مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ

www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal

تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية

تحليل وصفي مقارن للممارسات التنظيمية ودعم الإبداع الأكاديمي

الباحث / عبد السلام سلمان أبو مسامح

العلوم التربوية -الادارة التربوية
وزارة التربية والتعليم العالي– غزة – فلسطين
abdmusameh@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل مستويات ممارسات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالاته التنظيمية وممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التحليل الثانوي الوصفي المقارن للمؤشرات الإحصائية المجمعة في مسح ميداني أُجري عام 2023م، وشمل (292) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية، باستخدام استبانة مكونة من (68) فقرة موزعة على ست مجالات. واستند التحليل إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والفروق العددية بين المتوسطات. وأظهرت النتائج تقارباً نسبياً بين متوسطات مجالات التمكين الإداري الستة، التي تراوحت بين (3.36) و(3.46)، بمتوسط كلي بلغ (3.42). وجاء العمل الجماعي في المرتبة الأولى، يليه التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، بينما جاء السلوك الإبداعي والتحفيز في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي. وبلغ المتوسط التوضيحي للمجالات التنظيمية الأربعة (3.44)، مقابل (3.38) لمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، وكشف تحليل الفقرات المختارة عن تفاوت واضح بين بعض الممارسات التفصيلية، ولا سيما بين تقدير الجهود المهنية ومنح العلاوات المالية (0.61)، والعمل الجماعي لإنجاز المهام والإنتاج الفكري (0.54)، والثقة بقدرات أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في القرارات الاستراتيجية (0.52).

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ
الكلمات المفتاحية :التمكين الإداري؛ الممارسات التنظيمية؛ القيادة الأكاديمية؛ دعم السلوك الإبداعي.

Administrative Empowerment in Palestinian Universities

A Comparative Descriptive Analysis of Organizational Practices and Support for Academic Innovation

Abdul Salam Salman Abu Musameh

Ministry of Education and Higher Education, Gaza, Palestine
abdmusameh@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to analyze the levels of administrative empowerment practices in Palestinian universities and identify the patterns of descriptive variation between organizational dimensions and practices related to motivation and support for creative behavior from the perspectives of faculty members. The study adopted a descriptive-analytical approach, employing comparative descriptive secondary analysis of aggregated statistical indicators obtained from a field survey conducted in 2023. The survey included 292 faculty members from four Palestinian universities in the southern governorates and utilized a questionnaire comprising 68 items distributed across six dimensions. The analysis was based on arithmetic means, standard deviations, relative weights, and numerical differences between means. The findings revealed relatively similar mean scores across the six dimensions of administrative empowerment, ranging from 3.36 to 3.46, with an overall mean of 3.42. Teamwork ranked first, followed by delegation, participation in decision-making, and effective communication, while creative behavior and motivation ranked fifth and sixth, respectively. The illustrative mean for the four organizational dimensions was 3.44, compared with 3.38 for the two dimensions of motivation and support for creative behavior. Furthermore, the analysis of selected

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

questionnaire items revealed notable variations among specific practices, particularly between recognition of professional efforts and the provision of financial bonuses (0.61), teamwork in task accomplishment and intellectual production (0.54), and confidence in faculty members' abilities and their participation in strategic decision-making (0.52).

Keywords: Administrative Empowerment; Organizational Practices; Academic Leadership; Support for Creative Behavior.

مقدمة الدراسة:

تشهد مؤسسات التعليم العالي تحولات متسارعة في أدوارها الأكاديمية والتنظيمية، في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية، وتنامي متطلبات الجودة والتميز المؤسسي، وتزايد الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية تتسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات. وقد أسهمت هذه التحولات في تعزيز الاهتمام بالمداخل الإدارية والقيادية التي تتجاوز الأنماط التقليدية القائمة على مركزية السلطة وتركيز المسؤوليات، وتتجه نحو توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتنمية قدراتهم المهنية، وتعزيز مساهمتهم في تطوير الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، يبرز التمكين الإداري بوصفه أحد المداخل التنظيمية التي تسعى إلى توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون وتبادل المعلومات، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة الفاعلة في أداء المهام وتحمل المسؤوليات والمبادرة إلى تطوير الممارسات المهنية.

وتكتسب ممارسات التمكين الإداري أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي، بالنظر إلى الطبيعة المعرفية والمهنية للعمل الأكاديمي، وما تتطلبه مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من استقلالية مهنية، وتعاون مؤسسي، ومشاركة في تطوير البرامج والسياسات الأكاديمية.(القبج وحامد، 2023)، ولا يقتصر التمكين الإداري على تفويض الصلاحيات أو إعادة توزيع المسؤوليات، بل يشمل منظومة مترابطة من الممارسات التنظيمية والقيادية، من أبرزها العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتحفيز، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للمبادرات والأفكار الجديدة. (جاد الله، 2024)، (سمارة، 2025)، ومن ثم، فإن فهم واقع التمكين الإداري في

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الجامعات يستدعي تحليل مكوناته وممارساته التفصيلية، بما يتيح الكشف عن مستويات حضورها النسبي، بدل الاقتصار على مؤشر كلي قد يحجب التفاوت بين مجالات الممارسة.

وقد شهد مفهوم التمكين تطوراً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، حيث برز التمييز بين التمكين من منظور تنظيمي يرتبط بإتاحة الصلاحيات والمعلومات والموارد وفرص المشاركة، والتمكين النفسي الذي يعبر عن إدراك العاملين لمعنى العمل والكفاءة وتقرير المصير والتأثير. وفي هذا الإطار، قدمت Spreitzer (1995) تصوراً متعدد الأبعاد للتمكين النفسي، فيما أظهرت المراجعة التحليلية الكمية التي أجراها Seibert et al. (2011) ارتباط العوامل التنظيمية والقيادية بالتمكين النفسي وما يرتبط به من نتائج مهنية وتنظيمية. ويؤكد هذا التمييز ضرورة التعامل مع الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري بوصفها مجالًا للتحليل يختلف مفاهيمياً وقياسياً عن إدراك العاملين للتمكين النفسي، مع إمكانية الاستفادة من الأدبيات المتعلقة بكليهما في بناء تفسير أكثر تكاملًا للبيئة الجامعية.

ويرتبط الاهتمام بالتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بتنامي أهمية تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع الأكاديمي، باعتباره أحد المجالات التي تعكس قدرة الجامعات على تطوير ممارساتها التعليمية والبحثية والإدارية. فإتاحة فرص المشاركة، وتشجيع المبادرات، وتبادل الخبرات، وتوفير الحوافز المهنية، تمثل ممارسات يمكن أن تسهم في توفير ظروف تنظيمية ملائمة لطرح الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل. غير أن الإبداع لا يتحدد بالممارسات الإدارية وحدها، بل يتأثر بتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والسياقية؛ إذ أبرز Amabile و(2016) Pratt أهمية الدافعية والبيئة الاجتماعية والتنظيمية في العمليات الإبداعية، فيما أوضح Zhang و(2010) Bartol دور التمكين النفسي والدافعية الداخلية والانخراط في العمليات الإبداعية في تفسير العلاقة بين القيادة المُمكِّنة وإبداع العاملين. وبناءً على ذلك، تبرز أهمية التمييز بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وبين السلوك الإبداعي الفعلي ومخرجاته، بوصفها مفاهيم مترابطة ولكنها غير متطابقة. وفي ضوء التطورات البحثية الحديثة، تعزز الاهتمام بالعلاقات بين ممارسات القيادة والتمكين والسلوك الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي. فقد أظهرت دراسة Alwali

