إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:		فاتن محمود الملفوح	**اسم الطالب:**
Date:	2016-04-11	04 رجب، 1437 هـ	**التاريخ:**
Signature:			**التوقيع:**

بسم الله الرحمن الرحيم

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة

تخصص القيادة والإدارة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة

تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة

إعداد الباحثة:

فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح

إشـــراف:

د. محمد إبراهيم المدهون

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

1437هـ _ 2016م

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ **فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 26 جمادي الثاني 1437 هـ، الموافق 2016/04/04 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمـــد إبـــراهيم المـــدهون	مشرفاً ورئيســاً	.....
أ. د. ماجـــد محمـــد الفـــرا	مناقشاً خارجياً	.....
د. منصور محمدعلي الأيوبي	مناقشاً خارجياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر(الثلاثيني)
دوار الصناعـــة - بنايـــة رقـم 2070/84 ✉ 1421

"الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ"

(سورة الحج: 41)

إهداء

إلى الروح التي سكنت روحي وغدت يوم الرواح..... (روح أمي)

إلى من أنا مهجة قلبه وهو كل قلبي

أسمى باسمه مساء صباح ...(والدي الغالي)

إلى وسط العقد عاش فيصلاً للحق

لا يرضى له أن يستباح..... (روح أخي)

إلى سندي ومسندي ومن في كنفه أرجو الفلاح ..... (زوجي)

إلى من أُعز به وأحمد ربي له وأسعى لجنته بصلاح.... (أبنائي)

إلى من فزت بهم وتفردت بحبهم ...

وهم أملي وآية ربي، وبحمده بلالٌ صداح..... (أخوتي وأخواتي)

إلى الغالية التي زرعت في قلبي أمل الصباح... (خالتي)

إلى أهلي ورفقة عمري وصحبة عملي من فيهم القلب لاح.

إلى موطني وبلدتي ونبع عينٍ، أبغي بعودٍ لتلك البراح.

إليهم جميعهم ومن قبلهم:

إلى خالقي أهدي نتاج النجاح.

شكر وتقدير

قال تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (سورة إبراهيم: 7)

الحمد لله رب العالمين الذي أحسن خلق الإنسان وعدّله، وألهمه نور الإيمان فزينه به وجمّله، وعلّمه البيان فقدّمه به وفضّله، وأفاض عليه خزائن العلوم فأكمله، ثم أمدّه بلسان يترجم عما حواه القلب وعقله، وأطلق بالحق مقوله وأفصح بالشكر ما أولاه وخولّه من علم حصّله، ثم الصلاة والسلام ما حكت حمائم حمائمَ إذا بكت، وهزت الغصون أنفاسَ الصبا فهيّجا صبابةً لمن صبا، على أجلّ مرسلٍ وآله وصحبه وتابعي منواله.

وإنه يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، ثم أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي ومشرفي **د. محمد ابراهيم المدهون** _حفظه الله ورعاه_ على تفضّله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير الذي بذله في توجيهي وإرشادي ومتابعته للرسالة منذ أن كانت فكرة ثم أضحت بحثاً، فجزاه الله عني خير الجزاء، فحقت له هذه الكلمات:

سعيتُ ابتغاء الشكر فيما صنعتَ لي ... فقصّرت مغلوبـــاً وإني لشـــاكر

لأنـــك توليني الجميـــلَ بداهـــةً ... وأنت لما استكثرتَ من ذاك حاقر

فأرجـــع مغلوبـــاً وترجـعُ بالتـــي ... لهـــا أولٌ في المكرمـــات وآخر.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة :

- الدكتور الفاضل/ **منصور الأيوبي** – حفظه الله– مناقشاً داخلياً
- الدكتور الفاضل/ **ماجـــد الفـــرا** – حفظه الله– مناقشاً خارجياً

لما قدماه لي من ملاحظات حول هذه الرسالة لتخرج في أبهى حلة، فجزاهم الله خير الجزاء.

وفي هذا المقام لا أنسى والدي الغالي وأمنحه دقات قلبي ونبضاته ليبقى تاجاً على رأسي ما حييت.

أوليتنـــي نعمـــاً أبـــوح بشكرهـا ... وكفيتني كلّ الأمور بأســرها

فلأشكرنّك ما حييتُ وإن أمت ... فلتشكرنّك أعظمي في قبرها

وأتقدم بالشكر إلى العاملين في أكاديمية الإدارة والسياسة على ما قدموه لي خلال فترة الدراسة.

والشكر موصول للدكتور: أيمن عماد على تفضله بتدقيق الرسالة لغوياً. وللدكتور: محمد الحاج على تفضله بترجمة ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

ولا أنسى الشكر الجزيل للصرح العالي الذي أنتمي إليه وأحيا به وفيه؛ لجامعتي الإسلامية وللعاملين فيها وخصوصاً زملاء العمل الذين ما سئموا من مساعدتي ومد يد العون لي والوقوف بجانبي حتى وصلتُ لما وصلت إليه الآن.

كما وأتقدم بالشكر لكل من ساهم معي في مشواري العلمي وكل من ساعدني وأعانني من أهلٍ ومن رفاق، وكل من خصني يوماً بالدعاء فلهم في النفس منزلةً ومكانةً وإن لم يسع المقام لذكرهم، فهم أهلٌ للفضل والخير والشكر.

قائمة المحتويات

إهداء .....ب

شكر وتقدير..... ج

قائمة المحتويات..... هـ

قائمة الجداول..... ي

قائمة الأشكال.....ن

ملخص الدراسة.....س

Abstract.....ع

الفصل الأول: مقدمة عامة 1

1.1 تمهيد: 2

2.1 مشكلة الدراسة:.....3

3.1 متغيرات الدراسة:.....4

4.1 فرضيات الدراسة:.....7

5.1 أهداف الدراسة:.....7

6.1 أهمية الدراسة:.....8

7.1 حدود الدراسة:.....8

8.1التعريفات الإجرائية: 9

9.1 هيكل الدراسة:.....10

الفصل الثاني: الإطار النظري 11

المبحث الأول: التمكين الإداري 12

1.1.2 تمهيد: 13

2.1.2 مفهوم التمكين الإداري:..... 13
3.1.2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى: 17
4.1.2 أساسيات التمكين الإداري:..... 20
5.1.2 أهمية التمكين الإداري: 21
6.1.2 مستويات التمكين:..... 25
7.1.2 خصائص التمكين:..... 26
8.1.2 أبعاد التمكين:..... 27
9.1.2 متطلبات التمكين الإداري:..... 33
10.1.2 خطوات تنفيذ تمكين العاملين:..... 34
11.1.2 أدوات وتقنيات التمكين:..... 36
12.1.2 مقومات التمكين: 37
13.1.2 أساليب التمكين المعاصرة:..... 38
14.1.2 معوقات ممارسة التمكين: 39
15.1.2 الخلاصة:..... 40
المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية..... 41
1.2.2 تمهيد: 42
2.2.2 مفهوم الأهداف الاستراتيجية: 42
3.2.2 أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية:..... 44
4.2.2 خصائص الأهداف الاستراتيجية:..... 46
5.2.2 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: 48
6.2.2 نظريات الأهداف الاستراتيجية:..... 49

7.2.2 منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية:..... 52
8.2.2 ارتباطات الأهداف الاستراتيجية:..... 53
9.2.2 أنواع الأهداف الاستراتيجية:..... 54
10.2.2 أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية:..... 55
11.2.2 الخلاصة:..... 57
المبحث الثالث: الجامعة الإسلامية 58
1.3.2 تمهيد:..... 59
2.3.2 نشأة الجامعة الإسلامية:..... 59
3.3.2 تطور أعداد الطلبة والخريجين:..... 60
4.3.2 تطور الهيئة الأكاديمية والإدارية: 60
5.3.2 توسعات شهدتها المباني والمرافق الجامعية: 61
6.3.2 صعوبات وتحديات واجهتها الجامعة الإسلامية: 61
7.3.2 تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية:..... 62
8.3.2 الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية: 65
9.3.2 الأهداف الاستراتيجية للجامعة في الخطة الجديدة (2015–2019): 68
10.3.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي: 68
11.3.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين:..... 69
12.3.2 الخلاصة:..... 70
الفصل الثالث: الدراسات السابقة..... 71
1.3 تمهيد: 72
2.3 الدراسات الفلسطينية:..... 72

3.3 الدراسات العربية:..... 77
4.3 الدراسات الأجنبية: 82
5.3 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:..... 86
6.3 الفجوة البحثية: 89
7.3 الخلاصة:..... 89
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات 90
1.4 تمهيد: 91
2.4 منهج الدارسة:..... 91
4.4 عينة الدراسة: 92
5.4 أدوات الدراسة:..... 93
6.4 خطوات بناء الاستبانة:..... 94
7.4 صدق الاستبانة:..... 96
8.4 ثبات الاستبانة:..... 109
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها 113
1.5 تمهيد: 114
2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:..... 114
3.5 تحليل فقرات الاستبانة: 116
4.5 اختبار فرضيات الدراسة: 149
الفصل السادس: النتائج والتوصيات..... 165
1.6 تمهيد: 166
2.6 نتائج الدراسة:..... 166

3.6 توصيات الدراسة: 167

4.6 جدول النتائج والتوصيات: 169

5.6 دراسات مقترحة:..... 172

قائمة المصادر 173

قائمة الجداول

جدول (1.2) يوضح الفرق بين التمكين والتفويض 18

جدول (2.2) يوضح أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين 24

جدول رقم (3.2) يوضح أبعاد التمكين الإداري وفق آراء بعض الكتاب 28

جدول رقم (4.2) يوضح متطلبات التمكين 34

جدول رقم (5.2) يوضح نظريات الأهداف الاستراتيجية: 51

جدول رقم (6.2) يوضح الغايات الرئيسية والأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية: 65

جدول (1.3) يوضح الفجوة البحثية 89

جدول (1.4) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة 96

جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**تدريب العاملين**" والدرجة الكلية للبعد 98

جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**الاتصال الفعال**" والدرجة الكلية للبعد 99

جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**التحفيز**" والدرجة الكلية للبعد ..100

جدول (6.4)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**بناء فرق العمل**" والدرجة الكلية للبعد 101

جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غاية "**رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة**" والدرجة الكلية للغاية 102

جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غاية: "**الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة**" والدرجة الكلية للغاية.....103

جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غاية "**تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع**" والدرجة الكلية للغاية 104

جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غاية "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً**" والدرجة الكلية للغاية 105

جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غاية "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**" والدرجة الكلية للغاية 106

جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غاية "**تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية**" والدرجة الكلية للغاية 107

جدول (13.4) معامل الارتباط بين درجة كل بعد وغاية من أبعاد وغايات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 108

جدول (14.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 109

جدول (15.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 111

جدول (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 114

جدول (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 115

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 115

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة 116

جدول (5.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات بعد "**تفويض السلطة**" 117

جدول (6.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات بعد "**تدريب العاملين**" 120

جدول (7.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات بعد "**الاتصال الفعال**" 122

جدول (8.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات بعد "**التحفيز**" 125

جدول (9.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات بعد "**بناء فرق العمل**" 128

جدول (10.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات: "**واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية**" 130

جدول (11.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات هدف: "**رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة**" ...132

جدول (12.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات هدف: " **لارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة**" 134

جدول (13.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات هدف: "**تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع**" 136

جدول (14.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات هدف "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً** " 138

جدول (15.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات هدف: "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**" 140

جدول (16.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات هدف "**تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية**".....142

جدول (17.5)المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات: "**مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية**" 144

جدول (18.5) يوضح معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية 146

جدول (19.5) يوضح معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية 147

جدول (20.5): معامل الارتباط بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية 149

جدول (21.5): معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية 150

جدول (22.5): معامل الارتباط بين تدريب العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية 151

جدول (23.5): معامل الارتباط بين الاتصال الفعال ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية 152

جدول (24.5): معامل الارتباط بين تحفيز العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية 153

جدول (25.5): معامل الارتباط بين بناء فرق العمل ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية 154

جدول (26.5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار 155

جدول (27.5): نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس 158

جدول (28.5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي 160

جدول (29.5): نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين " – المسمى الوظيفي 162

جدول (30.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – سنوات الخدمة.....164

جدول (1.6): جدول النتائج والتوصيات 169

قائمة الأشكال

شكل (1.1) يوضح متغيرات الدراسة.....6

شكل رقم (1.2) يوضح تسلسل التمكين.....26

شكل (2.2) يوضح الخطوات الأساسية للتمكين 36

شكل رقم (3.2) خصائص الأهداف الاستراتيجية.....47

شكل رقم (4.2) يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة 49

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تم اختيار أبعاد التمكين الخمسة بعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له وقياس دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ولتحقيق غرض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وكانت المقابلة والاستبانة هما الأداتين الرئيستين لجمع البيانات، فقد أجرت الباحثة عدة مقابلات مع شخصيات عملت في الجامعة في مناصب ومراكز تختص بموضوع الدراسة، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 320 من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1069 موظفاً في الجامعة الإسلامية، وقد تم استرداد 288 استبانة بنسبة 90%.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإدراي التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87% وفق آراء المبحوثين.
- تم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي 72.56% وفق آراء المبحوثين.

يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة منها:

- استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقاً ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.
- منح العاملين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم من خلال إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل.

Abstract

The study tried to analyze the status of employee empowerment at the Islamic University and the role it plays in achieving it's strategic goals. The five dimensions of empowerment were selected after reviewing literature and previous studies in order to measure their role in achieving the strategic goals of the university.

To achieve the purpose of the study the researcher used the analytic-descriptive approach. The interview and the questionnaire were the two main tools used in collecting data. The researcher conducted interviews with staff members who held positions related to the topic of the study, while a questionnaire was distributed among a sample of 320 out of 1069 making the staff population of the university. 288 of the employees responded to the questionnaire with a total percentage of 90%.

The most important results of the study are as follow:

- The Islamic University is abiding by the dimensions of administrative empowerment as moderately reported by the respondents of questionnaire with a percentage of 64.87%.
- The strategic goals of Islamic University sought for in this study were achieved with a percentage of 72.56% according to the responses given in the questionnaire.
- The role of empowerment in achieving the strategic goals of the Islamic University was statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$).

The most important recommendations of the study are as follow:

- Give the relationship between empowerment and the fulfillment of strategic goals, new patterns of empowerment need to be developed in order to help staff reach better administrative empowerment and achieve strategic goals.
- Providing employees with freedom that enables them select the appropriate method through which they can carry their tasks, this also involoves giving more flexibility at work.

الفصل الأول

مقدمة عامة

1.1 تمهيد.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 متغيرات الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة.

6.1 أهمية الدراسة.

7.1 حدود الدراسة.

8.1 التعريفات الإجرائية

9.1 هيكل الدراسة.

1.1 تمهيد:

يعتبر العنصر البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات إلى فرص وقدرات تنافسية؛ وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة بل وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها.

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ويعتبر تمكين العاملين منبع الصف الثاني المؤهل، ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرون بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديريهم ومشرفيهم فهم ينفذون فقط ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدراً من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدراً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسئوليتهم (هاينز، 1988 :32)

والتمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (القاضي، 2008: 20)

ويرى (ملحم، 2006: 45) أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة والمعرفة ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة تحتاج إلى تغيير في معتقدات المجتمع وسلوكياتهم لتبني هذه الأسس لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين.

وتؤكد الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (اندراوس ومعايعة، 2008: 18).

كما أن الأهداف هي الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها، إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة (النوفل، 2010: 28).

ولأن الجامعة الإسلامية مؤسسة تعليمية وطنية رائدة تقوم على منهج المؤسسات الإدارية المتميزة فإنها تولي اهتمامًا بالغًا بالتمكين الإداري، بل وتسعى لممارسته في كافة دوائرها المختلفة وذلك من يقينها وشعورها بأن التمكين يتيح للعاملين الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم بالشكل الأمثل، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها فضلاً عن دعمها لهم (تايه، 2015/12/30، مقابلة).

2.1 مشكلة الدراسة:

تصبو الجامعة الإسلامية لأن ترتقي نحو العالمية، فتسعى قدماً نحو تطوير برامجها الأكاديمية وتحسين بيئتها الإدارية، ولا تألو جهداً في ممارسة أحدث الوسائل الإدارية والتكنولوجية عبر إداراتها المختلفة طلباً لذلك (عمادة الجودة والتطوير،2015: 10).

ونحو سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية تمارس الجامعة الإسلامية أحدث أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة وتطبقها في داخل أروقة حرمها، ومن هذه الممارسات عملية التمكين الإداري.

وبالرغم من ممارستها للتمكين الإداري لكن الجامعة لا زالت تواجه مشكلات في تحقيق كافة أهدافها الاستراتيجية، وتواجه مشكلات _أيضاً_ في ممارسة التمكين الإداري في بعض الإدارات وبعض الحالات والمواقف.

وقد جاءت هذه الدراسة لتجيب على تساؤلات عدة: هل وصل تطبيق التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية للمستوى المطلوب الذي يحقق لها وصولاً سريعًا لغاياتها وأهدافها

الاستراتيجية؟ وهل تمت ممارسة كافة أبعاد التمكين الإداري بشكل تام ومتكافئ؟ وهل هناك ثمة معيقات تعيق تطبيق وممارسة التمكين الإداري وجعله أكثر فعالية؟ وهل يوجد دور واضح للتمكين الإداري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟

من كل تلك الأسئلة جاءت مشكلة الدراسة ملخصة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما دور تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس المشار إليه أعلاه، والذي ينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية؟
- ما هي أهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟
- ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟
- ما هي أهم معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية؟
- ما علاقة تمكين العاملين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟
- ما هي أهم معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟

3.1 متغيرات الدراسة:

1.3.1 المتغير المستقل:

تمكين العاملين:

وقد حددت العديد من الدراسات عدة أبعاد للتمكين الإداري ويمكن ذكر بعضها كالتالي:

دراسة (Byham,1992) اعتبرت أبعاد التمكين تتمثل في: نظام المكافأة والتقدير ونظام التخطيط والرؤية المستقبلية، ونظام إدارة الأداء، وتصميم المهنة، ونظام الاتصالات، أما دراسة (Daft, 2001: 516) فاعتبرت أن أبعاد التمكين هي: توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة، المكافأة، في حين أن دراسة (العتيبي، 2005) حددت أبعاد التمكين بـ المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، والثقافة، ودراسة (راضي، 2010) كانت فيها أبعاد التمكين هي: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز، وفي دراسة (نسمان، 2011) حددت أبعاد التمكين الإداري وفق: تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة، في حين أن دراسة (عفانة،2013) رأت أن الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة هي أهم أبعاد التمكين الإداري،

ودراسة (بودرهم 2013) حددت أبعاد التمكين بـ تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال.

مما سبق رأت الباحثة أن تحدد الأبعاد التي تتلاءم وطبيعة العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة الإسلامية وكانت الأبعاد لتمكين العاملين فيها كالتالي:

- تفويض السلطة.
- التدريب.
- الاتصال الفعال.
- تحفيز الموظفين.
- بناء فرق العمل.

2.3.1 المتغير التابع:

الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية:

وتم اختيار الأهداف الاستراتيجية للجامعة في الخطة الاستراتيجية السابقة للأعوام 2011–2014 لتكون مجال الدراسة.

3.3.1 المتغيرات الشخصية:

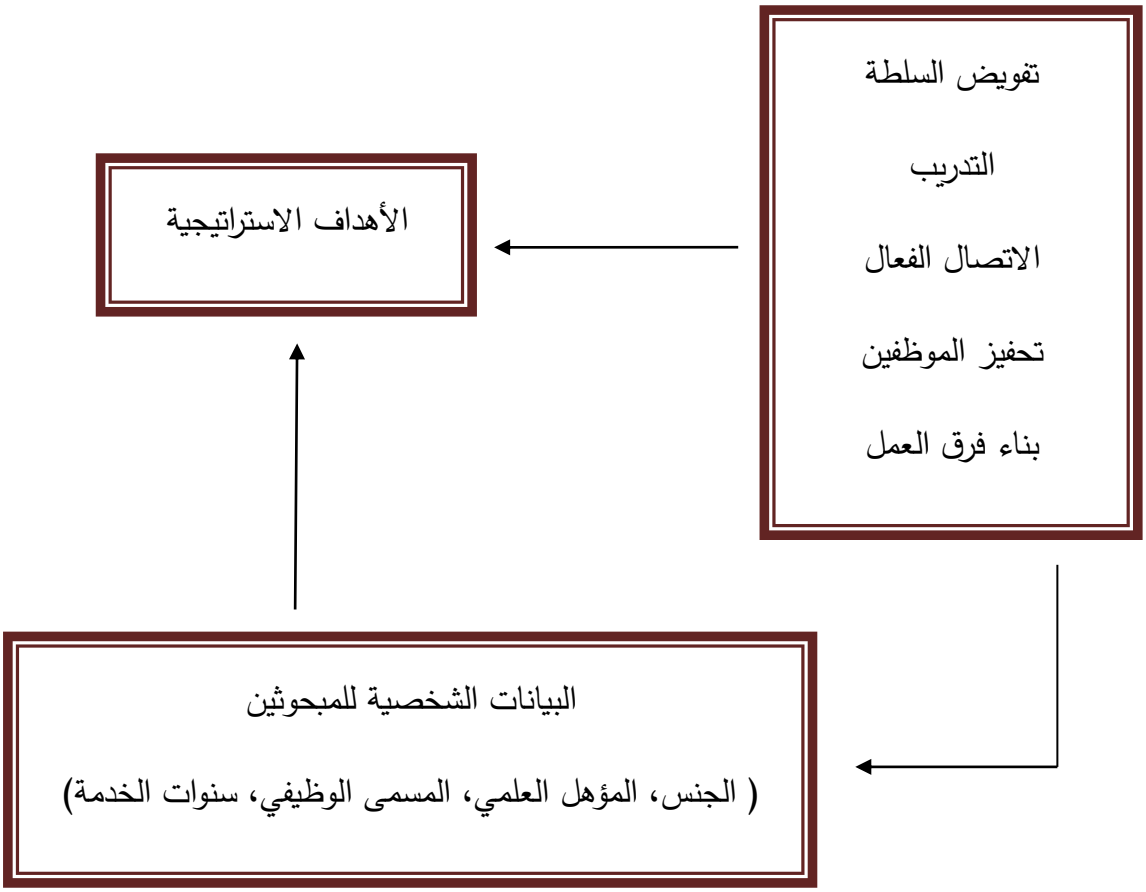
وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وأخيراً سنوات الخدمة.

والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:

شكل (1.1) يوضح متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: المتغير التابع:

التمكين الإداري **الأهداف الاستراتيجية**



المتغيرات الشخصية

المصدر: جُرد بوساطة الباحثة استناداً لمعلومات متغيرات الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة:

1.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء فرق العمل ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

2.4.1 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

3.4.1 الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

5.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية.
- كشف مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية.
- معرفة معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية ومحاولة وضع حلول لها.

- كشف العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية.
- بيان أهمية تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.
- الخروج بتوصيات ذات مردود إيجابي للجامعة الإسلامية موضع الدراسة.

6.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1.6.1 الأهمية العلمية:

- تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو عملية التمكين الإداري وآثاره في واقع مؤسساتنا الفلسطينية.
- تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال تمكين العاملين من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

2.6.1 الأهيمة العملية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تفيد الجامعة الإسلامية بشكل خاص والمؤسسات التعليمية المناظرة بشكل عام.
- ويمكن أن تفيد هذه الدراسة الجامعة الإسلامية في معرفة العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها، وتقدم لها توصيات عملية في هذا المجال.

7.1 حدود الدراسة:

1.7.1 الحد الزماني : تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2016/2015.

2.7.1 الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة الإسلامية المقر الرئيس في غزة.

3.7.1 الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين الأكاديميين والإداريين وخدمات الحرم في الجامعة الإسلامية بغزة.

8.1 التعريفات الإجرائية:

1.8.1 التمكين:

التمكين الإداري هو "منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة " (أبو بكر،2000: 23).

ويمكن إيجاز مفهوم تمكين العاملين بأنه القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد من ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للزبائن في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

2.8.1 الأهداف الاستراتيجية:

هي الأهداف المشتقة على المستوى التخطيطي العام وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً وعادة ما تكون مرشداً للنتائج المراد تحقيقها على مستويات زمنية أقل (الغالبي وإدريس، 2009: 221).

ويمكن تعرفها إجرائياً بأنها النتائج النهائية التي يجب أن تحققها الجامعة في فترة زمنية محددة من ثلاث إلى خمس سنوات، وقد تمت صياغتها مسبقاً وفق عملية التخطيط الاستراتيجي وتم ضع المعايير الدقيقة لقياس مستوى تحقيقها.

3.8.1 الجامعة الإسلامية:

هي أول مؤسسة تعليم عالٍ تنشأ في قطاع غزة سنة 1978 بفلسفة إسلامية، ونشأة وهوية فلسطينية. وتعمل الجامعة تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي، كما أنها عضو في العديد من الاتحادات والرابطات مثل: اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية. (عمادة الجودة والتطوير، 2015: 12).

9.1 هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: مقدمة عامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: التمكين الإداري.

2.2 المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية.

3.2 المبحث الثالث: الجامعة الإسلامية.

المبحث الأول:

التمكين الإداري

1.1.2 تمهيد.

2.1.2 مفهوم التمكين.

3.1.2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

4.1.2 أساسيات التمكين الإداري.

5.1.2 أهمية التمكين الإداري.

6.1.2 مستويات التمكين.

7.1.2 خصائص التمكين.

8.1.2 أبعاد التمكين.

9.1.2 متطلبات التمكين الإداري.

10.1.2 خطوات تنفيذ تمكين العاملين.

11.1.2 أدوات وتقنيات التمكين.

12.1.2 مقومات التمكين.

13.1.2 أساليب التمكين المعاصرة.

14.1.2 معوقات ممارسة التمكين.

15.1.2 خلاصة.

1.2 المبحث الأول:

التمكين الإداري

1.1.2 تمهيد:

مع وجود التطور المتسارع في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات المميزة، يتطلب من المنظمات أن تحدث تغييراً واضحاً في أساليبها الإدارية بما يتوافق مع تلك التطورات، وقد تبع ذلك التطور تطوراً مثيلاً له في الفكر الإداري، مما أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة اجتاحت بيئة الأعمال العالمية وأصبح من الضروري تطبيقها للاستفادة من فوائدها، ومن تلك المفاهيم: التمكين الإداري.

وقد جاء هذا المبحث ليسلط الضوء على أهم ما يتعلق بالتمكين الإداري استناداً إلى الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، للاستفادة منها في الدراسة الميدانية ومقارنة الأطر النظرية بالواقع العملي لمجتمع الدراسة الحالية.

