

AL-QUDRAH AT-TANABBUIYYAH LI TAMKĪN AL-IDĀRĪ BI MUSTAWA AL MAYYIZAH AL-TANĀFUSIYYAH FI JĀMI'AH AL-FALESTĪNIYYAH AL-KHĀSSAH

ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT PREDICTIVE ABILITY FOR THE LEVEL OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN PALESTINIAN PRIVATE UNIVERSITIES

Mohammed Yousef Tawfeeq Al-Kirm¹, Wan Mohd Yusof² & Samir Suleiman Al-Jamal³

¹ College of Administrative and Information Sciences, Department of Public Administration and Military Science, Al-Istiqlal University

² Faculty of Contemporary Islamic Studies, Universiti Sultan Zainal Abidin, Gong Badak Campus 21300 Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia

³ Faculty of Administrative and Finance Sciences, Business Administration, Palestine Ahliya University, Palestine

ARTICLE INFO

*Author Email Address:
mohdyusof@unisza.edu.my

Received Date:
1 April 2024

Accepted Date:
15 May 2024

Published Date:
1 June 2024

Keywords:
Predictive ability, Administrative
empowerment, Competitive advantage.

Cite as:

Alkirm, M. Y. T., Yusof, W. M., & Aljamal, S. S. A. (2024). Administrative Empowerment Predictive Ability for The Level of Competitive Advantage in Palestinian Private Universities. *Jurnal Islam dan Masyarakat Kontemporari*, 25(3): 77-100.

ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرة التنبؤية للتمكين الإداري بمستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة في فلسطين. وذلك من خلال التعرف إلى درجة كل من التمكين الإداري والميزة التنافسية بأبعادهما في الجامعات الفلسطينية الخاصة، ومن ثم فحص القدرة التنبؤية للتمكين الإداري بأبعاده على مستوى الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (138). تم اعتماد إستبانة مكونة من (55) فقرة. بلغ حجم العينة الدراسية (68). أشارت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية تتغير تبعاً للتمكين الإداري، هذا بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تتغير تبعاً لثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الحوافز)، وجاء تأثير بعد الحوافز بالمرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، وأخيراً تلاه في المرتبة الثالثة بعد التدريب، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لكل من بعدي: (الاستقلالية، وتفويض السلطة). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بتوفير وسائل مختلفة لإيصال المعلومات المختلفة لجميع الموظفين، كذلك ضرورة وجود إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين، هذا بالإضافة إلى ضرورة رفع مستوى التمويل في الجامعات الفلسطينية وتخصيص جزء عال لأغراض الحوافز والمكافآت

ABSTRACT

This study examines the predictive relationship between administrative empowerment and competitive advantage in private Palestinian universities, as perceived by academic leadership. Specifically, it investigates the degree of administrative empowerment and competitive advantage, including their respective dimensions, and assesses how the dimensions of administrative empowerment influence competitive advantage. A descriptive-analytical methodology was employed, targeting a population of 138 individuals. Data were collected using a 55-item questionnaire, with a final sample of 68 participants. The results indicate that administrative empowerment significantly impacts competitive advantage. Among the dimensions of administrative empowerment, incentives emerged as the most influential factor, followed by communication and information sharing, and training. Conversely, the dimensions of autonomy and delegation of authority were found to have no significant effect. The study concludes with recommendations emphasizing the need for diverse and efficient methods to disseminate information to employees, the establishment of clear strategies for employee training, and increased financial support for Palestinian universities, with a particular focus on incentives and rewards.

المقدمة:

تعتبر الجامعات الفلسطينية مركزاً حيويًا للتعليم والبحث العلمي، ولها دور بارز في بناء قاعدة المعرفة وتطوير المهارات الضرورية للوصول للتقدم والتطور، وفي ظل التحولات السريعة والتحديات العالمية، كان لزاماً على الجامعات أن تكون قادرة على التكيف مع المستجدات والتغيرات في ظل المنافسة المتزايدة، ومع بداية القرن العشرين يشهد العالم تطوراً مستمراً في مجالات الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات، مما يوفر فرصاً أمام المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها والوصول إلى التميز، وفي هذا السياق، يأتي دور التمكين الإداري وفهم القدرة التنبؤية كعنصر رئيسي في بناء ميزة تنافسية للجامعات الفلسطينية، ويحاول البحث الوصول إلى فهم عميق لكيفية تطبيق مفهوم التمكين الإداري والقدرة التنبؤية في سياق الجامعات الفلسطينية الخاصة، حيث يهدف البحث إلى تحليل كيف يمكن للتمكين الإداري أن يساهم في تعزيز القدرة التنبؤية للميزة التنافسية للجامعات في ظل التحولات السريعة في العلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى أنه من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة حول الأدب النظري فيما يتعلق بالتمكين الإداري والقدرة التنبؤية، وكيفية تكاملهما بشكل فعال في سياق الجامعات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الجامعات الفلسطينية الخاصة العديد من التحديات، فالتغيرات السريعة في البيئة الجامعية تتطلب مهارات إدارية متقدمة للتمكين، لمواجهة المنافسة الشديدة والتحولات، وتبرز أهمية القدرة التنبؤية كأداة حيوية في تحسين الأداء الإداري والوصول للميزة التنافسية. وعليه فإن مشكلة البحث التي يسعى الباحثون إلى طرحها في تلك الدراسة، يمكن صياغتها في تساؤل رئيس كالاتي:

هل يمكن التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال معرفتنا بدرجة التمكين الإداري بأبعاده في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

س1) ما درجة التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الحوافز، الاستقلالية، تفويض السلطة) في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

س2) ما مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (التوعية بالميزة التنافسية، تشجيع البحث العلمي، تطوير الموارد البشرية والإدارية، بناء المعرفة وتطويرها) في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

س3) هل توجد قدرة تنبؤية للتمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

فرضية الدراسة:

"يوجد قدرة تنبؤية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري: (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الحوافز، الاستقلالية، تفويض السلطة) على مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة".

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التمكين الإداري.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة: جاءت أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- التعرف إلى درجة التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الحوافز، الاستقلالية، تفويض السلطة) في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- قياس مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (التوعية بالميزة التنافسية، تشجيع البحث العلمي، تطوير الموارد البشرية والإدارية، بناء المعرفة وتطويرها) في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- فحص القدرة التنبؤية للتمكين الإداري بأبعاده على مستوى الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة**(١) الأهمية العلمية:**

- إن الدراسة موضع البحث هي الأولى من نوعها على الصعيد الفلسطيني، كما أنها تتم دراسات سابقة تناولت بعض جوانب المشكلة قيد البحث.

- إغناء مكتبات الجامعات بمادة ممكن الاستفادة منها للباحثين وتشكل أساساً لهم للاستفادة لعمل وتطوير أبحاث جديدة.

(٢) الأهمية التطبيقية:

- نتائج الدراسة ستوضع في متناول رؤساء الجامعات الفلسطينية لأهميتها في تقدم الجامعات وتميزها.

حدود الدراسة:

- (١) الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- (٢) الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال شهر كانون ثاني من العام 2024.
- (٣) الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الأدب التربوي:

- سيتم الحديث في المبحث الأول عن التمكين الإداري، وفي المبحث الثاني عن الميزة التنافسية:

المبحث الأول: التمكين الإداري**مفهوم التمكين الإداري**

يعرف التمكين لغةً كما جاء في معجم لسان العرب (بن منظور، 1994) بأنه القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2011). وجاء في القاموس المحيط، بأنه المكانة التي هي المنزل، وبذلك يكون مكنه أي جعل له مكانة ومنزلة (القاموس المحيط، 1996). حيث ظهر مصطلح التمكين الإداري في أواخر الثمانينيات، وخلال النصف الأخير من عقد التسعينيات، لاقى رواجاً كبيراً نظرياً وتطبيقياً (أفندي، 2003).

