



جامعة المنصورة
كلية التربية



تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية

إعداد

عواطف عبد الفتاح محمود صالح

إشراف

أ.د/ علي عبد ربه حسين اسماعيل

أستاذ مساعد أصول التربية

ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا

كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب (سابقاً)

كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٨ – إبريل ٢٠٢٢

تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية

عواطف عبد الفتاح محمود صالح

المقدمة

يرتبط مستوي الجامعات وسمعتها بمستوي أعضاء هيئة التدريس من خلال فكرهم وعلمهم وبحوثهم ، حيث يُعتبر عضو هيئة التدريس من أهم عوامل نجاح الجامعات في أداء رسالتها وتميزها وتحقيق أهدافها فأصبح رهن بوجود أعضاء هيئة التدريس المعدين إعداداً جيداً والقادرين على تنفيذ رؤية الجامعة وخطتها لتستطيع التميز بين الجامعات الأخرى (حسن، ٢٠٠٦، ١٦) ، ويعتبر عضو هيئة التدريس هو صمام الأمان في منظومة الجامعة وعليه تتوقف مدي كفاية التعليم الجامعي وجودته للدرجة التي يمكن عندها القول أنه لا جامعة إذن بلا أستاذ فهو موصل المعلومات الأول لطلابة والمؤثر في بنائها العلمي كما أنه صاحب الباع في مجال البحث العلمي وفي ربط جامعتة بمجتمعها المحلي (غبور، ٢٠٠٤، ٤).

وأصبح التحدي قائماً بين الجامعات على مستوي العالم في درجة الإهتمام بأستاذ الجامعة وتوفير البيئة العلمية المناسبة له ويسعي لتطوير قدراته ومهاراته باعتباره أهم الركائز الرئيسية في العملية التعليمية ، وأن الاهتمام به أحد المعايير التي تعكس جودة التعليم وجودة مخرجاته في أي مؤسسة ، وعليه لم تخل أي حركة إصلاح في التعليم قديماً وحديثاً من برامج خاصة تهتم بتطوير عضو هيئة التدريس وتعمل على تهيئة الظروف المحيطة به لتأدية كافة أدواره في خدمة العلم وثقافة المجتمع (المحسن، ٢٠٠٧، ٢٢٧ ، ٢٢٨) .

ولقد كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في إجتماع خبراء إستشراف أفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٠ ، للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة العالمية، والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية وبأحداث التطوير المطلوب، بحيث لخص المؤتمر إلي توصيات من أبرزها تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات (عماد الدين، ٢٠٠١، ١٠١ ، ١١٩) .

ولقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات ، وأزدهر في تسعينيات القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدي العاملين في المؤسسات التعليمية حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم بصورة أفضل (أبو النصر، ٢٠٠٧ ، ٧٤) .

واكدت العديد من الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالرؤساء الذين مهدوا الطريق لتمكين مروضيهم فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها ، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق أهدافها لتصبح قادرة علي التنافس (أندراوس ومعايحه ، ٢٠٠٨ ، ٢) .

وفي ظل المتغيرات المتسارعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تهتم مؤسسات التعليم العالي ببناء المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق القدرة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من الجامعات إهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية (أعضاء هيئة التدريس) عن طريق تفعيل مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس مما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي ، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم مهارياً ومالياً وإدارياً ومشاركتهم في إتخاذ القرار (ناصر، ٢٠٠٣، ٦٦).

وقد انتشرت ظاهرة المنافسة بين الجامعات بشكل ظاهر بخلاف ما كانت عليه في السابق، وأصبحت ترتبط فاعلية الجامعة إلي حد كبير بقدرتها التنافسية ، وهذه القدرة مرهونة بقدرة الجامعة على تهيئة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بها ليكونوا مؤهلين لجعلها على طريق التميز والتنافس بين الجامعات الأخرى (فشش، ٢٠١٤، ٣).

وتتحدد القدرة التنافسية للجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات ونقاط الضعف والتحديات البيئية، فهي تجعل الجامعة في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، كما تظهر تنافسية الجامعات من خلال الإستثمار الأمتل والتميز لقدراتها وإمكاناتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة. فتعرف الجامعات ذات القدرة التنافسية بأنها الجامعات التي تستطيع الحفاظ على إستمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها ، الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع قيم التنافسية ومؤشراتها لهذه

الجامعات ، ومن ثم حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (الشثري ، ٢٠١٦ ، ٧٨) .

وفي الوقت نفسه زادت الحاجة إلي تعزيز الروابط بين الجامعات والقطاع الخاص بشكل كبير نتيجة الاهتمام الذي تبذله مختلف دول العالم في سبيل تطوير وضعها الاقتصادي وزيادة قدراتها التنافسية والاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي والابتكارات العلمية لتطوير القدرات التنافسية في ظل العولمة (Hughes، ٢٠٠٦ ، ٣٢٦) .

ومن ثم فإن عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية أصبحت ضرورة لا خيارا ، فلن تستطيع الجامعات المصرية مواجهة هذه المنافسة الشرسة إلا بتمكين أعضاء هيئتها ومنحهم السلطات والصلاحيات اللازمة ودعمهم ماليا ومهنيا بما يوفر بيئة العمل المناسبة لرفع قدرتها التنافسية وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها للحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية ، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي حول دراسة متطلبات تمكين أعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

مشكلة البحث :

لقد أدت التغييرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم إلى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة، وتتطلب هذه البيئة التنافسية من مؤسسات التعليم العالي والجامعي ضرورة الارتقاء بمخرجاتها إلى المعايير العالمية، والاحتفاظ بقدرات تنافسية متعددة تمكنها من تسويق خدماتها للعالم الخارجي وتحقيق تفوق وتميز على المؤسسات المنافسة لها.

ومن هنا فإن الجامعات المصرية تعاني من ضعف قدراتها التنافسية وإتضح ذلك بصورة واضحة عند تصنيف الجامعات عالميا حيث أعلنت نتائج تقارير التنافسية العالمية وأكدت التقارير الدولية على إنخفاض القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي المصري ، حيث أشار تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ م

(The Global Competitiveness Report) إلى تراجع أداء مؤسسات التعليم العالي والتدريب في مصر فجاءت مصر في المركز الأخير عربيا في الترتيب ١١٦ رغم تحسن موقعها ٣ درجات من ١١٩ سابقا وفقا لتقرير ٣٠ سبتمبر / ايلول ٢٠١٥.

وهذا يتفق مع ما رصدته تقارير التصنيف الدولي للجامعات التي صدرت حديثا، التي أشارت إلى غياب معظم الجامعات المصرية عن قوائم التصنيف العالمية للجامعات، حيث احتلت

الجامعات المصرية المركز (٥٥٠-٥٠١) حسب التصنيف الدولي للجامعات لعام (٢٠١٥ - ٢٠١٦) <http://omandaily.com/?p=329426> ومن هنا فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من الأبعاد الرئيسية التي تؤدي دورا هاما في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية وذلك وفقا لمعايير التصنيف العالمية ، حيث أنه استثمار في الاصول غير المادية لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات .

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث الحالي حول تمكين أعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، وإنسجاما مع ما تقدم فان مشكلة البحث تبرز من خلال الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار الفكري لمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ؟
- ٢- ما أبعاد القدرة التنافسية للجامعات المصرية ؟
- ٣- ما متطلبات تمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية؟
- ٤- ما التصور المقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الي محاوله التوصل الي تصور مقترح لتمكين اعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية .

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث مما يأتي :

١- أهمية وحداثة الموضوع الذي يتناوله البحث حيث أن القدرة التنافسية للجامعات من الموضوعات المهمة و المطروحة بشدة علي الساحة التربوية في الأونه الحالية ، خاصة بعد ظهور التصنيف العالمي للجامعات والأخذ به كمعيار يحدد جودة المؤسسات الجامعية .

٢- القاء الضوء علي السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والإهتمام بهم باعتبارهم من أكثر الفئات عطاءً للمجتمع وكونهم العامل المؤثر في تشكيل راس المال الفكري للجامعات المصرية .

٣- قد تفيد نتائج هذا البحث في تزويد الجامعات بالآليات والمتطلبات اللازمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس بها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية .

مصطلحات البحث :

(١) تمكين أعضاء هيئة التدريس :

يعرف البحث الحالي تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اجرائيا بأنة : العملية التي يتم بمقتضاها منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المنوطة بهم .

(٢) القدرة التنافسية للجامعات :

- ويعرف البحث الحالي القدرة التنافسية للجامعات على انها " قدرة الجامعة على تحقيق وظيفتها الأساسية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) مما يجعلها تتفوق على نظيراتها من الجامعات الاخرى محليا وعالميا ."