ولاستعراض أهم ما يتعلق بالتمكين الإداري فإن هذا المبحث سيتحدث عن:

- مفهوم التمكين الإداري وأهميته.
- التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية.
- أبعاد التمكين الإداري ومتطلباته وخطوات تنفيذه.
- أساليب التمكين الإداري وأهم معوقاته.

2.1.2 مفهوم التمكين الإداري:

ذكر الله عز وجل التمكين في كتابه الكريم في أكثر من موقع، وفي أكثر من مناسبة، حيث قال تعالى: "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" (سورة الحج: 41). وقوله تعالى: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" (سورة يوسف: 56).

ورغم أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، إذ أن التمكين هنا رباني يمنحه الله لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ

رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريماً لرسله وأنبيائه، ففي سورة يوسف يبين القرآن أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة من أبلغ الملك عن قدرة لسيدنا يوسف عليه السلام في تفسير الأحلام، وأخيرًا الجوائز التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة والتي ساهمت أيضاً في رفعته وتمكينه، بالإضافة لامتلاكه المكانة العظيمة في الدنيا والآخرة (ملحم، 2006: 265).

أما في اللغة: فتمكن من الشيء واستكمن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، قال (ابن منظور، 1995: 41-43): ويقال أمكنني الأمر، يمكنني، فهو ممكن، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء.

وفي المنجد فإن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مكّن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له، أو يسّر له فعله وأداءه (المنجد، 1973: 771).

وهو أيضاً: التقوية أو التعزيز أو القدرة على الشيء والظفر به، فأقول مكنته من الشيء تمكيناً أي جعلت عليه قوةً وسلطاناً (علي، 2010: 205)

أما في اللغة الإنجليزية ورد في معجم (Webster's,1976) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخصٍ ما (المعاني وآخرون، 2011: 182).

أما إصطلاحاً: فقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من عدّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رآى كتّاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (أندراوس ومعايعة، 2008: 55).

وهنا نستعرض أهم التعريفات التي ذكرها الكتاب للتمكين:

فقد عرفه (الوادي، 2012: 8) بأنه: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد

والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكلٍ من العاملين والمنظمة".

والتمكين هو: عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (السامرائي، 2007: 404).

وذكر (جودة، 2006: 138) التمكين بأنه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، أنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالعامل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال ليس فقط الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل.

كما يعرفه بايهام على أنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يُقاس بالنتائج، وأنه يُنظر إليه على أنه شخص مفكر ويُسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج أيدي تنفذ ما تؤمر به (السكارنة، 2009: 179).

كما قد عرفاه (Geroy& Anderson) : بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات (الكساسبة، 2007: 27).

ويرى (ملحم، 2006: 18) أن من أوضح التعريفات هو ما جاء عند (Bowen & Lawler) أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

وعرف (مصطفى، 2005: 126) التمكين بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة

للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس المُمكّن مسؤولاً عن دقة ما يقرره أو يؤديه.

ويعبر عنه (المغربي، 2006: 446) من خلال أراء الممارسين والمسؤولين ونظرياتهم في منظمات الأعمال فإن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على تحمل المسؤولية، وزيادة ثقتهم وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم للعمل، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لا بُدّ من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه.

والتمكين أيضاً هو استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم (الطعاني، 2008: 205).

وإجمالاً يرتكز مفهوم التمكين كما يرى (عبد الباقي،1999: 145) على ثلاث محاور:

- تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.
- تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

ويوضح (Rafiq & Ahmed, 1998: 379-396) أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص التالية والتي سمياها خصائص الحالة الذهنية للتمكين وتشتمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ويمكن القول: رغم تعدد التعريفات السابقة للتمكين فإنها تنصب جميعاً في وصفها حالة ذهنية مكتسبة من قبل المدراء لمرؤوسيهم تجعلهم يعرفون ما هو مطلوب منهم وينفذونه بالكيفية التي يرونها مناسبة مع تحمل كامل المسؤولية عن نتائج مهامهم مما يجعلهم يشاركون بعد فترة زمنية بتحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي يعملون بها.

ويمكن تلخيص أهم سمات وخصائص التمكين التي ذُكرت في التعريفات السابقة كالتالي:

- أن التمكين يحقق للأفراد زيادة في النفوذ، ويقوم بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- أن التمكين يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشكلات الخاصة بالعمل.
- أن من أهم أهداف التمكين استثمار كفاءة الأفراد استثماراً أمثلاً.
- أن التمكين يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم، بل ويجعلهم مسؤولين مسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

3.1.2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمفهوم التمكين، ولتوضيح تلك العلاقة سيتم عرض بعض هذه المفاهيم وأهم الفروق بينها وبين التمكين.

التمكين والتفويض:

يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تُسلب مرة أخرى (الهواري، 2002: 223).

ويقوم التفويض على ثلاثة أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية (ضرار، 2003: 349).

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجّمه أو يعدّل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة، وفلسفة إدارية لدى المديرون الذين

يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفائهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء (مصطفى، 2005: 129-130).

وترى الباحثة أن التمكين أشمل وأعم من التفويض، فالتمكين يسمح للموظفين باختيار الطريقة المناسبة للقيام بالعمل وامتلاك السلطة اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة مع تحمل كامل المسؤولية عن النتائج المترتبة على تنفيذ المهام، أما التفويض فإنه يُكسب الموظف السلطة دون تحمل المسؤولية بشكل كامل، لذا غالباً ما يلجأ المديرون لسحب التفويض حال الشك في الوقوع في مشكلات تخص العمل.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين التمكين والتفويض:

جدول (1.2) يوضح الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة.
المسؤولية	النجاح ينسب للعامل الممكّن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوّض.
القيادة	في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية.	في التفويض يقاد العامل.
المعلومات	المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يُسحب منه التفويض.
الزمن	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يُلغى أو يُعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: (مصطفى، 2005: 130)

التمكين والمشاركة:

يرى (Schermerhom) أن المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها (المدهون،1999: 77).

وعملية إشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها بينما يُعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، والموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة (حمود والشيخ، 2010: 117).

من هنا يمكن القول أن مشاركة العاملين في المنظمة تختلف عن التمكين اختلافاً كلياً، إذ أن المشاركة تعني السماح للموظفين بإبداء الرأي والمقترحات في موضوعٍ ما وفق معلومات محددة دون خاصية الإلزام بتلك المقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الفعالة والحقيقية بدءاً بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤولية عالية.

التمكين والابُدّاع:

يُشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابُدّاع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الابُدّاع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الابُدّاع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (ملحم، 2006: 778).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الابُدّاع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوى عالٍ لدى الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كافٍ مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم، فإن نتيجة كل ذلك تؤدي حتماً إلى الابُدّاع والتاليان بطرق جديدة وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلاً عن حل المشكلات التي يتعرضون لها.

التمكين والإثراء الوظيفي:

يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (اندراوس ومعايعة، 2008: 59).

وترى الباحثة أنه من الطبيعي وجود الإثراء الوظيفي حال وجود تمكين العاملين، لشمولية الأخير في وصف أفضل حال للعاملين من حيث الإثراء والتفويض والابُدّاع وغيره من المفاهيم الإدارية.

وفي سياق التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى يؤكد (المدهون، 1999: 77) أن التمكين يختلف عن عدد من المفاهيم الإدارية، حيث أن التمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة وليس تفويض صلاحية، ولا يعني مشاركة العاملين شكليًا في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكّن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد أو المدير.

4.1.2 أساسيات التمكين الإداري:

ورد لدى (الطراونة، 2006: 24-25) عنStir أن للتمكين الإداري أساسيات سبعة مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين باللغة الانجليزية (EMPOWER) وهي كالتالي:

1. **E_ Education تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، مما بدوره يؤدي إلى نجاحها.

2. **M_ Motivation الدافعية:** وهي أن تخطط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **P_ Purpose وضوح الهدف:** لأن كل جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهام وأهداف المنظمة.
4. **O_ Ownership الملكية:** ويعنى هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظمتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازه.
5. **W_ Willingness to change الرغبة في التغيير:** فنتائج التمكين الإداري سيقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
6. **E_ Ego Elimination نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما أن بعض المديرين يتصفون بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة.
7. **R_ Respect الاحترام:** إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابُدّاع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

5.1.2 أهمية التمكين الإداري:

إن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحًا أساسيًا لتنمية عامل الابُدّاع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذي يحترمونهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين (Ivancevich, 1997: 582).

ومما لاشك فيه أن التمكين له فوائد ومزايا عديدة لكل من المنظمة والعاملين فيها معاً، وتلك الآثار الإيجابية قد تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم، وقد ذكر (الوادي، 2012: 101) عدداً من مزايا التمكين وهي:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والابْدّاع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- زيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضاً لأنهم يشعرون بأنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالإنتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول هو احتياج إنساني يتم إشباعه عن طريق التمكين.
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بدرجة من الحرية، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.
- كما يعمل التمكين على رفع روح المؤسسة لدى العاملين ويجعل هدفها الأسمى ضمن أولوياتهم.

ويرى (Umiker,1992: 99-102) أن التمكين يفيد كلاً من المنظمة والأفراد بالتالي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة فإنه يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحقيق مكانة متميزة.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً: بالنسبة للفرد فإن التمكين يحقق المزايا التالية:

- اشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.

وقد قسم (الكبيسي، 2004: 137) مبررات التمكين إلى قسمين:

- **مبررات واقعية وعلمية:** ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصالات الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.
- **مبررات تطويرية واستراتيجية:** من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة يعتمد فيها منهج وفلسفة التمكين في إدارة العاملين.

وحدد (أفندي، 2003: 17) أسبابًا تدفع المنظمة لتبني منهج التمكين في التالي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الابُدّاعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

والجدول التالي يوضح أهم النتائج المطلوب الوصول إليها حال تطبيق التمكين

جدول (2.2) يوضح أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
• الخوف • التعلم مسؤولية • العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة • التدريب والتطوير ضئيل • التقييم يُرى على أنه نقد • التدريب والتطوير مسؤولية فردية • نقص الرؤية • تجنب المشاكل • الاتصال المغلق • الشك	• التحدي والاختلاف • التعلم مغامرة • العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم • التطوير مستمر • التقييم يُرى على أنه ضرورة • التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص • الرؤية مشتركة وقوية ومركزة • حل المشاكل • الاتصال المفتوح • الثقة

source: (Govindarajan& Natarajan, 2007: 161)

ويرى (Daft, 2001: 502) أن التمكين يُعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدًا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على

حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويُشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالٍ بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة انتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يُكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

مما سبق يمكن القول أن الحاجة لممارسة التمكين في المنظمات تزداد يومًا بعد يوم، فالتمكين يعمل على الدمج بين أهداف المنظمات المختلفة وبين الأهداف الخاصة للأفراد العاملين فيها، فالمنظمات تسعى لزيادة ربحيتها أو تحسين خدماتها المقدمة، والأفراد يسعون لإرضاء ذاتهم وتحقيقها عن طريق القيام بمهامهم الموكلة إليهم على الوجه الأفضل.

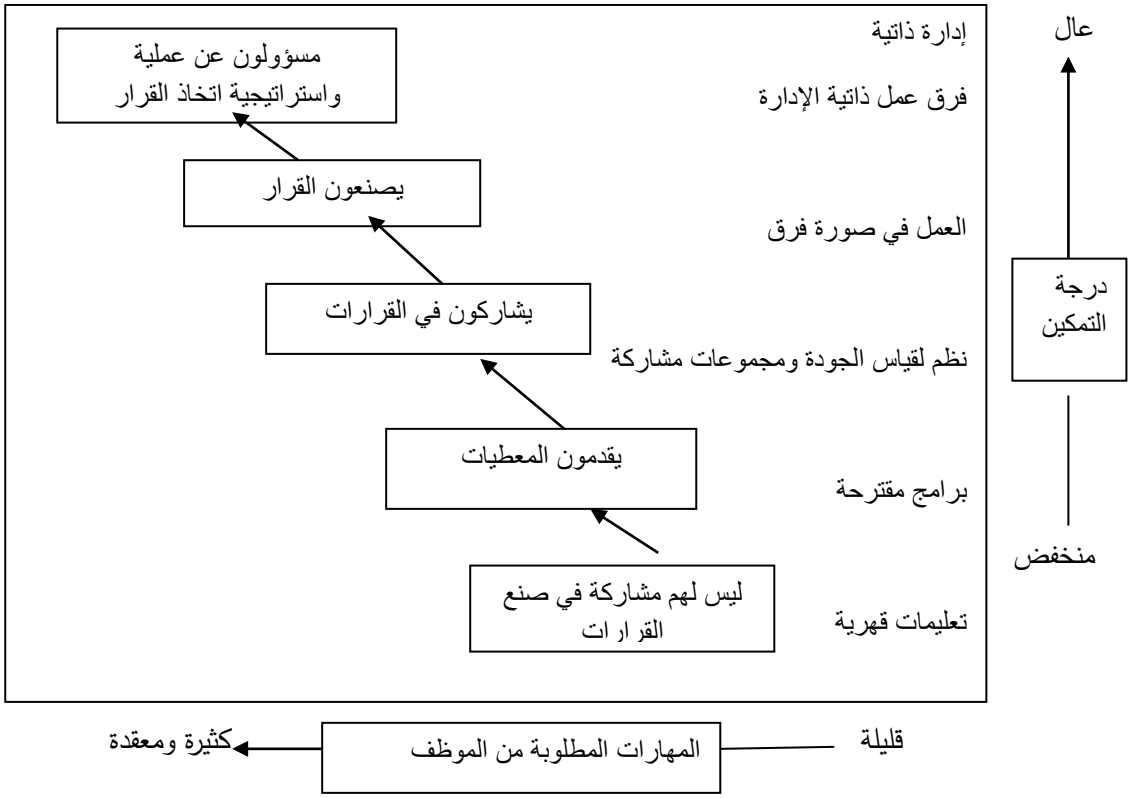
6.1.2 مستويات التمكين:

إن تطبيق استراتيجية التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مراحل متدرجة ومن وجهة نظر (Daft,2001: 500) فإن البداية تكون في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديًا وعلى النحو التالي:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وزيادة مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملين على نحوٍ تام.

والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين في المنظمات:

شكل رقم (1.2) يوضح تسلسل التمكين



المصدر: (أفندي، 2003: 38)

ويلاحظ في الشكل السابق أن مستويات التمكين تتدرج بدءًا من إنعدام السلطة للموظفين ووصولاً إلى التمكين الكامل الذي فيه يشارك الموظفون في وضع استراتيجية المنظمة، وأن التمكين هو قمة تدخل الموظفين في صنع واتخاذ القرارات (أفندي، 2003: 38).

7.1.2 خصائص التمكين:

يصف (ملحم، 2006: 7) التمكين بأنه حالة تتميز بعدد من الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.

ويرى (الكبيسي، 2004: 141) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

8.1.2 أبعاد التمكين:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري تبين وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، وسبب ذلك يرجع لاختلاف وجهات نظرهم، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: التحفيز وتوفير التدريب اللازم والعمل الجماعي وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص أبعاد التمكين الإداري من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3.2) يوضح أبعاد التمكين الإداري وفق آراء بعض الكتاب

المصدر	الأبعاد
(Clair, 1997)	بناء الثقة، المسؤولية، خلق الفرق.
(Daft, 2001)	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.
(Bodner, 2003)	المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، التدريب، العلاقة بين أعضاء الفريق.
(ملحم، 2006)	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.
(Halvarson, 2005)	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
(Slocum and Hellriegel, 2005)	شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.
(Mulllins, 2005)	المشاركة في اتخاذ القرار، الإلتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
(الياسري ومحمد، 2007)	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
عبود، وعباس، 2007)	الثقة، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
(Kreitner and Kinicki, 2007)	المشاركة بالمعلومات، توفير الاستقلالية، فرق العمل.
(Gupta, 2008)	المشاركة باتخاذ القرار، المعرفة، القوة، المكافآت.

(Mazdaarani, 2008)	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.
(Aswathappa, 2008)	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
(Karakoc and Yilmaz, 2009)	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
(Hasan, 2010)	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.
(راضي، 2010)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

المصدر :(جلاب والحسيني، 2013: 2)

وعند الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تحدثت عن تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية وُجد أن دراسة (نسمان، 2011) حددت أبعاد التمكين بـ (تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة)، أما دراسة (الجعبري، 2010) فكانت أبعاد التمكين فيها (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الإعتراف والتقدير، التطوير والابُدّاع).

وقد رأت الباحثة أن تحدد الأبعاد التالية للتمكين (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، بناء فرق العمل) وذلك لتوافقها مع طبيعة الدراسة الحالية والتي تتعلق بطبيعة وبيئة العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة الإسلامية، حيث أن طبيعة العمل الإداري في الجامعة خدمي بالدرجة الأولى وليس ربحي، وكذلك فهي مؤسسة أكاديمية تسعى لتقديم الخدمات التعليمية لجمهور الطلبة وجمهور المجتمع الخارجي أيضاً.

وفيما يلي شرح مبسط عن هذه الأبعاد:

أولاً: تفويض السلطة:

عرفه (الصيرفي، 2003: 71) بأنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

ويعتبر تفويض السلطة عن المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه (كنعان، 2009: 230).

ووفق (القريوتي، 2009: 242) فإن عملية تفويض السلطة تتأثر بالعديد من الاعتبارات التي لابُدّ على الشخص المُفوِّض أن يأخذها بعين الاعتبار وهي:

1. على الرئيس التأكد من أن المرؤوس فَهم وقبل السلطة المفوَّضة إليه.
2. على الرئيس تحديد الواجبات المفوضة ومعايير الأداء، وترك حرية التصرف ضمن هذه الحدود للمرؤوس.
3. ضرورة إشراف الرئيس على المرؤوس والاستماع لملاحظته.

ثانياً: التدريب:

هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته كما يُمكّنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية (السكارنة،2011 : 17).

ويعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وإنه لمن الضروري للمنظمات أن تدرب أعضاءها وتعيد تأهيلهم للوصول إلى مستوى عالٍ من المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم (الهواري، 2002: 10).

ويوضح (العزاوي، 2009: 20-21) ما يبرز أهمية التدريب واستمراريته من خلال ما يلي:

1. التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
2. التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت على استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة
3. التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.

4. التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

ثالثاً: الاتصال الفعال:

يقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يسلتزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (حسين، 2008: 53)

وإن عملية الاتصال في المنظمات الناجحة عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري وإنما تتم بشكل دائم، إذ أنه في تلك المنظمات لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات كثيرة في الخطاب بينهم ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المنظمة همٌ واحد لكل من المرؤوس والمسؤول (ملحم، 2006: 62).

لذا يمكن القول: أن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية وكفاءة.

رابعاً: التحفيز:

التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة (العميان، 2002: 280)

وقد عُرّفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوتي، 2009: 301).

وإن عملية التحفيز والتشجيع تعتمد على نظم متقنة وواضحة للجميع، ويقتنع الجميع بموضوعيتها، وتتمثل شروط التطبيق السليم لمهارة التحفيز ما يلي:

1. متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز.
2. سرعة تقدير الحافز(عند الإجادة يكون الحافز إيجابياً وعند الخطأ يكون سلبياً).

3. وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط لمن يحصل عليه ولكن أيضاً بالنسبة لجميع العاملين.
4. تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل حفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معاً كفريق.
5. أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافز المناسبة لهم.
6. أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء.
7. أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها (الفقي، 2011: 14-15).

خامساً: بناء فرق العمل:

يمكن تعريف فرق العمل على أنه: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخلصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك (عبد الباقي، 2004: 293).

وفرق العمل تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد أيضاً (اللوزي، 2007: 133).

كما أن للعمل الجماعي ضمن فرق العمل فوائد عديدة أهمها: توفير بيئة عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتحسين مستوى ونوعية القرارات (أفندي، 2003: 45).

وإن من أهم متطلبات تحقيق الفاعلية لأسلوب فرق العمل حسب (عفانة، 2013: 33) ما يلي:

1. ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته.
2. ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل.
3. عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين لمناقشة الأسلوب الجديدة وإزالة الخوف لديهم من تطبيقه لأنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم.
4. إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير ولابُدّ من مرور وقتٍ كافٍ على تطبيقه واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يُؤتي ثماره.

9.1.2 متطلبات التمكين الإداري:

يذكر (حسين، 2011: 74) أن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي وبناء القدرة التنظيمية والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام والتفاوض مع المسؤولين، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح.

ويرى كلاً من (الابراهيم وآخرون، 2008: 20؛ حسن، 2002: 16-17) أنه لابُدّ من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري وهي:

- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيهم، فعندما يثق المديرون في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلابُدّ أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
- **الهدف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
- **فرق العمل:** إن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها؛ لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين بالمشكلة ولذلك

يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل؛ لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

- **التدريب المستمر**: لا يمكن الاعتماد على العاملين دون توفير التدريب الملائم لهم، إذ أن الموظفين لا يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، وإن تمكين الموظفين يتطلب تدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

جدول رقم (4.2) يوضح متطلبات التمكين

متطلبات التمكين		المميزات المترتبة على تحقيقها
الثقة الإدارية	تمكين العاملين	تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية		حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة
الاتصال الفعال		زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر		زيادة الانتاجية
مكافأة الموظفين		تحقيق مكانة متميزة

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة للموضوع.

10.1.2 خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

إن تنفيذ أي برنامج لتمكين العاملين يتم عبر عدة مراحل، وقد بين (Caudron,1995: 30) أن الأسلوب التدريجي من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم، وقد أوصى (Ford & Fottler,1995: 26) بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين إذ أن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة.

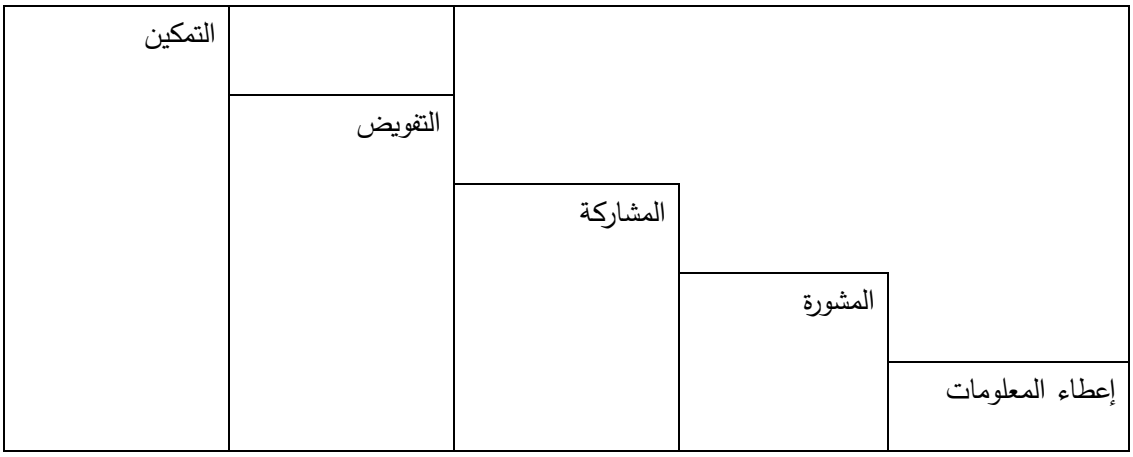
ويرى كلٌ من (العتيبي، 2005: 33-38؛ أندرواس ومعايعة، 2008: 162؛ الكردي، 2015: نت) أن الخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

- **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين وما هي الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج؟ وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.
- **الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:** إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.
- **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** لابُدّ أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
- **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يُفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
- **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولابُدّ للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.
- **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

- **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، ولابُدّ للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.
- **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغيير فعلى الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً طويلاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

وقد فصل (أفندي، 2003: 40) الخطوات الأساسية للتمكين في الشكل التالي:

شكل (2.2) يوضح الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: (أفندي، 2003: 40)

11.1.2 أدوات وتقنيات التمكين:

يرى (الكبيسي، 2004: 143-146) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:

1. **إتاحة المعلومات:** ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.
2. **المعرفة:** إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

3. **الصلاحيات:** ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تُعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تُمارس به الصلاحيات أو تؤدى به الواجبات.

4. **المكافآت:** إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها.

5. **تدعيم الذات:** يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

6. **تعميق الالتزام:** يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي ذ التمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، ولا يسألون عنه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظماتهم.

12.1.2 مقومات التمكين:

يرى كلٌ من (ملحم، 2006: 54؛ العتيبي، 2005: 102؛ الهواري، 2002: 11؛ كوزس وبوسنر، 2004: 287) أن أهم مقومات التمكين هي في التالي:

1. **العلم والمعرفة والمهارة:** فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى واستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.

2. **الاتصال وتدفق المعلومات:** إذ أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والابُدّاع ويختصر الكثير من الجهود.
3. **الثقة بين القائد والمرؤوس:** وهي مقوِّم جوهري من مقوِّمات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.
4. **الحوافز المادية والمعنوية:** حيث أن التمكين مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك مشاركة في المخاطر أيضاً ومحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاماً للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ولابُدّ أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين.

وفي ضوء تلك المقومات فإنه يمكن القول أن التمكين لا ينشأ بدون تلك المقومات بل إن تلك المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المنظمة، وتغير الثقافة العامة لجميع من فيها حول الثقة والمعرفة وتفعيل نظم الحوافز والاتصالات بين جميع الأفراد في المنظمة.

13.1.2 أساليب التمكين المعاصرة:

تطرق الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين وقد ذكر (ملحم، 2006: 40-42) أهمها ما يلي:

- **أسلوب القيادة:** يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى: أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.
- **أسلوب تمكين الأفراد:** ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (أي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإداركية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

- **أسلوب تمكين الفريق:** يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.
- **أسلوب الجودة الشاملة والتمكين:** حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.
- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابُدّ من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.

14.1.2 معوقات ممارسة التمكين:

يشير (الكبيسي، 2004: 151) إلى أن أهم معوقات ممارسة التمكين هو:

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال وتربت في أجوائه، وانعكس ذلك سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية تستغرق جُل وقتهم الوظيفي، والشخصي أحياناً، وهو ما ينطبق على المدراء والقياديين.
- أحياناً يُتهم المديرون والقياديون ويُوجّه لهم اللوم أو يحملون بعضاً من المسؤولية في إعاقة التمكين أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقةً، وإن أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يُستجد من تطورٍ فكري، ومفاهيمٍ عصريةٍ يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان بطبعه عدوٌ لما يجهل.
- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي لفشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن

ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

في حين يرى (يونس، 2002: 242) أن أهم ما يعيق التمكين هو: البحث عن المثالية دون البدء بالممكن، وعدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.

أما (مصطفى، 2005: 138) فقد طرح معوقات أخرى للتمكين هي:

- المديرون يخشون فقد السلطة، وأن يبدو وكأن المرؤوسين أكثر ظهوراً ولمعاناً.
- المرؤوسون منخفضو الكفاءة ويخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
- قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائماً من فلسفة وأساليب التمكين.
- غياب الأمن الوظيفي، فلن يبدع موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

ومن أهم المعوقات: عدم تمكين القيادات، فإن كان الصف الأول غير مُمَكّن فكيف سيُمَكّن الصف الثاني؟

ومن خلال استعراض تلك المعوِّقات السابقة لممارسة التمكين، يتضح أن عملية ممارسة تمكين العاملين ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود كلها لتذليل كل تلك المعوقات.