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

(2024)، وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري، مع دور وسيط للقيادة الشاملة. كما توصلت دراسة Ab Wahab et al. (2024)، إلى ارتباط القيادة الشاملة والقيادة مزدوجة البراعة بالسلوك الابتكاري، وإسهام هذا السلوك في تفسير العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الابتكاري. وتشير هاتان الدراستان إلى أهمية الممارسات القيادية التي تدعم المشاركة والمبادرة، مع مراعاة اختلاف المتغيرات التي تناولتاها عن الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري موضع الدراسة الحالية. وفي السياق ذاته، أبرزت المراجعة المنهجية التي أجرتها Corrêa & Mourão (2025) أهمية التفاعل بين القدرات الفكرية والمعرفة وأساليب التفكير والشخصية والدافعية والبيئة في تفسير تنمية الإبداع في التعليم العالي، كما أظهرت دراسة Tian et al. (2026) ، ارتباط القيادة الموزعة بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس، بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال التمكين النفسي، مع وجود تأثيرات مقيّدة لبعض السياسات الوظيفية الصارمة. وتوضح هذه النتائج أن الممارسات القيادية الداعمة للمشاركة والتمكين ينبغي فهمها في إطار الظروف المؤسسية التي تُمارس فيها، وأن توافرها لا يعني بالضرورة تحقق مستويات مرتفعة من السلوك الابتكاري أو المخرجات الإبداعية. وتتزايد أهمية دراسة هذه الممارسات في البيئة الجامعية الفلسطينية، بالنظر إلى الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقات التنظيمية بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، ومدى حضور الممارسات المرتبطة بتوزيع الصلاحيات، والمشاركة في القرارات، والتواصل المؤسسي، والتحفيز، ودعم المبادرات الأكاديمية. ويكتسب تناول هذه المجالات أهمية في ضوء اختلاف الوظائف التي تؤديها الممارسات الإدارية داخل الجامعة؛ فالتفويض يرتبط بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والعمل الجماعي بالتنسيق والتعاون، والمشاركة في اتخاذ القرار بإسهام العاملين في تحديد التوجهات والإجراءات، في حين يرتبط التحفيز ودعم السلوك الإبداعي بتشجيع المبادرة وتطوير الأداء. ولذلك، فإن تحليل مستويات هذه الممارسات بصورة تفصيلية يمكن أن يوفر فهمًا أدق لطبيعة التمكين الإداري كما يدركه أعضاء هيئة التدريس. وقد عكست بعض الدراسات الفلسطينية الحديثة أهمية تناول الممارسات القيادية في الجامعات من منظور متعدد الأبعاد؛ إذ بحث Alagha &

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

Shalash (2026) الجوانب المرتبطة بالكفايات الإدارية وتعزيز ثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية، بما يسلط الضوء على أهمية التواصل والعلاقات القيادية في البيئة الأكاديمية. كما تناول Thouqak (2026) واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائجه تفاوتًا بين أبعاد القيادة التحويلية، حيث جاءت مستويات التأثير المثالي والاعتبار الفردي أعلى من التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية. وعلى الرغم من اختلاف هذه الدراسات في مفاهيمها وأهدافها ومداخلها المنهجية، فإنها تعزز أهمية دراسة الممارسات القيادية الجامعية من خلال أبعادها التفصيلية، بدل الاكتفاء بالمؤشرات العامة.

ويتضح من الأدبيات السابقة أن جانباً من الاهتمام البحثي انصرف إلى دراسة التمكين النفسي وأنماط القيادة وعلاقاتها بالسلوك الابتكاري أو الأداء الإبداعي، بينما تتجه الدراسة الحالية إلى معالجة زاوية تحليلية مختلفة تتمثل في فحص مستويات الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري والتفاوت الوصفي بين مجالاتها، إلى جانب الممارسات القيادية الداعمة للسلوك الإبداعي، في سياق الجامعات الفلسطينية. وتتمثل الفجوة التي تسعى الدراسة إلى الإسهام في معالجتها في الحاجة إلى قراءة وصفية مقارنة توضح المجالات التي تحظى بمستويات أعلى أو أدنى من الممارسة، وتفسر هذا التفاوت في ضوء طبيعة كل مجال والأدبيات التنظيمية ذات الصلة، دون افتراض وجود علاقات سببية أو فروق إحصائية دالة لم تخضع للاختبار. وانطلاقاً من ذلك، تتناول الدراسة الحالية التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية من خلال تحليل وصفي مقارن للممارسات التنظيمية ودعم الإبداع الأكاديمي، اعتماداً على مؤشرات إحصائية مستمدة من مسح ميداني جُمعت بياناته عام 2023 من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية. وتقوم الدراسة على تنظيم النتائج المتاحة وتحليلها في ضوء إطار نظري وأدبيات بحثية محدثة، وتسعى الدراسة، من خلال هذا التوجه، إلى تقديم قراءة تحليلية أكثر تفصيلاً لمستويات ممارسات التمكين الإداري، بما يساعد على تحديد مجالات القوة النسبية والجوانب التي تستحق مزيدًا من الاهتمام التنظيمي والبحثي. كما تتمثل إضافتها العلمية في الجمع بين التحليل الوصفي

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المقارن للمؤشرات المتاحة والتفسير النظري المستند إلى الأدبيات الحديثة، مع المحافظة على الحدود الزمنية والمنهجية للبيانات، والتمييز بين دعم السلوك الإبداعي بوصفه ممارسة قيادية وبين الإبداع الأكاديمي الفعلي بوصفه مخرجاً مستقلاً.

مشكلة الدراسة:

يُعد التمكين الإداري أحد المداخل التنظيمية التي تحظى باهتمام متزايد في مؤسسات التعليم العالي، لما يتضمنه من ممارسات تتعلق بتفويض الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير الاتصال التنظيمي، وتوفير الحوافز، ودعم المبادرات الأكاديمية والإبداعية. غير أن تعدد هذه الممارسات واختلاف طبيعتها التنظيمية والقيادية يثير تساؤلات حول مستويات حضورها النسبي داخل المؤسسات الجامعية.

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة اهتماماً بالعلاقات بين القيادة والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تناولت دراستا Alwali (2024) و Ab Wahab et al. (2024) العلاقات بين أنماط القيادة والتمكين والسلوك الابتكاري، فيما أبرزت دراستا Corrêa & Mourão (2025) و Tian et al. (2026) أهمية العوامل الفردية والتنظيمية والمؤسسية المرتبطة بالإبداع في البيئة الجامعية. وعلى الرغم من أهمية هذه الإسهامات، فإن اختلاف متغيراتها وتصميماتها البحثية يبرز الحاجة إلى معالجات تحليلية تركز على الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري ذاتها، ومستوياتها النسبية، وما قد تكشفه المؤشرات التفصيلية، وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في الجامعات الفلسطينية، بالنظر إلى طبيعة المسؤوليات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وتعدد الممارسات المرتبطة بإدارة العمل الجامعي وتنسيق الجهود والمشاركة في القرارات وتطوير المبادرات الأكاديمية. ويستدعي فهم واقع التمكين الإداري في هذه البيئة تحليل ممارساته بصورة متعددة الأبعاد، بما يساعد على تحديد المجالات التي تحظى بمستويات أعلى أو أدنى من التطبيق وفق تقديرات أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن التفاوت بين الممارسات التنظيمية الأساسية والممارسات الداعمة للتحفيز والسلوك الإبداعي.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

وفي هذا الإطار، تتيح المؤشرات الإحصائية المنشورة لمسح ميداني شمل 292 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وجُمعت بياناته عام 2023، أساساً لإجراء تحليل وصفي مقارن لممارسات التمكين الإداري. وتشير النتائج المنشورة إلى تقارب نسبي بين متوسطات المجالات الستة، مقابل تفاوت أكثر وضوحًا بين بعض الممارسات التفصيلية، الأمر الذي يستدعي إعادة فحص هذه المؤشرات وتحليلها في ضوء طبيعة المجالات التي تنتمي إليها.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقديم تحليل وصفي مقارن يتجاوز المؤشر الكلي للتمكين الإداري، ويتناول مستويات الممارسات التنظيمية وممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، مع الكشف عن أنماط التفاوت بين المجالات والفقرات وتفسير دلالاتها في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة. وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول تحديد طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالات التمكين الإداري وممارساته التفصيلية في الجامعات الفلسطينية المشمولة بالدراسة، واستجلاء الدلالات التنظيمية والتطبيقية التي يمكن استخلاصها من هذه الأنماط لتطوير ممارسات القيادة الأكاديمية.