منهج البحث :

لما كان منهج البحث يحدد تبعاً لطبيعة الدراسة وفي ضوء أهدافها ، تقتضي طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لوصف وتحليل مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس ، والوقوف على أبعاد القدرة التنافسية للجامعات ، واخيرا محاوله وضع تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية .

البحوث والدراسات السابقة :

ويعرض البحث التالي عدداً من الرسائل التي تم الاطلاع عليها وقد تم تقسيمها تبعاً لمتغيري البحث إلى محورين : الأول الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين في التعليم الجامعي ، والثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بتحقيق القدرة التنافسية للجامعات ، كما تم عرضها تبعاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث فيما يلي .

المحور الاول : دراسات ذات الصلة بالتمكين في التعليم الجامعي :

١- دراسة القاضي (٢٠٠٩) بعنوان : "التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة تكونت من

جزاين: الجزء الاول يتضمن بيانات شخصية، والجزء الثاني تضمن مجالات التمكين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة التمكين الإداري لدى أفراد العينة كانت بدرجة تقدير متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس ما عدا عند مجال التحفيز الذاتي، حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

٢- دراسة أبو كريم ، (٢٠١١) بعنوان : "درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض

وتكونت عينة الدراسة من جميع المنتسبين للدورة ٢٠١٠ واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير العمر الحالي لدى المستجيبين ولصالح المشرف التربوي.

٣- دراسة الدعدي ، (٢٠١١) ، بعنوان : "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى".

هدفت الدراسة إلى تعريف مستوى " التمكين " في جامعة أم القرى، والتعرف إلى العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، وتكون مجتمع الدراسة

من جميع القيادات الإدارية العاملين في المناصب القيادية بجامعة أم القرى للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١ والبالغ عددهم (٣٥٩) قيادي وقيادية، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات

المتعلقة بالدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- المستوى الإجمالي لدرجة التمكين الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة متوسطة .
- المستوى الإجمالي لدرجة الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة عالية .
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للتمكين الإداري وبين الدرجة الكلية للإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات إستجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والعمل الحالي، عدد سنوات الخدمة).

٤- دراسة الرقاد ، ابو دية (٢٠١٢) بعنوان : " القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة الي معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن هناك درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية

-
- ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين تمكين أعضاء هيئة التدريس
- ٥- دراسة العطار، (٢٠١٢) بعنوان : "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: "دراسة مقارنة".
- هدفت الدراسة إلى تعريف مستوى " التمكين الإداري " و"مستوى" الإبداع الإداري " لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في محافظات غزة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده في الدراسة بدرجة جيدة
- إتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر على توفر التمكين الإداري.
- وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده بدرجة جيدة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر .

المحور الثاني: الدراسات ذات الصلة بالقدرة التنافسية للجامعات

١. دراسة دياب (٢٠١٠) ، بعنوان : "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة "

وهدفت هذه الدراسة الي التعرف على أهم الخبرات والتجارب الدولية في مجال القدرة التنافسية للجامعات الأجنبية وأهم مؤشراتهما، وكيفية الاستفادة منها في تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن لمعرفة خبرات وتجارب كل من (اليابان /أستراليا /الولايات المتحدة الأمريكية /إنجلترا) في مجال القدرة التنافسية للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أن القدرة التنافسية للجامعات المصرية منخفضة، وأنها تحتل مراكز متأخرة في التصنيف الدولي للجامعات، وذلك بسبب عدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في شتي المجالات البحثية والأكاديمية.

٢. دراسة عبد المجيد ، حجازي (٢٠١٠) بعنوان : " ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وأهم المعايير والمؤشرات التي استندت عليها التصنيفات الدولية في ترتيب الجامعات على مستوى العالم، وكذلك الأسباب التي أدت إلى ضعف المركز التنافسي للجامعات المصرية بين دول العالم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : إنخفاض القدرة التنافسية للجامعات وغيابها عن قوائم التصنيف العالمية، وذلك بسبب إرتفاع الكثافة الطلابية وقلة الإنفاق الحكومي وهبوط مستوى جودة الخريجين وقلة الأبحاث العلمية المنشورة في المجالات ذات السمعة العالمية.

٣. دراسة الشهاوى ، (٢٠١١) ، بعنوان : " أهمية القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية : دراسة ميدانية "

وهدفت هذه الدراسة الي : معرفه القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية واستخدمت هذه الدراسة المنهج الاستقرائي ولاستنباطي واجراء دراسة ميدانية بهدف الوصول الي معوقات الإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- أن رأس المال البشري كجزء من رأس المال الفكري يمثل المحرك الرئيسي لعملية خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية وإتخاذ القرار الجامعي .
- أن المحور الاساسي في فكر الادارة الحديثة هو دعم القدرة التنافسية وان إدارة رأس المال الفكري هي الركيزة والدعامة لتحسين الاداء التنافسي وتحقيق النجاح والاستمرارية في عالم يتسم ببيئه متغيره .

٤. دراسة Bisaria ، (2013) بعنوان : "مؤسسات التعليم العالي وتحقيق القدرة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاسباب التي تدعو مؤسسات التعليم الى تحقيق القدرة التنافسية بينها، وتعريف الانواع المختلفة للقدرة التنافسية التي من الممكن أن تتحقق في مجالات التعليم، وقدمت الدراسة اهمية ان يكون هناك تنافس في مجال التعليم، واطهار مدى أهمية تحقيق

قدرة تنافسية في الكليات والجامعات وتأثيرها على مستوى الجامعة أو الكلية والطلبة وأولياء الامور والمجتمع ككل، حيث قدمت الدراسة دراسة وصفية للقدرة التنافسية وكيفية تحقيقها في الجامعات والكليات وكيفية الاستفادة من الادارات الموجودة بها في دعم خصائصها التنافسية والمتمثلة في كافة المحاور مثلت الطلبة والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٥٠) فرداً موزعين على مدرء الجامعات وعمداء الكليات في محافظة بربديش في الهند.

وقد أظهرت نتائج الدراسة :

- تحقيق القدرة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانوني وأخلاقي تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الاكاديمية والادارية .

٥. دراسة Greco and others (2013) بعنوان : "راس المال الفكري وعلاقته بالقدرة التنافسية بين الجامعات"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العناصر التي تمتلكها الجامعة (university of cassino) والتي تستطيع من خلالها تحقيق قدرة تنافسية مع نظرائها من الجامعات، وذلك من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي عن طريق تحليل البيانات من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع ممثلين للجامعة والهيكلية الادارية لها، مثل(الرئيس التنفيذي - اعضاء هيئة تدريسية، مستفيدون من التعامل مع الجامعة، ..)

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- تحديد إطار يساهم في خلق قدرة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات راس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وان هذا الاطار ساهم بشكل فاعل في تطوير العمل داخل الجامعة وتحسين آلية التعامل مع المستفيدين من الجامعة الخارجيين والداخليين، وقدمت الدراسة مقترحاً لآلية التعامل والاستفادة من إمكانات الموارد البشرية و كيفية إدارة العلاقات مع العملاء.

٦. دراسة محمد، (٢٠١٤) ، بعنوان : "تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية : آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية"

وهدفت الدراسة الي التعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، ودور تدويل التعليم في زيادتها والارتقاء بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٢٢٢) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن القدرة التنافسية للجامعات المصرية متوسطة مقارنة بالجامعات العالمية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لرفعها والارتقاء بها.
 - أن تدويل التعليم له دور في زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتحسين أدائها للحصول على مراكز متقدمة محليا وعالميا.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع القدرة التنافسية للجامعات بين الكليات العملية والكليات النظرية، ولكن وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الكليات لنظرية في محور مساهمة تدويل التعليم في زيادة القدرة التنافسية للجامعات، ومتطلبات تدويل التعليم.
٧. دراسة أبو سعدة ، رضوان ، فوزية (٢٠١٤) ، بعنوان : "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية : دراسة حالة على جامعة المنصورة "
- وهدفت هذه الدراسة الي وضع تصور مقترح للتعرف علي متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية ، وما بذلتة جامعة المنصورة أدت بها الي تلك المكانة التنافسية وإستخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يقوم على وصف ظاهرة الدراسة وتحليلها .
- ومن أهم توصيات الدراسة :
- ضرورة توفير خريطة بحثية على مستوي كل جامعة في كل تخصص علي حدة هدفها إجراء البحوث الهامة والجادة والقادرة على المنافسة العلمية .
 - ضرورة أن يتم عقد العديد من التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية لتحسين قدرات الجامعة الاكاديمية والبحثية .
 - تشجيع إسهامات رجال الاعمال في مجال التعليم الجامعي من خلال إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة مما يدعم التنافس فيما بينها وبالتالي يرفع من القدرات التنافسية للجامعات المصرية.