15.1.2 الخلاصة:

تحدث هذا المبحث عن مفهوم التمكين وأهميته على مستوى الفرد والمنظمة ودور التمكين في مشاركة العاملين في المنظمة لدرجة الحق في ملكيتها.

كما وتم ذكر أهم المتطلبات والمستلزمات المطلوب توفرها لتحقيق التمكين، ولابُدّ أن يكون لدى العاملين المهارات الكافية التي تساهم في زيادة تمكينهم، والتي منها: الاستعداد لتقبل المزيد من السلطات والمهام، والمقدرة على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات، وتقبل برامج التدريب، والعمل ضمن فرق العمل، وكل ذلك يكون في ظل بيئة عمل متناغمة تسعى لتوطيد التمكين الإداري والتغلب على معيقات ممارسته.

المبحث الثاني:

الأهداف الاستراتيجية

1.2.2 تمهيد.

2.2.2 مفهوم الأهداف الاستراتيجية.

3.2.2 أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية.

4.2.2 خصائص الأهداف الاستراتيجية.

5.2.2 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

6.2.2 نظريات الأهداف الاستراتيجية.

7.2.2 منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية.

8.2.2 ارتباطات الأهداف الاستراتيجية.

9.2.2 أنواع الأهداف الاستراتيجية.

10.2.2 أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية.

11.2.2 خلاصة.

2.2 المبحث الثاني:

الأهداف الاستراتيجية

1.2.2 تمهيد:

تعد الأهداف الأساس المنطقي للمنظمات حيث تحدد لها توجهاتها المستقبلية، ولا يوجد أدنى شك حول ضرورة وجود أهداف لأي منظمة وقد تكون تلك الأهداف سمة مميزة لها عن غيرها من المنظمات، فهي مصاغة ومستقاه من رسالة المنظمة ورؤيتها.

ويعتبر هذا المبحث الأرضية النظرية لكل ما يخص الأهداف الاستراتيجية، وسيسلط الضوء على ما كُتب عن الأهداف الاستراتيجية ومدى ضرورتها للمنظمة وضرورة صياغتها بدقة وفق العناوين التالية:

- مفهوم الأهداف الاستراتيجية وأهميتها وخصائصها.
- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- نظريات الأهداف الاستراتيجية ومنهجية صياغتها.
- محددات الأهداف الاستراتيجية.
- أنواع الأهداف الاستراتيجية.
- أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي.

2.2.2 مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

الهدف لغةً: هو السعي إلى الشيء أو الإسراع إليه كما جاء في المنجد، أما في مختار الصحاح فهو كل شيء مرتفع من بناء أو كثيب رملٍ أو جبل ومنه سمي الغرض هدفاً (داغر وصالح، 2000: 146).

والهدف اصطلاحاً: فهو يشير إلى صورة حالة مستقبلية ويمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها (الدوري، 2004: 58).

والأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من

موارد واستعدادات عند منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها (الخفاجي، 2004: 94).

ويشير (رشيد وجلاب، 2008: 204) بأنه ليس هناك شك في أن كل مؤسسة من المؤسسات، مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً، ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أو خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وعادة تنبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها، فهي تمثل النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهي تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إلها أو النهايات المرغوبة للفعل المؤسسي.

وتعرف الأهداف الاستراتيجية على أنها التزاماً إدارياً يحقق أهداف محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية وقيمها الأساسية، وهي القصد الاستراتيجي الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية (Thompson & Strickland, 2006: 46-49).

وقد عرفت (العارف، 2011: 43) الأهداف الاستراتيجية أنها نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل اتباع رسالتها الأساسية.

ويرى (جاد الرب، 2009: 23) الأهداف الاستراتيجية :" بأنها عبارة عن قائمة تحدد ما يجب إنجازه".

أما في نظر (هل وجونز، 2001: 29) فإن الأهداف الاستراتيجية حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الاستراتيجية.

وتمثل الأهداف الاستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملياتي أو الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية أو الغايات باعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة (مدبولي، 2001: 95)

ويؤطر (Hamed & Prohalad) مفهوم الأهداف الاستراتيجية بإطار أكثر وضوحاً وإجرائية، فهما يعبران عنها بأنها أكثر من مجرد طموح طليق _ فالكثير من المنظمات تملك أهدافاً استراتيجية طموحة ومع ذلك لا تحققها_ إنها تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز

المنظمة على جوهر الفوز، وحفز الناس عن طريق إيصال فكرة قيمة الهدف إليهم، وترك مجال للمساهمات على مستوى الفرد والفريق والحفاظ على الحماس بتوفر تعريفات تشغيلية عندما تتغير الظروف، وأخيراً استخدام الهدف باتساق لتوجيه تخصيص الموارد (باور، 1997: 200).

ويمكن القول أن الأهداف الاستراتيجية تمثل النتائج النهائية المتوقعة بل والتي تطمح لها المنظمة، بل وتجعلها تضع الخطط وتوجه المسارات نحو تحقيقها، وأنها أيضاً معيار مهم لتقويم المنظمة وإرشادها نحو تعديل أي انحرافات والعمل على عدم تكراراها.

3.2.2 أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية:

يشير الواقع العملي لتجربة الكثير من المنظمات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الأهداف، وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمات حال تركيز جهودها على وضع أهدافها بدقة.

ويبرر (المغربي، 2007: 173) ضرورة وضع الأهداف لأي منظمة من عدة نواحي أهمها:

- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تعد الأهداف المرشد لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية وإن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد ويمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية حيث أن الأهداف تتحقق من خلال الإدارات وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أُنيط به تحقيقها.
- تسهم الأهداف في تفويض السلطة وإن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي وهل هي علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فعلياً، ويتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.

وللأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظري الإدارة الاستراتيجية وباحثيها يمكن تلخيصها بالتالي: (Juach & Gluck, 1998: 60؛ Thompson & Strickland, 2006: 27؛ Kutman, 2003: 188؛ المغربي، 1999: 94-95؛ المرسي وآخرون، 2002: 121-122)

1- تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
2- ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
4- تمثل معيار لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.
5- تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ هممهم نحو الانجاز وتقليل حالات الاحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانات المتاحة.
6- تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

في حين يرى (الزنفلي، 105:2013) بأن أهمية الأهداف الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- توضح النتائج المرغوبة وترسم الاتجاه الواجب السير فيه.
- تساعد أفراد المؤسسة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم في مستقبل المؤسسة.
- تُعد مرشداً لصنع القرارات السليمة واتخاذها من خلال الإدارة.
- تقلل من حدة الصراعات المحتملة فيما بعد خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تساعد على تحديد الأولويات المؤسسية.

- تساهم في وضع المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة وتقويم أداء الأفراد والمجموعات، والأقسام، والوحدات، والمؤسسات وتقويمها.

مما سبق يمكن القول أنه عندما تنشأ المنظمات فإنها دائماً تبدأ وعينها على ما ترجوه وما تطمح له وهو هنا المعنى الحقيقي للأهداف الاستراتيجية، فتسعى جاهدةً لوضع أهداف تحقق لها طموحها وتلبي رغبات نموها واستمرارها في عالم الأعمال.

4.2.2 خصائص الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص ذكرها (الكرخي، 2009: 222) بما يلي:

1. أنها أهداف شاملة.
2. أنها قابلة للقياس.
3. ترتبط مباشرة برسالة المنظمة.
4. تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة.
5. متوافقة مع المبادئ المرشدة للمؤسسة.
6. تبين بوضوح ما ترغب المؤسسة في تحقيقه.

ويضيف (مساعدة، 2013: 143) بأن من خصائص الأهداف الاستراتيجية ما يلي:

1. أن تكون الأهداف جميعها مترابطة مع بعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.
2. مرنة بحيث لا يكون الهدف جامداً، بل يكون قابلاً للتكيف مع التغيرات في بيئة المؤسسة.
3. أن يكون متفقاً مع رسالة المؤسسة ورؤيتها.
4. أن يتحدث الهدف عن نتائجٍ وليس أنشطة.

ويرى (إدريس والمرسي، 2010: 140-141) أن الأهداف الفعالة لابُدّ أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والخصائص وهي:

- **القبول:** ويتحقق القبول من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وقد يمتد ذلك ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

- **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى، ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت حتى يمكن التحقق من الوصول إليها.
- **المرونة:** يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة وحتى لا تكون هذه المرونة على حساب دقة الهدف أو تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة فإنه من الأفضل أن يحدد نطاق التعديل أي يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.
- **الوضوح والفهم:** يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على حد سواء.
- **الملاءمة:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.
- **القابلية للتحقيق:** يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المنظمة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضاً العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.
- **الاتسام بالتحدي:** حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي المديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، عكس الأهداف التي تفتقر لروح التحدي وتتسم بالسهولة المفرطة والتي تفشل في تحفيز المديرين والموظفين.

والشكل التالي يوضح أهم خصائص الأهداف الاستراتيجية:

شكل رقم (3.2) خصائص الأهداف الاستراتيجية

المصدر: (الكرخي، 2009: 244-245)

وترى الباحثة أن الأهداف الاستراتيجية يمكن أن تتحقق بفاعلية كبرى إذا ما اشتملت على معظم الخصائص والسمات سابقة الذكر، بل إنها أيضاً ترسم مساراً للمنظمة والعاملين فيها في كيفية الوصول إليها وكيفية تحقيقها على الدرجة المطلوبة.

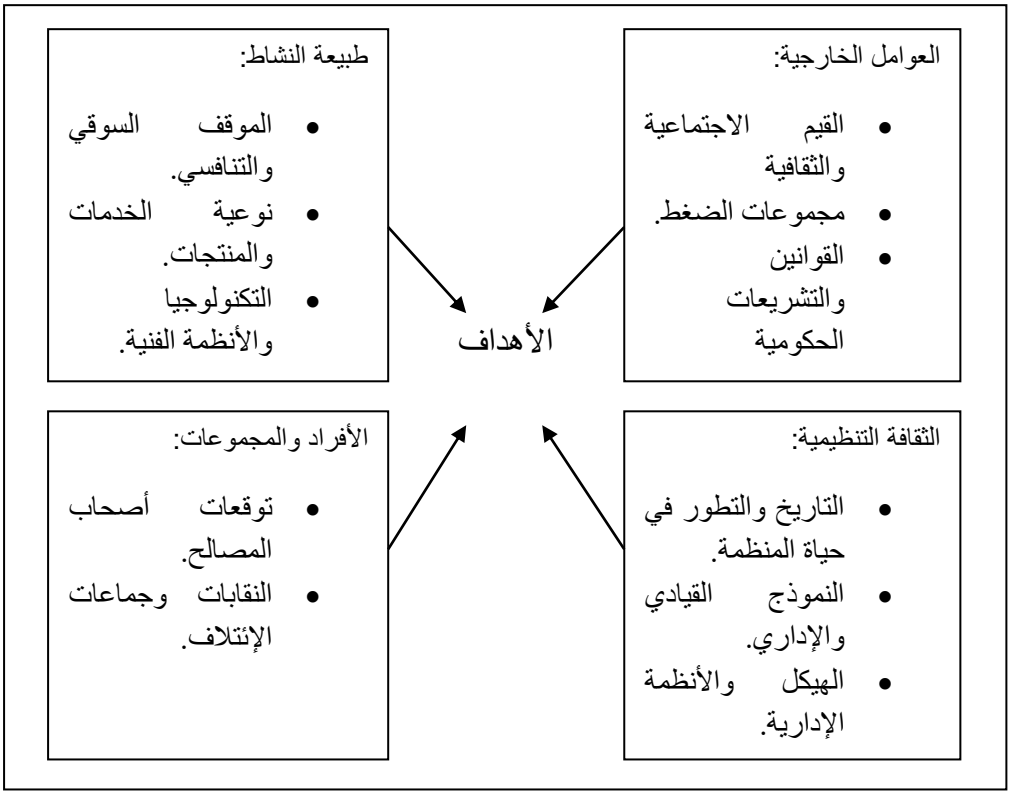
5.2.2 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والإستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كناتج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، ويمكن تحديد تلك العوامل بالتالي حسب ما ذكره (المرسي وآخرون، 2002: 117)

- **المؤثرات الخارجية:** توجد العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في تحديد الأهداف، وتأتي في مقدمتها قيم المجتمع، وسلوك الجماعات الضاغطة، إذ يبرز أثر القيم الإجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات المنظمة، وكذلك فقد تؤدي الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط للتأثير المباشر على المنظمة لكل وبالتالي على تحديد أهدافها.
- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر فيها ويتصرف ويستجيب بها الأفراد في المنظمة، وهي مزيج من القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، وكل ذلك يحدد هوية المنظمة وبالتالي اتجاهات أهدافها.
- **توقعات الأفراد والجماعات:** حيث تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي تسعى لها المنظمة وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، ويُلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة.
- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة:

شكل رقم (4.2) يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة



المصدر: (المساعدة، 2013: 137)

6.2.2 نظريات الأهداف الاستراتيجية:

تحكم عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها مجموعة من النظريات ذات المنطق الفكري والافتراضات المختلفة والمتباينة، وقد استعرض كل من (الصياح، 2001: 70-76؛ الغالبي وإدريس، 2009: 229-233) أهم النظريات التي تحدثت عن تحديد الأهداف وهي كالتالي:

أولاً: النظرية الاقتصادية التقليدية:

في إطار هذه النظرية اعتبرت المنظمة نظاماً اقتصادياً إنتاجياً يستخدم موارده بشكل كفء للوصول إلى تعظيم الأهداف، وإن هذه النظرية أصبحت لا تستجيب لواقع التطور الحاصل في تكوين المنظمات وبيئات عملها، وتعد الفلسفة الفكرية لهذه النظرية تنطلق من كون

الربح يمثل حالة مرغوبة ومطلوبة لكونها تساعد على تجديد الموارد ونمو المنظمة واستمرارها، لذلك يفترض بالمدير المالك أن يكون عقلانياً ويتصرف بأمثلية تامة لغرض تعزيز هذا الهدف.

ثانياً: النظرية السلوكية:

تتلخص هذه النظرية بكون المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الجهات الخارجية، إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد وهو الإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بالمواءمة بين هذه الأهداف، إن هذا المنظور يجعل المنظمة مفتوحة من الناحية النظرية أمام مؤثرين آخرين غير الناشط الرئيسي.

ثالثاً: نظرية المساومة:

في إطار هذه النظرية تجري مساومات وتوافقات متعددة لغرض تحديد أهداف تلبي متطلبات مختلف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، وفي إطار هذه المساومات فإن الإدارة العليا للمنظمة تجد التوليفات المناسبة لتلبية متطلبات أهداف هذه الجماعات، حتى ولو تحقق البعض منها بالحد الأدنى المقبول.

رابعاً: النظرية السياسية:

يعتبر رواد هذه النظرية أن منظمات الأعمال ليست خلايا اقتصادية واجتماعية فحسب بل كونها ميداناً للصراع السياسي والفكري وما يرتبط بذلك من اختلاف وصراع في المصالح بين مختلف الفئات، لذا فالمنظمة مجال يتم فيه تبادل مصالح الأطراف المختلفة ولا يوجد للمنظمة أهداف خاصة بها في هذه النظرية.

خامساً: نظرية الأهداف المرنة:

تنطلق الأفكار الأساسية لهذه النظرية من كون المنظمات وُجدت لتبقى وتستمر وإن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها، وإن هذا الاستمرار يتيح لها إمكانية تحقيق أهداف متعاقبة ومتعددة ومتجددة تبعد المؤثرين الخارجيين والداخليين عن معترك تحديد أهداف المنظمة، وهذه النظرية ترى أن الأهداف يمكن أن تمثل مجموعتين: الأولى: هي أهداف المنظمة ذاتها (مثل الاستمرارية، الربح، النمو) والثانية: هي أهداف في إطارها تتم عملية التوافقات والمساومات بين مختلف الأطراف المؤثرة.

والجدول التالي يوضح هذه النظريات:

جدول رقم (5.2) يوضح نظريات الأهداف الاستراتيجية:

النظرية	المنطق الفكري	الجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف	الأهداف المطلوب تحقيقها
التقليدية:	المنظمة حليف لوجود منظم واحد أو مسؤول أعلى واحد هو المالك (من له سلطة القرار) وأن المنظمات التي تنظم أرباحها هي التي تبقى على قيد الحياة فقط.	المدير المالك.	تعظيم الأرباح.
السلوكية:	المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا.	الإدارة العليا.	تعظيم الارباح ورضا العاملين.
المساومة:	المنظمة خلايا اجتماعية فضلاً عن كونها وحدات اقتصادية، وفي إطار هذه المنظمات تجري مساومات متعددة لغرض صياغة أهداف تلبي متطلبات أصحاب المصالح.	الإدارة العليا والتحالفات المؤثرة.	أهداف متعددة متقاربة في الأمد القصير.
السياسية:	المنظمة ميدان للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة اجتماعياً ونفسياً وسياسياً.	الإدارة العليا وجهات أخرى عديدة تتصارع فيما بينها في ضوء استخدام القوة.	لا وجود لأهداف خاصة بالمنظمة بل أهداف للمؤثرين السياسين (أصحاب القوة).
الأهداف المرنة:	المنظمة وُجدت لتبقى وتستمر وأن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة.	الإدارة العليا وأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين.	أهداف متعددة ومتجددة تأخذ أولوية فيما بينها وفقاً للظروف والأحوال البيئية وطبيعة التنازلات المتبادلة بين أصحاب المصالح.

المصدر: (الغالبي وإدريس، 2009: 229-233)

ويستخلص من الجدول السابق: أن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها ليس بالأمر السهل بل تحكمه نظريات ومنطق فكري لتحقيق شروط موضوعيتها وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع واستبعاد الأهداف التي لا تتوافر فيها الشروط الواقعية.

7.2.2 منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية:

يوضح (الغالبي وإدريس، 2009: 228) أن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية تتطلب اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات التالية:

1- تحديد المحاور الاستراتيجية الرئيسية التي يُراد صياغة أهداف استراتيجية لها تصب باتجاه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
2- تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها قبل المنظمة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
3- الصياغة الأولية للأهداف ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض ترشيح واختبار الأنسب منها والذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المنظمة المرغوب.
4- اختيار آليات تدوين وتوثيق الأهداف الاستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة وواضحة للجميع وخالية من الغموض والتعقيد.

ومن المفيد مراعاة ما يلي عند صياغة الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة (رشيد وجلاب، 2008: 128):

- الربط بين الأهداف الاستراتيجية وبين الرؤية والرسالة.
- تعبر الأهداف دائماً عن النتائج النهائية.
- تتعامل مع القضايا الحيوية للمنظمة.
- قدرتها على التحدي ولكن بواقعية.
- بقاؤها تحت السيطرة.
- محددة بوقت.
- ذات محتويات مالية.
- ذات دلالات استراتيجية.
- تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

كذلك عند صياغة الأهداف الاستراتيجية لابُدّ من مراعاة ما يلي وفق (قديح، 2014: 64):

- النشاط أو الخدمة التي تنوي المنظمة تقديمها.
- المستفيدين من أنشطة وخدمات المنظمة.
- المشكلة أو القضية المراد معالجتها.
- النتائج المرغوب بها.
- أهمية المجال أو النطاق المشمول بالقضية.
- القوانين الناقدة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.

مما سبق يمكن القول أن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة ليست بالعملية السهلة، وإنما تحتاج إلى منهجية علمية صحيحة وفق رؤية المنظمة ورسالتها ومنظومة القيم التي تنتهجها بالإضافة لمراعاة نشاط المنظمة ومجال عملها وبعض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

8.2.2 ارتباطات الأهداف الاستراتيجية:

يرى (الكرخي، 2009: 245) أن الأهداف الاستراتيجية ترتبط بجميع التحليلات التي وضعت لبناء الاستراتيجية وصياغتها، كما أن تلك التحليلات من جهتها تؤثر على عناصر الاستراتيجية ومنها الأهداف، لهذا هناك علاقة وطيدة تربط الأهداف بإطار مكونات الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- ارتباط الأهداف بالأفكار العامة للرؤية والرسالة والقيم.
- ارتباط الأهداف بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية.
- ارتباط الأهداف بالقدرات الذاتية للمنظمة.
- ارتباط الأهداف بنقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والمخاطر.

كذلك وقد أضاف (الكرخي، 2009: 245) أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تحتوي على:

- بلوغ نتائج تريد المنظمة الوصول إليها.
- تحقيق مستوى معين من الرضا لدى المستفيدين.
- تحقيق مستوى معين من الخدمات.

- بلوغ مستوى مناسب من الإعانات والمساعدات من الآخرين.
- حشد عدد مناسب من المتطوعين يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
- زيادة كفاءة أداء المنظمة إلى مستوى معين.
- تطوير المبادرات لدى المنظمة.
- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال لدى المنظمة.

9.2.2 أنواع الأهداف الاستراتيجية:

قد صنف (Nictina) الوارد في (قديح، 2014: 71) الأهداف الاستراتيجية كما يلي:

- **هدف اعتيادي:** وهو هدف كمي أو نوعي يعبر عن النشاط الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة في الظروف الاعتيادية.
- **هدف هجومي:** وهو هدف تسعى المنظمة من تحقيقه إلى القضاء على إحدى التحديات التي تواجهها، مثل منافسة المنظمات مع بعضها البعض.
- **هدف وظيفي:** وهو الهدف الذي تريد المنظمة من خلاله الارتقاء إلى صف المنظمات الأخرى ذات الشهرة والسمعة العالية.
- **هدف تفردي:** وهو الهدف الذي تريد المنظمة فيه التفرد بسمعة بين المنظمات وتصبح رقم واحد فتسمو عليها جميعاً.

أما (الكرخي، 2009: 244-245) فقد أشار إلى أن الأهداف الاستراتيجية تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. **الأهداف الموجهة نحو المخرجات:** وهي تلك الأهداف التي تسعى المنظمة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة بالكميات وعلى مختلف أصعدة نشاطاتها الرئيسية.
2. **الأهداف الموجهة نحو العمليات:** وهي تلك الأهداف التي تدخل في مجال الخطط التشغيلية للمنظمة والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.
3. **الأهداف الموجهة نحو الآثار:** وهي تلك الأهداف التي تتحدث عن التغيرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أو فئة محددة، أي المواقف التي يُراد تغييرها، والمعارف والسلوك المراد تغييره، والمعارف والسلوك المراد توجيهه خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير المطلوبة.

وهناك العديد من التصنيفات والأنواع للأهداف الاستراتيجية أجملها (مساعدة، 2013: 139-140) بالتالي:

- **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:** فهناك بعض المنظمات تقتصر من خلال أنشطتها على تحقيق هدف واحد، في حين أن أغلب المنظمات تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة، ومعظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.
- **أهداف رسمية وأهداف فعلية:** إذ تمثل الأهداف الرسمية ما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لوحدات العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.
- **أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:** تقسم المنظمات أهدافها غالباً وفق الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف يتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.
- **أهداف كلية وأهداف وظيفية:** حيث تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة، أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة مثل (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية، الأرباح...) في حين أن الأهداف الوظيفية تحددها المنظمة متمثلة بالوظائف الإدارية لدى المنظمة وتتمثل بـ (الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا...).

وترى الباحثة أن المنظمة حينما تقوم بصياغة وتحديد أهدافها الاستراتيجية فإنها توضح نوعية تلك الأهداف وتقوم بتصنيفها التنصنيف الذي يلاءم نشاطها وطبيعة عملها وينسجم أيضاً مع توجهاتها الاستراتيجية.

10.2.2 أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية:

هناك عدة أساليب تتخذها المنظمات عند تحديد أهدافها الاستراتيجية وقد ذكر (الكرخي، 2009: 254-255) هذه الأساليب كالتالي:

- **أسلوب المشاركة:** وفيه تتم مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وغاياتها وأسلوب عملها، وطبيعة

الخدمات التي تقدمها، فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، ولهذا فإن إشراكهم جميعاً في صياغة الأهداف الاستراتيجية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل المنظمة إلى واقع أفضل.

- **دراسة الحالة:** وتعني تكليف جهة معينة داخل المنظمة أو خارجها بإجراء تحليل شامل لوضع وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ويشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة ومجلس إدارتها، ومن ثم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- **فرق العمل:** وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الاستراتيجية، وقد يكون فريق عمل واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف أو قد تُشكل أكثر من عدة فرق، بحيث يأخذ كل فريق جانباً من نشاط المنظمة، ويرسم له أهدافه الاستراتيجية ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان تآلف هذه الأهداف.
- **العصف الذهني:** يحث يتم وضع الأهداف الاستراتيجية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تختلي مع نفسها أو مجتمعة وتجري عصفاً ذهنياً لوضع الأهداف الاستراتيجية المناسبة للمنظمة مستندة إلى خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع المنظمة.
- **مجموعة التركيز:** حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف المنظمة.
- **أسلوب دلفي:** وفيه تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الاستراتيجية بصياغة مقترح للأهداف الاستراتيجية، كل يعمل على إنفراد، ثم تجمع المقترحات بعد ذلك وتوزع مجمعة على كل الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة ومن ثم يقدمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها وتوزيعها مرةً أخرى ليتم مراجعتها مرةً ثانية، وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة للأهداف.

مما سبق يمكن القول أنه ليس بالضروري استخدام أسلوب واحد عند تحديد الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة فمن الممكن والمفيد أيضاً الجمع بين أكثر من أسلوب لتحقيق صياغة متكاملة ومتآلفة من الأهداف تتوافر فيها الخصائص الحقيقية للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتشعرها بالفخر والتحدي نحو تحقيقها.

11.2.2 الخلاصة:

على ضوء هذا المبحث تبين مدى أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة، كما تبين أن منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية ليس بالأمر السهل وإنما يحتاج إلى فرق عمل تحت إشراف متخصصين وكل ذلك تحت رعاية إدارة المنظمة ومساندتها حتى يتم وضع أهداف استراتيجية مكتملة الخصائص والسمات لتصبح أكثر فاعلية وتسعى المنظمة مع عامليها لتحقيقها بروح عالية وتحدٍ كبير.

المبحث الثالث:

الجامعة الإسلامية

1.3.2 تمهيد.

2.3.2 نشأة الجامعة الإسلامية.

3.3.2 تطور أعداد الطلبة والخريجين.

4.3.2 تطور الهيئة الأكاديمية والإدارية.

5.3.2 توسعات شهدتها المباني والمرافق الجامعية.

6.3.2 صعوبات وتحديات واجهتها الجامعة الإسلامية.

7.3.2 تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.

8.3.2 الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.

9.3.2 الأهداف الاستراتيجية للجامعة في الخطة الجديدة (2015-2019).