الفجوة البحثية: تكشف مراجعة الأدبيات ذات الصلة عن اهتمام بحثي بالعلاقات بين أنماط القيادة والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي، في حين تتجه الدراسة الحالية إلى زاوية تحليلية مختلفة، تتمثل في فحص مستويات الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري ومقارنتها وصفياً، بالاستناد إلى المؤشرات المنشورة على مستويي المجالات والفقرات، وتتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى الإسهام في معالجتها في ثلاثة جوانب مترابطة:

أولاً: الفجوة التحليلية: تتمثل في الحاجة إلى تجاوز الاعتماد على المستوى الكلي للتمكين الإداري، والانتقال إلى تحليل التفاوت الوصفي بين مجالاته الستة وممارساته التفصيلية، بما يتيح تحديد مواطن القوة النسبية والجوانب التي تستحق اهتماماً تنظيمياً أكبر.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ثانياً: الفجوة المفاهيمية: تتمثل في الحاجة إلى التمييز بين الممارسات التنظيمية المرتبطة بالتفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، وبين ممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي.

ثالثاً: الفجوة السياقية: تتمثل في الحاجة إلى تقديم قراءة تحليلية متخصصة لمؤشرات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية المشمولة بالمسح، بما يراعي خصوصية البيئة التنظيمية للدراسة وحدود بياناتها الميدانية والزمنية، ويساعد على استخلاص دلالات تطويرية تتناسب مع نطاق النتائج المتاحة. ولا تقوم الدراسة على افتراض غياب المعالجات السابقة لهذه الموضوعات، وإنما تتمثل إضافتها العلمية في الجمع بين الأبعاد التحليلية والمفاهيمية والسياقية ضمن معالجة وصفية مقارنة تستند إلى نتائج، وتعيد تنظيمها وتفسيرها في ضوء الأدبيات الحديثة.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالات التمكين الإداري وممارساته التنظيمية وممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستويات ممارسات التمكين الإداري في المجالات الستة، وفق المتوسطات الحسابية والمؤشرات الوصفية؟
2. ما طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالات التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، مقارنة بمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي؟
3. ما أبرز أوجه التفاوت الوصفي بين الممارسات التفصيلية المرتبطة بالتفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال؟
4. ما أبرز أوجه التفاوت الوصفي بين الممارسات التفصيلية المرتبطة بالتحفيز ودعم السلوك الإبداعي؟

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

5. كيف يمكن تفسير الأنماط الوصفية المستخلصة في ضوء الأدبيات الحديثة، وما دلالاتها التطبيقية المحتملة لتطوير ممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل مستويات ممارسات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية من منظور وصفي مقارن، والكشف عن طبيعة التفاوت بين مجالاته وممارساته التفصيلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستويات مجالات التمكين الإداري الستة وترتيبها وفق المتوسطات الحسابية والمؤشرات الوصفية.
2. الكشف عن طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالات التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، مقارنة بمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي.
3. تحديد أبرز أوجه التفاوت الوصفي بين الممارسات التفصيلية المرتبطة بالتفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال.
4. تحديد أبرز أوجه التفاوت الوصفي بين الممارسات التفصيلية المرتبطة بالتحفيز ودعم السلوك الإبداعي.
5. تفسير الأنماط الوصفية المستخلصة في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة، واستجلاء دلالاتها التطبيقية المحتملة لتطوير ممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من تناولها التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بوصفه مفهوماً تنظيمياً متعدد الأبعاد، ومن سعيها إلى تقديم تحليل وصفي مقارن لممارساته المختلفة، بما يساعد على فهم مستويات حضورها النسبي والكشف عن التفاوت بين مجالاتها ومؤشراتها التفصيلية. وتتحدد أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

أولاً: الأهمية النظرية: تسهم الدراسة في إثراء النقاش العلمي المتعلق بالتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تناول ممارساته التنظيمية والقيادية بوصفها مكونات مترابطة ولكنها غير متطابقة في طبيعتها ووظائفها. كما تسهم في توضيح التمييز المفاهيمي بين التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال من جهة، والتحفيز ودعم السلوك الإبداعي من جهة أخرى، مع التأكيد على اختلاف هذه الممارسات عن التمكين النفسي والإبداع الأكاديمي الفعلي. وتتيح هذه المعالجة قراءة أكثر تفصيلًا للتمكين الإداري، يمكن الإفادة منها في مناقشة الأدبيات المرتبطة بالقيادة الأكاديمية والتطوير التنظيمي في الجامعات.

ثانياً: الأهمية المنهجية: تتمثل الأهمية المنهجية للدراسة في توظيف التحليل الثانوي للمؤشرات الإحصائية المنشورة للإجابة عن أسئلة بحثية محددة، من خلال إعادة تنظيم النتائج ومقارنتها وصفيًا على مستويي المجالات والفقرات. كما تبرز أهميتها في التمييز بين المقارنات الوصفية والاختبارات الاستدلالية.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية: يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد القيادات الأكاديمية وإدارات الكليات والجهات المعنية بالتطوير المؤسسي والجودة في الجامعات الفلسطينية بمؤشرات وصفية تساعد على فهم مستويات ممارسات التمكين الإداري وتحديد المجالات التي تستحق مزيدًا من التقييم والاهتمام. كما يمكن الاستفادة من التحليل التفصيلي في مراجعة الممارسات المرتبطة بتفويض الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير الاتصال التنظيمي، وتحسين أساليب التحفيز، وتهيئة الظروف الداعمة للمبادرات والأفكار الإبداعية.

رابعاً: الأهمية السياقية: تكتسب الدراسة أهمية سياقية من تركيزها على الجامعات الفلسطينية المشمولة بالمسح الميداني، بما يتيح تقديم قراءة تحليلية للممارسات التنظيمية والقيادية كما عكستها تقديرات أعضاء هيئة التدريس خلال عام 2023. كما تساعد الدراسة على إبراز أهمية مراعاة السياق المؤسسي والزمني عند تفسير مؤشرات التمكين الإداري،

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

وتوفر أساساً يمكن أن تستفيد منه دراسات لاحقة تسعى إلى فحص هذه الممارسات في جامعات فلسطينية أخرى أو خلال فترات زمنية مختلفة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التحليل الوصفي المقارن لممارسات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، من خلال ست مجالات رئيسة، هي: التفويض، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم السلوك الإبداعي. وتركز الدراسة على تحليل التفاوت الوصفي بين أربع مجالات تنظيمية، تتمثل في التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، وبين مجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المنشورة.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في أعضاء هيئة التدريس الذين شملهم المسح الميداني الأصلي، والبالغ عددهم (292) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المشمولة بالدراسة.

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على أربع جامعات فلسطينية تقع في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين.

الحدود الزمانية: ترتبط الحدود الزمانية للبيانات الميدانية بعام 2023، وهو العام الذي جُمعت فيه استجابات أعضاء هيئة التدريس. أما التحليل الوصفي المقارن وإعادة تفسير المؤشرات المنشورة في ضوء الأدبيات الحديثة، فقد أُجريا في إطار الدراسة الحالية عام 2026.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإدارية: يُقصد بالتمكين الإداري مجموعة الممارسات والسياسات التنظيمية والقيادية التي تستهدف إتاحة الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة للعاملين، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع التعاون وتبادل المعلومات، وتوفير الدعم والحوافز التي تساعدهم

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

على أداء أدوارهم المهنية والمبادرة إلى تطوير العمل المؤسسي. ويرتبط هذا المفهوم بتهيئة الظروف التنظيمية الداعمة للاستقلالية المهنية والمشاركة الفاعلة، مع تمييزه عن التمكين النفسي الذي يعكس إدراك الفرد لمعنى العمل والكفاءة وتقرير المصير والتأثير (Spreitzer, 1995; Seibert et al., 2011). ويعرف إجرائياً: مستوى الممارسات الإدارية والقيادية لعمداء الكليات كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وفق ست مجالات، هي: التفويض، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم السلوك الإبداعي. ويُعبَّر عن هذه المستويات من خلال المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والمؤشرات الوصفية المنشورة في نتائج المسح الميداني (أبو مسامح، 2023).

