التدريس، الخدمة) حيث تتضمن الدوافع الرغبة في التقدير الأكاديمي، والاعتماد على مصادر التمويل، لكن التحول في هذه الصيغة بعد مفهوم التمكين أصبح اشتراك الجامعة في التنمية المستدامة ونقل التكنولوجيا من أهم الاتجاهات في التعليم الجامعي، حيث تحول الموظفون من عاملين إلى شركاء والطلاب من مستهلكين إلى زبائن وعملاء.
- (نوفل، ٢٠٠٠: ٢٧)
- ولعل العلاقة بين التمكين والتنمية المستدامة، تتضح من خلال أن التوسع في التعليم الجامعي ثد اوجب الحفاظ على النوعية في السياق الجديد، لأن الزيادة في أعداد الطلبة يجب أن يقابله اطراد في كفاءة وقدرة وجودة النظام الجامعي، وتغيير اتجاه العمل (التدريس، والبحث، والخدمة) بما يحقق التنمية المستدامة. ولهذا جاء الاهتمام بالتمكين ليس فقط كاستراتيجية تهدف إلى تنسيق الأنشطة الإدارية وتغيير الإدارة، ولكن أيضاً لإدارة التغيير وعدم البناء المؤسسي، وتبني تقنيات إدارية تسعى نحو تحقيق ثلاثة أمور: الكفاءة، والفعالية، والاستدامة.
- وإذا كان التحدي الذي يواجه تطوير التعليم الجامعي وتوجيهه وجهة الاستدامة، فإن هذا يتطلب مديلاً جديداً لتصميم العمل الجامعي بما يستند على:
- (جمال الدين، ٢٠٠٦: ١٦٤)

- المجتمع والطالب هما الحكم الحقيقي لجودة الخدمة، ولا بد أن ينعكس ذلك على عملية اتخاذ القرار والتدريب.
- تكون هناك قيمة مضافة عندما يتم تشكيل أنشطة الجامعة بشكل يفي بحاجات الطالب وتطور المعرفة حوله بشكل مباشر.
- جعل قوة العمل تتصف بأنها فريق يتكون من أفراد متعددي المهارات يتميزون بالتمكين والمرونة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2002: 43).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية (الأزهر - الإسلامية) بالكليات المختلفة بالجامعتين وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية قصدية (180) عضواً، في حين كانت الاستبانة المستردة للتحليل هي (165) حيث إن (15) عضواً لم يستجيبوا نتيجة لكثرة انشغالاتهم. وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، والجدول التالي يبين توزيع العينة القصدية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية

| نوع الجامعة | الأزهر | الإسلامية | الكلي |
|----------------|----------|-----------|------------|
| العدد | 82 | 83 | 165 |
| النسبة المئوية | 49.7% | 50.3% | 100 |
| الكلية | علمية | إنساني | الكلي |
| العدد | 86 | 79 | 165 |
| النسبة المئوية | 52.12% | 47.88% | 100 |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 | 5-10 سنة | أكثر من 10 |
| العدد | 13 | 70 | 82 |
| النسبة المئوية | 7.88% | 42.42% | 49.70% |

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث بتحديد مجالات الاستبانة وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال ومن ثم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتشمل (33) فقرة موزعة على ثلاث مجالات: (التنمية المهنية - تفعيل العمل وتجويده - دعم البناء المؤسسي). عرضت الاستبانة على (11) محكماً من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وفي ضوء ملاحظاتهم، تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها ليصبح عدد فقرات الاستبانة (28) فقرة حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، وبذلك انحصرت درجات أفراد العينة ما بين (140،28).