التعليق علي البحوث والدراسات السابقة :

من خلال إستقراء الدراسات السابقة ، نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف بين هذه الدراسات و البحث الحالي كما يلي :

• أوجه التشابه بين هذا البحث الحالي والبحوث و الدراسات السابقة :

١. يتفق هذا البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة فيما أوصت به الجامعات بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.
٢. يتفق هذا البحث الحالي في ضرورة العمل على زيادة وعي القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بدور التمكين في إبراز إبداعاتهم وقدراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات الحديثة التي تتصل بدورهم في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات.
٣. يتفق هذا البحث الحالي في محاولة إتباع نهج يعزز الثقة بالإدارة داخل هذه الجامعات من خلال التمكين الفعال لعضو هيئة التدريس بالجامعة .
٤. انخفاض القدرة التنافسية للجامعات وغيابها عن قوائم التصنيف العالمية، وذلك بسبب ارتفاع الكثافة الطلابية وقلة الإنفاق الحكومي وهبوط مستوى جودة الخريجين وقلة الأبحاث العلمية المنشورة في المجالات ذات السمعة العالمية.
٥. أن المحور الاساسي في فكر الإدارة الحديثة هو دعم القدرة التنافسية وان التمكين هو الركيزة والدعامة لتحسين الاداء التنافسي وتحقيق النجاح والاستمرارية في عالم يتسم ببيئه متغيره .
٦. أن يكون التمكين والقدرة التنافسية من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى بإهتمام وأولويات التعليم العالي والجامعات .

• أوجه الإختلاف بين هذا البحث الحالي والبحوث و الدراسات السابقة :

١. تميز هذا البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها تركز على الاطار المفاهيمي لتمكين اعضاء هيئة التدريس ، وأيضاً أبعاد القدرة التنافسية بالجامعات المصرية.
٢. يختلف هذا البحث الحالي من حيث متغيري الدراسة حيث تهتم بدراسة تمكين أعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات

المحور الأول : تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يعدّ التمكين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة عامة إلا أن أدبيات التمكين تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف والمؤسسات (الطعاني، ٢٠١١، ٤٢)

كذلك يعدّ التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح أعضاء المؤسسة الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطائهم الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من قائد المؤسسة مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، والتمكين إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل العاملين يقدمون أفضل ما يمتعون به من الأداء والقرارات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المؤسسة وتعزز من سماتهم ويصبحوا مؤثرين في نفوس العاملين لديهم مديرين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية.

أولاً : مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

تُبنى ثقافة التمكين في مؤسسات التعليم العالي يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والذي يركز على المركزية والسلطة والقوة، والتوجيه، وعدم تفويض الصلاحيات إلى قيادات تعزز المشاركة والتشاور، والتفويض، وتنمي الثقة المتبادلة بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس.

أما بالنسبة "أعضاء هيئة التدريس" فينطلب التحول من الإلتباع الحرفي للقواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوفير ملكة الاجتهاد والاستنتاج، واصدار الأحكام، والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجه العمل من خلال الممارسة والتطبيق (الكريمين ، ٢٠١٢ ، ١٥٩-١٨٩)

لقد نظر الباحثون لتمكين أعضاء هيئات التدريس من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقد إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين في تحديد تعريفاته كما يراها (مصطفى ، ٢٠١٦ ، ٥-٧) إذ تتمثل فيما يلي:

أ. التمكين كاتجاه لاستقلالية أعضاء هيئات التدريس (إدارياً-مهنيًا-سلوكياً):

كما يعرفه ياسر السحيمي بأنه " تعزيز قدرات أعضاء هيئات التدريس بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرفات في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، وإسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. (السحيمي، ٢٠١٢، ٢٧-٢٨)

ويشير (Braun, 2001, 76) بأن التمكين التربوي يعني حماية عضو هيئة التدريس في الكلية أو الجامعة من التسلط على فكره، وأدائه التدريسي، والبحثي داخل الجامعة وخارجها، كما تتضمن حريته منفرداً أو بمشاركة زملائه في قسمه العلمي في وضع مقرراته، وتحديد محتوياتها، واختيار أساليب تدريسها، وتقويمها، وتطويرها.

وهذا ما يؤيده (الشهراني، ٢٠٠٩، ٩) من خلال تعريفه للتمكين التربوي والذي يشير إلى أنه "توسيع صلاحيات أعضاء هيئات التدريس وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.

ب. التمكين لأعضاء هيئة التدريس كاتجاه لتمكين الطلاب:

وهذا الاتجاه يشير إلى أن تمكين عضو هيئة التدريس يتبعه تمكين للطلاب فهي عملية يتم تأديتها بواسطة عضو هيئة التدريس الذي يمتلك القوة ويشاركها مع الطلاب والبحث عن تزويدهم بالفرص لزيادة معرفتهم وقدراتهم وكفاءاتهم للتعلم مدى الحياة، ويشاركهم في عمليات صنع القرار المرتبطة بأدائهم المهني الحالي والمستقبلي وتحكمهم في حياتهم الخاصة. (Juceviciene et.al, 2012, 44)

ومن أولى الأمور التي يؤكد عليها التمكين التربوي لعضو هيئة التدريس هي إعطاء الطالب الحرية في التعبير عن نفسه بحرية، والتفكير، وممارسة الأنشطة بدون قيود، كما أن من حقه مناقشة أستاذه وزملائه ومحاورتهم

فالتمكين التربوي ينبغي أن يتوجه بشكل كبير لتحقيق الاحتياجات الخاصة للطلاب متضمناً الجنس، والعرق، والحالة الاجتماعية، والمستوى المهني. (Hiller and Jameson,2003,318)

ت. التمكين لأعضاء هيئة التدريس كاتجاه لتغيير وقيادة المجتمع:

اما هذا الاتجاه فيشيرايه برانت (Branett,2000,265) في تعريفه لتمكين أعضاء هيئات التدريس بالجامعة بأنه يعني "إعداد أعضاء هيئة التدريس المفكرين والمهنيين القادرين

على إنتاج المعرفة التي تسهم في تطوير المجتمع وكذلك صناعة الابتكارات ليس من أجل تطوير المجتمع فحسب بل في قيادته أيضاً

ان تمكين أعضاء هيئة التدريس يحدث تمكيناً مماثلاً لطلابهم ومجتمعهم من خلال إمكانية التأثير على الطلاب وغيرهم من الأفراد الذين يسعون إلى المعرفة الجامعية والتأثير على المجتمعات المحلية، والمجتمع بأسره من خلال التأثير المحقق للتغيير في معارفهم، وقدراتهم، كفاءاتهم. (Juceviciene et.al, 2012, 44)

وتستخلص الباحثة مما سبق تعريفاً لتمكين أعضاء هيئات التدريس : بأنه العملية التي يتم بمقتضاها منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المنوطة بهم .

ثانياً : أهمية و فوائد تمكين أعضاء هيئات التدريس :

يعد تمكين أعضاء هيئة التدريس جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية بالجامعات ، فلقد اهتم الباحثون والمختصون بموضوع التمكين بسرد فوائده على مستوى عضو هيئة التدريس وعلى مستوى المؤسسة الجامعية، وعلى مستوى الطلاب، وفيما يلي عرضاً لبعض منها:

أ. فوائد التمكين بالنسبة لعضو هيئة التدريس:

يعد العنصر البشري هو الأساس في أي جامعة من الجامعات، فهو الذي يفكر ويتعلم وينفذ ويتنافس ويغير، لذا فإن التمكين يضمن حسن استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس على الوجه الأمثل، كما يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى . فإذا كان أعضاء هيئة التدريس الممكنون يفيدون منظماتهم فإنهم يفيدون أنفسهم في ذات الوقت، فمن خلاله يتكون لديهم إحساس بتحقيق هدف أسمى فيما يتعلق بعملهم وحياتهم، وتترجم مشاركتهم مباشرة إلى تحسين مستمر في قدراتهم وإمكاناتهم، وإلى جلب أفضل أفكارهم ومبادراتهم إلى مكان العمل بإحساس تملأه الإثارة، والشعور بالملكية والاعتزاز، فضلاً عن أنهم يتصرفون بقدر كبير من المسؤولية، ويضعون مصالح مؤسساتهم في أول سلم أولوياتهم. (حرب ، ٢٠١٥ ، ٣٠٠)

فلقد وجد أن أعضاء هيئة التدريس الذين استطاعوا أن يشعروا بالتمكين الذي حظوا به، استطاعوا بالمقابل تخفيض مستويات الغموض، والتضارب، والتعارض في أدوارهم، ومهامهم في العمل، وكذلك في قدرتهم على التحكم والسيطرة (إلى حد معين) بما يتعلق ببيئة العمل

الخاصة بهم، وقد أشاروا إلى أن هذه المسألة تعمل على تقليل الإرهاق النفسي الواقع عليهم.
(الدعي، ٢٠١١، ١٨)

ومن ناحية أخرى فالتمكن يسهم في رفع معنويات ورضاء أعضاء هيئة التدريس ، إذ يشعرون بآتاحة الفرصة لإعمال وتفعيل قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات الطلبة ومرؤسيهم بالجامعة .