وينظر حرب (2015) أن التمكين الإداري يتمثل في تفويض السلطة للعاملين ومنحهم القوة والاستقلالية لجعل منهم موظفين لديهم القدرة على العمل في المؤسسة بفعالية. كما عرّف السحيمي (2016) التمكين بأنه "تعزيز قدرات العاملين

بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، ومساهماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".

ويعتبر تمكين العاملين الإداري هو الأداة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهياكلية متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات (أفندي، 2003). حيث بينت أدبيات التمكين والعديد من الأبحاث السابقة أن هناك اتجاهان للتمكين في بيئة العمل كما ذكرها ملحم (2006):

1. الاتجاه الاتصالي: وهو الذي يحدث من الأعلى للأسفل، ويحدث عند تشارك وتعاون المستويات العليا في المؤسسة للمستويات الأقل والأدنى منها كالإدارات التنفيذية من دوائر وأقسام.

2. الاتجاه التحفيزي: وهو الذي يتناول التحفيز للعاملين من خلال منحهم الثقة لإنجاز مهامهم وواجباتهم من أجل تحسين الخدمة وجودتها في المؤسسة التي يعملون بها، وبذلك يكون أداء العاملين بفعالية، وسرعة في الاتصال، الذي يؤثر بدوره على علاقة التمكين للعاملين المميزين وتمكين المدراء والقادة، وبالتالي تمكين المنظمة.

أهمية التمكين الإداري

حظي التمكين الإداري باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، حيث أكد هواري وشرع (2017) على أهمية التمكين الإداري من خلال كونه عاملاً أساسياً في تنمية الإبداع داخل المؤسسات، كذلك يوفر فرص تطوير مهارات العاملين، كما يستخدم كوسيلة حديثة للنهوض بالمؤسسات نحو مستقبل شديد التنافسية وبيئة كثيرة التعقيد، هذا بالإضافة إلى أنه يزيد من المرونة والقدرة على التعلم والتكيف مما يجعلها تمتاز بالمنافسة، والذي بدوره يعزز السرعة، ويشعر العاملين بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، كما يمنحهم ويفوضهم سلطة واسعة لتنفيذ المهام، وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية للعاملين.

كما وذكر جاف وآخرون (2019) أن هنالك أمور أخرى تحرك المؤسسات وتجعلها تأخذ بفلسفة التمكين كالعولمة، والرغبة في دخول أسواق جديدة، وهذا يدفعها إلى تبني أساليب متميزة وجديدة، وأكد كذلك أن المنافسة الكبيرة تلزم المنظمات إتباع استراتيجيات إبداعية، ويتحقق ذلك من خلال تركيز الاهتمام بالعاملين الذين يمثلون محور العملية الإدارية، لذلك فالمؤسسات ملزمة بتوفير العاملين ذوي المهارات والقدرات الإبداعية، وتوفير عمل يشجعهم على الإبداع والابتكار، وهذه لا يمكن توفره إلا في المؤسسات التي تتبنى فلسفة التمكين.

أبعاد التمكين

تم تحديد خمسة أبعاد للتمكين الإداري وهي: (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الخوف، الاستقلالية، تفويض السلطة). وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد، وهي كالآتي:

الاتصال ومشاركة المعلومات: يعتبر الاتصال الفعال، ومشاركة المعلومات مع كافة المستويات الإدارية بمثابة المفتاح الرئيس لتمكين العاملين في المنظمات، فبدون الاتصال لن يتحقق المشاركة للمعلومات، وبدون مشاركة المعلومات لن يتحقق الالتزام، وبغير الالتزام لن يكون هناك تمكين للعاملين (الحسيني، 2015). فقد عرّف عبد القادر وعلاونة (2020) الاتصال بأنه "عملية تهدف إلى تجميع وتوفير البيانات والمعلومات للعملية الإدارية، ونقلها وتبادلها بين الأفراد والجماعات وإحاطة الآخرين بأمور أو أخبار للتأثير على سلوك الموظفين من أجل التغيير والتعديل، وهي متبادلة بين طرفين هما الإدارة والمروّسين".

التدريب: يشكل التدريب فرصة استثمار للإنسان في المقام الأول، تلجأ إليه المنظمة من أجل تنشيط طاقاته وتطويرها بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أفضل. وينبغي أن ننظر إلى التدريب كوسيلة تضم أنشطة وعمليات فرعية توجه لعدد من المتدربين بغية تحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين، لإحداث الأثر المطلوب (عباس، 2011).

حفز العاملين: دعا الإسلام إلى إنجاز الأعمال بأفضل صورة، وحث على تحفيز الأفراد، حيث قال سبحانه وتعالى: (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) (الزلزلة: الآية: 8، 7)، ويعتمد المنهج الإسلامي على نظريات الثواب والعقاب والترغيب والترهيب (المغربي، 2009).

وهناك نوعان من الحوافز تخص التمكين: حوافز قبلية، وتكون قبل القيام بسلوك التمكين، حيث تشجع الإدارة العاملين على المبادرة والعمل والمخاطرة وعدم الخوف من تحمل المسؤولية والفشل غير المقصود واللامبالاة في الخسارة وهذا يحتاج إلى تدريب وبناء قدرات في كافة المجالات، أما الحوافز البعدية فتكون بعد قيام العاملين بالتصرف، وسواء كانت النتائج لسلوك العاملين إيجابية أو سلبية، فالمهم الوصول لجودة ونوعية السلوكيات التي هدفها الوصول لنتائج أفضل وتقسّم الحوافز البعدية إلى قسمين حوافز مادية وأخرى معنوية (الوادي، 2012).

الاستقلالية: يقصد بالاستقلالية كما عرّفها باشيوه وقشاو (2020) بأنها منح أعضاء الفريق من قبل الإدارة العليا صلاحيات تؤهلهم باتخاذ قرارات واسعة النطاق فيما يتعلق بتوزيع المهام وتصميم هيكل العمل جديد، واستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة والتي يحد ذاتها تمثل فرق العمل. فيما عرّفها اندرواس ومعاينة (2008) بأنها حرية العاملين في الأسلوب الذي يؤدوا به أعمالهم، ومجال المساحة المسموحة لهم بالتدخل لتغيير بعض الجوانب في المنظمة، ويكون لديهم حرية الاختيار التامة لشروعهم في ممارسة الأعمال والسلوك داخل المنظمة.

تفويض السلطة: تعددت تعريفات الباحثين لتفويض السلطة، فقد عرّفها المهنا (2018) بأنها قيام القائد بتحديد مهام المرؤوس ومنحه الصلاحيات اللازمة لتنفيذ تلك المهام، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري. فيما عرّفها عساف (2010) بأنها توزيع السلطات بدون عوائق أو تعقيدات تضر بمصلحة العمل، وهو الأسلوب الذي يجعل العملية الإدارية، والتنظيم على وجه الخصوص أمراً ممكناً. أما عبد العزيز (2016)، فقد ذكر أن توزيع الصلاحيات في الجامعات بكافة مقوماتها تعتبر من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية محط أنظار المؤسسات اليوم وله دوراً بارزاً في تطور محتوى الأعمال الحالية، حيث أصبحت المؤسسات تواجه تنافس شديد في ظل التطورات التي لم يسبق لها مثيل والذي من خلاله جعل المؤسسات تسعى للحصول على أكبر حصة للمحافظة على استمرارها وبقائها، حيث أختلف المفهوم من باحث لآخر، فالميزة التنافسية كما أوردها العياشي وكريمة (2016) بأنها مقدرة المؤسسة على صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها لتصبح في مركز متقدم مقارنة مع المؤسسات الأخرى والتي تعمل ضمن بيئة وشروط مشابهة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لأفضل الموارد والكفاءات وقدرات وإمكانيات المنظمة. فيما ذكرها صقر (2002) كما عرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية في تقريره بعنوان التنافسية العالمية بأنها "قدرة الدولة أو المؤسسة

على توليد ثروة أو قيمة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية". وعرفها عساف (2015) بأنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة".