صدق الاستبانة:

1. **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (11) من التخصصيين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة الفقرات والمجالات، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال بعد الدمج، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، في ضوء تلك الملاحظات خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الإنسان الداخلي بتطبيقها على العينة الاستطلاعية من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

| المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ارتباط بيرسون |
|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| التنمية المهنية | 4.34 | 0.49 | 0.78 |
| تفعيل العمل وتجويده | 4.38 | 0.56 | 0.87 |
| دعم البناء المؤسسي | 4.42 | 0.43 | 0.94 |
| المجموع | 4.39 | 0.42 | |

يتضح من الجداول السابقة أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة: أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ / وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

| المجال | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------|-------------|--------------------|
| التنمية المهنية | 8 | 0.941 |
| تفعيل العمل وتجويده | 8 | 0.892 |
| دعم البناء المؤسسي | 12 | 0.860 |
| المجموع | 28 | 0.936 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.936) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها. الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال على: "ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات والنسبة المئوية والترتيب للاستبانة ككل

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | المجال |
|---------|--------------|-------------------|---------|---------------------|
| 3 | 87.39 | 0.49 | 4.37 | التنمية المهنية |
| 1 | 89.89 | 0.44 | 4.49 | تفعيل العمل وتجويده |
| 2 | 89.41 | 0.38 | 4.47 | دعم البناء المؤسسي |
| | 88.97 | 0.36 | 4.45 | المجموع |

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة في المجالات المحددة تساوي (88.97%) وهي درجة عالية، حيث جاءت المجالات على الترتيب (تفعيل العمل وتجويده) بوزن نسبي (89.89%) يليه مجال (دعم البناء المؤسسي) بوزن نسبي (89.41%) وأخيراً مجال (التنمية المهنية) بوزن نسبي 87.39%، ولعل هذه النسبة العالية في التقدير تعزى إلى إيمان أفراد العينة بأهمية دور التمكين في الارتقاء بمستوى العمل وتجويده على جميع المستويات، حيث إن النسب جاءت متقاربة لأن الجامعات تسعى إلى المحافظة على ميزتها التنافسية في ظل ارتفاع

رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة
بالجامعات الفلسطينية

عدد مؤسسات التعليم العالي بحافظات غزة. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (البلوشي،2009)، ودراسة (Franz,2004) وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على الفقرات والدرجة الكلية لكل مجال.

المجال الأول - التنمية المهنية:

جدول (5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|-------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | يمنح العاملین قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. | 4.38 | 0.68 | 87.52 | 3 |
| 2 | يمكن العاملین من المشاركة في التدريب والتنمية والتخطيط لمهامهم. | 4.34 | 0.65 | 86.79 | 6 |
| 3 | يساعد العاملین في التركيز على القضايا المجتمعية. | 4.37 | 0.61 | 87.39 | 5 |
| 4 | يعمل على تفجير الطاقات البشرية بهدف زيادة الإنتاجية. | 4.32 | 0.65 | 86.42 | 7 |
| 5 | يوفر الرضا الوظيفي للعاملین عن عملهم والعملاء عن الخدمات. | 4.38 | 0.66 | 87.52 | 4 |
| 6 | يوفر المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة. | 4.30 | 0.57 | 85.94 | 8 |
| 7 | يدفع العاملین نحو الالتزام الذاتي وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية. | 4.48 | 0.54 | 89.70 | 1 |
| 8 | يساعد العاملین في التركيز على النمو المهني والقضايا الاستراتيجية بعيدة الأجل. | 4.39 | 0.54 | 87.88 | 2 |
| | الدرجة الكلية | 4.37 | 0.46 | 87.39 | |

يتضح من الجدول السابق أن درجات التقدير على فقرات هذا المجال جاءت (85.94 - 89.70) وهي درجات تقدير عالية، حيث جاءت الفقرة (7) "يعمل على تفجير الطاقات البشرية بهدف زيادة الإنتاجية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.70%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى وضوح مفهوم وجدوى التمكين لدى أفراد العينة باعتباره قادر على توفير المناخ الملائم للعمل ودفعهم نحو الالتزام الذاتي باعتبارهم أصل ينبغي استثماره، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Sagnak,2012).

