

واقع ومتطلبات التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي  
**The reality and requirements of empowerment in the institutions of higher  
 education in the Arab world**

د. معيزي قويدر

أستاذ محاضر - أ، جامعة البليدة 2، maizikouider7@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/02/01

تاريخ القبول: 2019/01/25

تاريخ الاستلام: 2018/04/01

**ملخص :**

إن الحديث عن موضوع التمكين في الجامعة ليس وليد اليوم، لكن أهميته في الوقت الراهن أصبحت من ضروريات التركيز عليه، لأن هناك قناعة في الأوساط الحكومية والأكاديمية في الوطن العربي بأن الجامعة أصبحت تفتقر إلى الفعالية والكفاءة وتعاني من مشاكل وتحديات لا حصر لها انعكست بالسلب على تأدية وظيفتها التعليمية ورسالتها في قيادة وخدمة المجتمع، وحتى تسترجع الجامعة في الدول العربية مكانتها واستيعاب الاتجاهات التعليمية المعاصرة ومظاهر التجديد والتحديث المطبقة في الجامعات المتطورة، لا بد من توفير بيئة أكاديمية تؤمن بالتمكين، وتستفيد من قدرات ومؤهلات العاملين فيها وإشراكهم في تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول وصياغة القرارات بما يفيد العملية التعليمية والبحث العلمي وترفع من مكانة الجامعة وخدمة المجتمع.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التعليم الجامعي، الجامعة، العملية التعليمية، هيئة التدريس، القيادة.

**Abstract:**

There is a conviction in the governmental and academic circles in the Arab world that the university has become inefficient and efficient and suffers from countless problems and challenges that have been reflected negatively on the performance of the university. Its educational function and its mission to lead and serve the society. In order to regain the status of the university in the Arab countries and to absorb the contemporary educational trends and the innovations and innovations applied in the advanced universities, there is a need for an academic environment that believes in empowerment and benefits from the abilities and qualifications of the worker And to involve them in the diagnosis of problems and the search for

solutions and the formulation of decisions to benefit the educational process and scientific research and raise the status of the university and community service.

Keywords: empowerment, university education, university, teaching process, teaching staff, leadership.

المؤلف المراسل . د. معيزي قويدر. maizikouider7@gmail.com

#### مقدمة :

احتل موضوع تحديث الإدارة الجامعية في الدول العربية وتمكين الأفراد العاملين فيها حيزا معتبرا من النقاشات في الأوساط الجامعية خلال السنوات القليلة الماضية، نظرا لأهميته البالغة في تطوير وتجديد مؤسسات التعليم الجامعي، فإذا كان دور الجامعة الفعال هو دور المهتم والمبدع للأفراد ، وأنها مكان للتعليم وإنتاج العلم والمعرفة والبحث عن الحقيقة وتطوير القدرات الإبداعية لأساتذتها وطلابها، بهدف تطوير المجتمع وتنميته بكفاءة وفعالية في كافة المجالات، فان هناك قناعة راسخة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الدول العربية بان الجامعة تفتقر إلى هذه الفعالية في معظم جامعاتها، لأسباب عديدة منها انعدام الاستقلالية، اخذ القرارات على أعلى مستوى وإهمال دور الأساتذة والقيادات الوسطى، سيادة نمط إداري روتيني في إدارة الأزمات، استعمال أساليب المراوغة والتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير والتجديد والإبداع ، وتشير الدراسات العديدة بان تحسين أداء المؤسسات اليوم بما فيها الجامعة أصبح يشكل اهتماما عالميا متزايدا، وان ما يميز أي مجتمع عن الآخر ليس فقط موارده الطبيعية أو ما توفر لديه من رأس مال، أو ما وضع من سياسات رشيدة، وإنما الفرق يكمن في الاستفادة فيما توافر من قدرات وطاقات بشرية وما يملكه أفرادها من مهارات وإبداع ، واعتماد مبدأ التمكين والمشاركة في صناعة القرارات بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع .

والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هو واقع ومتطلبات تمكين العاملين في مؤسسات التعليم

#### الجامعي في الوطن العربي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم اعتماد المحاور الآتية :

أولا: الإطار الفكري للتمكين .

ثانيا : الجامعة، أهدافها ودورها في المجتمع .

ثالثا : التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي .

رابعا: واقع ومتطلبات التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي .

أولا: الإطار الفكري للتمكين .

1 . التمكين لغة واصطلاحا :

التمكين لغة مشتقة من كلمة مكن التي تتضمن المعاني التالية :

يقال مكن مكانة عند الأمير: أي ارتفعت مكانته وصار ذا منزلة. ومكن الشيء: قوي ومتين ورسخ، فهو ماكن، ومكنه من الشيء: جعل له عليه سلطانا وقدرة، واستمكن من الأمر: قدر عليه أو ظفر به<sup>(1)</sup>

أما التمكين على صعيد المصدر فزيادة عن المعاني السابقة فيحمل معنى التوكيد، وهو مصدر الفعل المضعف (مكن)، ولذلك يمكن القول بان التمكين يمتد بظله نحو معنى الاستقرار المؤكد الراسخ، ويحمل في طياته معنى التوكيد<sup>(2)</sup>

أما اصطلاحا فيتعدد المعنى بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى هذا المصطلح، ففي القران يوضح المفسرون هذا المعنى أكثر، ففي قوله تعالى: " ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون. " ( سورة الأعراف، الآية 10 ) أي جعلنا لكم فيها مكانا وقرارا، أو ملكناكم فيها واقدرناكم على التصرف فيها، وفي قوله تعالى: " وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ فيها حيث يشاء " ( سورة يوسف الآية 56)، أي كما انجينا وعطفنا عليه العزيز كذلك مكننا له في ارض مصر وجعلناه ملكا يتصرف فيها بأمره ونهيه، أما في قوله تعالى: " الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة واتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور " ( سورة الحج ، الآية 41 ) ، يقول فخر الرازي: المراد من التمكين هنا: السلطنة ونفاذ القول على الخلق.