يحقق التمكين كما يراها (عفانة، ٢٠١٣ ، ١١-١٣) نتائج في غالبها إيجابية لأعضاء هيئة التدريس المناسبين لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين أعضاء هيئة التدريس نذكر منها:

- تحقيق الانتماء
- المشاركة الفاعلة
- تطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس
- اكتساب المعرفة والمهارة
- المحافظة على أعضاء هيئة التدريس من قبل الجامعة
- شعور أعضاء هيئة التدريس "بمعنى الوظيفة
- تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

ويشير (Lacey,2015, 104) إلى أن التمكين يزيد من معرفة عضو هيئة التدريس بمحتوى المادة الدراسية، ويزيد لديه الثقة بالنفس، والدافعية، والنظرة الإيجابية للعمل الجامعي بما يحقق الرضا الوظيفي له، وهذه العوامل تجعله مؤثر في عمله الجامعي.

وهناك عدد من الفوائد التي تنجم عن تمكين عضو هيئة التدريس تربوياً كما ذكرها (الوادي، ٢٠١٢، ١٣١-١٣٢) وهي:

١. تحقيق الانتماء: يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة لعضو هيئة التدريس، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للجامعة، ولفريق العمل الذي ينتمي له.

-
٢. المشاركة الفعالة: تمكين أعضاء هيئة التدريس يسهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية، والمشاركة الإيجابية وتنبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف الجامعة وغاياتها.
٣. تطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس: ففكره تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برنامج التمكين التربوي، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين يُعد عاملاً من عوامل النجاح، فعضو هيئة التدريس هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن الجامعة التي تحاول تمكين أعضاء هيئتها التدريسية تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقافتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلاله وحرية في التصرف.
٤. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين التربوي تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى عضو هيئة التدريس، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط عضو هيئة التدريس بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة.
٥. المحافظة على عضو هيئة التدريس من قبل الجامعة: إن زيادة معرفة ومهارة عضو هيئة التدريس وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه.
٦. شعور عضو هيئة التدريس "بمعنى الوظيفة": عضو هيئة التدريس المُمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة الجامعة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
٧. تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين التربوي، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس وشعورهم بالسعادة.
-

ويؤكد (ملحم، ٢٠٠٦، ٥٤) أن هناك نتائج خاصة بتمكين عضو هيئة التدريس، وأن تمكينهم يحقق نتائج في غالبيتها إيجابية لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين أعضاء هيئة التدريس منها :

١. تحقيق الانتماء والولاء: تبين كثير من الأدبيات كدراسة (القثامي، ٢٠٠٩، ٣٣) أن تمكين أعضاء هيئة التدريس يزيد من شعورهم بالانتماء و الولاء للعمل .
 ٢. المشاركة الفاعلة: تمكين أعضاء هيئة التدريس يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن تمكينهم تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها.
 ٣. تطوير مستوى أداء عضو هيئة التدريس: فتحسين مستوى أداء عضو هيئة التدريس، ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تعبر عن تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس .
 ٤. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج تمكين أعضاء هيئة التدريس تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى عضو هيئة التدريس .
 ٥. شعور عضو هيئة التدريس بمعنى الوظيفة: عضو هيئة التدريس الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه، ودوره في التأثير على النتائج.
 ٦. تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة .
- أ. فوائد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للجامعة:

أن التمكين يعد اليوم من أهم الوسائل المساعدة على خلق واقامة منظمات متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات عالية، إذ يعد التمكين أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار اعضائها، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وادراكهم، ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس يصبح حاسماً لنجاح الجامعات والمؤسسات التعليمية.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين حددها (أفندي، ٢٠٠٣، ٧) في الآتي:

- 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 الإبداعية والخلاقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- ومن هنا تتضح أهمية تطبيق التمكين بالجامعات بما يحققه لأعضاء هيئة التدريس من تشجيع لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وإعطائهم مسؤولية أكبر، وإحساسهم بالإنجاز في عملهم، مما قد يسهم في تحقيق الولاء والانتماء لجامعاتهم خاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، الأمر الذي يحتم عليها تبني أسلوب التمكين وتطبيقه بصورة علمية سليمة، حتى تكون أكثر استجابة لمتغيرات العصر.

والتمكين له نتائج هامة تنعكس على الجامعات (عفانة ، ٢٠١٣ ، ١٣-١٤)

وهي تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء عضو هيئة التدريس للجامعة.
- تحسين في مستوى إنتاجية عضو هيئة التدريس كماً ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- مساعدة الجامعة في برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.
- تحسين العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وأستثمار مبدأ المشاركة.

فالجامعة في حاجة إلى تطبيق التمكين حتى تتجح في الاستثمار الأمثل لجميع مواردها المتاحة، خاصة الموارد البشرية، وإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين بها، ولكي يشعروا بمزيد من الرضا الوظيفي والانتماء إليها، كما أنها في حاجة إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية، بحيث تضمن سرعة اتخاذ القرارات من ناحية، وضمان تنفيذها على الصورة المطلوبة من جهة أخرى.

وأضاف (الوادي، ١٣٤، ٢٠١٢، ١٣٥) فوائد للتمكين التربوي لدى الجامعة وهي:

١. زيادة ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة. (Mitchell, 2016, 2)
٢. تحسين مستوى إنتاجية عضو هيئة التدريس كماً ونوعاً.
٣. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
٤. مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: عضو هيئة التدريس المُمكّن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير.
٥. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث الجودة.

ويسهم التمكين في دعم وتحفيز التميز والإبداع لدى أعضاء هيئات التدريس، وتشجيع الأنشطة الطلابية المشتركة بين الجامعات، ومنح الثقة الذاتية، والجماعية لأعضاء الهيئات التدريسية، مما يشجعهم على الاستمرارية في تجويد الأداء الذي يُعد مطلباً رئيساً من متطلبات هيئات الاعتماد الأكاديمي، ويجعل أعضاء هيئات التدريس قادرين على التنبؤ بحاجات مجتمعاتهم، ومشكلاتها، ومتطلباتها، والعمل على اقتراح الحلول الملائمة لها، وكذلك المحافظة على القدرات العلمية المتميزة، واستقطاب المفكرين، والمبدعين من العلماء والباحثين في مختلف حقول المعرفة، واتخاذ القرارات المناسبة لدعم إبداعاتهم، وأفكارهم، ومبتكراتهم، وتوظيفها لرفع مستوى المجتمع ورفاهيته وسعادته. (الدوسري، ٢٠١٣، ٢١)

ومما سبق يمكن استنتاج أبرز الأهداف التي يمكن أن يحققها التمكين في حال تطبيقه بالجامعات ويمكن إيجازها في النقاط الثلاثة التالية:

- منح أعضاء هيئة التدريس مسؤولية تحسين وتطوير مهامهم ووظائفهم بأساليب أكثر فاعلية.

• إشراك كافة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المهمة والتي تتعلق بالخطط الإستراتيجية والخطط التنفيذية بالجامعة، وغيرها من الأمور التي ترتبط بمهامهم وممارساتهم.

• توفير المزيد من الموارد التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بغرض تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتحمل المساءلة والمحاسبة على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الالتزام.

ب. فوائد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلاب :

أن تمكين عضو هيئة التدريس يتبعه تمكين للطلاب فهي عملية يتم تأديتها بواسطة عضو هيئة التدريس الذي يمتلك القوة ويشاركها مع الطلاب والبحث عن تزويدهم بالفرص لزيادة معرفتهم وقدراتهم وكفاءاتهم للتعلم مدى الحياة، ويشاركهم في عمليات صنع القرار المرتبطة بأدائهم المهني الحالي والمستقبلي وتحكمهم في حياتهم الخاصة ، فإمداد عضو هيئة التدريس بالسلطة وتمكينه يتوقف عليه المناخ التعليمي الذي يعزز التعلم لدى الطلاب والذي يتضمن التعلم الذاتي لطلابه، والبيئة المحيطة بهم، والطلاب الآخرين، ومصادر المعلومات الأخرى حيث تسهم في جعل الطلاب قادرين على استخدام سلطاتهم في محتوى التعلم الخاص بهم، ودمجهم في عمليات التعلم التعاوني من خلال الطرق والمهام التعليمية المكلفين بالقيام بأدائها وكل ذلك نتيجة لتمكين معلمهم.