أبعاد الميزة التنافسية

تم تحديد أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي: (التوعية بالميزة التنافسية، تشجيع البحث العلمي، تطوير الموارد البشرية والإدارية، بناء المعرفة وتطويرها). وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد، وهي كالآتي:

التوعية بأهمية الميزة التنافسية

تعد التوعية بأهمية الميزة التنافسية، من المفاهيم والعوامل الأساسية لتحقيق الأهداف العامة التي تطمح لها جميع الجامعات، وفي ظل التغيرات التي شهدها كافة مناحي الحياة، أصبحت المؤسسات التعليمية تسعى للتطوير والتحسين المستمر، من أجل مواكبة المؤسسات المماثلة لأنشطتها والتفوق عليها، وفرض ذلك على تلك المؤسسات الوعي والاهتمام بأهمية الميزة التنافسية لها (داود وآخرون، 2020).

تشجيع البحث العلمي

في ظل العولمة وتداعياتها، وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة، والبحث عن التميز، أصبحت جامعات العالم بحاجة لتكون أكثر تطوراً وتنافس في سوق التعليم على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، وأصبحت الجامعات أمام تحدٍ من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية مقارنة بمثيلاتها على مستوى العالم في ساحة التنافس بين الجامعات خصوصاً بعد ظهور الترتيب العالمي للجامعات، والتي فرضت على كل جامعة صياغة استراتيجيات جديدة بغرض الاستدامة، وفرضت هذه الترتيبات على الجامعات التفكير فيما يمكن عمله للنهوض بالجامعة، وللجامعات دور بارز في تحقيق التنمية من خلال الاهتمام بالبحث العلمي كأحد الوظائف الأساسية التي تقدمها، كما أن للجامعات دور في توجيه البحث العلمي، والاهتمام بمراكز البحوث وتطويرها وكيفية الحصول على التمويل بدعم من القطاع الخاص، يؤكد على أهمية البحث العلمي في بناء المعرفة، وبالتالي وصول الجامعة لتصنيف متقدم أمام نظيراتها في التصنيفات العالمية للجامعات (غبور، 2019).

تطوير الموارد البشرية والإدارية

تعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل تنافسية المؤسسات ونجاحها، وتعتبر مورد رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستثمار الفعال والكفؤ لهذه الموارد، من خلال الحصول على أفضل الموارد البشرية خلال عمليات الاختيار، والعمل على تطوير مهاراتهم وأدائهم، وخلق الرغبة والدافعية لديهم من خلال تحفيزهم ومكافأهم (فناديلي، 2015).

بناء المعرفة وتطويرها

تعد الجامعات من المؤسسات المعرفية والمتعلمة، إذ تعتمد على بناء المعرفة وإنتاجها وتطويرها، فهي محاضن العقول، والمعرفة هي نتاج العقل الإنساني، وهذا يفسر الاهتمام الزائد في الجامعات العالمية بعمليات إنتاج المعرفة، إلا أن الواقع في الدول العربية مختلف،

حيث أن كثير من الجامعات تعاني التباعد الفعلي استخدام المعرفة وإنتاجها رغم امتلاكها لجزء منها (اللوфан، 2016). ويمكن أن تظهر أهمية المعرفة من خلال العديد من الأمور، فقد اعتبر عبد اللطيف (2021) المعرفة بأنها من الاستراتيجيات الهامة التي ركزت عليها المؤسسات في السنوات الأخيرة لأهميتها في دعم وتطوير المؤسسات.

الدراسات السابقة

أجرى سري وآخرون (2021) دراسة بعنوان تأثير الأدوار الإدارية والتمكين على الابتكارات ذات الانعكاسات التنافسية، وهدفت إلى تحديد وتحليل تأثير الأدوار الإدارية على الابتكار المفتوح وانعكاساته على القدرة التنافسية، تم استخدام عينات هادفة من حوالي 200 شخص لتحديد السكان، الذين يتألفون من المسؤولين الهيكليين في الجامعات في جاوة الغربية. استخدم تحليل المسار كطريقة تحليلية. كشفت نتائج هذه الدراسة أن الأدوار الإدارية والتمكين لها تأثير إيجابي وكبير على الابتكار، سواء جزئياً أو في وقت واحد. وعلاوة على ذلك، كان للابتكار تأثير مفيد وكبير على القدرة التنافسية.

كما وأجرى عايض (2020) دراسة هدفت إلى قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، وكذلك معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1116) فرداً، وبلغت عينة الدراسة (280) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام عال بممارسة التمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها في الشركات محل الدراسة، وقد كان أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً هو بعد المشاركة بالمعلومات، وأقلها أثراً بعد التأثير. أوصت الدراسة تعزيز ممارسة التمكين الإداري، لما له من أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.

وأجرى مولودي (2019) دراسة هدفت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمصنع الاسمنت سيدي موسى، حيث تمثل تمكين العاملين بأبعادها الخمسة (الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة)، تكون مجتمع الدراسة من (108) من العاملين بمصنع الاسمنت سيدي موسى. توصلت الدراسة إلى أن مصنع الاسمنت سيدي موسى يتبنى سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين به. كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تحقق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الاسمنت سيدي موسى.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الأدبيات السابقة للدراسة، يرى الباحثون أن موضوع التمكين الإداري، والميزة التنافسية لبقيا اهتماما من قبل عدد من الخبراء، حيث تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها، كدراسة سري وآخرون (2021) التي هدفت إلى تحديد وتحليل تأثير الأدوار الإدارية على الابتكار المفتوح وانعكاساته على القدرة التنافسية، كما هدفت دراسة عايض (2020) إلى قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، إضافة إلى معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة، كذلك هدفت دراسة مولودي (2019) إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الاسمنت سيدي موسى، فقد استفادت الدراسة من هذه الأدبيات

في معرفة محاور هذه الدراسة ومتغيراتها، وكذلك الأساليب التي تم استخدامها إحصائياً لتحليل النتائج، ومن ثم عمل وبناء فقرات الاستبانة ومحاورها، وكذلك تم الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسات.

إن أهم الأمور التي تميز الدراسة، أنها عنيت بموضوع جديد ألا وهو التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال معرفتنا بدرجة التمكين الإداري بأبعاده للعاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الأدبيات السابقة حسب علم الباحثين، وكذلك التفرد في تطبيق الدراسة في تلك الجامعات.