وخلاصة القول: إن التمكين في استعماله اللغوي العرفي ثم في الاستعمال القراني تثبتت مؤكدا ثم سلطان وقدرة على التصرف<sup>(3)</sup>

وفي الاصطلاح السياسي يقصد به " ضمان حقوق الإنسان في حياة صحية ومستوى معيشي لائق، وتعليم مناسب، وفرص عمل منتج"<sup>(4)</sup>

وعلى مستوى العلاقات السياسية الدولية فيُقصد به النفوذ وإعادة توزيع النفوذ بين الدول، أما على مستوى الدولة الواحدة فالمقصود به توزيع النفوذ بين أطراف وأجهزة السلطة الحاكمة.

2 . تعريف التمكين : لقد تعددت تعاريف التمكين بتعدد الباحثين والزاوية التي ينظر منها إليه، فمنهم من اعتبره وسيلة من وسائل الإدارة، ونظر إليه آخرون بنظرة فلسفية، ومنهم من أعده ممارسة ثقافية تدفع العاملين على تحمل المسؤولية لتطوير طريقة تأدية الأعمال ، وبما أن المجال لا يسمح لذكر كل هذه الاتجاهات سيتم تقديم بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر كما يلي :

. هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات<sup>(5)</sup>

. تمكين العاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم<sup>(6)</sup>

. هو إطلاق حرية الموظف، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية تساعد على اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها<sup>(7)</sup>

. هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع<sup>(8)</sup> مما سبق نستنتج بان التمكين يتمحور حول منح الموظف أو العامل حرية التصرف وصلاحيه اكبر في مجال الوظيفة حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة، والمشاركة في إبداء الرأي وصياغة القرارات في حدود المسؤولية المعطاة له لحل المشاكل المطروحة ، وبالتالي ففضية تمكين الإنسان تعني إعادة هيكله مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار.

3. أهمية التمكين: تكمن أهمية التمكين فيما يلي<sup>(9)</sup>:

. التمكين عامل مهم لتطوير عامل الإبداع في المؤسسة .

. يعد طريقة مبتكرة لنقل المؤسسة إلى مستقبل أكثر منافسة، ويجعل المؤسسة في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف انطلاقاً من التخلي عن السلطة المركزية .

. يشعر المنتسبين للمؤسسة بالمسؤولية والرضا عن الانجاز، ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويعزز الثقة بينهم .

. يساهم التمكين في زيادة مخرجات المؤسسة وزيادة رضا العاملين وتمسكهم بالمؤسسة أكثر

. يعد التمكين ضرورياً لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، إذ يكسبها مرونة عالية للتكيف السريع مع محيطها .

4. الأسباب الداعية إلى تدعيم التمكين:

تتجه المؤسسات الحديثة على اختلاف نشاطاتها نحو تدعيم التمكين للأسباب التالية<sup>(10)</sup>:

1. حاجة المؤسسة واستجابتها أكثر لمتطلبات السوق، والتقليل من عدد المستويات الإدارية والحد من تكاليف التوظيف .

2. انشغال الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، وعدم التركيز على الأمور اليومية

الروتينية .

3. الحاجة الماسة لاستغلال الموارد المتاحة وفي مقدمتها الموارد البشرية بهدف تطوير المنافسة .

4. السرعة في اتخاذ القرارات وتشجيع القدرات الإبداعية للأفراد .

5. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .

6. منح العنصر البشري مسؤولية أكبر، وتمكين الأفراد من اكتساب إحساس أكبر بمستوى الأداء المنجز.

7. الدراسات الميدانية العديدة التي أظهرت النتائج الايجابية للتمكين، وتبني معظم المؤسسات هذه الإستراتيجية.

8. إيجاد مؤسسة رائدة ومتميزة مع قدرات عالية في الأداء.

وعلى هذا الأساس أصبح التمكين أساسيا لأنه يطلق العنان لإمكانيات وقدرات العاملين، ويفتح لهم حرية إبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة والتصرف بقدر معرفتهم وإدراكهم، وفي هذه الحالة يصبح التمكين عاملا حاسما للنجاح، وان هذا النشاط الابتكاري لا يمكن إيجاده لدى العاملين من خلال القوة أو التوجيه والإشراف المباشر عليهم بنحو تقليدي.

ثانيا : الجامعة، أهدافها ودورها في المجتمع .

1. تعريف الجامعة : هناك تقارب كبير في تعريفات الجامعة، بالنظر إلى ما تحمله هذه التعريفات من أهداف ووظائف و مبادئ التعليم الجامعي، وعليه يمكن تقديم البعض من هذه التعاريف كما يلي :

. تمثل الجامعة مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي تتواجد فيه <sup>(11)</sup>

. الجامعة هي مجموعة من العلماء والطلاب المنشغلين بواجب البحث عن الحقيقة <sup>(12)</sup>

. الجامعة هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنارة للإشعاع الثقافي والفكري تعكس مستوى حضاري معين وتدعو لتقدمه .

من التعاريف السابقة نستنتج الآتي :

. التأكيد على سمو منزلة الجامعة من خلال انشغالها بالبحث عن الحقيقة .

. التأكيد على وظائف الجامعة مثل التعليم والبحث العلمي .

. ارتباط الجامعة بخدمة مجتمع الانتماء .