وجاءت الفقرة (6) : يوفر المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة." في أدنى درجات التقدير بوزن نسبي (85.94%) ويعزى السبب في ذلك إلى أن هناك

عوامل أخرى غير التمكين توفر المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة خاصة في ظل الأوضاع المتردية التي تعيشها البيئة الفلسطينية، وهذا ما يتفق في مجمله مع ما جاءت به دراسة (عطا، 2012)

المجال الثاني - تفعيل العمل وتجويده:

جدول (6)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | يعمل على تحقيق مبدأ لا مركزية الانظمة. | 4.59 | 0.75 | 91.44 | 3 |
| 2 | يعزز ثقافة مؤسسية تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته. | 4.36 | 0.69 | 87.27 | 8 |
| 3 | يركز على اعتبار الثقة والتفاهم اساس العمل المؤسسي. | 4.46 | 0.57 | 89.21 | 5 |
| 4 | يعمل على انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته. | 4.48 | 0.70 | 89.70 | 4 |
| 5 | يحفز العاملين على بذل الطاقة والعمل من أجل جودة الخدمات | 4.46 | 0.73 | 89.01 | 6 |
| 6 | يزيد من الدعم والتأييد لدور المؤسسة في خدمة المجتمع وتنميته. | 4.61 | 0.56 | 92.12 | 1 |
| 7 | يزود المجتمع بالكفاءات والقيادات المدربة بما يسهم في تحقيق التنمية | 4.41 | 0.64 | 88.12 | 7 |
| 8 | يسهم في تطوير العلاقات الشبكية مع المؤسسات الشريكة بهدف تنمية المجتمع. | 4.59 | 0.56 | 91.76 | 2 |
| | الدرجة الكلية | 4.49 | 0.44 | 89.8 | |

يتضح من الجدول السابق أن درجات التقدير على فقرات هذا المجال جاءت (87.27- 92.12%) وهي درجات تقدير عالية، حيث جاءت الفقرة (6) "يزيد من الدعم والتأييد لدور المؤسسة في خدمة المجتمع وتنميته" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (92.12%)، ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن التمكين يعزز وظيفة الجامعة الثالثة وتحسين الإنتاجية، ويقلل من انتشار السلوكيات السلبية بين الموظفين، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الرقاد، وأبو دية، 2012)، و(إبراهيمي، 2013)، و(الجعبري، 2010).

وجاءت الفقرة (2): "يعزز ثقافة مؤسسية تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته." في أدنى درجات التقدير بوزن نسبي (87.27%) ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة باعتبار التمكين عاملاً مهماً لتنمية عامل الإبداع وتفعيل جهود التطوير والتحسين، وزيادة قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (البلوشي، 2009) ودراسة (Franz, 2004).

المجال الثالث - دعم البناء المؤسسي:

رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة
بالجامعات الفلسطينية

جدول (7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|--|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | يسهم في إثراء القاعدة المعرفية للعاملين بما يساعد على حل الأزمات. | 4.52 | 0.60 | 90.42 | 6 |
| 2 | يعمل على تحديد الأهداف المتعلقة بإداء العمل والتطوير. | 4.57 | 0.55 | 91.39 | 2 |
| 3 | يعزز استخدام أسلوب الفريق في العمل للمحافظة على مستقبل المؤسسة ومركزها التنافسي. | 4.56 | 0.60 | 91.27 | 3 |
| 4 | يعمل على تدريب العاملين للقيام بأدوار جديدة تسهم في خدمة المجتمع وتنميته. | 4.62 | 0.49 | 92.36 | 1 |
| 5 | يسهم في زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها العاملون. | 4.30 | 0.77 | 86.06 | 10 |
| 6 | يقلل من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية مما يزيد من حجم الخدمات المقدمة. | 4.29 | 0.74 | 85.82 | 11 |
| 7 | يسهم في تقليل الفاقد من الإنتاج. | 4.26 | 0.77 | 85.21 | 12 |
| 8 | يزيد من المشاركة الإيجابية في خدمة المجتمع وتنميته. | 4.49 | 0.65 | 89.82 | 7 |
| 9 | يحسن نوعية الأداء بما يرفع مستوى الجودة. | 4.47 | 0.60 | 89.45 | 8 |
| 10 | يهتم بالفرد وبيئته نحو التغيير. | 4.52 | 0.57 | 90.55 | 5 |
| 11 | يزيد من فعالية المؤسسة في تنمية المجتمع وإبراز دورها. | 4.47 | 0.54 | 89.33 | 9 |
| 12 | يزيد من فعالية تحديد أسباب الحاجة إلى تنمية المجتمع وحل مشكلاته. | 4.56 | 0.54 | 91.27 | 4 |
| | الدرجة الكلية | 4.47 | 0.38 | 89.41 | |