منهجية الدراسة

تم تطبيق هذا البحث خلال شهر كانون ثاني من العام 2024، وأُعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من البحوث، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة في فلسطين، والبالغ عددهم (138) في مختلف الجامعات الفلسطينية الخاصة. وزعت الأداة على عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة (الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين الأهلية، وجامعة غزة)، وبلغ مجموع الاستبيانات المستردة (68) إستبانة، بنسبة (49.27%) من حجم المجتمع الكلي، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراته.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	64
	أنثى	4
	المجموع	68
المؤهل العلمي	ماجستير	11
	دكتوراه	57
	المجموع	68
الرتبة الأكاديمية	محاضر	11
	أستاذ مساعد	41
	أستاذ مشارك	10
	أستاذ دكتور	6
	المجموع	68
	أقل من 5 سنوات	7
	من 5 إلى 10 سنوات	20
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	41
	المجموع	68
	رئيس الجامعة	2
	نائب الرئيس	5

المسمى الوظيفي	مساعد الرئيس	1	1.5%
	عميد كلية	31	45.6%
	رئيس قسم	29	42.6%
	المجموع	68	100%

أداة الدراسة

قام الباحثون بإعداد استبانة لقياس القدرة التنبؤية للتمكين الإداري. بمستوى الميزة التنافسية في الجامعات بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة وخبرة الباحثين، وتكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

- (١) القسم الأول: ويحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية.
- (٢) القسم الثاني: ويشمل فقرات الدراسة، ويتكون من جزأين: (التمكين الإداري: ويتكون من خمسة محاور رئيسية و (25) فقرة، الميزة التنافسية: تتكون من أربعة محاور و (22) فقرة. وذلك بعد الأخذ بآراء المحكمين، وتم تحديد الإجابات تبعاً لسلم ليكرت الخماسي (1-بدرجة منخفضة جداً، 5-بدرجة مرتفعة جداً).

صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين لتحكيمها، حيث بلغ عددهم 11 محكماً من حملة الدكتوراه. بناءً على ملاحظاتهم وتعديلاتهم، أصبحت الاستبانة تتضمن 47 فقرة.

صدق محتوى الأداة

تم اختبار صدق محتوى الأداة لكل من التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية بأبعادها من خلال استخدام مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة الخاصة بكل منهما مع الدرجة الكلية. يعرض الجدول (2/أ) مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة المتعلقة بالتمكين الإداري بأبعاده المختلفة مع الدرجة الكلية.

جدول (2/أ): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة الخاصة بالتمكين الإداري بأبعاده مع درجتها الكلية

المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)
العمل	1	0.705**	الاستقلالية	16	0.842**
التواصل	2	0.812**		17	0.778**
والمشاركة	3	0.705**		18	0.865**
كلية	4	0.790**		19	0.820**

**0.676	20	تفويض السلطة	**0.744	5	التدريب
**0.819	21		**0.886	6	
**0.828	22		**0.770	7	
**0.765	23		**0.865	8	
**0.881	24		**0.844	9	
**0.782	25		**0.886	10	
			**0.822	11	
			**0.756	12	
			**0.917	13	الموافقة
			**0.902	14	
			**0.822	15	

**دالة عند المستوى (0.01).

بالنظر إلى الجدول رقم (2/أ)، يتضح وجود ارتباط إحصائي دال بين جميع فقرات التمكين الإداري ومجالاته عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى توفر صدق بنائي للأداة. وبالنظر إلى الجدول (2/ب)، يتبين أيضاً مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية بأبعادها مع الدرجة الكلية.

جدول (2/ب): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة الخاصة بالميزة التنافسية بأبعادها مع درجتها الكلية

المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)
التوعية بأهمية الميزة التنافسية	26	**0.851	تطوير الموارد البشرية	38	**0.765
	27	**0.812		39	**0.831
	28	**0.898		40	**0.858
	29	**0.867		41	**0.843
	30	**0.585		42	**0.780
	31	**0.686		43	**0.801
تشجيع البحث العلمي	32	**0.836	بناء المعرفة وتطويرها	44	**0.806
	33	**0.749		45	**0.761
	34	**0.737		46	**0.847
	35	**0.743		47	**0.888
	36	**0.820			
	37	**0.828			

**دالة عند المستوى (0.01).

بالنظر إلى الجدول (2/ب)، يتضح وجود ارتباط دال بين جميع فقرات الميزة التنافسية ومجالاتها عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى توفر الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس، تم فحص الاتساق الداخلي وثبات فقرات الاستبانة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، كما هو موضح في الجدولين (3/أ) و(3/ب).

جدول (3/أ): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالتمكين الإداري والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا.

التمكين الإداري	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاتصال ومشاركة المعلومات	5	0.804
التدريب	5	0.903
الحوافز	5	0.899
الاستقلالية	5	0.854
تفويض السلطة	5	0.871
الدرجة الكلية	25	0.940

يتضح من الجدول (3/أ) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد التمكين الإداري حسب كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.804) و(0.903). حصل المجال المتعلق بالتدريب على أعلى معامل ثبات، بينما حصل مجال الاتصال ومشاركة المعلومات على أدنى معامل ثبات. بلغت قيمة معامل ألفا على الدرجة الكلية (0.940)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية تشير إلى دقة أداة القياس. يوضح الجدول أدناه مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالميزة التنافسية والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا.

جدول (3/ب): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالميزة التنافسية والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا.

الميزة التنافسية	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التوعية بأهمية الميزة التنافسية	5	0.860
تشجيع البحث العلمي	7	0.886
تطوير الموارد البشرية والإدارية	5	0.871
بناء المعرفة وتطويرها	5	0.877
الدرجة الكلية	22	0.947

يتضح من الجدول (3/ب) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد الميزة التنافسية تراوحت بين (0.860) و(0.886). حصل المجال المتعلق بتشجيع البحث العلمي على أعلى معامل ثبات، بينما حصل المجال المتعلق بالتوعية بأهمية الميزة التنافسية على أدنى

معامل ثبات. بلغت قيمة معامل ألفا على الدرجة الكلية (0.947)، وهي معاملات ثبات عالية بشكل عام، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

إجراءات الدراسة

بعد الفحص والتأكد والتدقيق من الصدق والثبات للأداة البحثية المستخدمة، وكذلك تحديد حجم العينة، تم أخذ الإذن بالموافقة لإجراء هذا البحث على القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة في فلسطين، وبلغ مجموع الإستيبيانات المستردة (68) من أصل (80) إستبانة.

المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، تم إدخالها في البرنامج الإحصائي. تم تحديد درجات لمقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة بدرجة "مرتفعة جداً" خمس درجات، و"مرتفعة" أربع درجات، و"متوسطة" ثلاث درجات، و"منخفضة" درجتين، و"منخفضة جداً" درجة واحدة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات. كما تم فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test). ولتحليل الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب الإدخال (Enter). كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الميزة التنافسية. ولتحديد مستوى تأثير كل متغير، أعد الباحث دليلاً لدرجات دقيقة لقياس مستوى القدرة التنبؤية للتمكين الإداري بمستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): معيار تقدير مستوى القدرة التنبؤية للتمكين الإداري بمستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

المتوسط الحسابي	الدالة
$1.80 < 1.00$	منخفض جداً
$2.60 < 1.80$	منخفضة
$3.40 < 2.60$	متوسطة
$4.20 < 3.40$	مرتفعة
$5.00 - 4.20$	مرتفعة جداً

نتائج أسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول

ما درجة التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الحوافز، الاستقلالية، تفويض السلطة) في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟ تم استخراج متوسطات الإجابة والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة التمكين الإداري مرتبة تنازليا حسب الأهمية.

رقم المجال	رتبة المجال	التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	الاتصال ومشاركة المعلومات	3.86	0.574	مرتفع
5	2	تفويض السلطة	3.71	0.644	مرتفع
4	3	الاستقلالية	3.64	0.578	مرتفع
2	4	التدريب	3.31	0.757	متوسط
3	5	الحوافز	3.21	0.855	متوسط
		الدرجة الكلية للتمكين الإداري	3.54	0.541	مرتفع

بالنظر إلى الجدول (5)، يظهر مستوى الإجابة بشكل عام لمجالات التمكين الإداري مع الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية، وفيما يلي عرض لمجالات التمكين الإداري مع فقرات المجال:

(١) مجال الاتصال ومشاركة المعلومات

الجدول أدناه يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في مجال الاتصال ومشاركة المعلومات، مصحوبة بترتيب تنازلي حسب الوسط الحسابي.