2. الأهداف العامة للتعليم الجامعي : تشترك الجامعات وإدارات التعليم العالي في العالم في

تحقيق الأهداف التالية <sup>(13)</sup> :

1. إتاحة الفرصة التعليمية للطلاب وتهيئة ظروف تعليمية مناسبة لمساعدتهم على النمو والتكيف .

2. تنمية وتطوير القدرة المعرفية لدى أفراد المجتمع .

3. منح الفرصة لمواصلة التعليم في الجامعة لجميع الطلاب الذين أكملوا دراستهم الثانوية .

دون تحيز أو إقصاء.

4. دعم وتعزيز القدرة الإبداعية الفكرية والتطبيقية .

5. تنمية الفكر الانتقادي لدى طلاب الجامعة بما يخدم ويطور المجتمع .

كما حدد المؤتمر الدولي حول التعليم الذي انعقد في باريس سنة 1998 المهام ووظائف التعليم

الجامعي كالآتي :

1. تأهيل خريجي الجامعات تأهيلا نوعيا لتلبية احتياجات قطاعات النشاطات المختلفة واحتياجات المجتمع المتجددة والمتغيرة والعديدة .

2. نشر المعرفة من خلال التعليم الجامعي والتربصات والتكوين والبعثات العلمية والبحث العلمي .

3. توفير نظام تعليمي جامعي يتسم بالمرونة .

4. المحافظة على القيم الثقافية للمجتمع وتحليلها ونقدها، وتنمية الشعور بالانتماء للوطن.

5. فهم واستيعاب وترجمة وإثراء التراث التاريخي الإنساني في إطار التعددية الثقافية .

6. الاستفادة من مخرجات التعليم العالي للمساهمة في تطوير وتدريب وتنمية وتحسين وإعداد

المعلمين والمربين في مستويات التعليم دون الجامعي .

3. البحث العلمي في الجامعة : البحث العلمي هو جهد أنساني مبذول ومنظم يرمي إلى تنمية

المعرفة الإنسانية وكشف الحقائق العلمية وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المجتمع والصعاب

التي تعوقه، ويقوم بالبحث العلمي المفكرون والعلماء والمبدعون والمتخصصون ولهم القدرة على

الملاحظة وطرح الأسئلة وإجراء التطبيقات، ولذلك كان البحث العلمي أكثر النشاطات ارتباطا بالجامعة

لسببين هما :

1. توفر الجامعة على العنصر البشري القادر على القيام بالبحث العلمي لتلبية حاجات المجتمع .

2. تعتبر الجامعة المؤسسة الوحيدة في المجتمع التي تستطيع القيام بالبحث العلمي بصفة منظمة

ومنضبطة وهي الجهة الوحيدة التي تطلب منها الخدمات الاستشارية لتلبية احتياجات مختلف

القطاعات، سواء كانت خاصة أو عمومية .

وحتى تنجح الجامعة في نشاطها العلمي والبحثي من الضروري توفر الشروط الآتية<sup>(14)</sup> :

1. توفر الباحثين والمبدعين والعلماء .

2. تهيئة ظروف مناسبة تشجع على البحث العلمي، من أجهزة علمية ومختبرات وظروف مادية

واجتماعية ونفسية مريحة.

3. توفير المورد المالي الكافي للقيام بالبحث العلمي .

4. إعفاء الباحث من أي التزام إداري أو أكاديمي والتفرغ أكثر للبحث العلمي .

5. توفير الحرية الأكاديمية للباحث بعيدا عن الضغوطات التي قد تؤثر على مردوده وإبداعه .  
6. وجود إدارة تؤمن بمخرجات البحث العلمي، انطلاقا من طرح المشكلات أمام الباحثين بكل شفافية وقناعة ، وتنفيذ نتائج البحث العلمي لمعالجة مشاكل المجتمع .  
وبهذه الشروط استطاعت جامعات الدول الغربية من مواءمة برامجها ومناهجها التعليمية ونظمها الإدارية بما يتماشى وأهداف البحث العلمي ، فلقى الباحثون تشجيعا ماديا ومعنويا لا مثيل له من قبل الدولة، ووضعت تحت تصرف مؤسسات التعليم الجامعي الأموال الهائلة للاستفادة من نتائج البحوث واستغلالها فيما يخدم مصلحة الدولة والمجتمع، والنتيجة كما هي واضحة اليوم للعيان، ابتكارات جديدة يوميا : برامج نووية متطورة ، صواريخ عابرة للقارات ، برامج فضاء ، اكتشافات طبية... الخ .

#### 4. مدخلات ومخرجات مؤسسات التعليم الجامعي :

حتى تتحقق مخرجات أي نشاط، لا بد من استخدام مدخلات معينة ، ولا تشذ مؤسسات التعليم الجامعي عن ذلك، لهذا نستعرض المدخلات تمهيدا لبيان المخرجات .

##### أ. المدخلات : تتكون مدخلات مؤسسات التعليم الجامعي من العناصر التالية<sup>(15)</sup> :

. هيئة التدريس : وهم الأساتذة بمختلف شهاداتهم ورتبهم العلمية، وتعتبر هيئة التدريس العنصر الأساسي والمهم في العملية التعليمية ، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة في بعض جوانبها على كفاءة وفعالية هذه الهيئة.

. الطلبة : سواء كانوا طلبة التدرج ( طلبة الليسانس ) أو طلبة ما بعد التدرج ( طلبة الدراسات العليا ) ، ويعد الطلبة مدخل أساسي وهام في العملية التعليمية ، لأنهم هم المحور والهدف في نفس الوقت في العملية التعليمية، من حيث تعليمهم وإعدادهم وتكوينهم وتزويدهم بالمعارف والعلوم والمهارات والفنون بما يخدم مصلحة وحاجة المجتمع .