10.3.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي.

11.3.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين.

12.3.2 خلاصة.

3.2 المبحث الثالث:

الجامعة الإسلامية

1.3.2 تمهيد:

مضى ما يزيد على ثلاثة عقود على إنشاء الجامعة الإسلامية بغزة، وتحتضن الجامعة في حرمها آلاف الطلبة وتقدم للمجتمع أفضل خريجيها، وقد مارست إدارة الجامعة ولا زالت تمارس أفضل الأساليب الإدارية لتواكب المتغيرات الكثيرة المتسارعة حولها.

وسيتم في هذا المبحث الحديث عن الجامعة الإسلامية وفق العناوين التالية:

- نبذة تاريخية وتعريفية عن الجامعة الإسلامية.
- تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.
- الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.

2.3.2 نشأة الجامعة الإسلامية:

أنُشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة.

وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 1977/4/12م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية.

وتعد الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية ، واتحاد الجامعات الإسلامية ، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

كما وتوفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية (الجامعة الإسلامية، 2015، نت).

3.3.2 تطور أعداد الطلبة والخريجين:

بلغ عدد الطلاب الذين التحقوا بالجامعة الإسلامية (25) طالباً وطالبةً في العام الجامعي 1978–1979م، وبعد عشر سنوات أصبح عدد الطلاب والملتحقين (358) طالباً وطالبةً في العام الجامعي 1988–1989م، وفي العام الجامعي 1998–1999م بلغ عدد الطلاب والطالبات (8615)، وفي العام الجامعي 2008–2009م بلغ عدد الطلاب والطالبات (20396) وحدث تغيرات على أعداد الطلبة في الجامعة على مدار السنوات الماضية حتى وصلت في العام 2015/2014 (19440) طالباً وطالبةً (عمادة الجودة والتطوير، 2015: 12).

وفي المقابل فقد بلغ عدد الطلبة الذين تخرجوا من الجامعة الإسلامية بغزة ثلاثة من الطلاب في العام الجامعي 1981–1982م، وبعد عشر سنوات في العام الجامعي 1991–1992م تخرج من الجامعة (197) طالباً وطالبةً، وفي العام الجامعي 2001–2002 تخرج من الجامعة (1609) طالباً وطالبةً، وفي العام الجامعي 2008–2009م تخرج من الجامعة (3355) طالباً وطالبةً، ومع نهاية العام الجامعي 2014–2015 تخرج من الجامعة (4291) طالباً وطالبةً وبذلك يصبح عدد الذين تخرجوا من الجامعة منذ نشأتها: (60778) طالباً وطالبةً (الجامعة الإسلامية، 2015، نت).

4.3.2 تطور الهيئة الأكاديمية والإدارية:

بلغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العام الجامعي 1978–1979 خمسة أعضاء منهم عضواً واحداً يحمل درجة دكتوراه وأربعة أعضاء من حملة الماجستير، كما استعانت الجامعة بعدد من المحاضرين من حملة درجة الدكتوراه من جامعات الضفة الغربية، ومنذ ذلك التاريخ تطورت هيئة التدريس مع زيادة عدد الكليات وتطور وتعدد البرامج الأكاديمية، ووصل عدد حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العام الجامعي 2007–2008 إلى (339) عضو هيئة تدريس (الجامعة الإسلامية، 2015، نت).

وازداد التطور في أعداد الهيئة التدريسية الأكاديمية والإدارية للجامعة بحيث أصبحت تضم في العام الدراسي 2015/2014 (389) عضو هيئة تدريس، وبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات (680) عضواً منهم (480) إداري (عمادة الجودة والتطوير، 2015: 13).

5.3.2 توسعات شهدتها المباني والمرافق الجامعية:

شهدت الجامعة توسعات جغرافية عدة، حيث يوجد للجامعة ثلاثة مقرات جغرافية وهي الحرم الجامعي الرئيس في مدينة غزة على مساحة تبلغ حوالي 90 ألف كم متر مربع، وفرع الجامعة في مدينة خانيونس جنوب قطاع على مساحة قدرها حوالي 30 ألف كم مربع، بالإضافة إلى إنشاء المدينة الطبية التي تضم المستشفى الجامعي وكلية الطب والتخصصات ذات العلاقة في محررة نتساريم وسط قطاع غزة على مساحة قدرها 160ألف كم مربع.

ويبلغ عدد كليات الجامعة 11 كلية تقدم حوالي 118 برنامجاً أكاديمياً موزعة على 3 برامج دكتوراه و28 برنامج ماجستير و5 برامج للدبلوم العالي و68 برنامج بكالوريس وبرنامج الدبلوم العام في التربية، كما تمنح الجامعة 13 برنامجاً لدرجة الدبلوم المهني المتخصص.

ويبلغ عدد المرافق الخدماتية الرئيسة في الجامعة 5 مرافق وهي (قاعة المؤتمرات الكبرى، المكتبة المركزية، العيادة الطبية، الملاعب الرياضية، والكافتيريا)، كما تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، كما تمتلك الجامعة 25 مركزاً علمياً في مجال البحوث التطبيقية والإنسانية والشرعية بجانب عمادة خاصة لخدمة المجتمع (عمادة الجودة والتطوير، 2015: 12).

6.3.2 صعوبات وتحديات واجهتها الجامعة الإسلامية:

واجهت الجامعة الإسلامية عبر مسيرتها الرائدة عدة تحديات أثرت بشكل كبير عليها، إلا أنها وبالرغم من كل تلك التحديات استطاعت إلى حد ما تجاوز كل الأزمات التي مرت بها ويمكن تلخيص أهم الصعوبات والتحديات التي واجهتها الجامعة الإسلامية بالتالي:

- الإغلاق المتكرر للحرم الجامعي من قبل الاحتلال الإسرائيلي في الانتفاضة الأولى.
- الحريق الكبير الذي لحق بالجامعة في عام2007.
- الاعتداء بطائرات الاحتلال الإسرائيلي في عام 2008 والذي تسبب بتدمير مبنى المختبرات العلمية ومبنى كلية الهندسة بالإضافة لإلحاق الأضرار بالمباني الأخرى للجامعة.

- الاعتداء بطائرات الاحتلال الإسرائيلي في عام 2014 والذي تسبب بدمار هائل وكبير لمبنى الإدارة المركزي للجامعة وإلحاق الضرر بالمباني الأخرى للجامعة.
- الأزمة المالية التي تعصف بالجامعة منذ مطلع العام الجامعي 2013-2014 (الجامعة الإسلامية، 2015، نت).

7.3.2 تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية:

تسعى الجامعة في ممارستها للعمليات الإدارية إلى تطبيق المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة ومن ضمن تلك المفاهيم التمكين الإداري، ففي أروقة الجامعة وفي دوائرها المختلفة تُمارس المبادئ الخمسة للتمكين الإداري وهي: عمليات التفويض والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز وبناء فرق العمل.

أولاً: تفويض السلطة:

يمارس مديرو الدوائر والوحدات والمراكز الإدارية والعمادات المختلفة في الجامعة عملية التفويض عبر إعطائهم صلاحيات لبعض موظفيهم للقيام بالمهام المطلوبة وفق آليات عديدة منها:

- التكليف المباشر عبر كتاب رسمي.
- التكليف المباشر شفوياً.
- التكليف عبر البريد الالكتروني.
- التكليف بالمهام وفق الاجتماعات الرسمية.

ويُعطى الموظف المكلف الصلاحيات اللازمة لأداء عمله وفق ما هو مطلوب، ويتحمل المسؤولية الكاملة عن أداء عمله إلا في بعض الحالات الخاصة التي يحتفظ فيها المدير أو العميد بالمسؤولية كاملة وهي تلك المهام التي يتحمل فيها المدير أو العميد مسؤولية الخلل في أدائها بشكل مباشر (تايه، 2015/12/30، مقابلة).

ثانياً: التدريب:

تعد عمادة الجودة والتطوير هي الجهة المسؤولة عن عملية تدريب وتنمية الموظفين، إذ توجد في الخطة السنوية المعدة لعمادة الجودة والتطوير غاية تعنى بالتدريب وتطوير أداء الموظفين مهنياً وإدارياً، بل وإن هذه الغاية هي من أولى غايات الخطة لديهم، فتقوم بتحديد

الاحتياجات التدريبية للعاملين كلٌ حسب فئته ودائرته، ثم بعد ذلك يتم تصميم البرامج التدريبية وتوفير ما يلزم من بيئة تدريبية ومدربين وأدوات مساعدة على التدريب ومن ثم تقوم عمادة الجودة والتطوير بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية التي تتم.

وتخصص الجامعة مبلغاً يُدرج في موازنتها العامة ويُصرف للبرامج التدريبية المخطط لها كل عام ليتم الاستفادة من هذا المبلغ لتحقيق غايات التدريب للعاملين في الجامعة (أبو صبحة، 2015/11/26، مقابلة).

ومن باب التحفيز الذي تطرحه الجامعة لترغيب العاملين لديها للانضمام للبرامج التدريبية فقد أصدرت قراراً يقضي بصرف علاوة استثنائية لكل من يحصل على 90 ساعة تدريبية ضمن برامج التدريب التي تطرحها عمادة الجودة والتطوير على ألا تتجاوز عدد العلاوات للموظف الواحد ثلاث علاوات في فترة خدمته بالجامعة (قرار إدراي رقم: 2006/127 الجامعة الإسلامية) (ملحق رقم 4).

ثالثا: الاتصال الفعال:

توجد في الجامعة وحدة شؤون تكنولوجيا المعلومات والتي يتفرع منها عدة دوائر أهمها:

دائرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: وهذه الدائرة يُعهد إليها بمهام بناء وتطوير وتشغيل وصيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أعمال الشبكات وتطبيقات قواعد البيانات والإشراف على خوادم الشبكة ونظم التشغيل، وتتألف تلك الدائرة من أربعة أقسام: قسم الشبكات، قسم الأنظمة، قسم حسابات المستخدمين، قسم الإتصالات.

ويعتبر قسم حسابات المستخدمين من الأقسام الأساسية والتي تقدم خدمات الدعم الفني والتقني الفوري اللازم لكل ما يتعلق بحسابات المستخدمين حيث يوجد 2500 حساب شبكة وبريد إلكتروني لموظفي الجامعة الدائمين وبعقود خاصة، بالإضافة إلى ما يقارب من 22 ألف طالب وطالبة لديهم حسابات على شبكة الجامعة (الجامعة الإسلامية، 2015، نت).

فوجود مثل تلك الشبكة توفر على العاملين والإدارات سهولة التواصل فيما بينهم عبر البريد الالكتروني حيث أصبحت المراسلات الإدارية والتعميمات والقرارات الإدارية ترسل وتعمم إلكترونياً عبر البريد الالكتروني.

كما أن هناك عمليات التواصل المباشر بين المسؤولين والموظفين عبر الزيارات الميدانية واللقاءات الشهرية والاجتماعات وغيرها والتي تزيد من فعالية التواصل الفعال بين الإدارة وموظفيها (تايه، 2015/12/30، مقابلة).

رابعاً: التحفيز:

أعدت الجامعة الإسلامية مثل أي منظمة أنظمة ولوائح داخلية تحدد سياساتها الإدارية وفق قواعد أعدتها مسبقاً، ويوجد في أنظمة الجامعة نصوص واضحة تحدد إجراءات التحفيز والترقية والترفيع للموظفين والعاملين لديها بشقيهم الأكاديمي والإداري، ويندرج في نظام الجامعة نوعي التحفيز الإيجابي والسلبي مع التفصيل الكامل لكل منهما، كما أن سياسة الترقية تختلف في الكادر الأكاديمي عنه في الكادر الإداري وذلك لاختلاف طبيعة مهام وعمل كل منهما، ففي الباب الرابع في نظام هيئة التدريس تحدث عن سياسات الترقية للكادر الأكاديمي في الجامعة (أنظمة وقوانين الجامعة: 19-24) كما تحدثت في الباب الثامن عن الجزاءات (أنظمة وقوانين الجامعة: 26-28)، أما في مشروع نظام الموظفين فحددت نظم الجامعة سياسة العلاوات والترقية للكادر الإداري في البابين الثالث والرابع (أنظمة وقوانين الجامعة: 34-37) وشرحت الجزاءات في الباب السادس (أنظمة وقوانين الجامعة: 41-43).

كما أن عمادة الجودة والتطوير قد أقرت جوائز عدة للتميز منها جائزة الموظف المتميز والتي تسمح لكافة موظفي الجامعة التقدم لها وفق معايير واضحة ومعلنة، وجائزة الموظف المثالي في التعامل مع الجمهور ولها أيضاً معايير خاصة للحصول عليها (الجامعة الإسلامية، 2015، نت).

خامساً: بناء فرق العمل:

تؤمن الجامعة بفعالية العمل الجماعي وتسعى لبناء فرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة وفق الأنشطة المتعددة للعمادات والدوائر فيها، عن طريق كتب التكليف الرسمية وعبر تشكيل اللجان الخاصة بالمهام المطلوبة مثل لجنة استقبال الطلبة الجدد ولجان إعداد الخطة الاستراتيجية ولجان التقييم المؤسسي وغيرها، وتتعدد فرق العمل فمنها الفريق الكامل من الدائرة الواحدة ومنها الفرق المشكلة من عدة دوائر ومستويات إدارية وغالباً ما يُنظر للتوصيات التي تخرج منها فرق العمل وتُدرس بشكل جيد قبل إقرارها (تايه، 2015/12/30، مقابلة).

8.3.2 الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية:

من إحدى العمادات الرئيسة في الجامعة الإسلامية عمادة الجودة والتطوير، وتوجد في تلك العمادة وحدة التخطيط والتي من مهامها وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة وفق فرق عمل متخصصة، وتقع على عاتق وحدة التخطيط متابعة الخطة الاستراتيجية وفق برامج تنفيذية مشتركة مع دوائر وعمادات الجامعة المختلفة، ومراجعة الخلل حال وقوعه وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجته (الدجني، 2015/11/18، مقابلة).

ولقد قام فريق التخطيط المكلف بإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام (2011-2014) بصياغة الأهداف الاستراتيجية للخطة وفق ست أهداف استراتيجية رئيسية وهي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (6.2) يوضح الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية:

م	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التنفيذية
1	رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	• استحداث برامج أكاديمية نوعية تحقق الميزة التنافسية. • تحقيق الميزة في البرامج الأكاديمية القائمة. • تعزيز قدرات الطلبة الاكاديمية والثقافية والفكرية والحياتية. • تطوير الطاقم الأكاديمي واستقطاب أعضاء جدد مميزين. • توظيف التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية. • تطبيق نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي وضمان جودته.
2	الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	• تطوير البنية التحتية للبحث العلمي المتمثلة في المختبرات والمراكز العلمية البحثية والمكتبة. • تنمية وتطوير مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي والطلبة. • توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع وقضاياه العلمية والتعليمية والتنموية. • تعزيز التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية.
3	تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	• تفعيل الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع مع استحداث مراكز جديدة. • تعزيز برامج الرعاية والتوعية الصحية والمجتمعية. • احتضان الابْدّاعات العلمية في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا ومراكز التميز.

		• تعزيز دور وسائل الاتصال والتواصل التفاعلية لغرس القيم الإسلامية والتربوية. • تسويق خدمات المراكز والوحدات لتوفير التمويل اللازم لتحسين تشغيلها. • تقديم خدمة التعليم المفتوح للمجتمع.
4	ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	• دعم وتوثيق وحوسبة العمليات الإدارية والأكاديمية وتطويرها. • تطوير وتنمية كفاءة الكادر الإداري والأكاديمي. • تطوير الأنظمة والقوانين واللوائح الجامعية وتوثيق السياسات. • تعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة.
5	الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	• تخفيف الازدحام وزيادة المناطق الخضراء في الحرم الجامعي. • تعزيز ثقافة الطلبة في الحفاظ على مرافق الجامعة وترسيخ مفهوم تبادل المنفعة المشتركة بين الطلبة والعاملين وإدارة الجامعة. • تحسين مستوى الخدمات المقدم لكل من الطلبة والعاملين. • تطبيق المعايير العالمية في إنشاء المباني والمرافق الجامعية الجديدة. • تطوير أداء المرافق الجامعية المختلفة. • تحسين البيئة الصحية في الجامعة.
6	تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية.	• تشجيع المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات المحلية والخارجية. • تعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع المؤسسات المحلية والخارجية. • توسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة. • تطوير دور الطلبة ومجلس الطلبة في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأخرى. • تعزيز مكانة الجامعة الأكاديمية الدولية.

المصدر: الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية للأعوام (2011-2014)

وقد أخذت الباحثة الأهداف الاستراتيجية للخطة السابقة للجامعة الإسلامية الأعوام (2011-2014) لتكون محل إجراء الدراسة الحالية عليها.

وفي أنظمة وقوانين الجامعة الإسلامية نصت المادة رقم (8) على أن الجامعة تلتزم بالعمل على تحقيق أهدافها بكل الوسائل الممكنة ومن تلك الوسائل ما يلي:

- نشر المعرفة وإتاحة فرص التخصص في مختلف ميادين العلوم الطبيعية البحتة منها والتطبيقية والآداب والفنون، مع بذل عناية خاصة للنوعية والمستوى وحاجات المجتمع.
- القيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتوفير متطلباته المادية والمعنوية وتوفير جو الاستقلال الفكري والأكاديمي بغية توظيفه في خدمة المجتمع وتطويره.
- تصميم خطط الدراسة بحيث يتكامل النمو العقلي والمعرفي مع الحس المسلكي والقيمي للطالب انسجاماً مع النمط التعليمي للحضارة الإسلامية.
- التعاون وتوثيق الروابط مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية.
- الانفتاح على الإنجازات العلمية والتكنولوجية في العالم ومواءمتها مع حاجات المجتمع وتطويعها لمعطيات الحضارة الإسلامية.
- العناية باللغة العربية الفصيحة وتوظيف استخدامها في كل العلوم والاهتمام بالبحوث والدراسات التي تتعلق بجوانب الحضارة الإسلامية (أنظمة وقوانين الجامعة الإسلامية: 3-4).

وقد ذكر (الدجني، 2015/11/18، مقابلة) أن نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الخطة السابقة بلغت 72%، وأن أهم معيقات تحقيق تلك الأهداف:

- الحروب المتعاقبة على قطاع غزة (عدواني: 2012، 2014) وما ألحقته من أضرار خاصة على الجامعة.
- ما نتج عن العدوانين والحصار على قطاع غزة من تغيرات في البيئة المجتمعية.

ولتفادي المعيقات السابقة فقد استحدثت العديد من الأنشطة بناء على المتغيرات والأحداث التي مر فيها المجتمع الغزي الفلسطيني لتساهم تلك الأنشطة من فعالية الخطة الاستراتيجية السابقة.

9.3.2 الأهداف الاستراتيجية للجامعة في الخطة الجديدة (2019-2015):

قد واجهت الجامعة تحديات كثيرة متمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي طرأت في قطاع غزة، ووفق تلك المتغيرات كان لابُدّ من وضع أهداف استراتيجية أكثر مرونة استجابة لكل تلك المتغيرات، بل وسعياً لمتطلبات التطوير.

لذا انتهجت استراتيجية الجامعة الجديدة نهج الانفتاح الأكبر على المجتمع عبر استراتيجيات عديدة، وكذلك خططت الجامعة للاهتمام بشكل أكبر بالبحث العلمي لأنه يعزز جانبين مهمين هما: توفير النفع المالي للجامعة ومواكبة التطوير العلمي سيما أن الجامعة مؤسسة أكاديمية بالدرجة الأولى.

وقد مكنت الخطة الجديدة والتوجهات الجديدة ولأول مرة فكرة الدائرة وحدة تكلفة مستقلة، مما يعزز من توفير موارد الجامعة عدا عن ضبط الأداء بشكل أكبر وأكثر فاعلية.

ومن أهداف الجامعة الجديدة أيضاً توفير الاستقرار المالي عبر الاستثمار في كافة مجالات العمل، والاستثمار في الموارد البشرية والمادية، حيث يمكن استثمار الموارد البشرية في فتح مجال تقديم استشارات من أهل الخبرة والاختصاص، أما الموارد المادية عبر إتاحة الاستفادة من الموارد المادية للمجتمع المحلي.

كذلك هناك بعض الأهداف الاستراتيجية الجديدة للجامعة ستساهم في سد العجز المالي القائم بالجامعة ما نسبته 8% سنوياً (الدجني، 2015/11/18، مقابلة).

10.3.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي:

تختلف صياغة الأهداف لمؤسسات تعليمية عنها لمؤسسات ربحية أو إنتاجية، ويأتي هذا الاختلاف بناء على اختلاف المدخلات، وطبيعة المعالجة، والنواتج المطلوبة، فقد تتشابه في طريقة الإعداد لعملية التخطيط والمراحل النظرية المتبعة، وبعض الأدوات والنماذج، لكن الاختلاف الحقيقي يأتي في إطار الفلسفة التي تحكم منظومة القيم والسياسات، وتنعكس بالضرورة على الصياغة العملياتية للأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل من الصياغة مجموعة معالجات قيمية يُراعى فيها الإنسان بدرجة أساسية أكثر مما تُراعى فيه الآلات والموازنات، لذا فهي تعكس صورة أعمق لمفهوم القيم الإنسانية وتتطلب دقة كبيرة في الإعداد والتحليل والصياغة وترجمة كل ذلك في قالب مرن يشارك فيه الجميع وصولاً إلى النجاح المنشود (الدجني، 2011: 84).

وقد أورد (السلمي، 2001: 271) أهدافاً عدة لمنظمة التعليم الجامعي تتمثل بالتالي:

- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيؤها للمشاركة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره.
- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية الرصيد المعرفي وتطويره للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع، والإسهام في التنمية القومية من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.
- استثمار العلم والتقنية في إدارة منظمات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديموقراطي بين عناصها، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة.
- الإسهام الإيجابي في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة، وتقديم الرأي في القضايا القومية.
- تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير.

تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية.

11.3.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين:

وضعت وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين عدة أهداف استراتيجية للعمل بموجبها داخل الوزارة وهي كالتالي:

- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي بكافة مستوياته، ورفع نسبة الالتحاق لشرائح من ذوي المستوى الاجتماعي_ الاقتصادي المنخفض ومن ذوي الإعاقات.
- مواءمة مخرجات التعليم العالي مع حاجات المجتمع الفلسطيني والسوق المحلي والإقليمي.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي ليصبح فاعلاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين النوعية وضبط الجودة.
- ضمان استمرارية التمويل اللازم لتغطية العجز في المصاريف التشغيلية والتطويرية والرأسمالية لمؤسسات التعليم العالي.
- إصلاح وتطوير إدارة وحاكمية التعليم العالي على مستوى الوزارة والمؤسسات.

- الارتقاء بالتعليم المهني والتقني كماً ونوعاً (وزارة التربية والتعليم، 2015، نت) .

12.3.2 الخلاصة:

جاء هذا المبحث واستعرض نبذة تعريفية عن الجامعة وعن نشأتها والتحديات التي واجهتها في مسيرة العطاء، ثم تحدث عن التمكين الإداري كيف يُمارس في أروقتها، ومن ثم تم ذكر الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية في الخطة السابقة 2011-2014 وما تطمح لتحقيقه في الخطة المستقبلية القادمة، مع استعراض الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين.

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

1.3 تمهيد.

2.3 الدراسات الفلسطينية.

3.3 الدراسات العربية.

4.3 الدراسات الأجنبية.

5.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

6.3 الفجوة البحثية.

7.3 خلاصة.

1.3 تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة مكوناً هاماً من مكونات الدراسة العلمية، ولا يمكن الاستغناء عنها، ولا تستطيع أي دراسة أن تحقق أهدافها دون الرجوع والاطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة وتثري الباحث بمعلومات كثيرة في مجال دراسته.

تسعرض الباحثة الدراسات السابقة باعتبارها الطريق الذي يسهل لها جمع المعلومات لما قام به الآخرون من تجارب يمكن الإستفادة منها من خلال التعرف على النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثين.

وقد أدرجت الباحثة في هذه الخطة عدد (26) دراسة سابقة منها: (9) دراسات فلسطينية و(8) دراسات عربية و(9) دراسات أجنبية، وقد عرضت الباحثة الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وإن كل هذه الدراسات أجريت في مجال التمكين الإداري، وسنسرد بالتفصيل هذه الدراسات على النحو التالي:

2.3 الدراسات الفلسطينية:

دراسة (أبو عمرة، 2015) بعنوان: واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة ببعديه النفسي والإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وكان عددها 450 واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها:

- وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة.
- وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة.

وقدم الباحث عدة توصيات أهمها ما يلي:

- تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.
- منح العاملين بالشرطة المزيد من التفويض في الصلاحيات.

دراسة (صيام، 2015) بعنوان: دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فاعلية الأداء الإداري فيها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاسبتانة كأداة للدراسة وفق عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وهم فئة الموظفين أصحاب المواقع الإدارية في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة ومستوى فاعلية الأداء الإداري فيها.

وخرج الباحث بعدة توصيات كان أهمها:

- تخصيص الإدارة ميزانية ملائمة لبرامج تدريب الموظفين.
- تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفون بشكل منتظم.

دراسة (قديح، 2014) بعنوان: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعتها على عينة عشوائية بلغ عددها 139 مبحوثاً.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- زيادة تشجيع البنوك الإسلامية على العمل بروح الفريق.
- تفعيل سياسات التدريب.

دراسة (البيطار، 2014) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها 60 مؤسسة من المؤسسات غير الحكومية المحلية والدولية في قطاع غزة والبالغ عددها 870 مؤسسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية طبقية تكونت من 260 موظف وموظفة.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.
- يوجد ضعف في أنظمة الحوافز والمكافآت الموجودة في المؤسسات غير الحكومية، إضافة إلى قصور في توفير البيئة المحفزة لتدريب وتطوير الموظفين.

وخرجت بتوصيات أهمها:

- تعزيز تمكين العاملين من خلال تطوير إستراتيجيات للبرامج التدريبية.
- العمل على تطوير أنظمة للحوافز والتعويضات في المؤسسات غير الحكومية على أسس موضوعية.

دراسة (عفانة، 2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة وعددها 65، واختار الباحث عينة مكونة من 7 مؤسسات من ذوات العدد الأكبر من حيث الموظفين، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على 300 مبحوث.

وخلصت الدراسة بنتائج أهمها:

- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%
- إن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%،

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- إعادة النظر في الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها.
- وزيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين مستويات الإدارة المختلفة.

دراسة (العطار، 2012) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والابُدّاع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية، وبلغ عددهم 266 فرداً، واستخدم الباحث الحصر الشامل لأفراد العينة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- توفر التمكين الإداري في الجامعتين بنسب متفاوتة واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.
- توفر الابُدّاع الإداري في الجامعتين بنسب متفاوتة، واتضح أن درجة الموافقة من موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو:

- تفعيل دور التمكين الإداري في الجامعات المذكورة عبر عدة مقترحات قدمتها.