الممارسات التنظيمية للتمكين الإدارية: يُقصد بها الممارسات الإدارية والقيادية التي تتعلق بتنظيم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، وتنسيق جهود العاملين، وتعزيز التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتيسير الاتصال وتبادل المعلومات، بما يساعد على توفير بيئة تنظيمية داعمة للمشاركة والاستقلالية المهنية. (جاد الله، 2024)، ويعرف إجرائياً: الممارسات في المجالات الأربعة المتمثلة في التفويض، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، كما تقيسها فقرات الأداة الأصلية وتعكسها المؤشرات الإحصائية المنشورة. ويُستخدم هذا التصنيف لأغراض التحليل الوصفي المقارن مع مجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي.

التفويض الإداري: يُقصد بالتفويض الإداري إسناد بعض المهام والصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين ضمن إطار تنظيمي محدد، بما يتيح لهم قدراً مناسباً من الاستقلالية في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات المرتبطة بها، مع المحافظة على وضوح الأدوار والمسؤوليات وآليات المتابعة والمساءلة. (عجلوني وأفندي، 2025)، ويعرف إجرائياً: مستوى ممارسات عمداء الكليات المتعلقة بتفويض المهام والصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، كما تعكسه تقديرات أفراد العينة والمؤشرات الوصفية المنشورة للفقرات المرتبطة بهذا المجال.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

العمل الجماعي: هو نمط من العمل التنظيمي يقوم على التعاون والتنسيق وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، بما يتيح الاستفادة من القدرات المهنية المتنوعة ويساعد على تكامل الجهود داخل المؤسسة. (كاظم وآخرون، 2024)، ويعرف إجرائيا: بأنه مستوى ممارسات عمداء الكليات المتعلقة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون وتنسيق الجهود وإنجاز المهام بصورة جماعية، وتوظيف العمل الجماعي في الأنشطة الأكاديمية، وفق المؤشرات الوصفية المنشورة لهذا المجال.

المشاركة في اتخاذ القرار: إتاحة الفرص للعاملين للإسهام بآرائهم وخبراتهم ومقترحاتهم في مناقشة البدائل والقرارات المتعلقة بالعمل المؤسسي، في إطار الصلاحيات والمسؤوليات التنظيمية المحددة، بما يعزز مساهمتهم في إدارة شؤون المؤسسة وتطوير أدائها. (بركة، 2024)، ويعرف إجرائياً: مستوى ممارسات عمداء الكليات المتعلقة بإشراك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة القرارات الأكاديمية والإدارية والمساهمة في اتخاذها، بما يشمل القرارات المهنية والاستراتيجية التي تناولتها فقرات الأداة، وفق المؤشرات الوصفية المنشورة.

الاتصال الفعال: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات والتغذية الراجعة بين الأفراد والمستويات التنظيمية المختلفة، بصورة تسهم في وضوح الرسائل وتحقيق التفاهم والتنسيق، وتساعد على بناء علاقات مهنية قائمة على التواصل والتفاعل. (الجمل، 2024)، ويعرف إجرائياً: بأنه مستوى ممارسات عمداء الكليات المتعلقة بتوفير قنوات الاتصال وتبادل المعلومات والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس، كما تعكسه تقديرات أفراد العينة والمؤشرات الإحصائية المنشورة.

التحفيز: هو مجموعة الممارسات الإدارية والقيادية التي تستهدف تشجيع العاملين على أداء مسؤولياتهم المهنية وتطوير أدائهم، من خلال التقدير والاعتراف بالجهود، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة فرص النمو والتطوير المهني، بما يدعم المبادرة والمشاركة الفاعلة في العمل المؤسسي. (شكروم، 2025)، ويعرف إجرائياً: بأنه مستوى ممارسات عمداء الكليات المتعلقة بتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الثقة بقدراتهم، وتقديم الحوافز، وتشجيع المبادرات المهنية والأكاديمية، كما تعكسه المؤشرات الوصفية المنشورة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

دعم السلوك الإبداعي الأكاديمي: هو مجموعة الممارسات القيادية والتنظيمية التي تستهدف تهيئة بيئة جامعية تشجع أعضاء هيئة التدريس على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها وتطويرها وتجريبها، وتوفير الدعم المناسب للمبادرات التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل الأكاديمي. (Amabile & Pratt, 2016) ويعرف إجرائياً: بأنه مستوى ممارسات عمداء الكليات المتعلقة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية، ومناقشتها وتبني المناسب منها، وتيسير تجريبها وتوفير الدعم لتنفيذها، كما تعكسه تقديرات أفراد العينة والمؤشرات الإحصائية المنشورة.

التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي:

يُعد التمكين الإداري من المداخل التنظيمية والقيادية التي تقوم على توسيع نطاق المشاركة المهنية، وإتاحة الصلاحيات المناسبة للعاملين، وتعزيز الثقة والتعاون وتبادل المعلومات، بما يتيح الاستفادة من الخبرات والقدرات المتاحة داخل المؤسسة. ويعكس هذا المدخل توجهاً نحو إعادة تنظيم العلاقات الإدارية بصورة تقلل من الاعتماد الحصري على المركزية في ممارسة السلطة واتخاذ القرارات، دون أن يعني ذلك إلغاء المسؤوليات القيادية أو تجاوز الأطر التنظيمية وآليات المساءلة.

وتبرز أهمية التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالنظر إلى الطبيعة المعرفية والمهنية للعمل الجامعي، الذي يجمع بين التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والمشاركة في إدارة الشؤون الأكاديمية. وتتطلب هذه الأدوار إتاحة قدر مناسب من الاستقلالية المهنية، وتوفير قنوات فاعلة للتواصل والتعاون، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في القضايا المرتبطة باختصاصاتهم. ومن ثم، فإن التمكين الإداري في البيئة الجامعية لا يقتصر على نقل بعض الصلاحيات، بل يتضمن منظومة من الممارسات التي تنظم العلاقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتحدد فرص المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية. (القبج وحامد، 2023) وتقتضي دراسة التمكين التمييز بين الممارسات التنظيمية المرتبطة بإتاحة فرص المشاركة والاستقلالية، والتمكين النفسي الذي يعبر عن إدراك العاملين لقدرتهم على التأثير في أعمالهم. فقد حددت Spreitzer (1995) أربعة أبعاد

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

للتمكين النفسي، هي: المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير. كما أوضحت المراجعة التحليلية الكمية التي قدمها Seibert et al. (2011) ارتباط التمكين النفسي بمجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية ونتائج العمل.

ويؤكد هذا التمييز أن توافر ممارسات التفويض أو المشاركة أو الاتصال لا يمثل بالضرورة دليلًا مباشرًا على تحقق التمكين النفسي لدى العاملين؛ إذ تختلف طبيعة القياس بين الممارسات التي تتيحها القيادة والإدراكات النفسية التي تتكون لدى الأفراد. وبناءً على ذلك، تتناول الدراسة الحالية التمكين الإداري من منظور ممارسات عمداء الكليات كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، دون اعتبار المؤشرات المستخدمة مقياسًا مباشرًا للتمكين النفسي.