. الوسائل المادية : تتمثل في الهياكل والمباني والمرافق من قاعات للدراسة و مكتبات ومخابر بحث وورشات عمل، إضافة إلى الوسائل التعليمية التي تستعملها هيئة التدريس في تقديم المادة العلمية للطلبة، مثل الكتب والمجلات والمطبوعات ووسائل العرض .

##### ب. المخرجات : تتشكل هذه المخرجات من العناصر التالية<sup>(16)</sup> :

. نوعية ودرجة كفاءة الخريجين : وهذا هو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه أي مؤسسة جامعية، ويركز هذا النوع من المخرجات على التحصيل العلمي الجيد والمعلومات والممارسات العملية والتطبيقية التي تشكل المقياس الأساسي لجودة وكفاءة خريجي التعليم الجامعي .

. البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع: يرتبط هذا النوع من المخرجات بالمهارات والخصائص التي تؤثر في تحسين السلوك وأداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ولهذا تعتبر البرامج التدريبية الجيدة والمعدة من قبل الجامعة من الأولويات القصوى بهدف: تكوين الكوادر وتحسين قدراتهم الوظيفية، تحقيق الموازنة ما بين التحصيل النظري والممارسة العملية.

. تقديم الاستشارات العلمية: تعتبر خدمة الاستشارات العلمية إحدى أهم مخرجات مؤسسات التعليم العالي الكفؤة، ومقياساً معتبراً من مقاييس جودة التعليم الجامعي، وتتمثل هذه الاستشارة في تقديم الدعم المعرفي والتصور الفكري والدراسات التطبيقية لمختلف مؤسسات المجتمع سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ومساعدتها على إيجاد الحلول فيما تعانيه من صعوبات أو لتجسيد خطط مستقبلية، ويتوقف نجاح هذه الاستشارات على درجة الوعي وثقافة المجتمع ومؤسساته المختلفة ومدى الاستعداد للتعاون والاستفادة من كفاءة إطارات وكوادر مؤسسات التعليم الجامعي

. المشاريع العلمية: المشروع العلمي هو الدراسة النظرية والتطبيقية التي ينجزها الباحث حول ظاهرة ما، وصولاً لزيادة المعرفة المتاحة، عن طريق كشف معلومات وحقائق أو علاقات وتطبيقات جديدة لم تكن معروفة من قبل، أو للتحقق من صحة هذه العلاقات، بهدف تحسين أو تطوير أو إيجاد حل للظاهرة محل الدراسة والبحث، وتعتبر المشاريع العلمية من أهم مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، بالنظر لانعكاساتها ومزاياها الإيجابية على تطور المجتمع وتنميته.

. الإنتاج العلمي: يشمل الكتب والدوريات والمجلات والمطبوعات، هذا النوع من المخرجات هو الذي يميز مكانة كل مؤسسة جامعية عن الأخرى، ومدى مساهمة كل جامعة في تطوير المستوى العلمي والمعرفي لدى أفراد المجتمع.

. البحث العلمي: يعتبر البحث العلمي أحد الأعمال التي يستند إليها التعليم الجامعي، فالجامعة لها دور هام في تنمية المعرفة وإنمائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا أهملت البحث العلمي، أو لم تعطه الاهتمام الذي يستحقه، ففي الولايات المتحدة مثلاً يوجد حوالي 3500 جامعة ومعهد للتعليم العالي، ما يقارب من نصف هذه الجامعات تقوم بالبحث والتدريس في نفس الوقت.

. نشاطات علمية أخرى: تتمثل في تنظيم المؤتمرات والندوات الفكرية والأيام الدراسية والزيارات العلمية، وتعتبر هذه النشاطات من أهم ما تقوم به المؤسسة الجامعية، بهدف تبادل المعرفة والمعلومات والأفكار وتوضيح الرؤى في مختلف المجالات والتخصصات بين الباحثين الجامعيين والطلاب.



5. دور الجامعة في خدمة المجتمع : لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها ما لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، والهدف الأساسي الذي انشئت الجامعة من اجله إنما يكمن في خدمة المجتمع، وكم هي كثيرة المجالات التي يمكن للجامعة أن تخدم بها المجتمع وأهمها يتمثل فيما يلي:

. ففي مجال نشر المعرفة العلمية والثقافية ، تعتبر الجامعة مركز إشعاع علمي وثقافي في المجتمع، إذ تقوم بالتشخيص العلمي لمشكلاته ووضع الحلول المناسبة لها .  
 . وفي المجال الاقتصادي، تعتبر كليات ومعاهد الجامعة المختلفة، الصناعية والزراعية والطبية والتكنولوجية وغيرها، من أفضل الأماكن لأخذ العلم وتطبيقه في كل ميادين التنمية الاقتصادية .  
 . وفي المجال الاجتماعي، تعمل الجامعة على إعداد البرامج الاجتماعية والثقافية والتدريبية لمعالجة قضايا المجتمع في هذا الجانب .

. وفي مجال إعداد وتكوين العنصر البشري ، يعتبر من أهم الأهداف التي لابد للجامعة أن تضطلع بها، وهذا أمر لا يستهان به، لأن العنصر البشري هو من يحرك المجتمع نحو التنمية الشاملة، لذا فإن الإنفاق عليه والاستثمار فيه يعتبر من الأولويات القصوى .