جدول(6/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال ومشاركة المعلومات مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الاتصال ومشاركة المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تتوفر لدى الجامعة التكنولوجيا اللازمة التي تمكن العاملين من التعرف إلى كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم بدقة.	4.23	0.693	مرتفع جدا
2	2	تتصف بيئة عمل الجامعة بتوفير وسائل مختلفة لتوصيل معلومات متنوعة لجميع العاملين.	4.14	0.696	مرتفع
3	3	يتاح للعاملين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة وبطريقة علمية.	3.82	0.771	مرتفع
4	4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة للعاملين على نحو سريع.	3.80	0.796	مرتفع
5	5	يتشارك العاملون مع بعضهم في تبادل المعارف الجديدة.	3.29	0.864	متوسط

بالرجوع إلى جدول (6/أ)، يُظهر المستوى العام للإجابات بالنسبة لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال ومشاركة المعلومات، مع البيانات الاحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. لاحظنا أن الفقرة رقم 1 جاءت في المرتبة الأولى بمسئوى إجابة عالي جداً، بينما حلت الفقرة رقم 5 في المرتبة الخامسة بمسئوى إجابة متوسط. النتيجة الإيجابية

لهذا المجال يمكن أن تُرجع إلى الاهتمام الملحوظ بتوفير التكنولوجيا اللازمة التي تساعد العاملين على الوصول إلى المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بكفاءة. يعكس هذا اعتقاد قادة الجامعات بأهمية التكنولوجيا والحاجة إلى مواكبة التطورات، ويؤكد أيضاً على دور التكنولوجيا في تحقيق الأهداف الجامعية وتوفير الوقت والجهد. إضافةً إلى ذلك، تُبرز قدرة التكنولوجيا على تخزين المعلومات وتسهيل إيصالها للموظفين، وهو ما يتماشى مع هيكل التنظيم التعاوني والثقافة التنظيمية المعمول بها في الجامعات الفلسطينية. هذه النتائج متفقة مع الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، بما في ذلك دراسة عايش (2020) ودراسة سري وآخرون (2021).

(٢) مجال التدريب: الجدول أدناه يوضح متوسطات الإجابات والانحرافات المعيارية للاستجابات التي قدمتها القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية حول مجال التدريب، مرتبة بشكل تنازلي وفقاً للوسط الحسابي.

جدول (6/ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية لفقرات التدريب مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
5	1	تحرص إدارة الجامعة على التطوير المستمر لقدرات الموظفين عبر عقد الندوات وورش العمل والمؤتمرات.	3.50	0.889	مرتفع
2	2	توفر إدارة الجامعة للعاملين أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل والتطور العلمي.	3.42	0.935	مرتفع
4	3	تعمل إدارة الجامعة على تقييم برامج تدريب موظفيها.	3.29	0.811	متوسط
1	4	تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين.	3.20	0.939	متوسط
3	5	تقدم إدارة الجامعة تغذية راجعة عن برامج تدريب موظفيها.	3.13	0.879	متوسط

بالنظر إلى جدول (6/ب)، يُوضح مستوى الاستجابة لكل بند من بنود مجال التدريب، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند. يتصدر البند رقم 5 قائمة المستوى بدرجة مرتفعة، بينما يأتي البند رقم 3 في المرتبة الخامسة بمستوى متوسط. الدرجة الكلية لكل بنود المجال تظهر متوسطاً. يُعزى سبب هذا الوضع إلى عدم وضوح برامج التدريب المتبعة في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وضرورة مراجعتها لتتماشى مع الاحتياجات وتحقيق أهداف الجامعات. هذا يجعل النتيجة متوسطة بشكل طبيعي، خاصة فيما يتعلق بإقامة برامج تدريب للموظفين وتبني خطة واضحة لتدريبهم، وتقديم التغذية الراجعة حول هذه البرامج. وتختلف النتائج لهذا المجال عن دراسة سابقة أجراها سري وآخرون (2021).

(٣) مجال الخوفاز: يعرض الجدول أدناه متوسط الاستجابات والانحراف المعياري لقيادات الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بخصوص فقرات مجال الخوفاز، وهو مرتب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (6/ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
4	1	تقدر إدارة الجامعة نجاح العاملين فيها.	3.36	0.975	متوسط
5	2	يتم اعتماد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.	3.36	0.960	متوسط
3	3	يتصف نظام الترقيات المعمول به في الجامعة بالعدالة والموضوعية.	3.26	1.11	متوسط
2	4	يتناسب الراتب الشهري الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.23	1.03	متوسط
1	5	يتوفر في الجامعة نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت.	2.83	0.971	متوسط

بالتحليل لجدول (6/ج)، يتبين مستوى الإحلبية على كل فقرة من فقرات مجال الحوافز، مع عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. فتجد أن الفقرة رقم 4 احتلت المرتبة الأولى بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم 1 في المرتبة الخامسة بمستوى متوسط أيضاً. تشير هذه النتائج إلى أن مستوى الإجابة كان متوسطاً في جميع فقرات هذا المجال. يُعزى ذلك إلى عدم وجود نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وعدم توفير عدالة في توزيعها. ويبدو هذا الوضع واضحاً بالنسبة للأكاديميين، خاصة من خلال قلة فعالية المؤتمرات العلمية وعدم تفعيلها بالشكل الصحيح. يُعزى سبب ذلك إلى عدم تخصيص ميزانية كافية للحوافز والمكافآت، وعدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات المعمول به في تلك الجامعات. هذا الوضع يُثير شعوراً لدى الموظفين بأن الترقيات تتم بشكل غير عادل وغير واضح، مما ينعكس على مستوى الإجابة بشكل متوسط. تُظهر النتائج هذا الوضع الطبيعي لتلك الجامعات في هذا المجال. ويشير اختلاف النتائج مع دراسة سري وآخرون (2021) إلى تباين في الوضعية بين الجامعات المختلفة.

٤) مجال الاستقلالية: تُظهر البيانات في الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال الاستقلالية، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

جدول (6/د): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقلالية مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
2	1	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.	3.79	0.723	مرتفع
3	2	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي وتحمل المسؤولية.	3.75	0.655	مرتفع
4	3	تعمل إدارة الجامعة على دعم فكرة تحمل المسؤولية.	3.67	0.836	مرتفع
1	4	أشعر بكامل الإستقلالية لإبتكار الأسلوب الذي اعتقد أنه مناسب لعملي وقدراتي.	3.60	0.735	مرتفع

متوسط	0.672	3.39	تساهم إدارة الجامعة في نشر الوعي الاستقلالي للقرارات الخاصة	5	5
بالعاملين.					

بناءً على البيانات المقدمة في جدول (6/د)، يُبين المستوى العام للإجابة لكل فقرة من فقرات مجال الاستقلالية، مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. تأتي الفقرة رقم 2 في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما تحتل الفقرة رقم 5 المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة. تشير النتائج إلى تحقيق درجة عالية في هذا المجال، خاصةً فيما يتعلق بالاستقلالية في وضع الجداول الزمنية وتحمل المسؤولية والحرية في التعامل مع المشكلات. يُعزى ذلك إلى دعم إدارات الجامعات الفلسطينية الخاصة لفكرة تحمل المسؤولية ونشر الوعي الاستقلالي بين الموظفين، مما يعزز فهمهم لأهمية الاستقلالية في نجاح العمل. يُظهر الجدول أيضاً وجود هياكل تنظيمية واضحة في الجامعات، والتي تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية والحرية في تنفيذ أعمالهم بطريقة تنسب قدراتهم وتوقعاتهم، مما يُعزز هويتهم ونفوذهم داخل الجامعة. تملش هذه النتائج مع دراسة مولودي (2019)، مما يُظهر استمرارية هذه الاتجاهات في السياق الأكاديمي.