دراسة (نسمان، 2011) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 914 موظف إداري من العاملين في كل من الجامعات (جامعة الأزهر، الجامعة

الإسلامية، جامعة الأقصى)، وكانت أداة الدراسة استبانة، وفق عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها 252 موظفاً إدارياً.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة:

- توفر أبعاد الابُدّاع الإداري بدرجة كبيرة وكذلك أبعاد التمكين الإداري في مجتمع الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- اهتمام إدارات الجامعات بحفز الموظفين من خلال نظام حوافز تتبناه الجامعة تجاه موظفيها المبدعين.
- زيادة التفويض من إدارات الجامعات لموظفيها الإداريين.

دراسة (الرقب، 2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع عدد 660 استبانة

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجات بين الكبيرة والمتوسطة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية.
- تشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين.

دراسة (الجعبري، 2010) بعنوان: " واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين":

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاويتين (التمكين الإداري، والتمكين النفسي) وهدفت للتعرف على معيقات تطبيق التمكين الإداري، وتكونت أبعاد التمكين الإداري من (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، التطوير والابُدّاع) إضافة لأبعاد التمكين النفسي وهي (المعنى، القدرة، الاستقلالية، التأثير) وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 226 مبحوث.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أن واقع التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة.
- أكثر المعيقات التي تعيق تطبيق التمكين في الجامعات العاملة في الضفة الغربية هو خوف المديرين من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار بالإضافة لضعف نظم الحوافز.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تشخيص معيقات تطبيق التمكين والعمل على تقوية درجة تمكين العاملين من خلال إعادة النظر في نظام الحوافز.

3.3 الدراسات العربية:

دراسة (عبيد،2015) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة_ دراسة في جامعة واسط:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واتخذ من الاستبانة أداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 75 فرداً من مجتمع الدراسة وعدده 620 موظفاً في جامعة واسط.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات خصوصاً المنظمات المعرفية.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- ضرورة إطلاق العنان للابُدّاعات والإبتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة.
- ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.

دراسة (بودرهم،2013) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الابُدّاع الإداري لدى العاملين_ دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-برناوي عمر_ بسكرة:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الابُدّاع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة عددها 90.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً.
- مستوى الابُدّاع الإداري بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الابُدّاع الإداري.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة أن تخصص الإدارة العليا مكافآت لكل من يقدم أفكاراً تعد إبداعية.

دراسة (زين العابدين، 2013) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة_ دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة":

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق أداء أفضل لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمينSAA، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة بلغ حجمها 30 فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود دور كبير في التأثير لاستراتيجية التمكين (اتخاذ القرارات والتحفيز) على أداء المؤسسة.

وكانت أهم التوصيات:

- تشجيع العاملين على تقبل فكرة استراتيجية التمكين.
- اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من أجل دعم العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وتحسين الأداء فيها.

دراسة فلاق ونافلة (2011) بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية orange :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، وتناولت المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي التمكين الإداري والابُدّاع الإداري، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة الدراسة البالغة عددها 82 مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (orange).

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية كان متوسطاً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الابُدّاع الإداري.

وكانت أهم التوصيات:

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي.

- تهيئة بيئة العمل بمجموعة الاتصالات الأردنية بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.

دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) بعنوان: أثر التمكين الإداري في السلوك الابُدّاعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الابُدّاعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة 3% من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد العينة 391 ، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

في حين أن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو:

- أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين في السلوك الابُدّاعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية.
- ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (النوفل، 2010) بعنوان: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت.

هدفت للكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة بـ الابتكار والإنتاجية والمسؤولية الإجتماعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من 273 فردا من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

وخرجت بتوصيات أهمها:

- تشجيع العمل بروح الفريق في المصارف المبحوثة بوصفة آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري.
- تأسيس منهج الإدارة بالثقة، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة (صالح، والمبيضين، 2009) بعنوان: " ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري وتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وقد طبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة بلغ عددها 13 شركة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة البشرية عددها 336 مستجوباً وزعت عليهم أداة الدراسة وهي الاستبانة.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- كلما زادت ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة.

وكانت أهم التوصيات:

- ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة.
- زيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة.

دراسة (البلوي، 2008) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه_ المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة في جمع المعلومات وزعت على عينة عددها 372 معلماً ومعلمة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- إن مستوي التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين.
- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو:

- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

4.3 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Mohan & Gomathi ,2014) بعنوان: "تمكين قدرات الموظفين لتحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على نموذج لتطوير الموظفين بدءا من الحاجة التنظيمية والتخطيط والتصميم وتنفيذ الاستراتيجية. ويهدف النموذج الذي طورته هذه الدراسة إلى تحسين قدرات الموظفين من حيث التزامهم في بقعة العمل فرديا وجماعيا والذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تعتبر الدراسة مجرد إطار نظري حول قدرات الموظفين التي تؤدي إلى التميز المؤسسي.

دراسة (Fernadez & Moldogazeiv 2013) بعنوان: "استخدام التمكين لتشجيع السلوك الابُدّاعي في القطاع العام".

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الابُدّاعي لدى موظفي الحكومة الفدرالية الأمريكية ومحاولة البحث عن الطرق والأساليب الابُدّاعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كمنهج إداري.

وكانت أهم نتائج الدارسة ما يلي:

- فعالية ممارسة التمكين المختلفة على تشجيع السلوك الابُدّاعي لدى العاملين في الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية.
- الحصول على نتائج التمكين لا يكون فقط بشكل سريع وخلال مدة قصيرة، ولكنه يحتاج إلى الدراسة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا وعلى المستوى البعيد.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- تقديم كافة التسهيلات الإدارية لتطبيق ممارسات التمكين داخل منظمات القطاع العام في الحكومة الأمريكية.
- وضع استراتيجيات محكمة لتطبيق سياسة التمكين والابتكار من خلال إجراء الدراسات والأبحاث حول تطبيق نهج التمكين ودوره في تحقيق الابتكار والابُدّاع الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.

دراسة (Orgambidez & Borrego, 2013) بعنوان: "تمكين الموظفين كخطوة سابقة للرضا الوظيفي في إطار الجامعة".

هدفت الدراسة للبحث عن الدور المطلوب عن للحصول على الموارد والدعم والمعلومات ونوعين من السلطة الرسمية وغير الرسمية والسوابق المطلوبة لتحقيق الرضا الوظيفي، وقد أجريت دراسة مقطعية باستخدام الاستبيانات، وتكونت عينة الدراسة من 226 أستاذا من الجامعات الإسبانية.

وقد خرجت الدراسة بنتائج أهمها:

- أن الرضا الوظيفي الحقيقي يمكن توقعه بشكل كبير من قبل السلطة الرسمية.
- أنه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي مع المشرف من قبل السلطة غير الرسمية.

وكانت من أهم توصياتها ما يلي:

- تطبيق نظرية كانتر للتمكين الهيكلي، والاستفادة منه في تصميم النماذج والاستراتيجيات التي تساهم في تمكين الموظفين.

دراسة (Judeh, 2012) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الثقة وتمكين الموظف: دراسة ميدانية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس من الصحف والشركات المصنعة للورق المقوى المدرجة في "بورصة عمان" وتم جمع البيانات من عينة تكونت من 206 موظفاً، وكانت أداة الدراسة استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز النتائج ما يلي:

- مستوى تمكين الموظفين بجميع أبعاده أقل من المتوسط (بدرجة قليلة).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية كبيرة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- اتباع نهج يعزز الثقة بالإدارة داخل هذه المنظمات من خلال التمكين الفعال للموظف.
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات التجريبية التي من شأنها أن تكشف عن نتائج التمكين الفعال للموظف.

دراسة (Kumer & Ravindranath 2012) بعنوان: "تأثير التوجيه على تمكين الموظف في المؤسسات الإدارية".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التوجيه نحو تمكين العاملين من خلال تدريب الموظفين لكيفية تمكينهم في المؤسسات، ليكونوا مخولين وقادرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل من خلال أداء المهام والوظائف الموكلة إليهم بكفاءة عالية.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أهمية التوجيه نحو تمكين العاملين في المؤسسة من خلال تطبيق استراتيجيات ومناهج وأساليب مناسبة لإنتاجية أفضل.
- هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بنفسهم وزيادة كفاءة مشاركتهم الإدارية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.

وكانت أهم التوصيات:

- تعزيز طرق توجيه العاملين نحو التمكين من خلال تطوير الاستراتيجيات والأساليب المتبعة نحو عملية التمكين.
- تطوير نظام مكافأة العاملين كنتيجة مباشرة لأداء العمل على اعتبار عملية توجيه العاملين لتمكينهم من خلال قدراتهم وإمكاناتهم تجعل منهم أصول فعالة وقوية ومنافسة في المؤسسة نحو إنتاجية أفضل.

دراسة (carter, 2009) بعنوان" مدراء تمكين العاملين."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين لدى العاملين، وتم استخدام الجماعات المركزة كأداة للحصول على المعلومات واستخدمت الاستبانة في 310 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمنت الدراسة

أسئلة للتعرف على مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين إجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة.

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- معظم المنظمات تؤكد على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه.
- معظم المنظمات تؤكد على أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية.

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- زيادة تمكين العاملين ليكونوا أكثر إنتاجية في العمل.
- تشجيع الابتكار والابْدّاع والدافعية وغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأنلهم ملكية في هذه العملية.
- يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم.
- ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين.

دراسة (Franz, 2004) بعنوان: دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية":

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات من عدة دول وبلغت عينة الدراسة 6698 مبحوثاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

وكانت أهم توصيات الدارسة ما يلي:

- تفعيل التمكين الإداري لما له من تأثير على كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل.

دراسة (Osborn,2002) بعنوان: عناصر التمكين وكيفية ارتباطها مع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل:

هدفت الدراسة إلى تقييم مكونات التمكين الأربعة وهي: المعنى والمقدرة وحرية الاختيار والاستقلالية والتأثير وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وتم الحصول على المعلومات من خلال أداة الدراسة وهي استبانة وزعت على عينة تتكون من 328 من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص.

وكانت أهم نتائج تلك الدراسة:

- ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي.
- موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضا وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- الاهتمام أكثر بالتمكين لزيادة تحقيق الالتزام نحو المنظمة.

5.3 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، نلاحظ أن الاهتمام الأكبر كان بموضوع التمكين الإداري وأثره على كثير من المتغيرات الأخرى مثل: الأداء المؤسسي

والابُدّاع الإداري والرضا الوظيفي، وركزت الدراسات السابقة على التعريف بأهمية التمكين الإداري كمتغير هام وحيوي لدى منظمات الأعمال، وأوضحت مدى الآثار المترتبة على تطبيق وممارسة التمكين الإداري في مجالات مختلفة مثل قطاع البنوك والجامعات والشركات التجارية، وشملت هذه الدراسات مجتمعات كثيرة من مختلف الدول العربية والأوروبية والأمريكية.

ويمكن تلخيص الملاحظات التالية على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة كان على النحو التالي:

من حيث المنهج المستخدم: معظم الدراسات السابقة اتفقت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، ما عدا دراسة (Mohan & Gomathi ,2014) فكانت دراسة نظرية وصفية.

من حيث أداة الدراسة: جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات في دراستها.

من حيث المجتمع وعينة الدراسة: جميع الدراسات السابقة اتفقت على أن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة سواء كانوا في مناصب إدارية أو موظفين عاديين، ما عدا دراسة (قديح، 2014) فقد كان مجتمع الدارسة هم الموظفون في الإدارة العليا والوسطى، ودراسة (العطار، 2012) حيث كان مجتمع الدراسة هم أصحاب المناصب الإشرافية من الموظفين.

واسخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية مثل دراسة (قديح، 2014) ودراسة (نسمان، 2011) ودراسة (بودرهم، 2013) أما البعض الآخر فاستخدم العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة (أبو عمرة، 2015) ودراسة (صيام، 2015) ودراسة (البيطار، 2014) ودراسة (الجعبري، 2010).

من حيث النتائج: اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- أهمية التمكين الإداري.
- التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الأداء.
- التمكين الإداري يدعم ويعزز الابُدّاع الإداري.
- وجود علاقة بين التمكين الإداري وبعض المتغيرات الأخرى مثل (الابُدّاع الإداري، الرضا الوظيفي، الأداء الإداري).

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1. استفادت الباحثة في التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري.
2. ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظراً للكم الهائل من المعلومات التي احتوتها.
3. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في الجانب التطبيقي وفي تحديد الأداة المناسبة للدراسة، وكيفية اختيار العينة.
4. استفادت الباحثة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة والمنهجية المتبعة.
5. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في القدرة على تصميم أداة الدراسة "الاستبانة".
6. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية في موضوعها حيث أنها بحثت في العلاقة بين متغيرين وهما: التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو موضوع قلت الدراسات عنه.
- كما تميزت الدراسة بأنها خصصت مجال الدراسة في إطار الجامعة الإسلامية بشكل خاص في حين كانت أغلب الدراسات السابقة تبحث في مجتمعات كبيرة نسبياً، وهذا التركيز سيعطي نتائج أقرب إلى الدقة أكثر وبالتالي يمكن تعميمها على المجتمعات المشابهة.
- إن مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في أنه مجال خدمي تعليمي بالدرجة الأولى، في حين أن الدراسات السابقة كانت تتحدث أغلبها عن منظمات أعمال ربحية، والقليل منها من تحدث عن المجال الخدمي التعليمي.

6.3 الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة **(تمكين العاملين وأثره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية)** يمكن تلخيص الفجوة البحثية موضحة بالجدول التالي:

جدول (1.3) يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت الدراسات السابقة على دور التمكين على الابْدّاع الإداري ورضا العاملين والأداء الإداري	قل عدد الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة دور التمكين على الأهداف الاستراتيجية.	ركزت الدراسة الحالية دور التمكين الإداري في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
ركزت معظم الدراسات السابقة على منظمات الأعمال والصناعات المختلفة.	قل عدد الدراسات التي ركزت على منظمات ذات طابع أكاديمي خدمي.	الدراسة الحالية ركزت على منظمة أكاديمية خدمية بالدرجة الأولى (الجامعة الإسلامية).
بعض الدراسات السابقة ركزت على تأثير التمكين على متغيرات تابعة قد يصعب قياسها بدقة مثل الرضا الوظيفي الابْدّاع الإداري.	قل عدد الدراسات التي ركزت على تأثير التمكين (المتغير المستقل) على متغيرات تابعة يسهل قياسها بدقة مثل الأداء الإداري والأهداف الاستراتيجية.	ركزت الدراسة الحالية على دور وتأثير التمكين (متغير مستقل) على متغير تابع يسهل قياسه بدقة وهو الأهداف الاستراتيجية

جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

7.3 الخلاصة:

تناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات الفلسطينية، العربية والأجنبية حول موضوع الدراسة، للتعرف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والاطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، ومن ثم المقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من خلال التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتوضيح كيفية الاستفادة من تلك الدراسات، وأخيراً توضيح الفجوة البحثية وأهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.4 تمهيد.

2.4 منهج الدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة.

4.4 عينة الدراسة.

5.4 أدوات الدراسة.

6.4 خطوات بناء الاستبانة.

7.4 صدق الاستبانة.

8.4 ثبات الاستبانة.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.4 تمهيد:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 منهج الدارسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداني، 100:2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة (ملحق رقم 1) وكأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، والمقابلات الشخصية (ملحق رقم 2) للحصول على المعلومات المكملة للدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءاً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في الجامعة الإسلامية (الأكاديميين والإداريين والخدمات) والبالغ عددهم (1069) موظفاً (عمادة الجودة والتطوير،2015: 13).

4.4 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم توزيع العينة كالتالي:

- **العينة الاستطلاعية للدراسة:** حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 40 إستبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم إدخالها في التحليل النهائي وذلك حتى يكتمل عدد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.
- **العينة الميدانية للدراسة:** حيث تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2 \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n \text{ المُعَدّل} = \frac{nN}{N + n - 1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 1069 فإن حجم العينة المُعَدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n \text{ المُعَدّل } = \frac{384\times1069}{1069+384-1} \cong 283$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 283 على الأقل حتى تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً (Moore & others, 2003).

ولذلك اختارت الباحثة أن تكون عينة الدراسة 320 وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 288 استبانة بنسبة 90%.

5.4 أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة ملحق رقم(1) والمقابلات الشخصية ملحق رقم (2) كأداتين رئيستين في الدراسة.

أولاً: المقابلة:

قامت الباحثة بالتحضير لمقابلات مع شخصيات تعمل في الجامعة الإسلامية لمعرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة وواقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها، وكانت خطوات الإعداد للمقابلة كالتالي:

1. الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في تحديد أسئلة المقابلة.
2. تم إعداد الأسئلة الخاصة للمقابلة لكل شخصية وفقاً لمنصبه الوظيفي.
3. تم تحديد الشخصيات التي ستجرى معهم المقابلة.
4. تم تحديد المواعيد المناسبة لإتمام عملية المقابلة.
5. تمت عمليات المقابلة حسب المواعيد المحددة والمتفق عليها مسبقاً.

وقد تم اختيار الشخصيات التالية لإجراء المقابلات معها:

- الدكتور إياد الدجني رئيس اللجنة الفنية لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية للأعوام 2015-2019، نائب عميد الجودة والتطوير بالجامعة الإسلامية سابقاً، وعضو اللجنة التوجيهية في الخطة الاستراتيجية السابقة للجامعة محل الدراسة.
- الدكتور سفيان تايه مساعد النائب الأكاديمي سابقاً، عميد القبول والتسجيل حالياً.

- السيد جبر أبو صبحة مسؤول وحدة التدريب في عمادة الجودة والتطوير والمشرف على كافة عمليات تدريب العاملين في الجامعة.

ثانياً: الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد اسبتنانة الدراسة لمعرفة "**تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية**".

6.4 خطوات بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تم تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
7. تم عرض الاستبانة على عدد (15) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية ووزارة التربية والتعليم العالي وأكاديمية الإدارة والسياسة، ملحق رقم (3).
8. في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

وتتكون إستبانة الدارسة من أربعة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن **واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية**، ويتكون من 31 فقرة، موزع على 5 أبعاد :

البعد الأول: تفويض السلطة، ويتكون من (6) فقرات.

البعد الثاني: تدريب العاملين، ويتكون من (6) فقرات.

البعد الثالث: الاتصال الفعال، ويتكون من (7) فقرات.

البعد الرابع: التحفيز، ويتكون من (6) فقرات.

البعد الخامس: بناء فرق العمل، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن **مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية**، ويتكون من 31 فقرة توضح الأهداف الاستراتيجية موزعة على الغايات الست للجامعة الإسلامية:

الغاية الأولى: رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة، وتتكون من (6) فقرات.

الغاية الثانية: الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة، وتتكون من (4) فقرات.

الغاية الثالثة: تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع، وتتكون من (6) فقرات.

الغاية الرابعة: ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً، وتتكون من (4) فقرات.

الغاية الخامسة: الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، وتتكون من (6) فقرات.

الغاية السادسة: تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية، وتتكون من (5) فقرات.

القسم الرابع: وهو عبارة عن **المعيقات**، مقسم إلى قسمين:

أولا: معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية، ويتكون من (6) معيقات.

ثانيا: معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الاسلامية، ويتكون من (6) معيقات.

وقد تم استخدام المقياس 1–10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1.4) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا								موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني: "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق: شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 179:2001).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. **الصدق الظاهري:** يقصد به "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 15 أكاديمي متخصصين في علوم الإدارة والإحصاء أسماؤهم مرفقة بالملحق رقم (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق رقم (2).
2. **صدق المقياس:** وتم عن طريق قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

أولا: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الاتساق الداخلي لـ" واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية":

يوضح جدول (2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**تفويض السلطة**" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**تفويض السلطة**" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تقوم إدارة الجامعة بتقديم تصور واضح وشامل للعمل وتترك للعاملين حرية طريقة التنفيذ.	.808	*0.000
.2	يفوض المديرون بعض سلطاتهم للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها.	.827	*0.000
.3	يمنح المديرون العاملين سلطات كافية لإنجاز مهام وظائفهم.	.655	*0.000
.4	يثق المديرون في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.	.759	*0.000
.5	يمنح المديرون الموظفين المتميزين لديهم سلطات واسعة.	.844	*0.000
.6	يشجع المديرون العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.	.852	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**تدريب العاملين**" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**تدريب العاملين**" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تتبنى الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين لديها.	.826	*0.000
.2	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لديها.	.810	*0.000
.3	تضع الجامعة نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني.	.832	*0.000
.4	التدريب الذي يحصل عليه العاملون يحسن من أدائهم لأعمالهم.	.807	*0.000
.5	يُتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	.826	*0.000
.6	تُشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	.724	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**الاتصال الفعال**" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**الاتصال الفعال**" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز مهامهم.	.615	0.000*
.2	لدى الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومات بالسرعة المطلوبة لأصحاب القرار.	.721	0.000*
.3	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة.	.851	0.000*
.4	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات.	.711	0.000*
.5	تسهم إتاحة المعلومات في مختلف أقسام الجامعة في توحيد جهود العاملين لإنجاز أهداف الجامعة.	.904	0.000*
.6	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	.746	0.000*
.7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	.837	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**التحفيز**" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**التحفيز**" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل.	.904	0.000*
2.	نظام الحوافز والترقيات المعمول به في الجامعة عادل.	.861	0.000*
3.	يتلقى العاملون مكافآت مادية أو معنوية عندما يقومون بأعمال إبداعية.	.933	0.000*
4.	تتبع الجامعة نظام تحفيز فعّال ومجدي.	.964	0.000*
5.	يقوم المديرون بتحفيز العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر.	.920	0.000*
6.	تسعى الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	.956	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**بناء فرق العمل**" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "**بناء فرق العمل**" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تركز إدارة الجامعة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي.	.797	0.000*
.2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الجامعة.	.651	0.000*
.3	تعتمد الجامعة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	.917	0.000*
.4	تلجأ الجامعة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق العمل.	.910	0.000*
.5	تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	.898	0.000*
.6	التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالباً ما يتم تنفيذها.	.909	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الاتساق الداخلي لـ "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية":

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة**" والدرجة الكلية للهدف، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر الهدف الاستراتيجي صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة**" والدرجة الكلية للهدف

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية نوعية تحقق الميزة التنافسية.	.762	0.000*
2.	تتحقق الميزة في البرامج الأكاديمية القائمة في الجامعة.	.632	0.000*
3.	يتم تعزيز قدرات الطلبة الأكاديمية والثقافية والفكرية والحياتية.	.858	0.000*
4.	تسعى الجامعة لتطوير الطاقم الأكاديمي.	.787	0.000*
5.	توظف الجامعة التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية.	.576	0.000*
6.	تسعى الجامعة لتطبيق نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي وضمان جودته.	.709	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة**" والدرجة الكلية للهدف، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر الهدف صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف: "**الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة**" والدرجة الكلية للهدف

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للبحث العلمي المتمثلة في المختبرات والمراكز العلمية البحثية والمكتبة.	.894	*0.000
.2	تسعى الجامعة لتنمية وتطوير مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي والطلبة.	.901	*0.000
.3	يتم توجيه البحث العلمي ليخدم المجتمع وقضاياه العلمية والتعليمية والتنموية.	.836	*0.000
.4	تدعم الجامعة التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية.	.848	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع**" والدرجة الكلية للهدف، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر الهدف صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع**" والدرجة الكلية للهدف

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تفعل الجامعة الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع.	.753	0.000*
.2	تقوم الجامعة بتعزيز برامج الرعاية والتوعية الصحية والمجتمعية.	.763	0.000*
.3	تحتضن الجامعة الابْدّاعات العلمية في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا.	.671	0.000*
.4	تسعى الجامعة لتعزيز دور وسائل الاتصال والتواصل التفاعلية لغرس القيم الإسلامية والتربوية.	.615	0.000*
.5	تسوق الجامعة خدمات المراكز والوحدات لتوفير التمويل اللازم لتحسين تشغيلها.	.780	0.000*
.6	تقدم الجامعة خدمة التعليم المفتوح للمجتمع.	.420	0.004*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً**" والدرجة الكلية للهدف، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر الهدف صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً**" والدرجة الكلية للهدف

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تدعم الجامعة توثيق وحوسبة العلميات الإدارية والأكاديمية.	.721	0.000*
2.	تسعى الجامعة لتطوير وتنمية كفاءة الكادر الإداري والأكاديمي.	.697	0.000*
3.	تقوم الجامعة بتطوير الأنظمة والقوانين واللوائح الجامعية.	.908	0.000*
4.	يتم تعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة.	.774	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**" والدرجة الكلية للهدف، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر الهدف صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**" والدرجة الكلية للهدف

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل الجامعة على تخفيف الازدحام وزيادة المناطق الخضراء في الحرم الجامعي.	.634	0.000*
2.	تعزز الجامعة ثقافة الحفاظ على مرافق الجامعة.	.863	0.000*
3.	يتم تحسين مستوى الخدمات المقدم لكل من الطلبة والعاملين.	.702	0.000*
4.	تطبق المعايير العالمية في إنشاء المباني والمرافق الجامعية الجديدة.	.739	0.000*
5.	يتم تطوير أداء المرافق الجامعية المختلفة.	.832	0.000*
6.	تعمل الجامعة على تحسين البيئة الصحية الجامعية.	.790	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية**" والدرجة الكلية للهدف، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الهدف صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هدف "**تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية**" والدرجة الكلية للهدف

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تشجع الجامعة المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات المحلية والخارجية.	.882	0.000*
2.	تعمل الجامعة بتعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع المؤسسات المحلية والخارجية.	.886	0.000*
3.	يتم توسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة.	.864	0.000*
4.	تسعى الجامعة لتطوير دور الطلبة ومجلس الطلبة في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأخرى.	.546	0.000*
5.	تسعى الجامعة على تعزيز مكانتها الأكاديمية الدولية.	.841	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (13.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد وغايات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (13.4) معامل الارتباط بين درجة كل بعد وهدف من أبعاد وأهداف الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

البيان	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
تفويض السلطة.	.849	*0.000
تدريب العاملين.	.801	*0.000
الاتصال الفعال.	.903	*0.000
التحفيز.	.788	*0.000
بناء فرق العمل.	.826	*0.000
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	**.912**	***0.000**
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	.849	*0.000
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	.857	*0.000
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	.823	*0.000
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	.765	*0.000
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	.832	*0.000
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	.868	*0.000
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	**.878**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

8.4 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أي أن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (الجرجاوي،2010: 97). وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14.4).

جدول (14.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
تفويض السلطة.	6	0.878	0.937
تدريب العاملين.	6	0.885	0.941
الاتصال الفعال.	7	0.881	0.939
التحفيز.	6	0.965	0.982
بناء فرق العمل.	6	0.918	0.958
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	**31**	**0.962**	**0.981**
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	6	0.809	0.899
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	4	0.891	0.944
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	6	0.733	0.856
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	4	0.772	0.879
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	6	0.862	0.928
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	5	0.862	0.928
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	**31**	**0.955**	**0.977**
جميع البيانات معاً	**62**	**0.971**	**0.985**

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (14.4) السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0.733،0.965)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.971). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل غاية حيث تتراوح (0.856،0.982)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.985) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في (الملحق رقم 1) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15.4).