ومن أولى الأمور التي يؤكد عليها التمكين التربوي لعضو هيئة التدريس هي إعطاء الطالب الحرية في التعبير عن نفسه بحرية، والتفكير، وممارسة الأنشطة بدون قيود، كما أن من حقه مناقشة أستاذه وزملائه ومحاورتهم

فالتمكين التربوي ينبغي أن يتوجه بشكل كبير لتحقيق الاحتياجات الخاصة للطلاب متضمناً الجنس، والعرق، والحالة الاجتماعية، والمستوى المهني. (Hiller and Jameson,2003,318)

وإذا كان العرض السابق يوضح المنافع والمكاسب والمزايا المتعددة بالنسبة لعضو هيئة التدريس، ولكنه في نفس الوقت يتضمن مزيداً من الأعباء والمسؤوليات التي لا بد أن يتحملها، حيث أن تحمل المسؤولية يصاحبها المحاسبة عليها، فتمكين عضو هيئة التدريس لا يعني حصوله على مجموعة من الفوائد فحسب، بل يتضمن كذلك نتائج مشاركته سواء كانت نتائج إيجابية أم سلبية، فمتلماً أنه سيكافأ على النتائج الإيجابية

فلا بد أن يساعل عن النتائج السلبية أيضاً، الأمر الذي يؤدي به إلى بذل جل جهده لتجنب هذه النتائج السلبية، وحصد أغلب النتائج الإيجابية، ويمكن تشبيهه تمكين أعضاء هيئة التدريس إلى حد كبير بملكيتهم لوظيفتهم ولجامعتهم التي يعملون بها، فالمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائجها.

من خلال ما تم سرده واستقراؤه عن أهمية و فوائد التمكين بالنسبة لعضو هيئة التدريس والجامعة والطلاب، ترى الباحثة أن التمكين يسهم في رفع معنويات ورضا أعضاء هيئات التدريس في الجامعة، إذ يشعرون بإتاحة الفرص لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة الجامعية وتقنها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف؛ يتجاوز حفز أعضاء هيئة التدريس بحوافز خارجية المنشأ، للاستعاضة عنها ببناء للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع منهم كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها، ناهيك عن أن التمكين التربوي يؤدي لسرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات والمشكلات، وتكون الجامعة قادرة على مواجهة كافة أشكال الصعاب والتحديات التي تعيق عملها، ولكي يتحقق النجاح في ميدان العمل، يجب أن تكون القيادات الجامعية على قناعة بضرورة التمكين، لإطلاق الإبداع والتميز والابتكارات لديهم، وعلى الرغم من كل تلك الفوائد والمميزات الا و يبدو أنها أكبر وأعظم من أعبائه إذا توافرت المتطلبات المناسبة للتمكين وخاصة وجود عضو هيئة التدريس صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.

ثالثاً : معوقات تمكين أعضاء هيئات التدريس بالجامعات :

تواجه المنظمات التعليميه عدد من الصعوبات او المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين بها و من ابرزها: (Greasley ، ٢٠٠٥ ، ٣٦٨-٣٥٤)

- ١ . عدم قناعة الادارة العليا بأهمية التمكين.
- ٢ . حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ٣ . ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ٤ . رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الادارية.
- ٥ . المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.
- ٦ . عدم عدالة نظام الحوافز .

ومن المعوقات التي قد تواجه المنظمات العربية و تحد من قدرتها على تطبيق تمكين يها
كما يراها كلا من (أحمد والخضر ، ٢٠٠٨ ، ٢٦) ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والاجراءت الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الادارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

بالنظر إلى هذه المعوقات يمكن القول بأن صعوبات تمكين أعضاء هيئات التدريس تتركز
في مقدار الصلاحيات، ونظم العمل، والتأهيل والتدريب، واستخدام السلطة، وتقبل التمكين، والثقة
بالجامعة.

رابعاً : متطلبات تمكين أعضاء هيئات التدريس بالجامعات :

هناك أهمية كبيرة لتحقيق متطلبات التمكين لدي أعضاء هيئات التدريس بالجامعات
المصرية، فعلي السلطات العليا بالجامعات منح صلاحيات واسعة لهم، وتمكينهم بشكل سليم،
وتدريبهم تربوياً وإدارياً، وتأهيلهم علمياً، وإشاعة ثقافة الابتكار والابداع والثقة لديهم، لضمان
توليد أفكار تربوية خالية من الشوائب والتي تضيف إليهم فكر سليم قادر علي تيسير عمل
الجامعة بشكل ناجح، وضمان توافر المعلومات الإحصائية والمعرفية لديهم، لإنجاز الأعمال
الموكلة لهم.

وللتمكن متطلبات أساسية يجب توافرها كما يراها (الجريدة ، المنوري ، ٢٠١٤ ، ٤٤)
مثل:

١. العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها الجميع ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم الجامعة وأهدافها الفعالة
٢. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات الجامعة ورؤيتها الإستراتيجية
٣. والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات اعضاء هيئة التدريس البناءة
٤. ومشاركة اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقاً لمعايير الجودة العالمية.

ويرى (حسين ، ٢٠١١ ، ٩٨) ان للتمكن متطلبات ، ولكي ينجح يجب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل، والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تحقق بسرعة، فهي تتطور وتتمو عبر عملية من التطوير القيادي، وبناء القدرة التنظيمية، والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الأعلام، والتفاوض مع المسؤولين ومؤسسات المجتمع المحلي، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد ، ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح في هذا المسعى . (حسين ، ٢٠١١ ، ٧٤)

مقترحات لإنجاح عملية التمكين:

من المؤكد أن أمام عملية التمكين في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات، والتي ينبغي مواجهتها، والعمل عمل احتوائها للمضي قدماً بتطبيق استراتيجية التمكين.

ومتابعة لما سبق فلقد وردت عدة عوامل واجراءات لتخفيف الصعوبات والمعوقات وانجاح تطبيق التمكين كما ذكرها حيث وردت عدة عوامل واجراءات حددها (Newstrom، ٢٠٠٧)
المشار اليه في (عبد الحسين ، ٢٠١٢ ، ٨٦) لتخفيف الصعوبات والمعوقات لانجاح تطبيق التمكين ومنها:

١. مساعدة عضو هيئة التدريس على التسيد في العمل.

٢. منحهم حرية التصرف في اداء وادارة اعمالهم وتتم محاسبتهم على النتائج، ويسمح لهم بسيطرة اكبر على اعمالهم.
٣. تزويدهم بنتائج نجاح اعمالهم ويسمح لهم ملاحظة نجاحهم من قبل زملاءهم في العمل.
٤. استخدام التعزيز الاجتماعي والافئاع، واعطاء جوائز ومكافئات والتشجيع والتغذية الراجعة، وزيادة الثقة واثبات الذات.
٥. منحهم دعم عاطفي، والعمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

المحور الثاني : القدرة التنافسية للجامعات

لقد أصبح تحقيق القدرة التنافسية من الموضوعات التي تشغل القادة التربويين في الجامعات الحكومية والخاصة، التي زاد التنافس بينها مؤخراً، سعياً لتحقيق النجاح واستقطاب الطلبة وارضاء ذويهم عن الخدمات التي توفرها، ولتحقيق ذلك كان لا بد من توافر كادر من الإداريين المبدعين، القادرين على تحمل أعباء العمل وحل المشكلات الداخلية والخارجية، واكتشاف مواطن القوة في الجامعة وتعزيزها والبقاء عليها وتطويرها، واكتشاف مواطن الضعف للقضاء عليها بالطرق المناسبة، وتكون مقدرة الجامعة على تحقيق القدرة التنافسية من خلال الجمع بين المرونة والتفاعل والانسجام والتجديد مع المحافظة على الهوية في آن واحد، فتمكين كوادر الجامعة يعدّ عاملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق المكانة العالية للجامعة بين مثيلاتها من الجامعات

أولاً : مفهوم القدرة التنافسية للجامعات:

وبالرغم من تداول مصطلح القدرة التنافسية، إلا انه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفها وتحديد معناها وقياسها نظراً لاختلاف الباحثين وخلفياتهم العلمية، ويصعب تحديد مفهوم واحد ودقيق للتنافسية نظراً لأختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته.