#### ثالثاً : التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي :

تعتبر الجامعة مركز إشعاع علمي وفكري تسعى إلى تطوير المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا، ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ورسالتها على مدى الاستفادة من قدرات ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، حتى يصبحوا مشاركين فاعلين في تشخيص الأوضاع وحل المشاكل والدفع بالجامعة نحو الأحسن، وفي هذا السياق يعد التمكين عنصرا أساسيا لفهم الكيفية التي من خلالها يمكن بناء هذه القدرات وظهورها ثم الاستفادة منها، وتبين الدراسات التي أجريت حول التمكين في الجامعة، بان التحدي يكمن في إيجاد قيادة جديدة تؤمن بإشراك العاملين في الجامعة لحل المشكلات وإيجاد الفرص والتغلب على معوقات تعلم الطالب، ذلك أن الجامعة تواجه قضايا مهمة مما يتطلب الاستعانة بالعاملين فيها لتأدية دورها .

#### 1. تمكين أعضاء هيئة التدريس :

إن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بمستوى عال من التمكين يتصفون بان لهم قدرات عالية ويعملون في جامعات تمنحهم فرصا لتجسيد قدراتهم، وان الجامعات التي تعمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس هي أحسن من الجامعات التي لا تدعم ولا تؤمن بالتمكين، وتشير الأبحاث في هذا الشأن بان أعضاء هيئة التدريس يكونون أكثر تمكيناً عندما<sup>(17)</sup> :

. تمنح لهم الجامعة فرصا للظهور والتطور مهنيا، وللتعلم بشكل متواصل، وتنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في حل المشكلات وإيجاد الفرص والتغلب على العوائق التي تعترض تعلم الطالب .  
 . تمنح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بقضايا حقيقية ، وان اراءهم ذات قيمة ضمن محصلة القرارات .

. يدركون بان لهم تأثيرا ملموسا على الحياة الجامعية .

. يتمتعون بالاحترام المهني والتقدير والإعجاب من طرف أفراد المجتمع .

## 2. تمكين قيادة الجامعة :

للقيادة دور أساسي في تطوير وتفعيل التمكين في المؤسسة، فالعديد من الدراسات أثبتت بان سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها لإنجاح ذلك المشروع، ومؤسسات التعليم الجامعي لا تشذ عن هذه القاعدة إذ يدرك رؤساء الجامعات الممكنة بأن بلوغ الأهداف مسؤولية الجميع، وان الاستفادة من قدرات الأفراد ذو أهمية بالغة لديهم، وفي هذا السياق تشير الأبحاث بان تمكين العاملين في أي مؤسسة يعتبر من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية، وأسلوب القيادة هذا يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين في الجامعة من خلال<sup>(18)</sup> :

1 . منح الأفراد فرصة حرية التصرف في الحالات التي يجب أن تمنح فيها هذه الفرصة .

2 . تشكيل فرق عمل لحل مشكلات معينة بإشراك هيئة التدريس والطلبة ، ومنح كل عضو من

أعضاء هيئة التدريس صوتا في تحديد القضايا وإيجاد الحلول للصعوبات .

3 . الاستفادة من تجارب مؤسسات جامعية ذات بيئات مماثلة تدعم تجريب الرؤى وطرح الأفكار

الجديدة .

4 . إزالة الحواجز بين الجامعة والمجتمع وبناء علاقات مع المؤسسات بهدف دعم المبادرات والبرامج

الجامعية.

والتمكن من جانبه يمكن أن يساهم في رفع فاعلية القيادة للأسباب التالية<sup>(19)</sup> :

1 . يساعد التمكين القيادة للقيام بالأعمال على أحسن صورة ، لأنها مدعمة من العاملين معها،

وممن لهم الخبرة والدراية عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل .

2 . يساهم التمكين في اندماج العاملين وزيادة إقدامهم ورفع ولاءهم لانجاز الأهداف .

3 . يفسح التمكين المجال أمام القيادة ومنحها الوقت الكافي للتعاطي مع المسائل المهمة

والإستراتيجية ، بدلا من الاهتمام بالفعاليات الإشرافية المكتبية والورقية اليومية .

## 3 . الجامعات الممكنة :

لقد بينت الأبحاث والوقائع بان الجامعات التي تدعم التمكين وتعمل به تختلف إلى درجة كبيرة عن الجامعات التي لا تدعم التمكين ولا تعمل به، وتتمثل أوجه الاختلاف فيما يلي<sup>(20)</sup>:

1. وجود درجة عالية من الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة وقيادة الجامعة .
2. تركيز الجهود أكثر نحو الطلبة كقوة موجهة لصنع القرارات .
3. وجود روح الحماسة والإقدام للتعامل وبنجاح مع الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية .
4. الشعور والاعتقاد القوي لدى أعضاء هيئة التدريس، بأنهم يتمتعون بقدرات مميزة ويعملون بجد نحو تطوير هذه القدرات، من خلال الدراسة ومناقشة الأفكار والملاحظة والبحث عن فرص أخرى لتطوير الجامعة والعملية التعليمية .

5. وجود بيئة جامعية تقيم وتدعم تمكين الطلبة .

6. إزالة الحواجز بدرجة كبيرة بين الجامعة والمجتمع .

رابعا: واقع ومتطلبات التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي .

1. واقع التعليم الجامعي في الوطن العربي :

لقد عرفت الجامعات في الدول العربية انتشارا واسعا في السنوات الأخيرة، لكن هذا التوسع الكمي كان على حساب البعد النوعي، مما واكبه عدد من الإشكاليات والتحديات لعل من أبرزها<sup>(21)</sup>:

1. التهافت على التعليم الجامعي مقابل ضيق الجامعات عن الاستيعاب .
2. قلة التمويل لاعتماد هذه الجامعات على المعونات الحكومية .
3. بطالة الخريجين وعدم تطابق مخرجات التعليم العالي مع خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومتطلبات سوق العمل، وعدم المواءمة بين هذه العناصر.
4. ضهور البحث العلمي في انجاز بحوث علمية تطبيقية لخدمة المجتمع، وإذا أنجزت فهي فردية وليست جماعية وذات غرض ونفعي شخصي بالدرجة الأولى، وهي غالبا تنجز لأغراض الترقية إلى الوظائف الأعلى أو في التدريس الجامعي.
5. الابتعاد عن التكوين النوعي، وهذا احد أسباب إغراق سوق التشغيل بأعداد معتبرة من الخريجين غير القابلين للتسويق .
6. افتقار خريجي الجامعات إلى التطبيقات المهنية، كالتحكم في تقنية الحاسوب وإتقان اللغات الأجنبية ومهارات التحليل والنقد والإبداع .

7. سيادة ظاهرة المركزية الزائدة والتفرد في صنع القرار وغياب مبدأ المشاركة .

8. مقاومة إدارة الجامعة لأي تغيير أو إصلاح وغياب الشفافية وضعف الثقة .

09. الترهل الإداري والتضخم التنظيمي وتدني مستوى تأهيل العنصر البشري .

10. ضعف الولاء وانتشار ظاهرة اللامبالاة مع ضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع .
11. ضعف المشاركة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي .
2. الانعكاسات السلبية على مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي :  
إن الإشكاليات والتحديات المشار إليها أنفاً ، تركت العديد من الانعكاسات السلبية على الإدارة الجامعية في معظم الجامعات العربية لعل أبرزها هو<sup>(22)</sup> :  
1. عدم أهلية بعض القيادات الجامعية، فقد تقلد بعض الأشخاص القيادة في الجامعة يفتقدون للمصداقية والجدارة والاستحقاق.  
2. تعدد جهات الرقابة على الجامعة.  
3. تم استبدال مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة بمفهوم الجامعة في خدمة الإدارة، بإبراز الايجابيات والمبالغة فيها، وإخفاء السلبيات وعدم كشفها ومعالجتها .  
4. غياب الصدق والجدية في العمل وتغليب المصالح الضيقة على آليات التقييم والمراقبة .  
5. انتشار ظاهرة إرضاء القيادات الجامعية حتى وان تطلب ذلك مثالية الأداء، ومحاولة خداع المسؤولين على حساب الأهداف السامية للجامعة .  
6. في الكثير من الأحيان يتم تحميل القادة الجامعيين مسؤولية الأخطاء، مما قتل روح المبادرة والإبداع .  
7. انتشار ثقافة البحث عن سلبيات وتجاوزات القيادات الجامعية ومحاولة النيل منها.  
8. انشغال بعض القادة الجامعيين بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية الروتينية غير المهمة، بدل متابعة الانشغالات الضرورية للأساتذة والطلبة بما يخدم رسالة الجامعة والبحث العلمي اللذان يصبان في مصلحة وخدمة المجتمع .  
9. الاعتماد على الإحصاءات والتقارير لتقييم العمل الجامعي، مع التركيز أكثر على الايجابيات والتقليل من السلبيات، وإبراز دور القائد في تحقيق ذلك في الحالتين، وهذا هو احد معايير التعيين في المناصب العليا في الجامعة رغم سلبيته.  
3. واقع البحث العلمي في جامعات الوطن العربي :  
من المعروف أن الجامعات على اختلاف تخصصاتها لها دور في البحث العلمي والتدريس، لكن الأهمية النسبية التي توليها الجامعات لكلا الدورين يختلف من جامعة لأخرى، بل وفي داخل الجامعة نفسها بين التخصصات المختلفة، أما بالنسبة للبحث العلمي في جامعات الوطن العربي فالواقع يبين أن هناك مشكلات عديدة تتصل ببيئة البحث العلمي، سواء كان بحث أساسي أو تطبيقي، واهم هذه المشاكل نذكر<sup>(23)</sup>

1. تدني نسبة مخصصات البحث العلمي في الدول العربية ، حيث تبلغ 0,9% من الناتج الداخلي الخام مقابل 3% في الدول المتطورة .
  2. عدم إعطاء أهمية للبحث العلمي عموماً والتطبيقي بدرجة أكبر .
  3. قلة أو انعدام المؤسسات ومراكز البحث التي تتولى مهمة تنشيط البحث العلمي .
  4. ضعف الدافعية والحافز لإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في الدول العربية .
  5. عدم توفر الظروف المناسبة للباحثين لإجراء البحوث، مثل الحرية الأكاديمية والأجهزة العلمية والمختبرات وظروف مادية واجتماعية ونفسية مريحة.
  6. انعدام المورد المالي الكافي للقيام بالبحث العلمي .
  7. وجود إدارة لا تؤمن بمخرجات البحث العلمي وتنفيذ نتائجه لمعالجة مشاكل المجتمع .
  4. متطلبات التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي :
- يلاحظ مما سبق بان مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي تعاني حقيقة من مشاكل لا حصر لها، وهذا يتطلب وجود بيئة أكاديمية تؤمن بالتمكين لمواكبة التطورات والتغيرات المحلية والعالمية، بهدف ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي وتوافقها مع احتياجات المجتمع، ولعل أهم متطلبات التمكين ذات الصلة بمؤسسات التعليم الجامعي هي<sup>(24)</sup> :
- . منح الاستقلالية للجامعة : وتعتبر من أهم خصائص الجامعة الفعالة، على أساس أن الجامعة تضم صفوة المجتمع من باحثين وأساتذة والطلبة المميزين، وهم وحدهم القادرين على تقرير الأمور في مجال عملهم، وفي إطار الاستقلالية تحرص الجامعة على تدعيم الديمقراطية في إدارة شؤونها الداخلية، والاستقلالية يجب أن تكون استقلالية أكاديمية، واستقلالية إدارية ، واستقلالية مالية .
- . منح الحرية الأكاديمية : أي رفع القيود المفروضة على الجامعة التي من شأنها زرع الخوف والقلق في نفوس الباحثين والأساتذة والطلبة بالجامعة، لمنعهم من البحث بحرية في أي موضوع يثير الاهتمام أو مناقشته أو تدريسه، أو نشر أية نتائج يتم الوصول إليها، وهذا المعنى تصبح الحرية الأكاديمية سمة من سمات الجامعة الممكنة والفعالة، لأنها تتيح للأفراد التفكير والعمل والبحث دون رقابة أو تخويف .
- . وجود قائد بالجامعة من خصائصه انه : يؤمن بالتمكين كمفهوم وممارسة وبالفعالية كقيمة ، مصدر قوة وباعت لحياة الجامعة ومؤثر في زيادة الفعالية، كفو ومبادر ومهتم بوظيفتها، يسعى إلى الوصول للإجماع ومقنع ودوره محوري، يؤمن بالديمقراطية ، ويدعم مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعة .

. جعل الجامعة مكانا للتدريب المستمر والإعداد التطبيقي رفيع المستوى، بدلا من التكوين النظري كأساس للمناهج، لأداء العمل بفعالية وكفاءة في مجموعة واسعة من الوظائف والأنشطة، بما في ذلك أكثرها تنوعا وحدائثا وتخصصا، بالتنسيق مع المؤسسات الصناعية والتجارية والتربوية . ضرورة التوحيد والتنسيق بين كل الهيئات المكونة للهيكل التنظيمي في الجامعة لتعزيز مفهوم الثقة والتمكين

. ضرورة الربط بين التخصصات والاحتياجات الفعلية التي يتطلبها المجتمع من القوى العاملة، حتى لا تضيق الفائدة المرجوة التي يترقبها المجتمع من التعليم الجامعي، وتفادي الآثار الضارة ومن أهمها انتشار البطالة بين خريجي الجامعة . تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتطوير نظام ترقيتهم، فالتعليم الجامعي الجيد يعتمد في نجاحه على وجود عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس، فبي حجر الزاوية بها وعلى أكتافها يتوقف دولاب العمل الجامعي.

. زيادة الإنفاق النسبي على التعليم الجامعي، ذلك أن التعليم الجامعي بطبعه مكلف لما يتطلبه من عناصر بشرية مكلفة وتجهيزات مادية مكلفة أيضا، وان كل تقشف مالي في التعليم الجامعي ينتج عنه تحديد لقدرته وكفاءته ونوعية خريجيه، وإذا كانت نسبة ما ينفق على التعليم الجامعي إلى الدخل الوطني دالة نسبية على اهتمام الدولة، فإننا نجد أن الوطن العربي يتفاوت في نسبة ما ينفقه على التعليم الجامعي ما بين 0,5% و 4,5% وهي نسبة من الضروري رفعها لقلتها عما هي عليه في الدول الأخرى، حتى تتناسب مع المطالب الحقيقية للتعليم الجامعي في الوطن العربي .

. زيادة الإنفاق على البحث العلمي: يعتبر البحث العلمي ضرورة لأية جامعة لدوره الرئيسي في تنمية المعرفة وإثرائها وتقديم ميادين الفكر والتوصل إلى حل المشكلات المختلفة، وعليه يمكن القول بأنه لا جامعة بدون بحث علمي، والبحث العلمي يتطلب الأموال الكافية للمشتغلين به والتجهيزات والأدوات التي تلزمهم، ويبدو أن الدول العربية غير مهتمة بأهمية البحث العلمي وهذا واضح من قلة المخصصات المالية المرصودة له حتى أن إسرائيل تنفق على البحث العلمي مثلما تنفقه الدول العربية مجتمعة أو ربما أكثر، وهذا يعني ضرورة اهتمام الدول العربية بزيادة الإنفاق على البحث العلمي ورصد الميزانيات الخاصة له .

#### الخاتمة :

بعد تناول موضوع التمكين في مؤسسات التعليم الجامعي في العالم العربي، تبين بان التعليم الجامعي في العالم العربي يعاني من العديد من المشاكل، منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي،

ومنها ما يتعلق بالمدخلات والمخرجات، ومنها ما يتعلق بطرق التعليم وأساليبه ومحتوى البرامج التعليمية، ومنها ما يتعلق بعدم مواكبة التطورات التقنية، ومنها ما يتعلق بغياب بيئة جامعية تؤمن بالتمكين... الخ، وأمام هذا الوضع غير المريح، يتطلب الأمر وجود قيادات جامعية متميزة وقادرة على حل المشكلات ومواكبة التطورات والتحديات على جميع الأصعدة لإحداث التغيير الإيجابي في المجتمع، كما يجب أن تكون هذه القيادات على درجة عالية من الثقافة والعلم والمعرفة والمهارات القيادية والإدارية والقدرة على التطبيق العملي للمفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير والتوجيه، والتي من ضمنها مفهوم تمكين العاملين بالجامعة من باحثين وأساتذة وطلبة الذين يهيئون لقيادة المجتمع، انطلاقاً من توفير أجواء مفعمة بالثقة، واعتماد مبدأ الديمقراطية والمشاركة في إدارة الجامعة لصياغة القرارات المصيرية التي تخدم الجامعة والمجتمع .

النتائج : بعد عرض هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى أهم النتائج وهي :

. عدم فاعلية وكفاءة التعليم الجامعي في الدول العربية، ويتجلى هذا في عدم مقدرته على الاستجابة لمتطلبات النمو والتطور في المجتمع العربي.