جدول (15.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تفويض السلطة.	0.807	0.532
تدريب العاملين.	0.835	0.489
الاتصال الفعال.	0.741	0.643
التحفيز.	0.737	0.649
بناء فرق العمل.	0.784	0.570
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	**0.815**	**0.520**
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	0.652	0.789
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	0.913	0.375
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	0.572	0.899
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	1.203	0.110
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	0.908	0.382
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	0.820	0.512
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	**0.474**	**0.978**
جميع فقرات الاستبانة	**0.686**	**0.735**

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression-Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance - ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.5 تمهيد.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة.

1.5 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	218	75.7
أنثى	70	24.3
المجموع	288	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته 75.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 24.3% إناث، وهذه الأعداد متوافقة نسبياً مع الفرق في نسبة أعداد الموظفين الذكور والإناث في الجامعة الإسلامية، ولأن ظروف وبيئة العمل في الجامعة التي تنتهج الفصل بين الطلاب والطالبات تعطي أولوية أكبر للذكور في عمليات الاستقطاب والتعيين، لأن الموظف يحقق العمل لجميع الطلبة في حين أن الموظفة يقتصر عملها في بعض الإدارات والعمادات التي تخص الطالبات فقط.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	44	15.3
بكالوريوس	134	46.5
ماجستير	56	19.4
دكتوراه	54	18.8
المجموع	288	100.0

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته 15.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 46.5% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 19.4% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 18.8% مؤهلهم العلمي دكتوراه، ويدل ذلك على مستوى التوازن في المستويات العلمية بين موظفي الجامعة على الرغم من أن الغالبية هم أصحاب مؤهل البكالوريوس لكن هناك ما نسبته 38.2% هم من أصحاب الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وهذه الفئة غالباً ما تقدم الخدمات الأكاديمية للجامعة (الهيئة التدريسية) في حين أن حوالي ثلثي الموظفين هم من فئة الإداريين والخدمات والتي مؤهلاتهم غالباً ما تكون بكالوريوس أو دبلوم.

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
أكاديمي	69	24.0
إداري	219	76.0
المجموع	288	100.0

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 24.0% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي أكاديمي، بينما 76.0% مسماهم الوظيفي إداري، وهذه الأرقام متفقة نسبياً بين نسبة الموظفين الإداريين إلى الأكاديميين، فعدد الأكاديميين في الجامعة هو 389 بينما عدد الإداريين هو 680 (عمادة الجودة والتطوير، 2015: 13).

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	21	7.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	60	20.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	94	32.6
15 سنة فأكثر	113	39.2
المجموع	288	100.0

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 7.3% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 20.8% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 32.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 39.2% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، وهذا سيدعم النتائج أكثر حيث أن الغالبية العظمى من الموظفين المستجوبين في العينة هم أصحاب الخبرات الطويلة 10 سنوات فأكثر، ويرجع قلة نسبة من هم سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات إلى قلة التعيين في الجامعة في الفترة الأخيرة.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت Sig > 0.05 (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهى 6، أما إذا كانت Sig < 0.05 (Sig أقل من 0.05) فان متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة

يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولا: تحليل فقرات: "واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية":

تحليل فقرات بعد "تفويض السلطة":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول (5.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات بعد "**تفويض السلطة**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تقوم إدارة الجامعة بتقديم تصور واضح وشامل للعمل وتترك للعاملين حرية طريقة التنفيذ.	6.47	1.88	64.69	4.22	*0.000	6
.2	يفوض المديرون بعض سلطاتهم للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها.	6.54	1.82	65.38	5.03	*0.000	5
.3	يمنح المديرون العاملين سلطات كافية لإنجاز مهام وظائفهم.	6.93	1.73	69.34	9.16	*0.000	2
.4	يثق المديرون في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.	7.34	1.55	73.40	14.68	*0.000	1
.5	يمنح المديرون الموظفين المتميزين لديهم سلطات واسعة.	6.92	2.04	69.17	7.61	*0.000	3
.6	يشجع المديرون العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.	6.85	1.87	68.54	7.73	*0.000	4
	جميع فقرات البعد معاً	6.84	1.43	68.42	9.98	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "**يثق المديرون في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم**" يساوي 7.34 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.40%، قيمة الاختبار 14.68 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "**تقوم إدارة الجامعة بتقديم تصور واضح وشامل للعمل وتترك للعاملين حرية طريقة التنفيذ**" يساوي 6.47 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.69%، قيمة الاختبار 4.22، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.84، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.42%، قيمة الاختبار 9.98، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد "**تفويض السلطة**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

وإن دل ذلك فإنما يدل على أن درجة تفويض المديرين للسلطات للعاملين لديهم ومستوى الثقة التي يحظى بها العاملون في الجامعة الإسلامية من قبل مدرائهم عالٍ بدرجة تمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة إدراك المديرين بأهمية تفويض السلطة لمرؤوسيهم، وأن تفويض الصلاحيات سيساهم بشكل كبير على أداء الأعمال والمهام الموكلة للموظفين بشكل أكبر، وأن المديرين فعلاً يثقون بقدرات ومهارات موظفيهم لذا فهم يمنحونهم السلطات الكافية لأداء أعمالهم.

لكن الجامعة لا تعطي العاملين الحرية المطلقة في تحديد آليات التنفيذ، فهي تحدد لهم الإجراءات وأدلة العمل للقيام بها مما يحدد من الحرية والاستقلالية الكاملة في التصرف لدى العاملين، وقد تعود الأسباب لذلك في أن هناك بعض المهام ذات طابع حساس وغير مفتوحة للاجتهادات الشخصية لأن الخطأ فيها قد يضر بسمعة الجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بودرهم، 2013) حيث أشارت النتائج إلى أن بعد تفويض السلطة يُشكل قبولاً جيداً وأن إدارة المركز محل الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين، كما وأشارت نتائج دراسة (صالح والمبيضين، 2009) إلى أن درجة تفويض السلطة جاءت بقبول متوسط، واتفقت أيضاً مع دراسة (النوفل، 2010) ودراسة (قديح، 2014) حيث أكدتا على أهمية الحرية والاستقلالية للعاملين في التصرف في العمل.

ويرجع اتفاق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية إلى أن الاهتمام بتفويض الصلاحيات أصبح من الممارسات الإدارية التي تطبق في معظم المنظمات والمؤسسات، فكلما زادت مساحة حرية واستقلالية العاملين في العمل فإن ذلك حتماً يساهم في زيادة الإنتاجية سواء في المنظمات الربحية أو الخدمية على حد سواء.

تحليل فقرات بعد "تدريب العاملين":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.5).

جدول (6.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات بعد "**تدريب العاملين**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تتبنى الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين لديها.	6.68	1.92	66.81	6.03	*0.000	2
.2	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لديها.	7.00	1.85	70.00	9.16	*0.000	1
.3	تضع الجامعة نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني.	5.65	2.33	56.52	−2.53	*0.006	6
.4	التدريب الذي يحصل عليه العاملون يحسن من أدائهم لأعمالهم.	6.67	1.98	66.69	5.72	*0.000	3
.5	يُتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	6.65	1.92	66.53	5.77	*0.000	4
.6	تُشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	6.62	2.00	66.20	5.26	*0.000	5
	جميع فقرات البعد معاً.	6.55	1.62	65.45	5.71	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية: "**توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لديها**" يساوي 7.00 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.00%، قيمة الاختبار 9.16، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**تضع الجامعة نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني**" يساوي 5.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.52%، قيمة الاختبار 2.53−، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.006 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.55، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.45%، قيمة الاختبار 5.71، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد "**تدريب العاملين**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

وهذا يدلل على أن الجامعة تسعى لتوفير البرامج التدريبية للموظفين بدرجة عالية وتعمل على وضع الخطط التدريبية اللازمة، وتعزو الباحثة اهتمام الجامعة بالتدريب كونه نابع من إدراكها أن تدريب العاملين يُسهم في تلبية متطلبات العمل، ويزيد من كفاءة العاملين ويكسبهم خبرات متعلقة بالمهام المطلوبة، لكن رغم كل ذلك فإن العاملين يشعرون أن درجة تحفيز الجامعة لهم على التدريب والتطور المهني كانت قليلة وغير كافية فأخذت درجة أقل من المتوسط.

وتعزو الباحثة قلة تحفيز الجامعة للعاملين للتدريب إلى قلة الإمكانيات المادية المتوفرة حالياً لدى الجامعة، وعدم توفر أي دعم خارجي لمشاريع تدريبية تساهم في سد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بودرهم، 2013) ودراسة (صالح والمبيضين، 2009) ودراسة (صيام، 2015) حيث كانت نتائج التدريب ذات قبول متوسط لدى المبحوثين.

تحليل فقرات بعد "الاتصال الفعال":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.5).

جدول (7.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات بعد "**الاتصال الفعال**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز مهامهم.	7.39	1.72	73.85	13.71	0.000*	2
.2	لدى الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومات بالسرعة المطلوبة لأصحاب القرار.	7.54	1.64	75.40	15.87	0.000*	1
.3	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة.	6.51	1.91	65.14	4.58	0.000*	7
.4	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات.	6.97	1.68	69.65	9.74	0.000*	4
.5	تسهم إتاحة المعلومات في مختلف أقسام الجامعة في توحيد جهود العاملين لإنجاز أهداف الجامعة.	6.93	1.66	69.31	9.53	0.000*	5
.6	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	7.32	1.70	73.19	13.21	0.000*	3
.7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	6.73	2.05	67.28	6.01	0.000*	6
	جميع فقرات البعد معاً	7.05	1.34	70.54	13.31	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (7.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية: "**لدى الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومات بالسرعة المطلوبة لأصحاب القرار**" يساوي 7.54 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.40%، قيمة الاختبار 15.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة**" يساوي 6.51 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.14%، قيمة الاختبار 4.58، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.05، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.54%، قيمة الاختبار 13.31، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد "**الاتصال الفعال**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

وترجع الباحثة ذلك إلى تبني الجامعة لنظام اتصالات فعّال وفق بيئة تكنولوجية قوية تسهم في سرعة تقديم المعلومات، وسرعة تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين عبر الوسائل المتعددة، وسرعة إيصال القرارات الصادرة من الإدارات المختلفة عبر البريد الإلكتروني مما يعمل على تسهيل عمليات التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (عفانة، 2013) والتي كانت دلت نتائجها على وجد درجة مرتفعة من الموافقة على بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ودراسة (نسمان، 2011) ودراسة (الرقب، 2010) التي أظهرتا أهمية مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لتمكينهم من أداء أعمالهم بفاعلية، وترجع الباحثة اتفاق نتائج تلك الدراسات مع الدراسة الحالية لأن مجتمعات تلك الدراسات كانت مثل مجتمع الدراسة الحالية وهي مجتمعات تعمل في جامعات محلية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الجعبري، 2010) التي أشارت لوجود ضعف في الاتصال سواء بين العاملين في نفس القسم أو بين الأقسام المختلفة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وعلى الرغم من أن مجتمع الدراسة يعمل في منظمة أكاديمية كما هو مجتمع الدراسة الحالية لكن النتائج اختلفت ربما لأن ظروف وبيئة العمل اختلفت من تلك الجامعات العاملة في الضفة الغربية عن مثيلتها في قطاع غزة.

كما اختلفت مع دراسة (بودرهم، 2013) حيث يرى المبحوثين فيها أن التعليمات والإجراءات في المركز محل الدراسة تتميز بالغموض وعدم الوضوح، وترجع الباحثة اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية لمجتع دراسة (بودرهم، 2013) العامل في مركز للبحث العلمي والتقني بدولة عربية فهو مختلف في الثقافة والعادات عن مجتمع الدراسة الحالية.

تحليل فقرات بعد "التحفيز":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات بعد "**التحفيز**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل.	6.02	2.24	60.17	0.13	0.448	1
.2	نظام الحوافز والترقيات المعمول به في الجامعة عادل.	5.44	2.21	54.38	−4.33	*0.000	3
.3	يتلقى العاملون مكافآت مادية أو معنوية عندما يقومون بأعمال إبداعية.	5.27	2.36	52.74	−5.22	*0.000	4
.4	تتبع الجامعة نظام تحفيز فعّال ومجدي.	5.10	2.16	51.04	−7.03	*0.000	5
.5	يقوم المديرون بتحفيز العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر.	5.53	2.25	55.30	−3.55	*0.000	2
.6	تسعى الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	5.01	2.34	50.10	−7.17	*0.000	6
	جميع فقرات البعد معاً	5.39	2.05	53.94	−5.01	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "**تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل**" يساوي 6.02 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.17%، قيمة الاختبار 0.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.448 لذلك تعتبر الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "**تسعى الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري**" يساوي 5.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.10%، قيمة الاختبار 7.17- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.94%، قيمة الاختبار 5.01- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد "**التحفيز**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويعني ذلك أن الجامعة تقدر جهود عامليها ويقوم المديرين فيها بتحفيز موظفيهم معنوياً ومادياً حسب النظام المعمول لديها، والذي يراه العاملون عادلاً إلى حدٍ ما، لكن هذا النظام لم يطرأ عليه عمليات تحسين وتطوير بالدرجة التي يطمح إليه العاملون.

وتعزو الباحثة السبب في عدم تعديل النظام وتطويره منذ زمن، أن عمليات التطوير في الأنظمة والقوانين تكلف الجامعة وقتاً وجهداً كبيرين، وأن النظام الحالي للحوافز يحقق أهدافه من وجهة نظر إدارة الجامعة، وبالتالي فهو مناسب إلى حدٍ ما في الفترة الحالية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2010) التي أشارت إلى أن المديرين يقومون بتحفيز الموظفين لتحمل مسؤولياتهم بشكل أكبر بدرجة متوسطة بينما عدالة ونظام الحوافز جاءت بدرجة منخفضة في الجامعات العاملة في الضفة الغربية. كما أن دراسة (صيام، 2015) فقد أظهرت نتائجها أن الموظف يشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز جاءت بدرجة قليلة. أما دراسة (بودرهم، 2013) فقد أظهرت نتائجها أن المبحوثين يشعرون بعدم عدالة نظام الترقيات المعمول به في المركز محل الدراسة.

وترجع الباحثة اتفاق تلك النتائج مع نتائج الدراسة الحالية إلى أن دراسة (الجعبري، 2010) قد أُجريت على منظمات أكاديمية لم تقم بتعديل أنظمتها وتطويرها منذ زمن، كذلك وأن دراسة (صيام، 2015) قد أُجريت على مؤسسات تشمل القطاع العام الذي غالباً لا يقوم

بتطوير أنظمة الحوافز لديه بشكل دوري، ودراسة (بودرهم، 2013) فهي دراسة خاصة بمركز خاص قد لايهتم كثيراً بتطوير أنظمة الحوافز ولا يعطيها أولوية لديه.

واختلفت هذه النتائج مع دراستي (عفانة، 2013) و(العطار، 2012) والتي أوضحتا أهمية تحفيز العاملين وتشجيعهم مادياً ومعنوياً وأنها جاءت بدرجة مرتفعة من الموافقة لدى المبحوثين في الدراستين.

وترجع الباحثة اختلاف تلك النتائج مع الدراستين السابقتين لاختلاف الفترة الزمنية التي أجريت عليهما تلك الدراستين، فإن المتغيرات المتسارعة تتطلب تطوراً مماثلاً له في أنظمة الجزاءات والمكافآت خصوصاً وأن ظروف قطاع غزة قد تغيرت كثيراً عن الأعوام السابقة.

تحليل فقرات بعد: "بناء فرق العمل":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول (9.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات بعد "**بناء فرق العمل**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تركز إدارة الجامعة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي.	6.38	1.84	63.75	3.46	*0.000	4
.2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الجامعة.	7.15	1.81	71.46	10.75	*0.000	1
.3	تعتمد الجامعة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	6.57	1.86	65.73	5.23	*0.000	2
.4	تلجأ الجامعة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق العمل.	6.55	1.83	65.52	5.11	*0.000	3
.5	تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	6.36	1.87	63.61	3.28	*0.001	5
.6	التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالباً ما يتم تنفيذها.	6.03	2.08	60.35	0.28	0.389	6
	جميع فقرات البعد معاً	6.51	1.52	65.06	5.67	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (9.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية: "**تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الجامعة**" يساوي 7.15 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.46%، قيمة الاختبار 10.75 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة: "**التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالباً ما يتم تنفيذها**" يساوي 6.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.35%، قيمة الاختبار 0.28 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.389 لذلك تعتبر الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.06%، قيمة الاختبار 5.67 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد "**بناء فرق العمل**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تقدير الموظفين للعمل ضمن الفريق الواحد، وإيمانهم بجودة العمل مع الجماعة مما يؤدي إلى إلتزامهم بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بشكل فعال.

ويمكن القول أن الحرص والدافعية لدى العاملين للعمل بروح الفريق يساعد الجامعة على تطبيق مبدأ التمكين لديها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل دراسة (عفانة، 2013) و(العطار، 2012) و (صالح والمبيضين، 2009) حيث جاءت نتائج كل منها إلى درجة متوسطة، لكنها اختلفت عن دراسة (الجعبري، 2010) التي أشارت إلى عدم وجود العمل الجماعي وفرق العمل في الجامعات الفلسطينية بالدرجة التي يتوق إليها العاملون في هذه الجامعات، وترجع الباحثة الاختلاف ذلك لاختلاف ثقافة وبيئة مجتمع الدراسة.

تحليل جميع فقرات " واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لجميع فقرات: "**واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية**"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
تفويض السلطة.	6.84	1.43	68.42	9.98	0.000*	2
تدريب العاملين.	6.55	1.62	65.45	5.71	0.000*	3
الاتصال الفعال.	7.05	1.34	70.54	13.31	0.000*	1
التحفيز.	5.39	2.05	53.94	−5.01	0.000*	5
بناء فرق العمل.	6.51	1.52	65.06	5.67	0.000*	4
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية	**6.49**	**1.35**	**64.87**	**6.13**	**0.000***	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (10.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية يساوي 6.49 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.87%، قيمة الاختبار 6.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية بشكل عام.

ويمكن ترتيب أبعاد التمكين الإداري وفق الجدول السابق كما يلي:

- **الترتيب الأول: الاتصال الفعال** وقد جاء بمتوسط حسابي نسبي 70.5% أي بدرجة كبيرة.
- **الترتيب الثاني: تفويض السلطة** وقد جاء بمتوسط حسابي نسبي68.42% أي بدرجة متوسطة.
- **الترتيب الثالث: تدريب العاملين** وقد جاء بمتوسط حسابي نسبي65.45 %أي بدرجة متوسطة.
- **الترتيب الرابع: بناء فرق العمل** وقد جاء بمتوسط حسابي نسبي 65.06 %أي بدرجة متوسطة.
- **الترتيب الخامس: التحفيز** وقد جاء بمتوسط حسابي نسبي 53.94% أي بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى البنية التكنولوجية الفعالة الموجودة لدى الجامعة والتي تحقق أعلى مراتب الاتصال الفعال، وأن وسائل الاتصال الجيدة متوفرة لدى جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية، مما يسهل من عمليات تفويض الصلاحيات والسلطات لتمكين العاملين من أداء مهامهم بالشكل المطلوب وبأكثر فاعلية.

وعلى الرغم من ضعف بعد التحفيز لكن ذلك لا يعني عدم ممارسة التحفيز في إدارات الجامعة المختلفة، بل إن إشكالية ممارسته تأتي بالدرجة الأولى في نظم التحفيز المعمول به في الجامعة والتي تحتاج إلى تطوير وتفعيل أكثر مما هي عليه الآن.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نسمان، 2011) ونتائج دراسة (عفانة، 2013) ونتائج دراسة (صيام، 2015) التي أظهرت ضعفاً في نظم التحفيز لديهم، وترجع الباحثة ذلك الاتفاق في النتائج لطبيعة مجتمعات الدراسة وثقافتهم فهم من بيئة واحدة ويعيشون في موقع جغرافي واحد وهو قطاع غزة.

ثانيا: تحليل فقرات "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية":

تحليل فقرات هدف "رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات هدف: "**رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية نوعية تحقق الميزة التنافسية.	7.16	1.83	71.64	10.75	*0.000	3
.2	تتحقق الميزة في البرامج الأكاديمية القائمة في الجامعة.	7.01	1.73	70.07	9.88	*0.000	5
.3	يتم تعزيز قدرات الطلبة الأكاديمية والثقافية والفكرية والحياتية.	6.95	1.63	69.48	9.85	*0.000	6
.4	تسعى الجامعة لتطوير الطاقم الأكاديمي.	7.02	1.76	70.17	9.81	*0.000	4
.5	توظف الجامعة التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية.	7.69	1.73	76.91	16.56	*0.000	1
.6	تسعى الجامعة لتطبيق نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي وضمان جودته.	7.40	1.75	73.99	13.55	*0.000	2
	جميع فقرات الغاية معاً	7.20	1.38	71.97	14.71	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (11.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة: "**توظف الجامعة التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية**" يساوي 7.69 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.91%، قيمة الاختبار 16.56 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**يتم تعزيز قدرات الطلبة الأكاديمية والثقافية والفكرية والحياتية**" يساوي 6.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.48%، قيمة الاختبار 9.85 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.97%، قيمة الاختبار 14.71 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هدف "**رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الهدف يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا الهدف.

وهذا يدلل على اهتمام الجامعة بإدخال التكنولوجيا الحديثة في أساليب التعليم لديها، وأن لديها السعي لتحقيق الجودة في تقديم البرامج التعليمية واستحداث البرامج والتخصصات الأكاديمية المتميزة لديها، وتسعى لتحقيق المنافسة في برامجها التي تطرحها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى استجابة الجامعة للتغيرات البيئية المعاصرة، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها بقدر الإمكان في تقديم خدمة تعليمية مميزة تحقق لها البقاء في المراكز المتقدمة بين المنافسين المحليين.

تحليل فقرات هدف "الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول (12.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات هدف: "**الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للبحث العلمي المتمثلة في المختبرات والمراكز العلمية البحثية والمكتبة.	7.31	1.52	73.11	14.56	*0.000	2
.2	تسعى الجامعة لتنمية وتطوير مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي والطلبة.	7.33	1.54	73.29	14.58	*0.000	1
.3	يتم توجيه البحث العلمي ليخدم المجتمع وقضاياه العلمية والتعليمية والتنموية.	7.09	1.57	70.94	11.81	*0.000	4
.4	تدعم الجامعة التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية.	7.25	1.67	72.49	12.65	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.25	1.38	72.45	15.32	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (12.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية: "**تسعى الجامعة لتنمية وتطوير مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي والطلبة**" يساوي 7.33 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.29%، قيمة الاختبار 14.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**يتم توجيه البحث العلمي ليخدم المجتمع وقضاياه العلمية والتعليمية والتنموية**" يساوي 7.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.94%، قيمة الاختبار 11.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.45%، قيمة الاختبار 15.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هدف "**الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الهدف يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا الهدف.

ويدل ذلك على أن الجامعة تهتم وتعد الخطط اللازمة سعياً منها لتطوير مهارات الهيئة التدريسية ومهارات الطلبة في مجال البحث العلمي، وتوفر البيئة الملائمة من مختبرات ومراكز علمية والتي تساهم في دعم البحث العلمي، بل وإنها تقدم لهم التحفيزات لإجراء البحوث العلمية عبر الجوائز التي تقدمها مثل جائزة د. سناء أبو دقة وجائزة أبحاث الطلبة (الجامعة، 2015، نت)

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة مؤسسة أكاديمية بالدرجة الأولى، وأن سعيها للتميز يحتم عليها الاهتمام أكبر بجانب البحث العلمي، وأن هذا الجانب يستحق أن يكون من أهم غايات الجامعة، وقد أولت الجامعة اهتماماً أكبر بهذا الجانب في الخطة الاستراتيجية الجديدة للأعوام 2015–2019.

تحليل فقرات هدف "تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (13.5).

جدول (13.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات هدف: "**تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تفعل الجامعة الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع.	7.26	1.46	72.65	14.70	*0.000	2
.2	تقوم الجامعة بتعزيز برامج الرعاية والتوعية الصحية والمجتمعية.	6.84	1.63	68.36	8.71	*0.000	5
.3	تحتضن الجامعة الابْدّاعات العلمية في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا.	7.46	1.60	74.56	15.41	*0.000	1
.4	تسعى الجامعة لتعزيز دور وسائل الاتصال والتواصل التفاعلية لغرس القيم الإسلامية والتربوية.	7.17	1.77	71.71	11.18	*0.000	3
.5	تسوق الجامعة خدمات المراكز والوحدات لتوفير التمويل اللازم لتحسين تشغيلها.	6.84	1.72	68.43	8.32	*0.000	4
.6	تقدم الجامعة خدمة التعليم المفتوح للمجتمع.	5.57	2.70	55.70	−2.65	*0.004	6
	جميع فقرات الغاية معاً	6.87	1.34	68.69	10.99	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (13.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**تحتضن الجامعة الابُدّاعات العلمية في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا**" يساوي 7.46 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.56%، قيمة الاختبار 15.41 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة: "**تقدم الجامعة خدمة التعليم المفتوح للمجتمع**" يساوي 5.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.70%، قيمة الاختبار 2.65− وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.004 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.87، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.69% قيمة الاختبار 10.99 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هدف "**تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الغاية يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الغاية.

وهذا يدلل على أن للجامعة مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع المحلي، فهي تقدم له بعضاً من الخدمات التعليمية، وتقوم باحتضان الابُدّاعات العلمية في حاضنات الأعمال لديها، وتدعم الوحدات والمراكز التي تقدم الخدمات المختلفة للمجتمع، غير أن خدمة التعليم المفتوح التي تقدمها الجامعة للمجتمع كانت أقل مما هو مطلوب، وعلى الرغم من أنها هدف استراتيجي لديها لكن هذا الهدف لم يتحقق بالشكل الكامل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للجامعة، وثقافة المجتمع المحلي تجاه تعدد الخدمات التي يطلبها، بالإضافة إلى التنافس بين المؤسسات الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية للمجتمع كان يمثل عائقاً نحو تقديم خدمة التعليم المفتوح، وعلى الرغم من ذلك فإن الجامعة لا زالت تقدم العديد من الخدمات العلمية والبرامج التوعوية التي تفيد المجتمع مما جعل درجة تحقيق هذا الهدف فوق المتوسط.

تحليل فقرات هدف "ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14.5).