٥) مجال تفويض السلطة: بناءً على البيانات المقدمة في الجدول أدناه، يظهر المستوى العام للاستجابة لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة، مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

جدول (6/هـ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	تفويض السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
2	1	تثقف الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلى أثناء العمل.	3.82	0.731	مرتفع
3	2	أمارس الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض دون تدخل الرئيس.	3.76	0.671	مرتفع
4	3	تتوفر لي الحرية للتصرف في أداء مهامي.	3.76	0.793	مرتفع
1	4	تمنحني إدارة الجامعة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي بطريقة سهلة.	3.60	0.883	مرتفع
5	5	تشجع الجامعة العاملين على ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم.	3.60	0.866	مرتفع

نظراً للبيانات المعروضة في جدول (6/هـ)، يُوضّح المستوى الشامل للاستجابة لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة، مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، وهذا وفقاً للترتيب الهرمي للوسط الحسابي. تبين أن الفقرة رقم 2 تحتل المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بينما حلت الفقرة رقم 5 في المرتبة الخامسة بمستوى متوسط. يُعزى هذا الأمر إلى وضوح الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية في الجامعات المعنية، ووضوح الأوصاف والمواصفات الوظيفية، بالإضافة إلى تفويض السلطات الكافية للموظفين ومنحهم الاستقلالية في أداء مهامهم بكفاءة، مما يُعزز الأداء المتميز ويُظهر ثقة الإدارة بموظفيها. هذا النتيجة تماشياً مع دراسة سري وآخرون (2021).

نتائج السؤال الثاني

ما مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (التوعية بالميزة التنافسية، تشجيع البحث العلمي، تطوير الموارد البشرية والإدارية، بناء المعرفة وتطويرها) في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

تم استخراج متوسطات الإجابة والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية بخصوص مستوى الميزة التنافسية، وتم ترتيبها بشكل تنازلي وفقاً للوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية مرتبة حسب الأهمية

رقم المجال	رتبة المجال	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
2	1	تشجيع البحث العلمي	3.77	0.723	مرتفع
4	2	بناء المعرفة وتطويرها	3.70	0.746	مرتفع
3	3	تطوير الموارد البشرية والإدارية	3.61	0.773	مرتفع
1	4	التوعية بأهمية الميزة التنافسية	3.53	0.800	مرتفع
		الدرجة الكلية للميزة التنافسية	3.66	0.654	مرتفع

بناءً على الجدول (7)، يُظهر المستوى العام للاستجابة لكل من مجالات الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة. يتم تقديم عرض لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية مع فقرات كل مجال كما هو موضح أدناه:

١) مجال التوعية بأهمية الميزة التنافسية: الجدول الوارد أدناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية لفقرات مجال التوعية بأهمية الميزة التنافسية، حيث تم ترتيب الفقرات بشكل تنازلي وفقاً للوسط الحسابي.

جدول (7/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوعية بأهمية الميزة التنافسية مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	التوعية بأهمية الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
5	1	تتم إدارة الجامعة بتوفير موارد مالية مناسبة لقيام العاملين بمهامهم الوظيفية.	3.80	1.01	مرتفع
1	2	تعمل إدارة الجامعة على توعية العاملين بمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.	3.51	0.984	مرتفع
4	3	تتحقق إدارة الجامعة من جدوى الخدمات التي تقدمها من خلال العاملين فيها.	3.50	1.09	مرتفع
3	4	تشجع إدارة الجامعة العاملين في وضع إستراتيجية تنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى.	3.48	0.922	مرتفع

متوسط	0.973	3.35	يتم تطوير الخدمات التي تقدمها إدارة الجامعة بناءً على اقتراحات من العاملين.	5	2
-------	-------	------	---	---	---

بالنظر إلى جدول (7/أ)، يُظهر مستوى الإجابة عن كل فقرة من فقرات مجال التوعية بأهمية الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. وفي هذا الجدول، جاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة رقم 2 في المرتبة الخامسة بمستوى متوسط. وبشكل عام، كانت الدرجة الكلية لكل فقرات المجال مرتفعة. يُعزى هذا النتيجة إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية الخاصة بتوفير الموارد المالية اللازمة لأداء الموظفين لمهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى جهودها في توعية الموظفين بأهمية الميزة التنافسية وتحقيق جدوى الخدمات التي تقدمها. كما تُشجع الجامعات الموظفين على وضع استراتيجيات تنافسية وتطوير الخدمات بناءً على اقتراحاتهم. هذه النتائج متفقة مع دراسة سابقة لسري وآخرون (2021).

٢) مجال تشجيع البحث العلمي

الجدول الوارد أدناه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال تشجيع البحث العلمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (7/ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشجيع البحث العلمي مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	تشجيع البحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
5	1	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في المجالات العالمية المتميزة.	4.20	0.820	مرتفع جداً
3	2	تعمل إدارة الجامعة على ترقية أعضاء هيئة التدريس اعتماداً على أبحاثهم المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.	4.02	0.897	مرتفع
7	3	تدعم إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية.	3.94	0.895	مرتفع
1	4	تعمل إدارة الجامعة وفق إستراتيجية متجددة للبحث العلمي.	3.85	0.851	مرتفع
2	5	توفر إدارة الجامعة الموارد المادية المختلفة لبحوث أعضاء هيئة التدريس فيها.	3.83	1.07	مرتفع
4	6	توفر إدارة الجامعة المراكز البحثية المتخصصة للإنتاج العلمي.	3.30	1.02	متوسط
6	7	تعمل إدارة الجامعة على تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعمل الأبحاث العلمية.	3.25	0.983	متوسط

بالاستناد إلى جدول (7/ب)، يوضح مستوى الإجابة لكل فقرة من فقرات مجال تشجيع البحث العلمي، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. تأتي الفقرة رقم 5 في المرتبة الأولى بمستوى إجابة عالي، في حين تحتل الفقرة رقم 6 المرتبة السابعة بمستوى متوسط. ويُعزى هذا التفوق إلى جهود الجامعات في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في المجالات العالمية المرموقة وتحفيزهم معنوياً، بالإضافة إلى تقديم الدعم المعنوي والمالي لحضورهم المؤتمرات العلمية. تُظهر هذه النتائج استراتيجية متجددة للبحث العلمي في الجامعات الفلسطينية الخاصة، والتي تعزز البحث العلمي وتعمل على ترقية أعضاء هيئة التدريس بناءً على نتائج أبحاثهم المنشورة. وتتفق هذه النتائج مع الدراسة التي أجراها سري وآخرون (2021).