يتضح من الجدول السابق أن درجات التقدير على فقرات هذا المجال جاءت (85.21 - 92.36%) وهي درجات تقدير عالية، حيث جاءت الفقرة (4) "يعمل على تدريب العاملين للقيام بأدوار جديدة تسهم في خدمة المجتمع وتنميته." في المرتبة الأولى بوزن نسبي (92.36%)، ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بدور التمكين في تمكين الذات والتوجه نحو الاستقلالية والمسؤولية، وهذا ما يتوافق مع استجابات أفراد العينة في المجال السابق ويتفق مع ما جاءت به دراسة (الجعبري، 2010)، و(الرقب، 2010)، (عطا، 2012)

وجاءت الفقرة (7): "يسهم في تقليل الفاقد من الإنتاج" في أدنى درجات التقدير بوزن نسبي (85.21%) ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف وعي أفراد العينة بمفهوم الإنتاج، خاصة وأن معظم الجامعات في محافظات غزة تمثل مؤسسات خدماتية لا إنتاجية، وذلك نظراً للظروف السياسية الخاصة إلي يمر بها المجتمع الفلسطيني.

إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

الفلسطينية لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المتغيرات: (الجامعة- الكلية- سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من ثلاثة فروض كانت كما يلي:

الفرض الأول وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى متغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية)". وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T.test) والجدول (8) يوضح ذلك

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية
وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجامعة

| المجال | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المجال الأول | الأزهر | 82 | 4.35 | 0.47 | - 0.568 | غير دالة |
| | الإسلامية | 83 | 4.39 | 0.45 | | |
| المجال الثاني | الأزهر | 82 | 4.45 | 0.48 | - 1.359 | غير دالة |
| | الإسلامية | 83 | 4.54 | 0.39 | | |
| المجال الثالث | الأزهر | 82 | 4.44 | 0.38 | - 1.031 | غير دالة |
| | الإسلامية | 83 | 4.50 | 0.38 | | |
| الدرجة الكلية | الأزهر | 82 | 4.42 | 0.37 | - 1.139 | غير دالة |
| | الإسلامية | 83 | 4.48 | 0.36 | | |

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (163) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (163) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.60

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية في المجالات الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن جامعات محافظات غزة تقع في بقعة جغرافية صغيرة، تتأثر ببعضها، وتحاول قدر الإمكان المحافظة على ميزتها التنافسية، وبالتالي تحاول قدر الإمكان تمكين العاملين فيها. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الرقاد، وأبو دية، 2012)، (الرقب، 2010)، و(الجعبري، 2010)

الفرض الثاني:

ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى متغير الكلية (علمية

رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة
بالجامعات الفلسطينية

- إنسانية). وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T.test) والجدول (9) يوضح ذلك

جدول (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الكلية

| المجال | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---------------|---------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المجال الأول | علمية | 86 | 4.37 | 0.47 | - 0.057 | غير دالة |
| | إنسانية | 79 | 4.37 | 0.45 | | |
| المجال الثاني | علمية | 86 | 4.55 | 0.38 | 1.638 | غير دالة |
| | إنسانية | 79 | 4.44 | 0.49 | | |
| المجال الثالث | علمية | 86 | 4.51 | 0.35 | 1.379 | غير دالة |
| | إنسانية | 79 | 4.43 | 0.41 | | |
| الدرجة الكلية | علمية | 86 | 4.48 | 0.34 | 1.176 | غير دالة |
| | إنسانية | 79 | 4.41 | 0.38 | | |

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (163) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (163) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.60

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية في المجالات الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية، ويعزى السبب في ذلك إلى وعي أفراد العينة بأن عملية التمكين مجدية بحد ذاتها بغض النظر عن نوع الكلية التي يعملون بها بما له القدرة على تحسين نوعية الخدمة وزيادة فعالية الاتصالات وزيادة ولا العاملين وفرص الإبداع.