وبالتالي فإنه سيتم سرد مجموعة من تعاريف القدرة التنافسية للتعليم الجامعي من قبل عدة باحثين على النحو التالي :

يعرفها (النجار، ٢٠٠٠ ، ٨٨) بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.

وتعرفها (القرني ، ٢٠١٨ ، ٩) على أنها "قدرة المنظمة على وضع الخطط التي تمكنها من إحداث التنمية المستدامة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية التي هي موجودة فيها.

ويعرفها (ابو فاره ، ٢٠٠٥ ، ٥٤) على أنها "عنصر تفوق الجامعة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس". ومن زاوية حيز المنافسة يعرفها (South) بأنها "فلسفة اختيار تلك المساحات التنافسية التي تحقق تفوق الجامعة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق" (South E ، ٢٠٠٦ ، ١٥).

وتعرف (بزادوغ ، ٢٠١٥ ، ٢٣) الميزة التنافسية بأنها هي مجموعة المهارات والموارد التي تستطيع الجامعات تنسيقها واستثمارها بهدف تحقيق الأفضلية على الجامعات الأخرى واستقطاب الطلبة وذويهم للخدمات التي توفرها هذه الجامعة من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لتضمن لها الوفاء بالرسالة التي أنشئت من أجلها.

ويعرف البحث الحالي القدرة التنافسية للجامعات على انها " قدرة الجامعة على تحقيق وظيفتها الأساسية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) مما يجعلها تتفوق علي نظيراتها من الجامعات الاخرى محليا وعالميا".

ثانياً : أهمية القدرة التنافسية للجامعات:

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى المعيشة (مسعداوى ، ٢٠٠٥ ، ١٢٧).

وتتمثل أهمية القدرة التنافسية للجامعات كما حددتها دراسة (محمد ، ٢٠١٤ ، ١٦٨)

فيما يلي:

- توفير البيئة التنافسية التي تساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها محليا وعالميا .
- خلق قيم جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة الجامعية في أذهانهم.

- تحقيق ميزة تنافسية للجامعات تجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب نوعية جديدة من المستفيدين.
- تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى العملاء لضمان حصة سوقية أكبر إلى جانب تحقيق تميز وتفوق عن المنافسين.
- التطور والتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات لتحقيق التميز على المؤسسات الجامعية المنافسة.
- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الجامعة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.

ثالثاً : خصائص القدرة التنافسية للجامعات :

- حتى تكون الجامعة قادرة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة لها لا بد من توفر الخصائص الآتية فيها كما ورد في (الوادي والزعبي ، ٢٠١١ ، ٨٠)
- أن تُلبّي رغبات المستفيد وحاجاته.
 - أن تكون نادرة وتستمر لمدى طويل وليس على المدى القصير فقط.
 - أن يكون من الصعب الإستغناء عنها أو استبدالها بشيء آخر.
 - أن تكون منجدة ومرنة بحيث يمكن احلال ميزة تنافسية بأخرى وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ومقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن تكون فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، وتُحقق تحسينات على المؤسسة وأدائها.
- و ذهب (حسين ، ٢٠١٢ ، ١٧٢ - ١٧٤) إلى القول: إن من مبادئ القدرة التنافسية: التبسيط، التقدم التكنولوجي، التخصيص، تراكم الخبرات .

رابعاً : أبعاد القدرة التنافسية في الجامعات :

- تعتمد قدرة تنافسية المؤسسة الاكاديمية على بعدين أساسيين هما كما أوردها (الصالح ، ٢٠١٢ ، ٣)
- الاول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكارنظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.

-
- الثاني: قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.
- ويجب ان ندرك ان القدرة التنافسية فى التعليم الجامعى لها بعدين اساسيين:**

البعد الاول : يتمثل فى قدرة التميز على الجامعات المنافسة فى مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص ومواصفات الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملى للطلاب ونمط الادارة ونظم الجودة ، وابتكار نظم وبرامج تاهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات فى

البعد الثانى: يتمثل فى القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات المتميزين من السوق المحلية والخارجية ، ولا شك ان النجاح فى الشق الثانى يتوقف على مدى النجاح فى الشق الاول.

وبالتالى فالسياق التنافسي للتعليم العالى يدعو مؤسسات التعليم العالى إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين(عملاءها) لأشطتها وخدماتها، وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية.

خامساً : معوقات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات :

إن اكتساب الجامعة للقدرة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات كما ذكرتها (راضى ، ٢٠١٢ ، ١٤)

المعوقات الداخلية:

وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها في ما يلي:

١. الفجوة العلمية والتقنية بين الجامعات الفلسطينية والجامعات العربية والعالمية تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم، وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها، ومن المؤكد أن تحقيق أي تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة لن يتم دون الوصول إلى سد هذه الفجوة .

-
٢. عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
 ٣. قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، وسيطرة المركزية في الإدارة.
 ٤. تراجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية المدربة والكفاء هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.
 ٥. غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
 ٦. عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة.
 ٧. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.
 ٨. عدم قدرة الجامعة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
 ٩. عدم استخدام الجامعة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

المعوقات الخارجية:

- وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة الجامعة التي نجد منها ما يلي :
١. وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
 ٢. تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
 ٣. تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.
 ٤. عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
 ٥. ضعف أجهزة التعليم والتنقيف.
 ٦. عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

ويرى (عبد العزيز ، ٢٠١٦ ، ٤٠٤) وجود معوقات قد تؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة والتي من أهمها:

١. عدم الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى.
٢. ضعف كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث البرامج والمقررات.
٣. قلة المخصصات المالية للمؤسسات التعليمية.
٤. الفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة مما يضعف القدرة التنافسية للدول النامية.
٥. ضعف القدرة التنافسية للبحوث في الجامعة.
٦. قلة المخصصات اللازمة لاستثمار التعليم في تنمية الموارد الإقليمية.
٧. عدم الاهتمام بمدى ما يقدمه الطلاب في تنمية بيئتهم المحلية.
٨. ضعف التغذية الراجعة من التعليم لخدمة الواقع العلمي في البيئة المحلية.

ويستخلص البحث انه توجد مجموعة من المعوقات التي تحول أو تجعل من الصعوبة تحقيق القدرة التنافسية في مجتمع الجامعات، فمنها ما هو داخلي مثل جوانب القصور في الموارد البشرية وعدم وجود الكفاءة اللازمة او عدم قدرة الجامعة على توفير ما هو ضروري للحفاظ على ميزتها التنافسية من الكوادر البشرية أو عناصر التميز الأخرى، ومنها ما خارجي مثل وجود عدة تحالفات من عدة جامعات داخلية وخارجية لتدعيم موقفها

سادساً : متطلبات القدرة التنافسية للجامعات:

لا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تتجح بدون وجود متطلبات لنجاحها؛ هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها،ومن اهم هذه المتطلبات كما حددها (الصالح ، ٢٠١٢، ٣٠٠) ما يلي :

المتطلبات الخارجية :

أ. **الحكومة** : دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم العالي يأتي عبر ثلاث قنوات وهم (التشريع والتنظيم والتمويل).

- التشريع يتعلق بتنظيم قطاع التعليم العالي والسماح لأنماط مختلفة من المؤسسات بالتواجد، والعمل على تغيير طريقة تقديم الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، عبر التحول من

-
- ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المتفوق.
- التنظيم عبر منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات والابتعاد على الروتين الحكومي الطويل.
- والتمويل المستمر والدائم حتى يمكن للمؤسسات القيام بأدوارها بكفاءة وبما يضمن قدرتها على التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي.
- ب. **المجتمع** : للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات، هذه التوقعات قد تصاب بشي من الخيبة عندما تركز الجامعات على التميز إذ ستقل قدرتها على الاستيعاب وهذه يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.
- ت. **مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية** : حتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متنسقة مع المعايير الدولية؛ فإن هذا يُحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة وضمان المنافسة بين مؤسسات هذه القطاع.