٣) مجال تطوير الموارد البشرية والإدارية

يعرض الجدول الوارد أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية لفقرات مجال تطوير الموارد البشرية والإدارية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (7/ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطوير الموارد البشرية والإدارية مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة	تطوير الموارد البشرية والإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تستقطب إدارة الجامعة العاملين المتميزين مهنيًا للعمل فيها.	3.88	0.820	مرتفع
5	2	تقوم إدارة الجامعة بإبتعاث العاملين لدورات تدريبية.	3.60	0.994	مرتفع
4	3	توفر إدارة الجامعة نظاماً مهنيًا لتقييم أداء العاملين فيها.	3.57	0.851	مرتفع
3	4	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتولي المناصب القيادية.	3.52	1.11	مرتفع
2	5	تضع إدارة الجامعة خطة تطويرية للتنمية المهنية للعاملين.	3.48	0.954	مرتفع

بالنظر إلى جدول (7/ج)، يوضح مستوى الإجابة لكل فقرة من فقرات مجال تطوير الموارد البشرية والإدارية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. تأتي الفقرة رقم 1 في المرتبة الأولى بمستوى عالٍ، بينما تأتي الفقرة رقم 2 في المرتبة الخامسة بمستوى عالٍ أيضاً. تشير هذه النتائج إلى أن مستوى تطوير الموارد البشرية والإدارية كان عالياً في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وتعزى هذه النتائج إلى جهود الجامعات في حذب الموظفين المتميزين مهنيًا للعمل فيها، وإرسالهم لدورات تدريبية، وتوفير نظام مهني لتقييم أدائهم، بالإضافة إلى وضع خطط تطويرية للتنمية المهنية لهم. كما تضع الجامعات معايير واضحة لتعيين المناصب القيادية. وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة أجريت من قبل سري وآخرون (2021)، وعايض (2020).

٤) مجال بناء المعرفة وتطويرها

الجدول أدناه يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية لفقرات مجال بناء المعرفة وتطويرها، مصنفة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

جدول (7/د): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بناء المعرفة وتطويرها مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة	بناء المعرفة وتطويرها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
2	1	تعمل الجامعة على إقامة توأمة مع الجامعات المتميزة بهدف تبادل المعرفة.	4.00	0.863	مرتفع
1	2	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المعرفة وتوظيفها.	3.82	0.771	مرتفع
5	3	تحرص الجامعة على حماية الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.	3.72	0.974	مرتفع
4	4	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تسجيل براءات الاختراع.	3.58	1.06	مرتفع
3	5	تهتم الجامعة في تحويل نتائج البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس لواقع عملي وملمس.	3.41	0.850	مرتفع

(١) بالنظر إلى جدول (7/د)، يوضح مستوى الإجابة لكل فقرة من فقرات مجال بناء المعرفة وتطويرها، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. تنصدر الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم 3 على المرتبة الخامسة بمستوى إجابة مرتفع. تشير هذه النتائج إلى أن مستوى بُعد تطوير المعرفة كان مرتفعاً. ويعزى هذا الأمر إلى جهود الجامعات في إقامة توأمة مع جامعات متميزة لتبادل المعرفة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المعرفة وتوظيفها. كما تشجع الجامعات أيضاً أعضاء هيئة التدريس على تسجيل براءات الاختراع، وتحرص على حماية الملكية الفكرية لهم بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، تولي الجامعات اهتماماً خاصاً بتحويل نتائج البحوث العلمية إلى واقع عملي وملمس. وتتفق هذه النتائج مع نظرية الجودة الشاملة من خلال العمل المشترك للجامعات في إقامة توأمة بهدف تبادل المعرفة والأبحاث العلمية والعمل على تطويرها. وتتماشى نتائج هذا المجال مع دراسات سابقة أجريت من قبل سري وآخرون (2021)، وعايض (2020).

(٢) عرض نتائج السؤال الثالث

هل توجد قدرة تنبؤية للتمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟
يمكن الإجابة على هذا السؤال وسؤال الدراسة الرئيس من خلال عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تفترض أنه يمكن التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال درجة التمكين الإداري بأبعاده للعاملين في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بأسلوب الإدخال (Enter) للتحقق من تأثير التمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية. توضح نتائج الجداول (8) - (9) هذا التأثير.

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لأثر التمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية.

المقياس	معامل الارتباط (R)	R2	معدل التأثير (B)	الخطأ قيمة "ت" المعياري	الجدولية المحسوبة	قيمة "ت" الدلالة الإحصائية
لأثر التمكين الإداري على الميزة التنافسية	0.889	0.791	1.075	0.30166	1.98	15.788
00.00						

يتضح من الجدول (8) أن الميزة التنافسية تتأثر بتمكين الإداري، حيث أن زيادة درجة واحدة في التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة قدرها (1.075) درجة في مستوى الميزة التنافسية. هذا يؤكد قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين التمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، مما يثبت صحة الفرضية بأن التمكين الإداري له دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية. إن التمكين الإداري يعتبر أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وكلما تم تحسين التمكين الإداري وتطبيقه بشكل فعال، تحقق للجامعات ميزة تنافسية أكبر.

بمعنى آخر، تحقيق التمكين الإداري بجميع جوانبه وتفصيله، من خلال تطبيق كافة مجالاته ومعايره، يؤدي إلى نجاح الإدارة الجامعية في تنفيذ برامجها وخططها ومشاريعها، مما يعزز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، كلما تمكن القادة الأكاديميون من ممارسة التمكين الإداري بفعالية، زادت قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على نظرائهم. وفي الحقيقة، ممارسة التمكين الإداري بشكل فعال لا يأتي صدفة، بل يتطلب وجود قوانين وأنظمة وتعليمات، ينفذها أفراد يمتلكون الوعي، والمسؤولية، والمعرفة، بالإضافة إلى العدل الواضح، مما يجعل التمكين ممارسة منهجية ودقيقة. عندها تصبح الميزة التنافسية هي الصورة البارزة للجامعة، التي تميزها عن الجامعات الأخرى على المستوى الوطني والإقليمي. وهذه النتائج تتفق مع دراسات كل من سري وآخرون (2021)، وعابض (2020)، ومولودي (2019).

وللتحقق من تأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية، تم اختبار الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري على مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية الخاصة. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بأسلوب الإدخال (Enter)، وتوضح نتائج الجداول (9) ذلك.

جدول (9): المعاملات التي توضح أثر أبعاد التمكين الإداري على الميزة التنافسية.

النموذج	المعاملات غير المعيرة	المعاملات المعيرة	قيمة اختبار "ت"	الدلالة المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta	
الثابت	0.148	0.290	-	0.611
الاتصال ومشاركة المعلومات	0.300	0.084	0.263	0.001
التدريب	0.189	0.072	0.219	0.010
الحوافز	0.345	0.066	0.451	00.00
الاستقلالية	0.053	0.087	0.047	0.546
				0.607

0.098	1.678	0.115	0.070	0.117	تفويض السلطة
-------	-------	-------	-------	-------	--------------

يتبين من الجدول (9) أن الميزة التنافسية تتغير وفقاً لثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين الإداري وهي: الاتصال ومشاركة المعلومات، للتدريب، والخوافز. وقد كان لبعد الخوافز للتأثير الأكبر، إذ أن زيادة الخوافز للمقدمة للعاملين بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعة بمقدار (0.345) درجة مع ثبات باقي المتغيرات. تبعه بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثانية، حيث أن زيادة الاتصال ومشاركة المعلومات بين العاملين في الجامعات الفلسطينية بمقدار درجة واحدة تزيد الميزة التنافسية بمقدار (0.300) درجة مع ثبات باقي المتغيرات. وجاء بعد للتدريب في المرتبة الثالثة، حيث أن زيادة تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (0.189) درجة مع ثبات باقي المتغيرات. أما بالنسبة لبعد الاستقلالية وتفويض السلطة، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير لهما حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

النتائج

خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- 1) أن الميزة التنافسية تتغير تبعاً للتمكين الإداري، حيث كلما زادت درجة التمكين الإداري بمقدار درجة واحدة زاد مستوى الميزة التنافسية بمقدار (1.075) درجة.
- 2) كما تبين وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الخوافز، الاستقلالية، تفويض السلطة) ومستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- 3) هذا بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تتغير تبعاً لثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، الخوافز)، وجاء تأثير بعد الخوافز بالمرتبة الأولى، حيث كلما زادت الخوافز المقدمة للعاملين بمقدار درجة واحدة زادت الميزة التنافسية للجامعة بمقدار (0.345) درجة، تلاه في المرتبة الثانية بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، وأخيراً تلاه في المرتبة الثالثة بعد التدريب.
- 4) أشارت أيضاً إلى عدم وجود أثر لكل من بعدي: (الاستقلالية، وتفويض السلطة).