جدول (14.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات هدف "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً** "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تدعم الجامعة توثيق وحوسبة العمليات الإدارية والأكاديمية.	7.61	1.78	76.12	15.29	*0.000	2
.2	تسعى الجامعة لتطوير وتنمية كفاءة الكادر الإداري والأكاديمي.	7.05	1.81	70.49	9.79	*0.000	3
.3	تقوم الجامعة بتطوير الأنظمة والقوانين واللوائح الجامعية.	7.00	1.84	69.97	9.18	*0.000	4
.4	يتم تعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة.	7.62	1.76	76.20	15.63	*0.000	1
	جميع فقرات الغاية معاً	7.31	1.50	73.14	14.85	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (14.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة: "**يتم تعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة**" يساوي 7.62 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.20%، قيمة الاختبار 15.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**تقوم الجامعة بتطوير الأنظمة والقوانين واللوائح الجامعية**" يساوي 7.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.97%، قيمة الاختبار 9.18 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.31، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.14%، قيمة الاختبار 14.85 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هدف "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الهدف يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا الهدف.

وهذا يدلل على أن الجامعة حققت رفعاً في كفاءة الأداء المؤسسي لديها من الجانب الإداري والتقني، وكان الجانب التقني أكثر تميزاً حيث ساهمت الجامعة بتوفير بيئة اتصالات عالية الجودة وأنظمة شبكات تحقق كفاءة في العمل، كما أنها حققت تطوراً كبيراً في توثيق وإعادة هندسة العمليات الإدارية والأكاديمية للكثير من الإجراءات، وفي الجانب الإداري تقوم الجامعة بتطوير الكادر الإداري والأكاديمي لديها عبر الدورات التدريبية التي تلبي الحاجات التدريبية، وتعمل الجامعة أيضاً على تطوير الأنظمة واللوائح والسياسات المتبعة لديها رغم أن هذا الهدف كان أقل الأهداف السابقة تحقيقاً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تواكب التكنولوجيا، وتستفيد منها بشكل كبير في العمل الإداري والأكاديمي، فكانت سباقة في هندسة العمليات الإدارية وتوثيق الإجراءات لديها، وأن الجامعة أيضاً تهتم بالمورد البشري لديها فتسعى لتطويره وتنمية قدراته لأن كل ذلك سيوجه الجامعة نحو رؤيتها وغاياتها المنشودة.

تحليل فقرات هدف "الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (15.5).

جدول (15.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات هدف: "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تعمل الجامعة على تخفيف الازدحام وزيادة المناطق الخضراء في الحرم الجامعي.	7.67	1.64	76.71	17.23	*0.000	2
.2	تعزز الجامعة ثقافة الحفاظ على مرافق الجامعة.	7.73	1.56	77.34	18.82	*0.000	1
.3	يتم تحسين مستوى الخدمات المقدم لكل من الطلبة والعاملين.	7.20	1.56	71.95	13.01	*0.000	6
.4	تطبق المعايير العالمية في إنشاء المباني والمرافق الجامعية الجديدة.	7.34	1.78	73.36	12.68	*0.000	5
.5	يتم تطوير أداء المرافق الجامعية المختلفة.	7.44	1.66	74.44	14.72	*0.000	3
.6	تعمل الجامعة على تحسين البيئة الصحية الجامعية.	7.39	1.89	73.91	12.37	*0.000	4
	جميع فقرات الغاية معاً	7.46	1.38	74.59	17.88	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (15.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية: "**تعزز الجامعة ثقافة الحفاظ على مرافق الجامعة**" يساوي 7.73 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.34%،

قيمة الاختبار18.82 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: "**يتم تحسين مستوى الخدمات المقدم لكل من الطلبة والعاملين**" يساوي 7.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.95%، قيمة الاختبار 13.01 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.46، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.59%، قيمة الاختبار 17.88 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هدف "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الهدف يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا الهدف.

وهذا يدلل على أن الجامعة تهتم بالبيئة الجامعية بشكل كبير، وتعتني بمستوى الخدمات المقدمة لكل من الطلبة والعاملين لديها، فهي تعزز ثقافة الحفاظ على ممتلكات الجامعة، وتوفر المساحات الخضراء لتحقيق البيئة الصحية الملاءمة للطلبة، وتخفف الازدحام في الحرم الجامعي، كما أنها تدعم تطوير ممتلكات الجامعة ومرافقها وتجددها باستمرار.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة كمؤسسة أكاديمية يجب عليها أن ترتقي في تقديم خدماتها بشكل متميز، وتوفر لطلبتها الجو الدارسي الملائم، وتحقق لعامليها بيئة العمل التي تساهم في القيام بالمهام والأعمال بشكل فعال.

تحليل فقرات هدف "تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16.5).

جدول (16.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لكل فقرة من فقرات هدف "**تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية**"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تشجع الجامعة المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات المحلية والخارجية.	7.65	1.58	76.47	17.58	*0.000	2
.2	تعمل الجامعة بتعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع المؤسسات المحلية والخارجية.	7.59	1.60	75.91	16.82	*0.000	3
.3	يتم توسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة.	7.38	1.67	73.83	14.03	*0.000	4
.4	تسعى الجامعة لتطوير دور الطلبة ومجلس الطلبة في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأخرى.	6.77	1.81	67.67	7.17	*0.000	5
.5	تسعى الجامعة على تعزيز مكانتها الأكاديمية الدولية.	7.98	1.66	79.79	20.25	*0.000	1
	جميع فقرات الغاية معاً	7.47	1.33	74.70	18.70	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (16.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة: "**تسعى الجامعة على تعزيز مكانتها الأكاديمية الدولية**" يساوي 7.98 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.79%، قيمة الاختبار 20.25 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة: "**تسعى الجامعة لتطوير دور الطلبة ومجلس الطلبة في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأخرى**" يساوي 6.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.67%، قيمة الاختبار 7.17 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.47، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.70%، قيمة الاختبار 18.70 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هدف "**تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الهدف يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا الهدف.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الزيادة الملحوظة في عضوية الجامعة في العديد من الهيئات والاتحادات المحلية والإقليمية والدولية، كما وأن الجامعة تتابع التقيمات العالمية وتحاول أن تحقق مواقع متقدمة فيها.

أما بالنسبة لتطوير دور الهيئات الطلابية في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأخرى فإن هذا الهدف لم يتحقق بالدرجة الكافية والمطلوبة وذلك بسبب الظروف التي يعيشها قطاع غزة من إغلاق للمعابر وبالتالي لم تتم أي زيارة متبادلة بين مجالس الطلبة ونظرائهم في جامعات الوطن أو الجامعات الخارجية، وعدم توفير فرص تدريب ميداني متبادل للطلبة في الجامعات الأخرى.

تحليل جميع فقرات "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17.5).

جدول (17.5)المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ***(Sig.)*** لجميع فقرات: "**مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية**"

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	7.20	1.38	71.97	14.71	*0.000	5
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	7.25	1.38	72.45	15.32	*0.000	4
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	6.87	1.34	68.69	10.99	*0.000	6
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	7.31	1.50	73.14	14.85	*0.000	3
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	7.46	1.38	74.59	17.88	*0.000	2
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	7.47	1.33	74.70	18.70	*0.000	1
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	**7.26**	**1.15**	**72.56**	**18.46**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (17.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يساوي 7.26 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.56%، قيمة الاختبار 18.46 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل عام.

وهذا يدل على أن المبحوثين يرون نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية قد بلغت 56.72% وفق آرائهم المختلفة عن كل هدف من تلك الأهداف، وقد توافقت هذه النسبة ما مع ذكره الدجني أن نسبة الإنجاز في الخطة السابقة للجامعة الإسلامية للأعوام 2014/2011 قد بلغت 72% (الدجني، 2015/11/18: مقابلة).

وتعزو الباحثة الحصول على تلك النسبة من تحقيق الأهداف هو التغيرات الكبيرة المتسارعة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نشاطات الجامعة المختلفة وعلى مستوى تحقيقها لأهدافها.

وقد ارتأت وحدة التخطيط في عمادة الجودة والتخطيط استحداث أنشطة جديدة تدعم تحقيق الأهداف السابقة الذكر وذلك لتجاوز التحديات التي تواجه الجامعة (الدجني، 2015/11/18: مقابلة).

معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية:

جدول (18.5) يوضح معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية

البند	درجة الموافقة %	الترتيب
ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.	44.97	2
عدم دعم المديرون للتمكين الإداري خوفاً من فقد السلطة.	43.21	3
الخوف من الوقوع في أخطاء إدارية جراء ممارسة التمكين.	41.72	4
قلة كفاءة العاملين وعدم تحملهم للمسؤوليات.	29.34	6
غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة.	49.71	1
عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.	41.44	5

يتضح من الجدول رقم (18.5) أن أهم معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية هي على الترتيب:

1. غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة بنسبة 49.71%، هذه النسبة تدلل على وجود ثقافة التمكين لكنها بدرجة غير كافية وربما يمارس المديرون التمكين الإداري لكنهم لا يدركون أن ما يمارسونه هو من المبادئ الأساسية للتمكين مثل التفويض والتدريب وغيره من الأبعاد سابقة الذكر.
2. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين بنسبة 44.97%، وقد يكون عدم ترتيب الأولويات في العمل هي التي جعلت لدى العاملين الشعور بالضغط وكثرة الأعباء، وهذا الشعور افقد المديرين القدرة على ممارسة التمكين بالشكل الصحيح.
3. عدم دعم المديرون للتمكين الإداري خوفاً من فقد السلطة بنسبة 43.21%، هذه النسبة جاءت بالترتيب الثالث أي أنها ليست موجودة لدى الأغلب لكنها تعتبر من معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة، وقد تكون موجودة لدى المديرين الذين لازالوا يمارسون المفاهيم القديمة للإدارة ولم يجربوا المفاهيم الجديدة مثل التمكين الإداري.
4. الخوف من الوقوع في أخطاء إدارية جراء ممارسة التمكين بنسبة 41.72%، هذا الخوف يزداد كلما كانت المهام ذات مسؤولية كبيرة وأن الخطأ فيها يؤثر بشكل كبير

على الجامعة وعلى سمعتها، وبالتالي يرغب أصحاب القرار أو السلطة الاحتفاظ ببعض الصلاحيات وعدم منحها لموظفيهم خوفاً من الوقوع في أخطاء تضر الجميع.

5. عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات وأعباء إدارية بنسبة 41.44%، ويرجع عدم الرغبة هو الخوف من تحمل مسؤوليات جديدة أو الخوف من الوقوع في أخطاء، وطبيعة النفس البشرية لا تحب المخاطرة والمجازفة لذا فتوجد تلك الرغبة لدى بعض العاملين لعدم تحمل أي أعباء أو مسؤوليات جديدة.

6. قلة كفاءة العاملين وعدم تحملهم للمسؤوليات بنسبة 29.34%، وهذا يدلل على ثقة الجميع بكفاءة الموظفين في الجامعة وبقدرتهم على تحمل المسؤوليات، لكن لا يعني ذلك وجود الكفاءة المطلقة وإنما هي نسبية وأن هناك بعض العاملين يحتاجون إلى زيادة فاعلية وتدريب ليتم تمكينهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية:

جدول (19.5) يوضح معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية

البند	درجة الموافقة %	الترتيب
عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.	37.27	6
عدم مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.	42.71	2
عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	47.97	1
قلة توفر الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	42.25	3
عدم مرونة الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات المتسارعة.	39.76	4
عدم وضوح المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.	39.41	5

يتضح من الجدول رقم (19.5) أن أهم معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية هي على الترتيب:

1. عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 47.97%، حيث أن التحفيز المادي والمعنوي يحقق للعاملين أهدافهم الخاصة والتي ستزيد من دفعهم نحو تحقيق غايات وأهداف الجامعة.
2. عدم مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية بنسبة 42.71%، على الرغم من أن الجامعة تشرك بعض العاملين في صياغة ووضع الخطط والأهداف الاستراتيجية لكن ذلك غير كاف من وجهة نظر المبحوثين، لأن إشراك العاملين في الخطط وصياغة الأهداف يدعم ثقة الإدارة بعامليها.
3. قلة توفر الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 42.25%، وهذا التحدي موجود بفعل ما يتعرض له قطاع غزة من إغلاق للمعابر وضغوطات سياسية أدت إلى قلة توفر الإمكانات المادية على جميع الأصعدة في القطاع، لكن في الشق البشري فإن الجامعة تمتلك من الطاقات البشرية ما يكفي، وعليها استغلال تلك الطاقات بدرجة أكبر لتحقيق أهدافها.
4. عدم مرونة الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات المتسارعة بنسبة 39.76%، هذه النسبة ضئيلة، تدلل على أن الجامعة تضع أنشطة مرنة وقابلة للتعديل لمواجهة التحديات التي تواجهها، وتلك الأنشطة تدعم الأهداف الاستراتيجية.
5. عدم وضوح المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بنسبة 39.41%، على الرغم من وضوح الهيكلية الإدارية لكافة مستويات الجامعة وإداراتها المختلفة، لكن يبدو أن تلك الهيكليات تحتاج إلى توضيح أكثر للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة.
6. عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية بنسبة 37.27%، جاء هذا المعيق بالدرجة الأخيرة لأن الجامعة تنشر أهدافها الاستراتيجية وخططها على موقعها في صفحات الإنترنت، وتنشرها في عماداتها ودوائرها المختلفة ليطلع عليها الجميع.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

جدول (20.5): معامل الارتباط بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.	0.721	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (20.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.721، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تمكين العاملين بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل) وأثره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق الغايات الست للجامعة الإسلامية.

فعملية تفويض السلطات تمنح العاملين مساحة أكبر في مواجهة المشكلات التي تواجههم، وإن عمليات التدريب تمدهم بالمهارات والخبرات اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة بأكثر فاعلية وكفاءة، كما أن عمليات التحفيز تشحذ هممهم نحو الوصول لأهداف الجامعة المنشودة، ويوفر الاتصال الفعال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة ليساعدهم في اتخاذ القرارات الملائمة، وتلعب فرق العمل دور كبير ومهم في إنجاز الأعمال مهما كان حجمها بل وبفاعلية أكبر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صالح والمبيضين، 2009) التي أكدت أنه كلما زادت ممارسة استراتيجية التمكين زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة

الأردنية، ودراسة (النوفل، 2010) التي أكدت على أهمية تمكين الموارد البشرية وأثرها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.**

جدول (21.5): معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بين تفويض السلطة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.	0.584	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (21.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.584، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى فعالية وأهمية تفويض السلطة للعاملين مما يكسبهم المقدرة على أداء مهامهم وإتقان أعمالهم وفق الصلاحيات الممنوحة لهم مما يساهم في تحقيق أفضل ووصول أسرع نحو الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نسمان، 2011) و(قديح، 2014) حيث أكدت نتائجهما على أهمية التفويض ومنح الصلاحيات للعاملين لتزيد قدرتهم على التكيف مع مشكلات العمل وبالتالي تزداد إنتاجيتهم.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

جدول (22.5): معامل الارتباط بين تدريب العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.	0.625	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (22.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.625، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعة بالتدريب، فتعمل على توفير البرامج التدريبية اللازمة لعامليها وفق خطط تدريبية بناء على احتياجاتهم التدريبية، ويدل ذلك أيضاً على حرص الجامعة على التقدم بالمستوى التعليمي والأكاديمي للعاملين لديها فهي مؤسسة أكاديمية تعليمية بالدرجة الأولى ولابُدّ لها من مواكبة كل جديد في مجال العلم، وإن تقدم عامليها علمياً يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهدافها المنشودة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صيام، 2015) التي أظهرت نتائجها دور التدريب في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

جدول (23.5): معامل الارتباط بين الاتصال الفعال ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.	0.689	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (23.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.689، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية دور الاتصال الفعال ومشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة والتي تيسر لهم أداء أعمالهم مما وتساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة أيضاً، وكل ذلك يسعى بالجامعة نحو تحقيق أهدافها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نسمان، 2011) و(قديح، 2014) و (صيام، 2015) والتي أوضحت الدور الفاعل لمشاركة المعلومات بين العاملين، وبينت أن تفعيل التواصل فيما بينهم يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم ومهامهم الوظيفية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

جدول (24.5): معامل الارتباط بين تحفيز العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.	0.518	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (24.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.518، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التحفيز في دفع العاملين وتشجيعهم نحو أداء مهامهم الموكلة إليهم، والقيام بها على أكمل وجه، ووجود أنظمة تحفيز عادلة ومجدية في الجامعة يحقق لها المزيد من الإنتاجية والمزيد من تقديم الخدمات التعليمية والأكاديمية وبالتالي تحقيقاً أفضل لأهدافها المنشودة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2010) و(صيام، 2015) و(نسمان، 2011) والتي أظهرت أهمية التحفيز ومستوى دوره في رفع وتحسين أداء العاملين.

5. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بين بناء فرق العمل ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.**

جدول (25.5): معامل الارتباط بين بناء فرق العمل ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء فرق العمل ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.	0.684	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (25.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.684، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية بناء فرق العمل لأهمية العمل الجماعي، وأن العمل ضمن فريق له مزايا وإيجابيات كثيرة، فرأي واحد قد يخطأ ولكن رأي المجموعة يكون أقوى نتيجة التشاور فيما بينهم مما يقلل من الأخطاء ويزيد من احتمالية الصواب في اتخاذ القرارات وبالتالي يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (النوفل، 2010) التي أكدت على تشجيع العمل بروح الفريق بوصفه آلية فاعلة في زيادة التمكين الإداري، وأن زيادة فاعلية التمكين سيؤدي حتماً إلى زيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودراسة (نسمان، 2011) التي أظهرت أن العمل ضمن فريق يعمل على زيادة الإنتاج والعطاء وبالتالي تحقيق جدوى عالية في تحقيق الأهداف المرجوة داخل الجامعات.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية" هي: الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تدريب العاملين. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

معامل الارتباط = 0.744، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.549، وهذا يعني أن 54.9% من التغير في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 45.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

جدول (26.5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	2.876	11.669	0.000
الاتصال الفعال	0.278	4.946	0.000
بناء فرق العمل	0.250	5.263	0.000
تدريب العاملين	0.120	2.810	0.005
معامل الارتباط = 0.744		معامل التحديد المُعدَّل= 0.549	

مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية = 2.876 + 0.278 * الاتصال الفعال + 0.250* بناء فرق العمل + 0.120 * تدريب العاملين.

من خلال جدول (26.5) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "**مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية** " حسب قيمة اختبار T هي : **بناء فرق العمل، ومن ثم الاتصال الفعال، وأخيرا تدريب العاملين.**

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية ودور العمل الجماعي في توفير الوقت والجهد في أداء الأعمال والمهام وبالتالي تيسير الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

كما أن الاتصال الفعال وسرعة نقل المعلومات اللازمة لمتخذي القرار وسهولة التواصل بين مختلف الإدارات والأقسام في الجامعة يدعم ويوجه الجامعة نحو تحقيق أهدافها.

ولا يخفى أثر تدريب العاملين وإكسابهم الخبرات اللازمة والمهارات المطلوبة ليمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة أكبر وبالتالي تحقيق أكبر للأهداف الاستراتيجية للجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صيام، 2015) (ونسمان، 2011) و (الجعبري، 2010).

الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العلاقة تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (27.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للبعدين: "**تدريب العاملين، بناء فرق العمل، واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية معا**"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة الذكور العاملين في الجامعة أكبر من نسبة الإناث، وأنهم شغلوا المناصب الإدارية الأكبر تأثيراً بحكم طبيعة عمل الجامعة وسياسة الفصل بين الجنسين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نسمان، 2011) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في الجامعة من الجنسين يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ويمارسون أنشطة متشابهة إلى حدٍ كبير وليس هناك فرق في التعامل مع جهودهم وقراراتهم، وأن جميع القرارات الإدارية والممارسات الإدارية تسري عليهم جميعاً دون تفرقة بينهم.

جدول (27.5): نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
تفويض السلطة.	6.86	6.78	0.400	0.690
تدريب العاملين.	6.76	5.89	4.003	*0.000
الاتصال الفعال.	7.10	6.92	0.980	0.328
التحفيز.	5.47	5.15	1.139	0.255
بناء فرق العمل.	6.62	6.16	2.183	*0.030
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	6.58	6.20	2.032	*0.043
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	7.28	6.95	1.725	0.086
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	7.25	7.23	0.092	0.927
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	6.88	6.85	0.154	0.878
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	7.40	7.06	1.629	0.104
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	7.54	7.22	1.678	0.094
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	7.48	7.45	0.155	0.877
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	7.30	7.11	1.190	0.235
جميع المجالات معا	6.93	6.66	1.739	0.083

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العلاقة تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (28.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لهدف "**الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين**" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لا يعتمد بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي بل يعتمد على مدى تطبيق الأنشطة والمهام الموكلة لكل موظف، فعندما يؤدي كل موظف مهامه بالشكل الفعال فإن ذلك يساهم في زيادة مستوى تحقيق الأهداف المنشودة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نسمان، 2011) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

.

جدول (28.5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
تفويض السلطة.	6.79	6.94	6.70	6.80	0.425	0.736
تدريب العاملين.	6.58	6.39	6.51	6.94	1.550	0.202
الاتصال الفعال.	7.00	7.07	7.04	7.06	0.035	0.991
التحفيز.	5.38	5.40	4.97	5.82	1.552	0.201
بناء فرق العمل.	6.56	6.59	6.31	6.45	0.484	0.694
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	6.48	6.50	6.33	6.63	0.447	0.720
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	7.47	7.29	6.85	7.11	2.078	0.103
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	7.48	7.30	7.19	6.97	1.228	0.300
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	7.15	6.96	6.50	6.79	2.359	0.072
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	7.54	7.26	7.12	7.47	0.922	0.431
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	7.85	7.55	7.35	7.02	3.399	0.018*
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	7.73	7.57	7.40	7.08	2.410	0.067
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	7.53	7.33	7.04	7.06	2.197	0.089
جميع المجالات معا	7.01	6.91	6.69	6.84	0.716	0.543

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العلاقة تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (29.5) يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات "الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة، تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع، الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية، **مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية**" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي إداري.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومختلف مستوياتهم الإدارية فإنهم يسعون جميعاً نحو تحقيق أهداف الجامعة الإسلامية بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية فكلٌ يؤدي دوره ويقوم بواجباته لإحداث التكامل في أنشطة الجامعة وصولاً لغاياتها وأهدافها.

جدول (29.5): نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين " – المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أكاديمي	إداري		
تفويض السلطة.	6.68	6.89	−1.105	0.270
تدريب العاملين.	6.85	6.45	1.787	0.075
الاتصال الفعال.	6.98	7.08	−0.527	0.599
التحفيز.	5.58	5.34	0.859	0.391
بناء فرق العمل.	6.30	6.57	−1.270	0.205
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	6.49	6.49	0.048	0.961
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	6.92	7.28	−1.919	0.056
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	6.85	7.37	−2.789	*0.006
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	6.56	6.97	−2.220	*0.027
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	7.30	7.32	−0.082	0.935
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	6.88	7.64	−4.108	*0.000
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	7.05	7.60	−3.077	*0.002
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	6.90	7.37	−2.951	*0.003
جميع المجالات معا	6.70	6.92	−1.388	0.166

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العلاقة تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (30.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لهدف "**ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً**" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا الهدف تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويرجع ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الأكبر يرون مستوى تحقيق هذا الهدف يتحقق بشكل أكبر.

أما بالنسبة لباقي الأبعاد والأهداف مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة اتفاق آراء المبحوثين رغم اختلاف سنوات الخدمة لديهم أن جميع أفراد عينة الدراسة يعملون في نفس الجامعة ويؤدون أدوارهم في نفس بيئة وظروف العمل، وتُمارس عليهم نفس العمليات الإدارية وتطبق عليهم نفس القرارات.

جدول (30.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – سنوات الخدمة

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر		
تفويض السلطة.	6.80	6.80	6.90	6.83	0.076	0.973
تدريب العاملين.	6.95	6.50	6.23	6.76	2.305	0.077
الاتصال الفعال.	6.78	7.10	6.92	7.19	0.998	0.394
التحفيز.	5.37	5.48	5.24	5.48	0.266	0.850
بناء فرق العمل.	6.67	6.54	6.36	6.58	0.494	0.687
واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.	6.52	6.50	6.35	6.59	0.538	0.657
رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة.	6.87	7.21	6.99	7.42	2.075	0.104
الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.	6.90	7.20	7.07	7.49	2.137	0.096
تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.	7.05	6.74	6.71	7.04	1.376	0.250
ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.	7.17	7.35	7.00	7.59	2.789	*0.041
الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.	7.13	7.58	7.23	7.65	2.178	0.091
تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.	7.26	7.61	7.29	7.59	1.289	0.278
مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	7.06	7.27	7.04	7.46	2.494	0.060
جميع المجالات معا	6.79	6.89	6.70	7.01	1.330	0.265

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 تمهيد.

2.6 نتائج الدراسة.

3.6 توصيات الدراسة.

4.6 جدول النتائج والتوصيات.

5.6 الدراسات المقترحة.

1.6 تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، وعلاقته بتحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها، واستناداً لتفسير وتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، وقد جاء هذا الفصل ليوضح نتائج الدراسة وما ترتب عليها من توصيات هامة.

2.6 نتائج الدراسة:

1- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87% وفق آراء المبحوثين، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:

- الاتصال الفعال بنسبة 70.5%
- تفويض السلطة بنسبة 68.42%
- تدريب العاملين بنسبة 65.45%
- بناء فرق العمل بنسبة 65.06%
- التحفيز بنسبة 53.94%

2- أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة تم تحقيقها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي نسبي 72.56% وفق آراء المبحوثين، ويمكن ترتيبها وفقاً لأكثرها تحقيقاً كما يلي:

- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية بنسبة 74.7%.
- الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين بنسبة 74.59%.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً بنسبة 73.14%.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة بنسبة 72.45%.
- رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة بنسبة 71.97%.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع بنسبة 68.69%.

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.

4- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية. وأن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية" هي بالترتيب: **الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تدريب العاملين** وأن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف.

5- معوقات ممارسة تمكين العاملين هي بالترتيب:

- غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.
- عدم دعم المديرون للتمكين الإداري خوفاً من فقد السلطة.
- الخوف من الوقوع في أخطاء إدارية جراء ممارسة التمكين.
- عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات وأعباء إدارية.
- قلة كفاءة العاملين وعدم تحملهم للمسؤوليات.

6- معوقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية هي بالترتيب:

- عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- عدم مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- قلة توفر الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- عدم مرونة الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات المتسارعة.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.
- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

7- نتائج اختلاف آراء المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية كانت كالتالي: لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو واقع ممارسة تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية وواقع تحقيق أهدافها الاستراتيجية مهما اختلفت متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

3.6 توصيات الدراسة:

- التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو اللجان مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفزهم لأداء العمل بأكثر فعالية.