المتطلبات الداخلية :

- أ. **الثقافة التنظيمية** : المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري.
- ب. **القيادة الجامعية** : القدرة على تبني رؤية إستراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.
- ت. **الموارد والكفاءات** : يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي تنظيم، ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات والقدرات هي من يخلق التميز والفارق بين مؤسسات التعليم العالي
- ث. **البنية التحتية** : بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة (من مباني، ومعامل، ومختبرات، ومصادر معرفة...الخ) يدعم أداء

تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

المحور الثالث: التصور المقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال هذه الدراسة، وبعد الانتهاء من الإطار النظري والميداني لها والوقوف علي نتائجهما، شرعت الباحثة في وضع تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ؛ باعتباره هدفاً من الأهداف الرئيسية التي سعى هذا البحث لتحقيقها، وسوف يتناول هذا المحور بالتفصيل: مصادر بناء التصور المقترح ، وأهدافه ، وآليات تحقيقه ، والصعوبات المحتملة التي قد تعوق تحقيقه، وكيفية التغلب عليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مصادر بناء التصور المقترح :

تم بناء التصور المقترح الحالي في ضوء ما تم تحليله من دراسات، وأدبيات علمية مرتبطة بمتغيري الدراسة ، وفي ضوء ما يؤل إليه التحليل النظري والميداني من نتائج متعلقة بتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ومن خلال ما أوضحتها الدراسة الميدانية من رؤى مختلفة لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المصرية عن التمكين لتحقيق القدرة التنافسية لها .

ثانياً: أهداف التصور المقترح :

هدف التصور المقترح الحالي تقديم رؤية مقترحة لمتطلبات تمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، وتفرع عن هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، هي:

1. التعرف على متطلبات تمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.
2. تحديد متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية.
3. الوقوف علي معوقات بتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.
4. معرفة واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس للجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية للجامعات المصرية .

ثالثاً: آليات تحقيق التصور

المقترح :

تمثلت آليات التصور المقترح في المتطلبات والإجراءات اللازمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ومن هذه الآليات ما يلي:

١ - آليات تنظيمية وإدارية:

- تمثلت آليات التنظيمية والإدارية في المتطلبات والإجراءات اللازمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ومن هذه الآليات ما يلي تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة للتنمية العلمية والمهنية، وإطلاق الأفكار والمقترحات الإبداعية؛ لتحسين الوضع التنافسي للجامعات .
- تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية والاعتماد الإلكتروني؛ لتسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية ؛ القضاء على بعض مظاهر البيروقراطية، ولتعزيز رضا المستفيدين من داخل الجامعات وخارجها.
- توفير الفرص للتبادل العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية؛ لمواكبة التطور العلمي، بما يكسب القائمون بالعمل من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات آليات المنافسة والرغبة في التطوير.
- مراجعة اللوائح والتشريعات وإعادة النظر بها بصفة مستمرة ، وتحديثها بشكل يتناسب مع المتغيرات الإجرائية في البيئة المحيطة ، بما ينعكس على قدرتها على تجديد المناخ التنظيمي للجامعات.
- مشاركة كافة العاملين بالجامعة في اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال عقد الاجتماعات الدورية لتوضيح المهام المنوطة بكل عضو من اعضاء هيئتها التدريسية .
- التقييم الدوري لأداء الجامعة في كافة جوانبها وتفعيل قوانين التدقيق والمحاسبية، بحيث يسود مناخ عمل قائم على قيم الإحساس بالمسؤولية والشفافية والعدالة، بما يساهم في تميز الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة.

- التوجه نحو تدويل التعليم الجامعي فرض على المؤسسات الجامعية وتحسين قدرتها على التنافس، بما يمكنها من الانفتاح على جامعات العالم المتقدمة وإقامة الشراكات الدولية.

٢- آليات فنية وتعليمية :

تتمثل الآليات الفنية والتعليمية اللازمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية علي النحو التالي :

- يتم مشاركته أعضاء هيئات التدريس في عملية صنع و لإتخاذ القرارات المهمة و التي تتعلق بالخطط الإستراتيجية و الخطط التنفيذية بالجامعة ، و غيرها من الامور التي ترتبط بمهامهم.

- يتم تدريب أعضاء هيئات التدريس علي مهارات صنع القرار التشاركي بإعتباره اساساً في عملية التمكين التربوي له .

- منح أعضاء هيئة التدريس مسؤوليه تحسن و تطوير مهامهم و طائفهم بأساليب أكثر فاعليه.

- تعريف أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرارات الهامة .

- توعيه أعضاء هيئات التدريس بالتشريعات و القوانين الخاصه بحقوقهم و واجباتهم تجاه عملهم الجامعي.

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بوضع خطط أنشطة التعليم و البرامج الجديدة.

- منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية للعمل بإستقلالية و تحملهم مسؤولية قراراتهم و النتائج المترتبة عليها.

٣-آليات مجتمعية:

تتمثل الآليات المجتمعية اللازمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية

للجامعات المصرية علي النحو التالي :

- وجود قنوات إتصال قويه و مفتوحة بين أعضاء هيئات التدريس بالجامعة ومواقع العمل بالمجتمع (كل في تخصصه)

-
-
- إفساح المجال لذوي المهارات و الكفاءات للتقني و المشاركة الفعالة في وضع الخطط و الأهداف الإستراتيجية لتطوير أداء قطاع خدمة المجتمع.
 - وجود أليات تتيح لأعضاء هيئات التدريس متابعه طلابهم في الجامعات للمشاركة الفعالة في نقل خبراتهم التعليمية لمجتمعاتهم المحليه لتنميتها و النهوض بها.
 - توجهه البحوث العلمية و التطبيقية لحل مشكلات المجتمع المحيط بالجامعة ، و كذلك استثمار التي استنتجت منها لخدمة المجتمع.

رابعاً: معوقات محتملة لتحقيق التصور المقترح

لأهدافه :

تمثل تلك المعوقات فيما يلي:

- المركزية التي تعاني منها الجامعات في تعاملها مع الادارات الجامعية واقسامها الاكاديمية من جهة ، ومن جهة اخرى مع الادارات والاقسام الاكاديمية داخل الكليات .
- غياب وجود سياسات خاصة بتداول المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة .
- ضعف وضوح المهام الوظيفية ،وما يرتبط بها من حقوق وواجبات .
- غياب وجود الية لقياس مستوي تحسن الاداء في الجامعة بشكل مستمر .
- ضعف المهارات الادارية واعتقاد الرؤساء بان تفويض السلطة يقلل من أهميتهم واختصاصتهم .
- ضعف الانظمة الخاصة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس سواء كان تحفيزاً مادياً أو معنوياً علي المشاركة في البرامج التدريبية في المجال القيادي .
- ندرة قيام القيادات الجامعية بمتابعة اداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المفوضة لهم باستمرار ،وضعفتبني القيادات الجامعية للسياسات التي تدعم تقاسمهم المشاركة في اتخاذ القرارات .
- محدودية المراكز المتخصصة في تأهيل أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية .
- قلة منح أعضاء هيئة التدريس الحرية لاختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها ، وقله تشجيع الجامعة للمبادرات الفردية من قبلهم لتطوير العمل .

-
-
- رفض بعض أعضاء هيئة التدريس تحمل مهام وواجبات إضافية لمسئولياتهم ، وذلك لقلّة المصادر المالية التي ترصد تطوير قدرات هم وتطورهم وبذل المذيد لجامعتهم .
 - قله البرامج التدريبية التي تشجع علي ممارسة التمكين وكذلك التدريب علي كيفية التميز والقدرة علي التنافسية مع الجامعات الاخري

خامساً: متطلبات تحقيق التصور المقترح الحالي :

- هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لضمان نجاح تحقق هذا التصور لأهدافه ، ويمكن توضيح هذه المتطلبات على النحو التالي:
- احساس المجتمع الخارجي بأهمية تقديم الدعم الكافي للجامعات ، استناداً على أهمية الدور الذي تقدمه الجامعة في خدمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وتحقيقها لأهدافها.
 - تطبيق ثقافة الجودة والتميز لكافة الممارسات والأنشطة التي تتم بداخل الجامعة، الأمر الذي ينعكس علي رضا المستفيدين عما تقدمه الجامعة من خدمات.
 - الوقوف علي المعوقات التي تواجه اعضاء هيئة التدريس والعمل علي تحليلها ومعرفة اسبابها وتفعيل استراتيجيات ومقترحات للعمل علي تقادي تلك المعوقات ليتمكن عضو هيئته التدريس من اداء دورة المنوط به تجاه طلابه ومجتمعة وجامعتة لجعلها قادرة علي الوقوف جنباً لجنب مع الجامعات الاخري المتميزه ، وتصبح اكثر قدره علي التنافس مع الجامعات المحلية والعالمية .
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على آليات ممارسة الاستراتيجيات التنافسية واستخدامها في تطوير أداء العمل، بما يعزز قدرة الجامعة على تحقيق قيمة مضافة.
 - توفير بيئة داعمة ومشجعة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات ؛ لممارسة الأنشطة الإبداعية لاتمام ادوارهم المنوطة بهم من (التدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع).
 - اقامة دورات وورش عمل للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ لتدريبهم على آليات تنفيذ العمل التنافسي بالجامعات في اطار مناخ عمل داعم للتميز.