أبعاد التمكين الإداري وممارساته التنظيمية:

يتحدد التمكين الإداري في الدراسة الحالية وفق ست مجالات، هي: التفويض، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، والسلوك الإبداعي، الذي تتناوله المعالجة الحالية من زاوية الممارسات القيادية الداعمة له. ولأغراض التحليل الوصفي المقارن، تُجمع أربع مجالات هي التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال ضمن مجموعة تحليلية للممارسات التنظيمية، بينما يُتناول التحفيز ودعم السلوك الإبداعي ضمن مجموعة تحليلية ثانية.

1. **التفويض الإداري:** يشير التفويض الإداري إلى إسناد بعض المهام والصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين ضمن إطار تنظيمي واضح، بما يتيح لهم المشاركة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصاتهم، مع المحافظة على حدود المسؤولية والمساءلة. ويستند التفويض الفاعل إلى وضوح الأدوار، والثقة المهنية، وتناسب الصلاحيات مع طبيعة المهام، وتوافر آليات المتابعة والتغذية الراجعة، وفي البيئة الجامعية، يمكن أن يتجسد التفويض في إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس لتولي مسؤوليات أكاديمية وإدارية، والمساهمة في تنفيذ البرامج والمبادرات، ومعالجة المشكلات المرتبطة بالعمل. غير أن مجرد إسناد المهام لا يكفي للحكم على مستوى التمكين؛ إذ

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ينبغي التمييز بين نقل أعباء العمل وبين إتاحة الصلاحيات اللازمة لتنفيذها باستقلالية مناسبة.(عجلوني وأفندي، 2025)

2. **العمل الجماعي:** يمثل العمل الجماعي أحد المكونات التنظيمية المرتبطة بتنسيق جهود العاملين، وتبادل المعارف والخبرات، وتكامل الأدوار لتحقيق أهداف مشتركة. وتبرز أهميته في الجامعات نظراً إلى اعتماد العديد من الأنشطة الأكاديمية على التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، سواء في تطوير البرامج والمقررات التعليمية، أو تنفيذ المشروعات البحثية، أو المشاركة في اللجان والأنشطة المؤسسية. ويمكن التمييز بين العمل الجماعي المرتبط بتوزيع المهام وإنجاز الأنشطة التنظيمية، والعمل الجماعي الذي يتيح فرصًا أوسع لتبادل المعرفة وتطوير الأفكار والمبادرات الجديدة. فقد تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنسيق في الأعمال الروتينية، دون أن يعكس ذلك بالضرورة مستوى مماثلًا من التعاون المرتبط بالإنتاج الفكري أو تطوير الممارسات الأكاديمية. (المجلاد والعنزي، 2025)

3. **المشاركة في اتخاذ القرار:** تعبر المشاركة في اتخاذ القرار عن إتاحة الفرص للعاملين للإسهام بآرائهم وخبراتهم ومقترحاتهم في مناقشة القضايا المؤسسية وتقييم البدائل المرتبطة بها، ضمن الصلاحيات والأدوار التنظيمية المحددة، وفي مؤسسات التعليم العالي، تتخذ المشاركة صوراً متعددة، من بينها عضوية اللجان الأكاديمية، ومناقشة الخطط والبرامج، وتقديم المقترحات التطويرية، والمساهمة في القرارات المتعلقة بالممارسات التعليمية والإدارية. ومع ذلك، تختلف مستويات المشاركة باختلاف طبيعة القرار والجهة المختصة باتخاذه؛ فالمشاركة في القرارات المهنية اليومية لا تعني بالضرورة المشاركة بالمستوى ذاته في القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالسياسات العامة للمؤسسة. (بركة، 2024)

4. **الاتصال الفعال:** يشير الاتصال الفعال إلى تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات والتغذية الراجعة بين الأفراد والمستويات التنظيمية المختلفة، بما يساعد على وضوح الرسائل وتحقيق التفاهم وتنسيق الجهود، وتتزايد أهمية الاتصال في البيئة الجامعية

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

بالنظر إلى تعدد الوحدات الأكاديمية والإدارية، وتنوع المسؤوليات المهنية، والحاجة إلى تدفق المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات والأنشطة التعليمية والبحثية، ومن الناحية التحليلية، يمكن التمييز بين توافر قنوات الاتصال من جهة، وجودة التفاعل الذي يتحقق من خلالها من جهة أخرى؛ إذ لا يكفي وجود وسائل الاتصال التقنية والتنظيمية للحكم على فعاليتها ما لم تقترن بوضوح المعلومات وإمكانية تبادل الآراء والتغذية الراجعة. (الجمل، 2024)

5. **التحفيز في البيئة الجامعية:** يمثل التحفيز مجموعة من الممارسات الإدارية والقيادية التي تستهدف تشجيع العاملين على أداء مسؤولياتهم المهنية، وتقدير جهودهم، وتوفير الظروف التي تدعم مشاركتهم ومبادراتهم في العمل المؤسسي. وتتعدد صور التحفيز بين التقدير والاعتراف بالإنجازات، ومنح الثقة، والحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة فرص التطوير المهني. وفي مؤسسات التعليم العالي، ترتبط هذه الممارسات بطبيعة الأدوار الأكاديمية المتعددة لأعضاء هيئة التدريس، وما تتطلبه من التزام مهني ومشاركة في الأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية. ويقتضي تناول التحفيز التمييز بين الممارسات التي تقدمها القيادة الأكاديمية وبين الدافعية الداخلية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ إذ لا يمثل قياس الحوافز أو مظاهر التقدير قياسًا مباشرًا لدافعية الأفراد.

   وفي هذا السياق، أبرز Amabile & Pratt (2016) أهمية الدافعية وتفاعلها مع الظروف الاجتماعية والتنظيمية في تفسير العمليات الإبداعية والابتكارية. ومن ثم، يمكن النظر إلى ممارسات التحفيز بوصفها أحد مكونات البيئة التنظيمية ذات الصلة بدعم المبادرات، دون افتراض أن توافر الحوافز يؤدي تلقائياً إلى ارتفاع مستوى الإبداع.

6. **الإبداع الأكاديمي ودعم السلوك الإبداعي:** يشير الإبداع الأكاديمي، في معناه العام، إلى تطوير أفكار أو أساليب أو حلول تتسم بالجدة والملاءمة في مجالات العمل الجامعي، بما يشمل تطوير الممارسات التعليمية والبحثية والإدارية. غير أن الإبداع الفعلي يرتبط بمخرجات أو سلوكيات تحتاج إلى قياس مستقل يتناسب مع طبيعتها، ولا يمكن الاستدلال عليه مباشرة من مجرد توافر ممارسات تشجيع الأفكار.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

وفي هذا الإطار، قدمت Corrêa & Mourão (2025) مراجعة منهجية للإبداع في التعليم العالي، استندت إلى نموذج يبرز التفاعل بين القدرات الفكرية والمعرفة وأساليب التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. وتوضح هذه المراجعة الطبيعة متعددة العوامل للإبداع، مع مراعاة أن تركيزها الأساسي انصب على تنمية الإبداع لدى طلبة التعليم العالي، وليس على قياس ممارسات عمداء الكليات أو المخرجات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس. أما دعم السلوك الإبداعي، فيقصد به الممارسات القيادية والتنظيمية التي تستهدف تشجيع العاملين على اقتراح الأفكار الجديدة ومناقشتها وتطويرها، وإتاحة الفرص والموارد المناسبة للنظر في إمكانية تطبيقها، وفي البيئة الجامعية، يمكن أن تتجسد هذه الممارسات في تشجيع المبادرات الأكاديمية، وتوفير فرص عرض المقترحات، وتقديم التغذية الراجعة، ودعم مناقشة الأفكار وتطويرها وتجريبها، بحسب الإمكانات التنظيمية المتاحة. ويُعد التمييز بين تشجيع الأفكار وتبنيها وتجريبها مهماً من الناحية التحليلية؛ إذ تمثل هذه الممارسات جوانب مختلفة من الدعم القيادي، وقد تتفاوت مستويات حضورها داخل المؤسسة الواحدة، وقد أظهرت دراسة Tian et al. (2026) أهمية السياق المؤسسي في تفسير العلاقات بين القيادة الموزعة والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية. وتؤكد هذه النتيجة ضرورة دراسة الممارسات القيادية ضمن سياقها التنظيمي، مع تجنب افتراض تطابق الدعم القيادي مع النتائج الإبداعية الفعلية.