الفرض الثالث:

ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي

One Way ANOVA والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) قيمة "ف" ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|--------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|

| | | | | | | |
|------------------|--|-------|-----|------|------|----------|
| الأول | بين المجموعات داخل المجموعات المجموع | 0.09 | 2 | 0.04 | 0.20 | غير دالة |
| | | 35.02 | 162 | 0.22 | | |
| | | 35.10 | 164 | | | |
| الثاني | بين المجموعات داخل المجموعات المجموع | 1.29 | 2 | 0.64 | 3.45 | دالة |
| | | 30.19 | 162 | 0.19 | | |
| | | 31.48 | 164 | | | |
| الثالث | بين المجموعات داخل المجموعات المجموع | 0.59 | 2 | 0.30 | 2.08 | غير دالة |
| | | 23.07 | 162 | 0.14 | | |
| | | 23.66 | 164 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات داخل المجموعات المجموع | 0.45 | 2 | 0.22 | 1.72 | غير دالة |
| | | 21.11 | 162 | 0.13 | | |
| | | 21.56 | 164 | | | |

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (162,2) وعند مستوى (0.01) = 5.06

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (162,2) وعند مستوى (0.05) = 3.18

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثاني، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير سنوات الخدمة في هذا المجال.

ويتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول والثالث والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة اتجاه الفروق فيما يتعلق بالمجال الثاني (تفعيل العمل وتجويده) قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------|----------------|------------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | - | | |
| 5-10 سنوات | - | 0.08 | |
| أكثر من 10 سنوات | - | 0.10 | 0.18* |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة (5-10 سنوات) وبين (أكثر من 10 سنوات) لصالح من لديهم سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات، ويعزى السبب في ذلك ان التمكين بالإضافة إلى سنوات الخدمة الأكثر يؤثر في درجة تفعيل العمل وتجويده، فهم أكثر قدرة على تحديد متطلبات العمل، ومدى جودته في ظل المتغيرات الحديثة، أضف إلى أن التمكين في هذا المجال يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين إذ يشعرون بإتاحة

الفرص لإعمال قدراتهم بما ينعكس على تفعيل العمل وتجويده مع مرور الوقت. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الجعبري، 2010)، (الرقب، 2010).

إجابة السؤال الرئيس:

ينص السؤال على: "ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟" في ضوء النتائج التي ظهرت في الدراسة، يرى الباحث أن الرؤية المستقبلية سوف تنسجم في مضمونها مع التوجه العالمي نحو التعليم العالي بتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة شريكة تسعى للتأقلم والنهوض بإمكاناتها بما يحقق لها الميزة التنافسية، في الوقت الذي تشير فيه المؤشرات المحلية خلال السنوات الخمس الأخيرة إلى تزايد مطرد على التعليم العالي في ظل شح الإمكانيات، وتراجع التمويل.

وعليه تتطابق الرؤية من عدة منطلقات، أهمها:

- أن المورد البشري في الجامعات الفلسطينية هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات، وعنصر قادر على المشاركة إذا ما أحسن تمكينه.
- لا يوجد مؤشر يستطيع أن يصف بصورة كاملة وشاملة نظام العمل في الجامعات الفلسطينية.
- أصبح التمكين ضرورة ملحة باعتباره وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن عملهم وتحسين الإنتاجية وتجويد الخدمة.
- وجود عوائق تواجه الجامعات الفلسطينية تحد من درجة مساهمتها في التنمية المستدامة من أهمها: البناء التنظيمي الخرمي، ضعف برامج التدريب الذاتي، قلة الثقة بين الإدارة والعالمين.
- قناعة أفراد العينة من خلال درجات تقديرهم بأهمية دور التمكين في الارتقاء بمستوى العمل في المجالات محل الدراسة.
- التحول في مضمون رسالة ورؤية الجامعات.