-
-
- ادراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لأهمية تحقيق التميز، وحثمية تطوير مهاراتهم وقدراتهم للتغيير نحو الأفضل.
 - توفير مصادر تمويل ذاتي بالجامعات ؛ لتلبية احتياجات متطلبات مستوي التميز، التي تطمح الجامعات في الوصول اليه.
 - الاهتمام بتعزيز السمعة الأكاديمية محليا وعالميا ، بشكل يسمح بفعالية التعاون والشراكات والتعاون العلمي المحلي والعالمي.

المراجع

١. ابو النصر، محمد (٢٠٠٧) : إدارة منظمات المجتمع المدني ، إينراك للنشر والتوزيع ، القاهرة.
٢. أبو فارة ، يوسف (٢٠٠٥) : تقييم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، بحث منشور في المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، عمان.
٣. أبو كريم ، أحمد فتحي (٢٠١١) : درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس ، عدد (٣٨) .
٤. أحمد ، رزان ، الخضر ، علي : إدارة التمكين ، حلقة بحث ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، ٢٠٠٧-٢٠٠٨ ، الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. انداوس، رامي و معاينة ، عادل (٢٠٠٨) : الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديثه للنشر والتوزيع، الاردن.
٦. يزادوغ، دينا سعيد عبد الحميد (٢٠١٥) : "مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رساله ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن.

٧. الجريدة ، محمد و المنوري ، احمد بن عبد العزيز : واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال ، سلطنة عمان ، مجلة المنارة ، المجلد ٢٠ ، العدد ١-ب ، ٢٠١٤ .
٨. حرب ، محمد خميس (٢٠١٥) : تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الاسكندرية ، العدد(٢) .
٩. حسن ، عبدة احمد محمد (٢٠٠٦) : " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتة بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن " ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة عدن .
١٠. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١١) : التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المدير الناجح، ع (١٣٦) .
١١. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٢) : التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية " ، مجلة إدارة ١٧ -الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٣٦ .
- ١٢.دراسة أبو سعدة ، رضوان ، فوزية (٢٠١٤) : بعنوان : "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية : دراسة حالة على جامعة المنصورة " ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- ١٣.الدعدي ، دلال محمد (٢٠١١) : "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى " ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، بالمملكة العربية السعودية .
- ١٤.الدوسري، أشواق(٢٠١٣)، "الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ام القرى وعلاقتها بالإبداع"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- ١٥.دياب ، عبد الباسط محمد (٢٠١٠) : "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات و تجارب جامعات بعض الدول المتقدمة ،(المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر) اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي ، جامعة بني سويف ، مصر .
- ١٦.الرقاد ، هناء و أبو دية ، عزيزة (٢٠١٢) : القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية ، مجلد (٢٦) ، عدد(٥٥) ، كلية الأميرة عالية الجامعية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن .

١٧. السحيمي ، ياسر(٢٠١٢) : "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري" دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية التربية ، جامعة مؤته.
١٨. الشثري ، عبدالعزيز بن ناصر (٢٠١٦) : التخطيط الإستراتيجي أنموذجاً كيف يتم تحسين القدرة التنافسية للجامعات بالمملكة العربية السعودية..؟، جامعة الامام ، المملكة العربية السعودية .
١٩. الشهاوى ، صلاح أحمد متولي (٢٠١١) : " أهمية القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية " (دراسة ميدانية)، الفكر المحاسبي، كلية التربية ، جامعه سوهاج ، مصر.
٢٠. الشهراني، عبد الله عوض (٢٠٠٩) . دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢١. الصالح ، عثمان بن عبد الله ، (٢٠١٢) : تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح ، جامعة ام القرى ، السعودية ، مجلة الباحث - عدد (١٠) .
٢٢. عبد الحسين ، صفاء جواد (٢٠١٢) : اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون .
٢٣. عبد العزيز، حمدي جمعة (٢٠١٦) دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر، (١) ، ٣٨٣ - ٤٣٤ .
٢٤. عبد المجيد ، عبد الفتاح عبد الرحمن و حجازي ، مروة سمير (٢٠١٠) : "ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (٢٤٢).
٢٥. العتيبي، سعد مرزوق (٢٠٠٨)، " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، ١٨-١٩ صفر ١٤٢٦هـ.

٢٦. العطار، هيثم محمد (٢٠١٢) : مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
٢٧. عفانه ،حسن مروان : التمكين الادارى وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،غزة ،٢٠١٣ .
٢٨. عماد الدين ، منى (٢٠٠١) : التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية ، مجلة رسالة المعلم ، المجلد (٤٠) ، العدد (٤) .
٢٩. غبور، امانى السيد (٢٠٠٤) : " تخطيط الطلب علي أعضاء هيئة التدريس والمعاونين في ضوء معدلات التدفق الطلابي " ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
٣٠. القاضي، نجاح (٢٠٠٩) : التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (٢) ، العدد (٣٣) .
٣١. الفتامي، مصعب عبدالهادي (٢٠٠٩) . التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣٢. القرني ، حواء بنت محمد (٢٠١٨) : تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح" مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد العشرون المجلد الثاني ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الإمام محمد بن سعود ،السعودية .
٣٣. قشقش، خالد أحمد عبد الحميد (٢٠١٤) : "إدارة راس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الازهر، غزة ، فلسطين .
٣٤. الكريمين، هاني أحمد (٢٠١٢) . الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٦ ، الجزء ٤ .

٣٥. محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٤) : تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية : أراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية ، المجلة التربوية - الكويت ، مجلد ٢٩ ، العدد ١١٣ .
٣٦. مسعداوي، يوسف (٢٠٠٧) . إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة. الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، (٢٧ - ٢٨) نوفمبر. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالشف، ٢٤ - ١ .
٣٧. مصطفى ، محمد مصطفى محمد (٢٠١٦) : التمكين التربوي لهيئات التدريس بالجامعات المصرية اتجاهات حديثة ، كلية التربية ، جامعة اسيوط .
٣٨. ملحم ، يحيى (٢٠٠٦) : التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط ٢ .
٣٩. ناصر، ابراهيم عبد الله (٢٠٠٣): المواطنة ، مكتبة الرائد العلمية ، عمان .
٤٠. النجار، فريد (٢٠٠٠) . المنافسة والترويج التطبيقي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
٤١. الوادي ،محمود حسين و الزعبي ،علي الفلاح (٢٠١١) : مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية (دراسة تحليلية) المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، العدد(٨) ، الاردن .
٤٢. الوادي، حسين (٢٠١٢) ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
43. Alan Hughes (2006) " UNIVERSITY-INDUSTRY LINKAGES AND UK SCIENCE AND INNOVATION POLICY" Working Paper No. 326. University of Cambridge Centre for Business Research.
44. Barnett, R. (2000), "Realizing the University in an Age of Super complexity. Buckingham: Share and Open University Press", Studies in Higher Education, Vol.25, No. 3, 2000, 256-265.
45. Bisaria, Gaurav (2013). "Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private University ", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (3).
46. Braun, W. (2001)," academic freedom, A view from the public University", Network, Vol.4 ,No. 2, Nov2001,P.p. 1-10.

-
47. Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., price, A., soetanto, R., king N., 2005, Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations, 27(4):354-368.
 48. Greco, Marco Grimaldi, Michele Scarabotti, Laura and Schiraldi Massimiliano Maria (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs: a Case Study, Journals of Technology Management & Innovation, Vol. 8(3).
 49. Hiller, Y. & Jameson, J. (2003), Empowering Researchers in Further Education, Trentham Books, Stoke on Trent, England. ISBN 9781858562858.
 50. Hiller, Y. & Jameson, J. (2003), Empowering Researchers in Further Education, Trentham Books, Stoke on Trent, England. ISBN 9781858562858.
 51. Juceviciene, P & Vizgirdaite, J (2012), "Educational Empowerment of Collaborative Learning at the University", SOCIALINIAI MOKSLAI, Vol.75, No.1, P.p.41-52, ISSN 1392 – 0758.
 52. Juceviciene, P & Vizgirdaite, J (2012), "Educational Empowerment of Collaborative Learning at the University", SOCIALINIAI MOKSLAI, Vol.75, No.1, P.p.41-52, ISSN 1392 – 0758.
 53. Lacey, M. (2015), "Perceptions of Middle School Teachers' Empowerment and Its Influence on Their Organizational Commitment", Doctorate of Education, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
 54. South E., 2006: What is Strategy, Harvard Business Review, Nov.-Dec6. 14.