ويرى الباحث أن أبعاد التمكين الإداري الستة تمثل ممارسات تنظيمية وقيادية مترابطة تسهم في تهيئة بيئة جامعية داعمة للمشاركة والاستقلالية المهنية والمبادرة؛ إذ يوفر التفويض الإداري مجالًا لممارسة الصلاحيات، ويعزز العمل الجماعي تكامل الجهود وتبادل الخبرات، وتتيح المشاركة في اتخاذ القرار الإسهام في القضايا المؤسسية، بينما يدعم الاتصال الفعال تدفق المعلومات والتغذية الراجعة. وفي المقابل، يسهم التحفيز في تشجيع المبادرات المهنية وتقدير الجهود، وتوفر الممارسات القيادية الداعمة للسلوك الإبداعي فرصاً لطرح الأفكار الجديدة وتطويرها. ويرى الباحث أن الترابط المفاهيمي بين هذه الأبعاد لا يستلزم تماثل مستويات ممارستها، الأمر الذي يبرز أهمية تحليلها وصفياً ومقارنة مستوياتها للكشف عن

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

جوانب التقارب والتفاوت في ممارسات التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، دون الخلط بين الدعم التنظيمي للإبداع ومخرجاته الفعلية.

العلاقة النظرية بين ممارسات التمكين الإداري ودعم الإبداع الأكاديمي:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن ممارسات التمكين الإداري تمثل عناصر تنظيمية يمكن أن تسهم في تهيئة بيئة عمل داعمة للمشاركة المهنية والتعاون وتبادل المعرفة وتشجيع المبادرات. فالتفويض الإداري يتيح فرصاً لممارسة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات، ويساعد العمل الجماعي على تبادل الخبرات وتكامل الجهود، بينما توفر المشاركة في اتخاذ القرار مجالاً للاستفادة من الآراء والمقترحات الأكاديمية، ويسهم الاتصال الفعال في تعزيز تدفق المعلومات والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة. وفي المقابل، ترتبط ممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي بتوفير التقدير والتشجيع والمساندة التنظيمية للمبادرات والأفكار الجديدة. وفي هذا السياق، أوضح Zhang و Bartol (2010) أن العلاقة بين القيادة المُمكِّنة وإبداع العاملين يمكن تفسيرها من خلال التمكين النفسي والدافعية الداخلية والانخراط في العمليات الإبداعية. كما توصلت دراسة Alwali (2024) إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العراقية، مع وجود دور وسيط للقيادة الشاملة. وأظهرت دراسة Ab Wahab وآخرين (2024) أهمية أنماط القيادة الشاملة ومزدوجة البراعة في تفسير السلوك الابتكاري والأداء الابتكاري لدى العاملين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية.

وتوفر هذه الدراسات أساساً نظرياً لفهم الروابط المحتملة بين القيادة والتمكين والإبداع في البيئات التنظيمية والجامعية، مع ضرورة التمييز بين التمكين الإداري بوصفه مجموعة من الممارسات التنظيمية، والتمكين النفسي بوصفه حالة إدراكية لدى الأفراد، وكذلك بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع والسلوك الإبداعي الفعلي. ولا تعني النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بالضرورة تحقق العلاقات نفسها في السياق الفلسطيني؛ نظرًا لاختلاف المفاهيم المقاسة والتصميمات البحثية والظروف المؤسسية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ويرى الباحث أن ممارسات التمكين الإداري توفر إطاراً تنظيمياً يمكن من خلاله فهم طبيعة الدعم القيادي المقدم للمبادرات والإبداع الأكاديمي، إلا أن الترابط النظري بين هذه الممارسات لا يعني بالضرورة تماثل مستويات تطبيقها أو تحقق آثارها الإبداعية. ومن ثم، تتجه الدراسة الحالية إلى تحليل مستويات هذه الممارسات ومقارنتها وصفياً في الجامعات الفلسطينية، بهدف الكشف عن جوانب التقارب والتفاوت بينها.

الدراسات السابقة:

دراسة Tian et al. (2026) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية، والتعرف إلى الدور المعدل لشروط العمل الأكاديمي المرتبطة بسياسة (الترقية أو المغادرة) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والسلوك الابتكاري، بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال التمكين النفسي، كما كشفت عن وجود تأثيرات مقيّدة لبعض شروط العمل الأكاديمي الصارمة في العلاقات بين المتغيرات، بما يؤكد أهمية السياق التنظيمي والظروف المؤسسية في تفسير العلاقة بين الممارسات القيادية والتمكين والسلوك الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة Yang & Su (2026) هدفت إلى التعرف إلى دور التمكين النفسي في تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين غير الدائمين في مؤسسات التعليم العالي، من خلال نموذج تفسيري يتضمن المكانة التنظيمية المدركة، والتماهي التنظيمي، والانخراط في العمل، والأمان النفسي . وأظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين التمكين النفسي وبعض الإدراكات والسلوكيات المهنية الداعمة للانخراط في العمل والسلوك الابتكاري، كما كشفت عن وجود دور معدل للأمان النفسي اختلف باختلاف المسارات التي تناولها النموذج، بما يبرز أهمية الخصائص الوظيفية والإدراكات التنظيمية للعاملين في تفسير العلاقات بين التمكين والسلوك الابتكاري.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

دراسة Wanyana et al. (2025) هدفت إلى الكشف عن تأثير أبعاد التمكين النفسي في السلوك الابتكاري لدى العاملين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأوغندية .واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينتها من (357)عضوًا من العاملين الأكاديميين في عشر جامعات حكومية .وأظهرت النتائج وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي الأربعة، المتمثلة في المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير، في السلوك الابتكاري، بما يؤكد أهمية تناول التمكين بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يسهم في تفسير السلوك الابتكاري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة Corrêa & Mourão (2025) هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في مؤسسات التعليم العالي، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية ذات الصلة، بالاستناد إلى نظرية الاستثمار في الإبداع التي تركز على التفاعل بين ستة موارد رئيسة، تتمثل في القدرات الفكرية والمعرفة وأساليب التفكير والشخصية والدافعية والبيئة .واعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وأظهرت نتائجها أهمية التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية والسياقية في تنمية الإبداع، وعدم إمكانية تفسيره بالاعتماد على عامل واحد بمعزل عن بقية العوامل .كما أبرزت النتائج أهمية البيئة التعليمية الداعمة في تهيئة الظروف الملائمة لتنمية الإبداع لدى طلبة التعليم العالي.

دراسة Alwali (2024) هدفت إلى الكشف عن تأثير التمكين النفسي في السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العراقية، والتعرف إلى الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بينهما .واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، واستند تحليل البيانات إلى (497) استجابة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي في السلوك الابتكاري، فضلًا عن وجود دور وسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين المتغيرين، بما يبرز أهمية التمكين والممارسات القيادية في تعزيز السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

دراسة **Ab Wahab et al. (2024)** هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الشاملة والقيادة مزدوجة البراعة والسلوك الابتكاري والأداء الابتكاري لدى العاملين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية .واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينتها من (300) مشارك من العاملين الأكاديميين في جامعتين حكوميتين . وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين أنماط القيادة والسلوك الابتكاري، كما كشفت عن وجود دور وسيط للسلوك الابتكاري في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الابتكاري، بما يؤكد أهمية الممارسات القيادية في توفير بيئة تنظيمية محفزة للسلوك الابتكاري، مع ضرورة التمييز بين السلوك الابتكاري والأداء الابتكاري بوصفهما مفهومين مترابطين وغير متطابقين.