فلسفة الرؤية:

يمكن تحديد مؤشرات وموجهات فلسفة الرؤية المستقبلية في ضوء أهمية التمكين على النحو التالي:

- أن تستند الرؤية إلى فلسفة إدارية واضحة تعبر عن الدور الأساسي للمتكمين في زيادة قدرة الجامعة على الوفاء بمتطلبات التنمية.
- فلسفة تمنح العاملين المشاركة، وإثراء القاعدة المعرفية لهم وتدريبهم على الأدوار الجديدة لهم، وإتاحة الفرصة لهم للانفتاح على المجتمع المحلي.
- فلسفة توضح أن الجامعة والعاملين شركاء في تحقيق التنمية المستدامة واستثمار الموارد.

أهداف الرؤية:

تسعى الرؤية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- حشد المصادر والطاقات من أجل الخروج بمجتمع الجامعة من المجتمع المغلق إلى المجتمع الشريك.
- ٢- تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء وتوفير فرص للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفردية، وإيجاد القنوات السهلة للتواصل مع المديرين، باستخدام أساليب تحقيق الميزة التنافسية والتنمية.
- ٣- تحسين مستوى التمكين والتوسع في تطبيق اللامركزية، وإتاحة فرص أكبر للاستفادة من قدرات وطاقات العاملين في تحقيق التنمية.

متطلبات الرؤية:

- وفقاً لما سبق ذكره من منطلقات فكرية، ونتائج عملية لآراء أفراد العينة، تتطلب الرؤية ما يلي:
- **المناخ:** تهيئة الظروف المناسبة للتمكين (ثقافة - فعل)، واهتمام القيادة العليا بدعم ومساندة جهود العاملين الساعية إلى التطوير.
 - **تحديد الفرص:** فهم طبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها في سبيل تمكين العاملين وضمان عدم هدر طاقاتهم والاستفادة منها في تحقيق التنمية ودعم البناء المؤسسي.
 - **التشجيع:** تشجيع العاملين خاصة الذين يفنقرون إلى الخبرة، من خلال توعيتهم بأهمية دعم البناء المؤسسي والفصل بين مراحل التمكين.
 - احترام استقلالية الأفراد ودعمها في سبيل تحقيق التنمية والمشاركة المجتمعية.
- #### الخطوات الإجرائية:

يتطلب تنفيذ الرؤية المستقبلية اتخاذ مجموعة من الإجراءات انطلاقاً من الأهداف السابقة في المجالات التالية:

أولاً- التنمية المهنية:

- ترسيخ ثقافة التمكين لدى القيادات العليا وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية العامة للجامعة.
- إجراء مسح شامل للدراسات التي أجريت في مجال التنمية المهنية وجمع التوصيات وتحليلها إلى إجراءات عمل متعلقة بالتمكين وأثره.
- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت عند تطبيق مدخل التمكين لضمان الشفافية والمسؤولية.

ثانياً- تفعيل العمل وتجويده:

- إصدار تشريعات وقوانين جامعية جديدة تحدد من خلالها مساحات أوسع لمرونة العمل والإبداع فيه.
- منح العاملين فرصاً أفضل للارتقاء بأفكارهم ومشاركة مجتمعهم ودعم مفهوم (مصلحة المؤسسة) لا المصلحة الشخصية.
- عقد دورات تدريبية بشكل دوري وخلال ساعات العمل من باب التحفيز، يوضح من خلالها عملياً إسهامات التمكين في تحقيق الجودة والرضا.