. كل الجامعات في الدول العربية لا تدعم تمكين العاملين، وهذا يظهر من خلال المركزية المفرطة في

صياغة القرارات التي تهم الجامعة ، وان كل القرارات يتم اتخاذها بشكل فوقي نيابة عنهم .

. الجامعات في الدول العربية محكومة بالفردية والمزاجية والمحسوبية والتسلط ، وهذا النمط من

التسيير يعطل دور العاملين ويحول دون مساهمتهم في تطوير الجامعة وتمكينها من أداء رسالتها، فضلا

عن توليد مشاعر الإحباط واليأس لديهم

. التعيين في المناصب الريادية في الجامعة أساسه الانتماء الحزبي أو الولاء السياسي أو المحسوبية

والجهوية والمحاباة ، مع تغييب الكفاءة والفعالية والاستحقاق، والنتيجة هي ضعف الأداء والكفاءة

والإبداع والفعالية .

. ضعف تأهيل وتدريب العنصر البشري والاعتماد أكثر على الإعداد النظري .

. غلبة الإجراءات الإدارية وتعقيدها وبطئها على العمل الأكاديمي والبيداغوجي والبحثي.

. ضمور نشاطات البحث العلمي وعدم إعطائه والمهتمين به الأهمية المستحقة من طرف الجهات

المسؤولة ، واقتصار هذا البحث على الترقية العلمية لا غير .

. التوصيات : بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم أهم التوصيات كالآتي :

. ضرورة إجراء مراجعة جذرية لنظام التعليم الجامعي في الوطن العربي، حتى تتمكن الجامعات من

استيعاب الاتجاهات التعليمية المعاصرة ومظاهر التجديد والتحديث المطبقة في الجامعات المتطورة،

لضمان الفعالية والكفاءة والاستجابة للمتطلبات المستقبلية والتصدي للتحديات التي تواجهها.

. ضرورة تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة في السلطة ، والارتقاء بإدارة الجامعة إلى القرارات الجماعية والتخلص من القرارات الفردية، للحيلولة دون تنفيذ قرارات قد تسيء لقيمة الجامعة .  
 . الحرص على أن تكون قرارات الجامعة شفافة ومعلنة للجميع ، حتى تعطى فرصة لمن له علاقة بهذه القرارات لتصحيحها وتصويبها أو تقديم اقتراحات بديلة .  
 . ضرورة إعلام العاملين بالجامعة بالتغييرات التي تنوي القيادة الجامعية القيام بها، وهذا يجعلهم ينظرون إلى أنفسهم أنهم جزء من عملية التغيير.  
 . لا يمكن إعطاء الأفراد المسؤولية والسلطة واتخاذ القرارات دون أن يكون الأفراد مدربين ومعدّين إعدادا جيدا لهذه المسؤولية .  
 . الميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة والتسيير، بالقدر الذي يحقق مطلب الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ .  
 . توفير البيئة المناسبة للباحثين لإجراء البحوث العلمية وتفعيلها، من موارد مالية ومادية ومقرات بحث وظروف اجتماعية ونفسية محفزة بما يتماشى وأهداف البحث العلمي .

#### المراجع والهوامش :

- (1). القران الكريم .
- (2). المنجد في اللغة والأعلام، الطبعة الثلاثون، دارالمشرق، بيروت، 1988، ص 771
- (3). حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين: أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، دارالكتب الوطنية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 13
- (4). حذيفة تقي الدين الخطيب، مرجع سابق، ص 14
- (5). عبد السلام بشير الدويبي، الإطار المفاهيمي والقياسي لإستراتيجية التمكين والتنمية الإنسانية، نقلا عن: رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة – دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010. ص 22
- (6). عبد الوهاب ، سمير محمد، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة 2003 ، ص 15
- (7). عبد الوهاب ، سمير محمد، مرجع سابق ، ص
- (8). يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة 2006 ، ص 6
- (9). يحيى سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 6



- (10). زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009، ص 29
- (11). رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، الأردن 2008 ، ص ص 145 . 146
- زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق ، ص 30
- (12). بوملحم احمد، أزمات التعليم العالي وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، الفكر العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت 1999 ، ص 21
- (13). رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره ، ص 188
- (14). احمد الخطيب، الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، اربد ، الأردن 2001 ، ص 75 .
- (15). بوملحم احمد، أزمات التعليم العالي وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، مرجع سبق ذكره، ص ص 101 . 114
- . جابر قاسم ، الجامعة والتنمية، خدمات متبادلة، الفكر العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت 1999، عدد 98 ، ص ص 128 . 143
- (16). نوال نمور، كفاءة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة 2012، ص 18
- (17). بن نذير نصر الدين ، غردي محمد، بعليش فايزة، جودة التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، الملتقى العلمي حول: دور جودة التكوين والتعليم في تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر، المنعقد يومي 05 و06 ديسمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، لونيبي علي ، ص ص 218 . 219
- (18). رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 211 . 212
- (19). احمد الخطيب، الإدارة الجامعية ، دراسات حديثة، مرجع سبق ذكره، ص
- (20). رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سابق الذكر، ص 212

- (21). إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص ص 44 . 45 .
- (22). رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 216 . 218 .
- (23). جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، المطبعة العربية، الأردن 2009، ص ص 197 . 198 .
- (24) . الحوات علي ، التعليم العالي في الوطن العربي، بدائل وخيارات لحاجات التنمية في عالم متغير، الفكر العربي، معهد الإنماء العربي، عدد 98، بيروت 1998، ص ص 5 . 19 .
- (25) . محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة 2002، ص ص 264 . 273 .