التعقيب على الدراسات السابقة: تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن اهتمام متزايد بالعلاقات بين ممارسات القيادة والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي، مع تنوع واضح في المفاهيم المقاسة والتصميمات البحثية والسياقات المؤسسية.

فقد تناولت دراسات Alwali (2024) و Wanyana et al. (2025) وYang وSu (2026) التمكين النفسي وعلاقاته بالسلوكيات المهنية والابتكارية، بينما اهتمت دراستا Ab Wahab et al. (2024) و Tian et al. (2026) بأنماط القيادة وآليات ارتباطها بالسلوك الابتكاري في البيئات الجامعية. وفي المقابل، أبرزت مراجعة Corrêa و Mourão (2025) الطبيعة متعددة العوامل للإبداع في التعليم العالي، وتتفق هذه الدراسات في إبراز أهمية العوامل القيادية والتنظيمية والنفسية المرتبطة بالابتكار، لكنها تختلف في المتغيرات التي تناولتها، وفي طبيعة العينات والمناهج التحليلية المستخدمة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات المذكورة في تركيزها على إعادة تحليل المؤشرات الإحصائية المنشورة لممارسات التمكين الإداري، كما تركز على التفاوت الوصفي بين المجالات الستة والممارسات التفصيلية التي تتضمنها، مع التمييز بين الممارسات التنظيمية وممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي.

وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة في تقديم قراءة وصفية مقارنة لهذه المؤشرات ضمن السياق الجامعي الفلسطيني، وربط الأنماط المستخلصة بالأدبيات الحديثة، بما يساعد على

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

تحديد المجالات التي تستحق اهتماماً تنظيمياً وبحثياً أكبر، وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإسهام في فهم التمكين الإداري بوصفه منظومة متعددة الأبعاد من الممارسات القيادية والتنظيمية، لا مجرد مؤشر عام، مع المحافظة على التمييز بين دعم الإبداع الأكاديمي بوصفه ممارسة قيادية والإبداع الفعلي بوصفه مخرجًا يحتاج إلى قياس مستقل.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، بتصميم قائم على التحليل الثانوي الوصفي المقارن للمؤشرات الإحصائية المنشورة، بهدف الكشف عن طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالات التمكين الإداري وممارساته التفصيلية في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على المقارنة بين الممارسات التنظيمية وممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، ويقوم هذا التصميم على إعادة تنظيم المؤشرات، وتحليلها في ضوء أسئلة بحثية تركز على مستويات المجالات الستة والتفاوت بينها.

مصدر البيانات: استندت الدراسة إلى النتائج الإحصائية المنشورة في دراسة أبو مسامح (2023)، وقد تناولت الدراسة الأصلية ممارسات عمداء الكليات المرتبطة بالتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستفادت الدراسة الحالية من الجداول الإحصائية المنشورة التي تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيبات المجالات والفقرات، إلى جانب المعلومات الموثقة عن مجتمع الدراسة وعينتها وأداة القياس وخصائصها السيكومترية.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع المسح الميداني الأصلي من (1026) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية الأربع المشمولة بالدراسة، وبلغ حجم العينة الرئيسة (292) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة متعددة المراحل، من خلال الجمع بين الاختيار القصدي والاختيار العشوائي، وذلك على النحو الآتي: **المرحلة الأولى: اختيار الجامعات** .اختيرت أربع جامعات فلسطينية بطريقة قصدية، وفق معايير تتعلق بنوع الجامعة وطبيعتها المؤسسية، بهدف تضمين أنماط مختلفة من مؤسسات التعليم العالي في المحافظات الجنوبية. وشملت الجامعات المختارة الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر– غزة، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين، **المرحلة الثانية:**

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

اختيار الكليات .اختيرت أربع كليات مشتركة أو متكررة بين الجامعات المختارة بطريقة قصدية، بهدف تحقيق قدر من التقارب في التخصصات الأكاديمية المشمولة بالدراسة، وإتاحة المقارنة بين المؤسسات محل البحث، **المرحلة الثالثة: اختيار أعضاء هيئة التدريس** .اختير أعضاء هيئة التدريس من الكليات المحددة باستخدام المعاينة العشوائية، وفق إجراءات الدراسة الميدانية الأصلية، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة المسح الميداني حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة الأقصى	91	31.2%
الجامعة الإسلامية بغزة	83	28.4%
جامعة الأزهر–غزة	69	23.6%
جامعة فلسطين	49	16.8%
المجموع	292	100.0%

المصدر: أبو مسامح (2023)، الجدول.(7)

أداة الدراسة: استخدم المسح الميداني استبانة لقياس ممارسات عمداء الكليات المرتبطة بالتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت الأداة من (68) فقرة موزعة على ست مجالات رئيسة، هي: التفويض، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، والسلوك الإبداعي، واعتمدت الأداة مقياس ليكرت الخماسي لقياس تقديرات المشاركين لمستوى الممارسة، ويوضح الجدول (2) عدد فقرات المجالات.

جدول (2) توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات

المجال	عدد الفقرات
التفويض	11
العمل الجماعي	13
التحفيز	12
الاتصال الفعال	10
المشاركة في اتخاذ القرار	11
السلوك الإبداعي "دعم السلوم الإبداعي"	11
الأداة ككل	68

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

صدق الأداة وثباتها: وثّقت الدراسة الميدانية إجراءات للتحقق من صدق الأداة وثباتها، شملت عرض الاستبانة على (16) محكمًا من ذوي الاختصاص، وإجراء تطبيق استطلاعي على عينة منفصلة بلغ حجمها (50) مشاركاً، كما تضمنت النتائج معاملات ثبات المجالات الستة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، التي تراوحت بين (0.742) و(0.822)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة.(0.938) ، وتشير هذه القيم إلى مستويات مقبولة من الاتساق الداخلي، وتعرض الدراسة الحالية إجراءات الصدق والثبات بوصفها خصائص موثقة لأداة المسح، يوضح الجدول (3) معاملات ألفا كرونباخ.

جدول(3) معامل ألفا كرونباخ

المجال	معامل ألفا كرونباخ
التفويض	0.789
العمل الجماعي	0.777
التحفيز	0.767
الاتصال الفعال	0.742
المشاركة في اتخاذ القرار	0.779
السلوك الإبداعي "دعم السلوم الإبداعي"	0.822
الأداة ككل	0.938

تنظيم مجالات الدراسة لأغراض التحليل الوصفي المقارن: استندت المعالجة الحالية إلى المجالات الستة في المسح الميداني، مع تنظيمها في مجموعتين تحليليتين لأغراض المقارنة الوصفية.

المجموعة الأولى: الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري، وتشمل أربعة مجالات: (التفويض، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الفعال).

المجموعة الثانية: ممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، وتشمل مجالين: (التحفيز، دعم السلوك الإبداعي).

إجراءات التحليل الثانوي: اعتمدت الدراسة الحالية إجراءات وصفية مقارنة تقوم على استخدام المؤشرات الإحصائية المنشورة في المسح الميداني، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

أولاً: استخراج المؤشرات الإحصائية: مراجعة جداول النتائج المنشورة، وتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيبات المتعلقة بالمجالات الستة والفقرات التفصيلية المتاحة.

ثانياً: تنظيم المجالات: ترتيب المجالات وفق التصنيف التحليلي المعتمد، بما يسمح بعرض الممارسات التنظيمية بصورة مستقلة عن مجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي لأغراض المقارنة.

ثالثاً: المقارنة الوصفية على مستوى المجالات: مقارنة المتوسطات الحسابية للمجالات الستة وتحديد مقدار التفاوت العددي بينها، مع المحافظة على مستويات الدقة الواردة في الجداول الأصلية.