ثالثاً- دعم البناء المؤسسي:

- تنمية شبكات وقنوات الاتصال بين العاملين في الجامعة الواحدة والجامعات الأخرى بهدف الاستفادة من التجارب بعيداً عن (التنافسية الربحية).
- تبني الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد البشرية في الجامعات، لأنها تعد من الاستراتيجيات المهمة في تحقيق التوازن في ظل ضعف الموارد الأخرى.
- تدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي الداعم لوضع تصورات وبدائل مستقبلية لأدوارهم في خدمة المجتمع بعد التمكين.
- التحليل البيئي الدوري للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات ومشاركة العاملين في هذا التحليل.

في ضوء ما سبق، وعطفاً على ما بذل من جهد في تأصيل فكرة هذه الدراسة، ووضع رؤية مستقبلية لها، يمكن القول إنه من المتوقع أن يتعرض تنفيذ هذه الرؤية مجموعة من المعوقات، أهمها:

- ١-توقف حركة التوظيف واستقطاب العاملين الأكفاء في الجامعات نظرا لقلة الإمكانيات، واختلاف أيديولوجية التوظيف عن الاعتماد على الكفاءات.
- ٢-قلة البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين استراتيجية وطنية في هذا المجال، حيث إنه لا يوجد في محافظات غزة إلا جامعة حكومية واحدة، والبقية ما بين (أهلية، خاصة).
- ٣-البيروقراطية السائدة، وعدم المرونة حيث إن جامعات غزة عادة ما ترجع في قراراتها إلى الأحزاب والتنظيمات السياسية الممولة والحاكمة لها.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم (2005): تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة.
- إبراهيمي، نادية (2013): دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة على جامعة المسيلة)، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- أبو زنت، ماجدة وغنيم، عثمان (2008): إشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (35)، العدد (1).
- الأغا، إحسان (2002): البحث التربوي وعناصره - منهجه وأدواته، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البلوش، علي (2009): مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية الشرطة بالإمارات المتحدة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الجعبري، دعاء (2010): واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- جمال الدين، نجوى (٢٠٠٦): التحول في الصيغة التقليدية للجامعة- رؤية وصفية تحليلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١٢)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الحوت، محمد وشاذلي، ناهد (2007): التعليم والتنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ديب، ريدة ومهنا، سليمان (2009): التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، مج (25)، العدد (1).
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة (2012): القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، كلية الأميرة عليا، جامعة البلقاء، الأردن.

الرقب، أحمد (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الأزهر، غزة.

عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين (2008): استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

عبد الحي، رمزي (2006): التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

عبد الهادي، محمود (١٩٩٧): رؤية مستقبلية لدور جامعات العالم الإسلامي في مواجهة تحديات القرن المقبل، ورقة عمل مقدمة لندوة (التحديات التي تواجه الأمة الإسلامية)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ج٢.

العنبي، سعد بن مرزوق (2004): أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

عشبية، فتحي (2006): تمكين معلم التعليم العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة عالم التربية، العدد التاسع عشر، السنة السابعة، المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية، القاهرة.

عطا، شذى (2012): أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على قيادات الجهاز المركزي للرقابة اليمني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

علي، أشرف (2013): دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

قاسم، ميرفت (2007): أثر التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.

المرسي، جمال الدين (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ملحم، يحيى (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

نوفل، محمد نبيل (٢٠٠٠): الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للتنمية، المجلد (٢٢)، العدد (١).

الهندي، محمد (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الهوري، سعيد (2001): الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة.

اليونيسكو (2004): البعد الثقافي للتنمية: نحو مدخل إجرائي، ترجمة محمد عبد الدايم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Bowen, E. (2005): Empowering Service Employees, Sloan Management Review, Summer , 2005.

Sagnak, Mesut (2012): The Empowering Leadership and Teachers Innovative Behavior: The mediating role of innovation climate, African Journal of Business Management , 6(4), P.1635-1641.

Rubet, Chad (2005): Empower Your Employees so you can Satisfy Customers, Marketing News, Vol.(29) No.(7) pp. 14-22.

Franz, C, (2004): Cross-cultural Study of Employee Empowerment and Organizational, Unpublished Ph.D. Dissertation , Wayne State University.