التوصيات:

جاءت أهم توصيات الدراسة على النحو الآتي:

- 1) لا بد من توفير وسائل مختلفة لإيصال المعلومات لكافة العاملين من خلال وسائل الاتصال الحديثة.
- 2) ضرورة تعزيز برامج التدريب المتبعة في الجامعات الفلسطينية بحيث تكون واضحة وقوية ومبنية على الاحتياجات، وبما ينسجم مع تحقيق أهداف الجامعة مع ضرورة توفير متخصصين في مجال التدريب.
- 3) العمل على توفير إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- 4) ضرورة رفع مستوى التمويل في الجامعات الفلسطينية وتخصيص جزء عال لأغراض الخوافز والمكافآت.

٥) أهمية قيام إدارة الجامعات الفلسطينية بتقدير نجاح الموظفين فيها والعمل على تعزيز الموظفين المبدعين ورفع مستوى الدافعية لديهم من خلال زيادة عدد المؤتمرات العلمية المسموح بها للموظفين.

REFERENCES

- Al-Quran.
- Abadi, Majd Al-Din Muhammad. (1996). *Al-Qamus Al-Muhit* (The Ocean Dictionary). Beirut: Al-Resalah Foundation.
- Abbas, Anas Abdul Basit. (2011). *Workforce Planning and Development*. Jordan: Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution, and Printing.
- Abdel Aziz, Muhammad. (2016). The Relationship Between Quality and Job Performance in the Health Sector. Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Abdel-Latif, E. A. L. M. (2021). The role of knowledge sharing in achieving competitive advantage (a field study at Sohag University). *Journal of the Faculty of Education*, January issue, Part III.
- Abdel Qader, Hussein, & Alawneh, Marwan. (2020). *Communication Skills*. Palestine: Dar Al-Istiqlal for Culture and Publishing.
- Abdel Qader, Hussein, & Hals, Mohammad Ahmad. (2013). *Public Administration: Approaches, Elements, Skills*. Palestine: Dar Al-Fikr Library.
- Afandi, Atiya Hussein. (2003). *Empowering Employees: An Approach for Continuous Improvement and Development*. Cairo: The Arab Organization for Contemporary Administrative Development.
- Andrawas, Rami Jamal & Ma'ayah, Adel Salem. (2008). *Management Through Trust and Empowerment*. Jordan: The Modern World of Books.
- Arabic Language Academy. (2011). *Al-Mu'jam Al-Wasīf* (The Intermediate Dictionary). Cairo: Al-Shorouk International Library, 5th Edition.
- Assaf, Abdul Mu'ti. (2010). *Training and Human Resource Development*, 1st Edition, Dar Al-Zahran for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Assaf, Mahmoud Abdel Majid. (2015). "The Reality of Creativity Management to Achieve Competitive Advantage in Higher Education Institutions in Gaza." *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research*, Vol. 3, No. 9, pp. 109-145.
- Ayad, Abdul Latif M. & Al-Bashari, Najib M. (2020). The Impact of Administrative Empowerment in Achieving Sustainable Competitive Advantage. *Social Studies Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 1-28.
- Bashiweh, Hussein, & Qashaw, Khawla. (2020). An Analytical View of Administrative Competencies (Knowledge and Performance) Needed for School Leaders. *Al-Baheth Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 12, No. 4, pp. 53-72.
- Dawood, Samir. (2020). *Requirements for Achieving Competitive Advantage in Egyptian Universities in Light of Quality Standards*. Faculty of Girls, Ain Shams University.
- Ghabour, Amani. (2019). Proposed Strategic Vision for Developing Scientific Research in Egyptian Universities. *Research Journal of Education*, vol. 54, No. 10.
- Harb, Muhammad Khamis. (2015). Faculty Empowerment at Saudi Universities Between Leadership Perceptions and Practice Levels. *Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud University*, vol. 1, No. 2, pp. 279-364.

- Hawari, Maraj, & Sharaa, Mariam. (2017). *Introduction to Empowering Management*. Amman, Jordan: Kunooz Knowledge Publishing and Distribution.
- Al-Husseini, Azza Ahmad. (2015). Administrative Empowerment as an Approach to Supporting Quality Culture in Universities. *Educational and Social Studies Journal, Helwan University*, 21(2), 349-398.
- Ibn Manzūr, Muḥammad ibn Mukarram. (1994). *Lisān al-ʿArāb*. Bayrut: Dār Ṣafā, 3rd Edition.
- Al-Iyashi Zarzar, Kareema, & Giyad. (2016). *Uses of Information and Communication Technology in Economic Institutions and Their Role in Supporting Competitive Advantage*. Jordan: Safaa Publishing and Distribution.
- Jaf, Nazima, Omar, et al. (2019). "The Role of Empowerment Strategies in Organizational Change: A Case Study on Managers' Opinions in Private Banks in Erbil, Iraq," Unpublished Working Paper, Presented at the 4th International Scientific Conference, University of Amman.
- Al-Loqan, Mohammad bin Fahad. (2016). The Importance of Requirements for Knowledge Production as a Basis for Building Competitive Advantage. *Journal of Educational Sciences*, 28(1), 95-120.
- Al-Maghrabi, Abdel Hamid Abdel Fattah. (2009). *Modern Trends in Human Resources Management Studies and Practices*. Cairo: Al-Asriyah Library for Publishing and Distribution.
- Al-Mahna, Al-Hanaeyah. (2018). The Role of Training Programs in Enhancing the Professional Efficiency of Social Workers. Unpublished Master's Thesis, Sultan Qaboos University, Muscat.
- Melhem, Yahya Saleem. (2006). *Empowerment as a Contemporary Administrative Concept*. Cairo: The Arab Organization for Administrative Development, 2nd Edition.
- Melhem, Yahya Saleem. (2009). *Empowerment as a Contemporary Administrative Concept*. Cairo: The Arab Organization for Administrative Development, 2nd Edition.
- Saqr, Omar. (2002). *Globalization and Contemporary Economic Issues*. Cairo: Al-Dar Al-Jamia.
- Moloudi, Abdel Ghani & Yahiaoui, Abdelkader. (2019). *Employee Empowerment and Its Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage* (Doctoral Dissertation, Ahmed Draya University).
- Qanadili, Jawaher Ahmed & Qaroot, Rabab Issam. (2015). "Organizational Commitment of Teachers in Middle Schools in Mecca." *Journal of Faculty of Education, Ain Shams University*, Vol. 39, No. 4, pp. 374.
- Al-Suhaimi, Yasser. (2016). "The Impact of Management by Walking Around on Administrative Empowerment: An Applied Study on Government Departments." Unpublished Master's Thesis, Mutah University.
- Sri, Rochani, Mulyani., Taufik, Zulfikar., Sumeidi, Kadasrisman., Erika, Nurmartiani. (2021). The Influence of Managerial Roles and Empowerment on Innovations with Competitive Implications. doi: 10.33258/BIRCI.V4I4.2881.
- Al-Wadi, Mahmoud Hussein. (2012). *Administrative Empowerment in the Modern Era*. Jordan: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.