- منح العاملين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم من خلال إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل.
- تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لما له من أثر إيجابي في تمكين العاملين.
- تدعيم التعليم المفتوح والتعلم عن بعد عبر إنشاء مراكز متخصصة لذلك.
- تطوير المكتبة الالكترونية لتخدم التعليم المفتوح والتعلم عن بعد.
- دعم جوائز البحث العلمي وتشجيع الطلبة والباحثين للاستفادة منها.
- بناء فرق بحثية مشتركة لمعالجة قضايا المجتمع المحلي.
- تعزيز العلاقات البحثية مع مراكز وطنية أو دولية متخصصة في البحث العلمي.
- متابعة المشكلات التربوية والسلوكية التي يواجهها الشباب وفق خطة مدروسة مع وزارتي الثقافة والشباب والرياضة.
- تنفيذ برامج دراسية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية.
- تفعيل التعليم المدمج في بعض البرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة العالمية.
- استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقاً ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في الجامعة.
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لخطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.
- نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تساهم في ممارسة أبعاد التمكين.
- تشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر والعمل على زيادة الثقة في أنفسهم كذلك والثقة بينهم وبين الإدارة.
- تحفيز العاملين لاستثمار أوقات العمل وترتيب أولويات المهام الموكلة إليهم.
- زيادة مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- استحداث نظام حوافز خاص بكل قسم أو عمادة مربوط بإنجاز الأنشطة والأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

- توضيح أكثر للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.
- استثمار كافة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4.6 جدول النتائج والتوصيات:

يوضح الجدول التالي نتائج الدراسة وتوصياتها بناءً على نتائج التحليل الإحصائي وتفسيراتها:

جدول (1.6): جدول النتائج والتوصيات

النتيجة الأولى:	**تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87% وفق آراء المبحوثين.**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
1.	التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو اللجان مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفزهم لأداء العمل بأكثر فعالية.	الشؤون الإدارية بالاتفاق مع مديري الأقسام والعمادات
2.	منح العاملين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم من خلال إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل.	مديرو الأقسام والعمادات.
3.	تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لما له من أثر إيجابي في تمكين العاملين.	الشؤون الأكاديمية، الشؤون الإدارية.
النتيجة الثانية:	**أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة تم تحقيقها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي نسبي 72.56% وفق آراء المبحوثين.**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
1.	تدعيم التعليم المفتوح والتعلم عن بعد عبر إنشاء مراكز متخصصة لذلك.	عمادة الجودة والتطوير

.2	تطوير المكتبة الالكترونية لتخدم التعليم المفتوح والتعلم عن بعد.	بالتنسيق مع مختلف الإدارات والعمادات والأقسام والكليات في الجامعة.
.3	دعم جوائز البحث العلمي وتشجيع الطلبة والباحثين للاستفادة منها.	
.4	بناء فرق بحثية مشتركة لمعالجة قضايا المجتمع المحلي.	
.5	تعزيز العلاقات البحثية مع مراكز وطنية أو دولية متخصصة في البحث العلمي.	
.6	متابعة المشكلات التربوية والسلوكية التي يواجهها الشباب وفق خطة مدروسة مع وزارتي الثقافة والشباب والرياضة.	
.7	تنفيذ برامج دراسية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية.	
.8	تفعيل التعليم المدمج في بعض البرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة العالمية.	
النتيجة الثالثة:	**وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
.1	استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقاً ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.	عمادة الجودة والتطوير+ الشؤون الإدارية والشؤون الأكاديمية.
النتيجة الرابعة:	**وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
.1	تعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في الجامعة.	شؤون تكنولوجيا المعلومات.
.2	تعزيز الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من الاعتماد على الأفراد أنفسهم.	مديرو الأقسام والعمادات.

3.	الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لخطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.	عمادة الجودة والتطوير.
النتيجة الخامسة:	**معوقات ممارسة تمكين العاملين هي بالترتيب:** • **غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة.** • **ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.** • **عدم دعم المديرون للتمكين الإداري خوفاً من فقد السلطة.** • **الخوف من الوقوع في أخطاء إدارية جراء ممارسة التمكين.** • **عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات وأعباء إدارية.** • **قلة كفاءة العاملين وعدم تحملهم للمسؤوليات.**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
1.	نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تساهم في ممارسة أبعاد التمكين.	مديرو الأقسام والعمادات.
2.	تشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر والعمل على زيادة الثقة في أنفسهم كذلك والثقة بينهم وبين الإدارة.	
3.	تحفيز العاملين لاستثمار أوقات العمل وترتيب أولويات المهام الموكلة إليهم.	
النتيجة السادسة:	**معوقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية هي بالترتيب:** • **عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.** • **عدم مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.** • **قلة توفر الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.** • **عدم مرونة الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات المتسارعة.** • **عدم وضوح المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.** • **عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
1.	زيادة مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	عمادة الجودة والتطوير.
2.	استحداث نظام حوافز خاص بكل قسم أو عمادة مربوط بإنجاز الأنشطة والأعمال التي	عمادة الجودة والتطوير

	تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	بالتنسيق مع الشؤون الإدارية والأكاديمية.
3.	توضيح أكثر للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.	الشؤون الإدارية والشؤون الأكاديمية.
4.	استثمار كافة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	عمادة الجودة والتطوير.
النتيجة السابعة:	**لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو واقع ممارسة تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية وواقع تحقيق أهدافها الاستراتيجية مهما اختلفت متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).**	
م	**التوصيات**	**جهة الاختصاص**
1.	تدعيم وتثبيت الرؤية المتشابهة لمجتمع الدراسة متغيرات الدراسة.	عمادة الجودة والتطوير

تجريد الباحثة استناداً إلى نتائج وتوصيات الدراسة

5.6 دراسات مقترحة:

- إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على المفاهيم الإدارية والسلوكية التي تتعلق بعمل إدارات وأقسام الجامعة مثل (نمط القيادة، الأداء الإداري، الرضا الوظيفي).
- إجراء دراسات مقارنة بين توفر أبعاد التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية وجامعات وطنية أو دولية أخرى.
- إجراء دراسة حول دور التمكين على عملية اتخاذ القرارات في الجامعة الإسلامية.
- إجراء دراسة حول معيقات ممارسة التمكين في الجامعة وسبل علاجها.
- إجراء دراسة حول معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة وسبل علاجها.
- نموذج مقترح لتطبيق التمكين الإداري للعاملين في الجامعة الإسلامية.
- نموذج مقترح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المصادر

القرآن الكريم.

المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان وآخرون، (2008): **درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك**، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 14 (3).
- ابن منظور، جمال الدين، (1995): **لسان العرب**، الجزء 13، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- أبو بكر، فاتن أحمد، (2000)، **نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون**، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو عمرة، أعمر عبد الله، (2015): **واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2010): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر.
- أفندي، عطية، (2003): **تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- أندراوس، رامي، ومعايعة، عادل، (2008)، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
- باور، جوزيف، (1997): **فن الإدارة**، ترجمة: أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان، الأردن.
- البلوي، محمد سليمان، (2008)، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه_ المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

- بودرهم، هجيرة، (2013)، **أثر التمكين الإداري على الابُدّاع الإداري لدى العاملين_ دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة_ برناوي عمر_ بسكرة،** رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- البيطار، شيرين، (2014): **دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة،** رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جاد الرب، سيد، (2009): **موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية،** جامعة قناة السويس،مصر.
- الجرجاوي، زياد،(2010): **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان،** الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الجعبري، دعاء، (2010): **واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين،** رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- جلاب، إحسان، والحسيني، كمال، (2013): **إدارة التمكين والإندماج،** دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجميلي، مطر، (2008): **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى،** رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جودة، محفوظ أحمد،(2006): **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،** دار وائل للنشر، ط 1، عمان: الأردن.
- حسن، سامي، (2002): **العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي،** رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.
- حسين، عبد الرسول، (2008): **استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية،** مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 10(3).
- حسين، سلامة عبد العظيم، (2011): **أبعاد المديرين كمدخل الإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية،** مجلة مستقبل التربية العربية، 5 (55).

- الحمداني، موفق، (2006): **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر،الأردن، عمان.
- حمود، خضير، الشيخ، روان، (2010): **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس، (2004): **الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات**، مكتبة درا الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- داغر، منقذ، وصالح، عادل، (2000): **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، مدير دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- الدجني، إياد علي، (2011): **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي**، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا.
- الدوري، زكريا مطلك، (2004): **تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد، (2008): **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات _ أعمال الألفية الثالثة_**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- راضي، جواد محسن، (2010): **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد: 12، العدد: 1.
- رشيد، صالح و جلاب، إحسان، (2008): **الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الرقب، أحمد صادق محمد، (2010)، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال غزة فلسطين.
- الزنفلي، أحمد، (2013): **التخطيط الاستراتيجي للتعلم الجامعي**، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.

- زين العابدين، راهب محمد، (2013): **أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة_ دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- السامرائي، مهدي صالح، (2007): **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير،ط 1، عمان: الأردن.
- السكارنة، بلال خلف، (2009): **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- السكارنة، بلال خلف، (2011): **طرق إبداعية في التدريب**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي، (2001): **خواطر الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب، (2009): **ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البئية الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة من 20-23 نيسان، عمان، الأردن.
- الصياح، عبد الستار، (2001): **أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف الأردنية**، دراسة ميدانية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، الأردن.
- صيام، نصر كامل، (2015): **دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003): **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ضرار، قاسم محمد، (2003): **تنمية المهارات الإدارية والقيادية**، مطابع سمحة، الرياض، السعودية.
- الطراونة، حسين، (2006): **العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

- الطعاني، حسن أحمد (2008): **درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك**، المجلة التربوية، 25(98)، الأردن.
- العارف، نادية (2011): **الادارة الاستراتيجية** ،ط1 الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (1999): **قضايا إدارية معاصرة**، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2004): **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر.
- عبيد، معمر عقيل، (2015): **دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة_ دراسة في جامعة واسط**، جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة واسط للعلوم الإنسانية المجلد 11 العدد 29.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد، (2001): **البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005): **جوهر تمكين العاملين_ إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر (18-17 ابريل2005)، المملكة العربية السعودية.
- العزاوي، نجم عبد الله، (2009): **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العطار، هيثم، (2012): **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عفانة، حسن مروان، (2013): **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال غزة فلسطين.
- علي، أسعد، (2010): **مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الإداري**، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، دمشق: سوريا، المجلد: 26 العدد: 2.
- العميان، محمود سليمان، (2002): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، (2009): **الإدارة الاستراتيجية: منظر منهجي متكامل**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- الفقي، ابراهيم، (2011): **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر.
- فلاق، محمد، ونافلة، قدور، (2011): **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين**، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، الأردن.
- القاضي، نجاح، (2008): **أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**، مخطط إطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، عمان، الأردن
- القريوتي، محمد قاسم، (2009): **مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قديح، أماني حسام، (2014): **استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكبيسي، عامر خضير، (2004): **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- الكرخي، مجيد (2009): **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الكساسبة، محمد مفضي وآخرون، (2009): **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية (إدارة الأعمال)، الأردن، المجلد: 5، العدد:1.
- كنعان، نواف، (2002): **القيادة الإدارية**، ط 2، دار الثقافة، بيروت، لبنان.
- كوزس، وبوسنر (2004): **القيادة تحد**، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض،السعودية.
- اللوزي، موسى، (2007): **إجراءات وتنظيم العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن.
- المبيضين، محمد ذيب و الطراونة، محمد أحمد، (2011): **أثر التمكين الإداري في السلوك الابْدّاعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، جامعة الزيتونة كلية إدارة الأعمال، الأردن.
- مدبولي، محمد، (2001): **التخطيط المدرسي الاستراتيجي**، مكتبة الدار العربية للكتاب، ط1، مصر.

- المدهون، موسى توفيق، (1999): **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية.
- المرسي، جمال الدين وآخرون، (2002): **التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013): **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم- عميات-حالات تطبيقية)**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان- الأردن.
- مصطفى، أحمد سيد، (2005): **المدير ومهاراته السلوكية**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر
- المعاني، أحمد اسماعيل وآخرون، (2011): **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- معلوف، لويس، (1973): **المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق، بيروت، لبنان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006): **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007): **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصور، مصر.
- ملحم، يحيى سليم، (2006): **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- نسمان، ماهر، (2011)، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- النوفل، بدر، (2010): **استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت**، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- هاينز، ماريون، (1988): **إدارة الأداء**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- هل، شارلز، وجونز، جاريت، (2001): **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهواري، سيد، (2002): **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الوادي، محمد حسين، (2012): **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.

المراجع الالكترونية:

- الكردي، أحمد السيد (2011): **خطوات لتنفيذ تمكين العاملين**، موقع أحمد السيد الكردي، تاريخ النشر: 28 ابريل 2011، تاريخ الزيارة: 2015/10/10، http://kenanaonline.com/
- موقع وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الزيارة: 2015/12/25، http://www.mohe.ps/
- موقع الجامعة الإسلامية، تاريخ الزيارة: 2015/12/15، http://www.iugaza.edu.ps/

المقابلات:

- اياد الدجني (2015): مقابلة أجرتها الباحثة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015/11/18.
- جبر أبو صبحة (2015): مقابلة أجرتها الباحثة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015/11/26.
- سفيان تايه (2015): مقابلة أجرتها الباحثة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015/12/30.

التقارير و الأدلة:

- الجامعة الإسلامية، (2003): **مجموعة الأنظمة والقوانين الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.

- عمادة الجودة والتطوير، الجامعة الإسلامية، (2011): **الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية للأعوام 2011-2014**، غزة، فلسطين.
- عمادة الجودة والتطوير، الجامعة الإسلامية، (2015): **الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية للأعوام 2015-2019**، غزة، فلسطين.
- الجامعة الإسلامية، (2015): **قرارات لجنة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية بخصوص علاوات التدريب**، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Byham, W.C., (1992), "**Would you recognize an empowered organization if you saw one**?", Tapping the Network Journal, 3(2)10-13.
- Carter, T (2009). **Managers Empowering Employees**, American Journal of Economics and Business Administration Volume 1, Issue 2
- Caudron, S., **Create an Empowerment Environment**, Personnel journal, 1995.
- Daft, R, (2001): **Organization Theory and Design** 7th e d, south western college publishing , U,S,A,NEW YORK
- Emerson, A. (2008). **Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU**, Credit Union Journal, P: 81.
- Fernadez ,Sergio & Moldogazeiv, Tima, "**Using Empowerment To Encourage Innovative Behavior In Public Sector**", Journal of Public Administration Research and Theory Oxford university, 2013.
- Ford, R. C., and Fottler, M. d., **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3.

- Franz, Cheny, (2004), "**Across – Cultural study of employee empowerment and organizations justice"**, PhD. Dissertation, Published Wayne State University.
- Govindarajan, M & Natarajan, S (2007): **Principles of management**, Prentice- Hall of India Pribate limited, New Delhi, India.
- Ivancevich. J., lorenzi. P & Steven. J, (1997), "**Management**" 2nd ed, New York.
- Johnson, G., Scholes. K., (2000):" **Exploring Corporate Strategy**: Text and Cases:, Europe, 4th E.d., Prentice- Hall.
- Juach, L., & Glueck, W., (1998). **Business Policy and Strategic Management**, 5th ed., McGraw-Hill, New York.
- Judeh, M. (2012). **An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment**: A Field Study, International Business Management,6(2),pp264-269.
- Kumer, Anil& Ravindranath ,Badi ,"**Effects Of Mentoring On Employee Empowerment In Management Institutes**", Department of Management, Karnataka College of Management, India, Vol. 5 (12), 2012 .
- Kutman, R. (2003). Strategic Planning Success: Alignin People, Performance and Payoff.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.(2003): **The Practice of Business Statistics**.
- Osborn, J., (2002), **Components of Empowerment and Hw They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job**, From the World Wide Web.

- RAFIQ, M and Ahmed, P.K, (1998) **A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees**, The Journal Of Services Marketing, 12 (5).
- Robbins, Stephen, P., (1998), "**Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Salazer, J. (2000). **The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment:** A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama, P:20.
- Thompson, R. & Strickland, A. (2006). **Strategic Management: Concepts and Cases**, Richard, D. Irwin Book Team, New York
- Umiker,William.(1992). **Empowerment the Latest Motivational Strategy, Health Care Supervisor**,Vol.3,No.2.

بسم الله الرحمن الرحيم

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة

تخصص القيادة والإدارة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى – غزة

ملحق رقم (1)

استبـــــانة

الأخوة والأخوات/ موظفو الجامعة الإسلامية المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:"**تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية**" وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة – تخصص إدارة وقيادة تحت إشراف الدكتور: محمد ابراهيم المدهون.

لذا يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة جميع الفقرات والبنود الواردة فيها بعناية، وإننا إذ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة آملين تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والامتنان على حسن تعاونكم،،،

أولاً: (البيانات الشخصية):

- **الجنس:** ( ) ذكر ( ) أنثى
- **المؤهل العلمي:** ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس
  ( ) ماجستير ( ) دكتوراة
- **المسمى الوظيفي:** ( ) أكاديمي ( ) إداري
- **سنوات الخدمة:** ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5- أقل من10 سنوات
  ( ) 10- أقل من15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر.

ثانياً: (محاور الاستبانة):

الرجاء وضع ترتيب حسب اعتقادك (10-1) حيث أن الرقم (1) يشير إلى الحد الأدنى، والرقم (10) يشير إلى الحد الأقصى.

م	البيـــــــان	الدرجة
المحور الأول : واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية:		
البعد الأول: تفويض السلطة:		
1	تقوم إدارة الجامعة بتقديم تصور واضح وشامل للعمل وتترك للعاملين حرية طريقة التنفيذ.	
2	يفوض المديرون بعض سلطاتهم للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها.	
3	يمنح المديرون العاملين سلطات كافية لإنجاز مهام وظائفهم.	
4	يثق المديرون في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.	
5	يمنح المديرون الموظفين المتميزين لديهم سلطات واسعة.	
6	يشجع المديرون العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.	
البعد الثاني: تدريب العاملين:		
1	تتبنى الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين لديها.	
2	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لديها.	
3	تضع الجامعة نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني.	
4	التدريب الذي يحصل عليه العاملون يحسن من أدائهم لأعمالهم.	
5	يُتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	
6	تُشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	

البعد الثالث: الاتصال الفعال:		
1	يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز مهامهم.	
2	لدى الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومات بالسرعة المطلوبة لأصحاب القرار.	
3	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة.	
4	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات.	
5	تسهم إتاحة المعلومات في مختلف أقسام الجامعة في توحيد جهود العاملين لإنجاز أهداف الجامعة.	
6	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	
7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	
البعد الرابع: التحفيز:		
1	تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل.	
2	نظام الحوافز والترقيات المعمول به في الجامعة عادل.	
3	يتلقى العاملون مكافآت مادية أومعنوية عندما يقومون بأعمال إبداعية.	
4	تتبع الجامعة نظام تحفيز فعّال ومجدي.	
5	يقوم المديرون بتحفيز العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر.	
6	تسعى الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	
البعد الخامس: بناء فرق العمل:		
1	تركز إدارة الجامعة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي.	
2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الجامعة.	
3	تعتمد الجامعة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	
4	تلجأ الجامعة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق العمل.	
5	تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	
6	التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالباً ما يتم تنفيذها.	

م	**البيـــــــان**	**الدرجـــة**
المحور الثاني: مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية: **الغاية الأولى: رفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة واستحداث برامج جديدة:**		
1	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية نوعية تحقق الميزة التنافسية.	
2	تتحقق الميزة في البرامج الأكاديمية القائمة في الجامعة.	
3	يتم تعزيز قدرات الطلبة الأكاديمية والثقافية والفكرية والحياتية.	
4	تسعى الجامعة لتطوير الطاقم الأكاديمي.	

5	توظف الجامعة التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية.	
6	تسعى الجامعة لتطبيق نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي وضمان جودته.	
الغاية الثانية: الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.		
1	تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للبحث العلمي المتمثلة في المختبرات والمراكز العلمية البحثية والمكتبة.	
2	تسعى الجامعة لتنمية وتطوير مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي والطلبة.	
3	يتم توجيه البحث العلمي ليخدم المجتمع وقضاياه العلمية والتعليمية والتنموية.	
4	تدعم الجامعة التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية.	
الغاية الثالثة: تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع:		
1	تفعل الجامعة الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع.	
2	تقوم الجامعة بتعزيز برامج الرعاية والتوعية الصحية والمجتمعية.	
3	تحتضن الجامعة الابْدَاعات العلمية في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا.	
4	تسعى الجامعة لتعزيز دور وسائل الاتصال والتواصل التفاعلية لغرس القيم الإسلامية والتربوية.	
5	تسوق الجامعة خدمات المراكز والوحدات لتوفير التمويل اللازم لتحسين تشغيلها.	
6	تقدم الجامعة خدمة التعليم المفتوح للمجتمع.	
الغاية الرابعة: ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً:		
1	تدعم الجامعة توثيق وحوسبة العلميات الإدارية والأكاديمية.	
2	تسعى الجامعة لتطوير وتنمية كفاءة الكادر الإداري والأكاديمي.	
3	تقوم الجامعة بتطوير الأنظمة والقوانين واللوائح الجامعية.	
4	يتم تعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة.	
الغاية الخامسة: الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين:		
1	تعمل الجامعة على تخفيف الازدحام وزيادة المناطق الخضراء في الحرم الجامعي.	
2	تعزز الجامعة ثقافة الحفاظ على مرافق الجامعة.	
3	يتم تحسين مستوى الخدمات المقدم لكل من الطلبة والعاملين.	
4	تطبق المعايير العالمية في إنشاء المباني والمرافق الجامعية الجديدة.	
5	يتم تطوير أداء المرافق الجامعية المختلفة.	
6	تعمل الجامعة على تحسين البيئة الصحية الجامعية.	
الغاية السادسة: تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية:		
1	تشجع الجامعة المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات المحلية والخارجية.	
2	تعمل الجامعة بتعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع المؤسسات المحلية والخارجية.	
3	يتم توسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة.	
4	تسعى الجامعة لتطوير دور الطلبة ومجلس الطلبة في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأخرى.	
5	تسعى الجامعة على تعزيز مكانتها الأكاديمية الدولية.	

رتب أهم معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية من (1- 6) حيث أن الرقم (1) تعني أكثرها تأثيراً والرقم (6) أقلها تأثيراً:

السبب	الترتيب
ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.	
عدم دعم المديرون للتمكين الإداري خوفاً من فقد السلطة.	
الخوف من الوقوع في أخطاء إدارية جراء ممارسة التمكين.	
قلة كفاءة العاملين وعدم تحملهم للمسؤوليات.	
غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة.	
عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.	

رتب أهم معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية من (1- 6) حيث أن الرقم (1) تعني أكثرها تأثيراً والرقم (6) أقلها تأثيراً:

السبب	الترتيب
عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.	
عدم مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية	
عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	
قلة توفر الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	
عدم مرونة الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات المتسارعة.	
عدم وضوح المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.	

نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فاتن الملفوح

ملحق رقم (2)

أسئلة المقابلات

- من يضع الخطط الاستراتيجية للجامعة؟
- كيف يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية؟
- هل تنسجم أهداف الجامعة مع أهداف التعليم العالي؟
- ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الخطة السابقة؟
- ما هي أهم معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الخطة السابقة؟
- ما أهم ما يميز الخطة الاستراتيجية الجديدة؟
- ما هي آليات تفويض السلطات للعاملين؟
- هل تفويض السلطة يكون بتفويض الصلاحيات فقط أم بالصلاحيات والمسؤوليات؟
- ماهي آليات التواصل بين الإدارة والعاملين في القسم أو العمادة الواحدة، وما هي آليات التواصل مع الأقسام أو العمادات المختلفة؟
- ما هي أنظمة التحفيز التي تقدمها الجامعة لموظفيها؟
- كيف يتم بناء فرق العمل؟
- هل يتم الأخذ بتوصيات فرق العمل؟
- كيف يتم تحديد البرامج التدريبية للعاملين؟
- هل هناك دراسة احتياجات تدريبية دورية؟
- هل البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير كافية وتحقق غرضها؟

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	أ. د. فارس أبو معمر.	أستاذ.	الجامعة الإسلامية.
2.	أ. د. ماجد الفرا.	أستاذ.	الجامعة الإسلامية.
3.	أ. د. سمير صافي.	أستاذ.	الجامعة الإسلامية.
4.	د. حاتم العايدي.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
5.	د. رشدي وادي.	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية.
6.	د. سامي أبو الروس.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
7.	د. يوسف بحر.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
8.	د. أحمد كلوب.	أستاذ مساعد.	أكاديمية الإدارة والسياسة.
9.	د. إياد الدجني.	أستاذ مساعد.	الجامعة الإسلامية.
10.	د. أيمن أبو سويرح.	أستاذ مساعد.	الجامعة الإسلامية.
11.	د. خالد دهليز.	أستاذ مساعد.	الجامعة الإسلامية.
12.	د. خليل حماد.	أستاذ مساعد.	وزارة التربية والتعليم العالي.
13.	د. محمود الشنطي.	أستاذ مساعد.	أكاديمية الإدارة والسياسة.
14.	د. منصور الأيوبي.	أستاذ مساعد.	أكاديمية الإدارة والسياسة.
15.	د. نبيل اللوح.	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة.

ملحق رقم (4)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة
THE ISLAMIC UNIVERSITY OF GAZA

Ref ع س غ/
Date 18 من ربيع الآخر 1427هـ
28 من مايو 2006م

The President Office

رئيس الجامعة

قرار إداري رقم (2006/127) بشأن
اعتماد نظام الدورات التدريبية

بناء على توصية لجنة شئون الموظفين رقم (6/17 ش م/2006) في جلستها رقم (6 ش م/2006) ، بتاريخ 18 من ربيع الآخر 1427هـ الموافق 2006/5/16م ، فقد تقرر :

- القرار -

مادة (1) : يُعتمد نظام الدورات التدريبية وفق الشروط التالية :

1- تحتسب الدورات التدريبية للموظف إذا كانت مدة الدورات لا تقل عن اربعة أشهر أو 90 ساعة دراسية ، ويُسمح بالجمع بين الدورات لهذا الغرض .

2- أن تكون بتكليف من الدائرة التي يعمل بها وموافقة النائب الإداري .

3- أن تفيد في مجال العمل .

4- يستفيد الموظف في مقابل حصوله على التدريب لثلاث علاوات فقط طيلة فترة خدمته في الجامعة بمعدل علاوة واحدة سنويا بحد أقصى .

مادة (2) : على جهات الاختصاص تنفيذ ما جاء في هذا القرار .

يعمل بهذا القرار اعتبارا من 1.5.2006

والله من وراء القصد ...

رئيس الجامعة

الدكتور / كمال بن كامل شعث

صور إلى :
- الشئون الإدارية .
- ملف القرارات الإدارية .

ص.ب 108 الرمال - غزة - فلسطين فاكس Fax: (+970/8)2863552 هاتف 2823311-286 3554 P.O.Box 108, Rimal,Gaza, Palestine Tel:(+970/8)
Web Site:www.iugaza.edu e-mail: public@mail.iugaza.edu