رابعاً: التحليل الوصفي للفقرات التفصيلية: فحص المؤشرات المنشورة للفقرات المرتبطة بالممارسات التنظيمية والتحفيز ودعم السلوك الإبداعي، مع التركيز على أوجه التفاوت التي تساعد على الإجابة عن أسئلة الدراسة وتوضيح طبيعة الممارسات التي تعكسها النتائج.

خامساً: تفسير الأنماط المستخلصة: مناقشة النتائج الوصفية في ضوء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتمكين الإداري والقيادة الأكاديمية والسلوك الإبداعي، مع التمييز بين الحقائق المستندة إلى المؤشرات الإحصائية والتفسيرات النظرية المحتملة.

المعالجات الإحصائية: اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيبات المجالات والفقرات المنشورة، واستُخدمت المقارنة المباشرة بين المتوسطات الحسابية بوصفها إجراءً وصفياً للكشف عن مقدار التفاوت العددي بين المجالات والممارسات التفصيلية، ويُعبَّر عن الفرق العددي بين متوسطين بطرح أحدهما من الآخر، مع تفسير مقدار الفرق واتجاهه في ضوء طبيعة المقياس وخصائص المجالات المقارنة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها:

يتناول هذا القسم عرض نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها الخمسة، اعتمادًا على التحليل الثانوي الوصفي المقارن للمؤشرات الإحصائية المنشورة، واستند التحليل إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيبات المجالات والفقرات المتاحة، مع التركيز على طبيعة التفاوت الوصفي بين ممارسات التمكين الإداري.

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما مستويات ممارسات التمكين الإداري في المجالات الستة وفق المتوسطات الحسابية والمؤشرات الوصفية المنشورة؟ للإجابة عن هذا السؤال، جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجالات الستة، وترتيبها تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية، كما يوضحها الجدول (4):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات التمكين الإداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
العمل الجماعي	3.46	0.471	69.2%	1
التفويض	3.45	0.461	69.0%	2
المشاركة في اتخاذ القرار	3.44	0.489	68.8%	3
الاتصال الفعال	3.41	0.457	68.2%	4
السلوك الإبداعي	3.40	0.541	68.0%	5
التحفيز	3.36	0.484	67.2%	6
الدرجة الكلية	3.42	0.430	68.4%	—

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري الستة تراوحت بين (3.36) و(3.46) على مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي المنشور للأداة (3.42)، بوزن نسبي مقداره.(68.4%) وجاء مجال العمل الجماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، يليه مجال التفويض بمتوسط (3.45)، ثم المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (3.44)، والاتصال الفعال بمتوسط (3.41)، بينما جاء مجال السلوك الإبداعي في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.40)، وحل مجال التحفيز في المرتبة السادسة بمتوسط.(3.36) وبلغ الفرق بين أعلى متوسط حسابي وأدناه (0.10) نقطة، وهو ما يشير إلى تقارب نسبي بين مستويات تقدير المجالات الستة. كما يلاحظ أن

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المجالات التنظيمية الأربعة احتلت المراتب الأربع الأولى، في حين جاء مجالا السلوك الإبداعي والتحفيز في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت وصفي محدود بين متوسطات المجالات على المستوى الكلي، دون أن يعني ترتيبها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: ما طبيعة التفاوت الوصفي بين مجالات التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، مقارنة بمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي؟ للإجابة عن هذا السؤال، جرى تنظيم مجالات التمكين الإداري الستة في مجموعتين تحليليتين؛ تضمنت الأولى أربع مجالات تنظيمية هي التفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، بينما تضمنت الثانية مجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، واحتُسب متوسط توضيحي لكل مجموعة من خلال المتوسط الحسابي البسيط لمتوسطات المجالات المكونة لها، دون اعتباره مقياساً مركباً مستقلاً، حيث يوضح الجدول التالي المقارنة الوصفية بين مجموعتي ممارسات التمكين الإدراي.

جدول (5) المقارنة الوصفية بين مجموعتي ممارسات التمكين الإداري

المجموعة التحليلية	عدد المجالات	متوسط متوسطات المجالات
الممارسات التنظيمية للتمكين الإداري	4	3.44
التحفيز ودعم السلوك الإبداعي	2	3.38
الفرق الحسابي	—	0.06

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي التوضيحي للمجالات التنظيمية الأربعة بلغ (3.44)، مقابل (3.38) لمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، بفارق حسابي مقداره (0.06) نقطة، وتشير هذه النتيجة إلى تقدم وصفي محدود للمجالات التنظيمية مقارنة بمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، مع استمرار التقارب بين متوسطات المجموعتين، ولا يسمح هذا الفرق العددي المحدود بالاستنتاج بوجود تفوق ذي دلالة إحصائية للممارسات التنظيمية، كما لا يبرر وصف المجالين الآخرين بأنهما يعانيان ضعفاً جوهرياً، وبناءً على ذلك، فإن القيمة التحليلية لهذه المقارنة تتمثل في إظهار الاتجاه العام للترتيب الوصفي

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

للمجالات، تمهيدًا للانتقال إلى تحليل الممارسات التفصيلية التي قد تكشف مستويات أوضح من التفاوت.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: ما أبرز أوجه التفاوت الوصفي بين الممارسات التفصيلية المرتبطة بالتفويض والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال؟ للإجابة عن هذا السؤال، جرى فحص المؤشرات التفصيلية المتاحة للممارسات التنظيمية، مع التركيز في العرض الحالي على فقرات مختارة من مجالي العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، لكونها تتضمن مقارنات مرتبطة بمضمون السؤال البحثي، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات وأوجه التفاوت الوصفي في فقرات مجالي العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

جدول (6) أوجه التفاوت الوصفي في فقرات مجالي العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار

المجال	الممارسة	المتوسط الحسابي
العمل الجماعي	التشجيع على العمل الجماعي لإنجاز المهام	3.82
العمل الجماعي	توظيف العمل الجماعي في الإنتاج الفكري	3.28
المشاركة في اتخاذ القرار	الثقة بقدرة أعضاء هيئة التدريس على صنع القرارات	3.77
المشاركة في اتخاذ القرار	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الاستراتيجية	3.25

يتضح من الجدول (6) أن ممارسة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي لإنجاز المهام حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.82)، مقابل (3.28) لممارسة توظيف العمل الجماعي في الإنتاج الفكري، بفارق حسابي مقداره (0.54) نقطة، ويشير هذا التفاوت إلى اختلاف مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس لبعض صور العمل الجماعي؛ إذ حصل التعاون المرتبط بإنجاز المهام على متوسط أعلى من التعاون المرتبط بالإنتاج الفكري، وفي مجال المشاركة في اتخاذ القرار، بلغ متوسط الثقة بقدرة أعضاء هيئة التدريس على صنع القرارات (3.77)، في حين بلغ متوسط مشاركتهم في القرارات الاستراتيجية (3.25)، بفارق حسابي مقداره (0.52) نقطة، وتشير هذه النتيجة إلى تفاوت وصفي بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات الثقة بقدراتهم المهنية وإشراكهم في القرارات ذات

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الطابع الاستراتيجي، وتبرز هذه المؤشرات أهمية التمييز بين صور الممارسة داخل المجال الواحد، وعدم الاكتفاء بمتوسط المجال في وصف جميع مكوناته.

رابعاً: نتائج السؤال الخامس: ما أبرز أوجه التفاوت الوصفي بين الممارسات التفصيلية المرتبطة بالتحفيز ودعم السلوك الإبداعي؟ للإجابة عن هذا السؤال، جرى تحليل المؤشرات المنشورة لفقرات من مجالي التحفيز والسلوك الإبداعي، بهدف تحديد أبرز أوجه التفاوت بين صور الممارسة المختلفة.

1. **نتائج مجال التحفيز:** يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية لعدد من الممارسات المرتبطة بالتحفيز.

جدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحفيز

الممارسة	المتوسط الحسابي
تقدير الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس	3.65
منح الثقة لإنجاز الأعمال المفوضة	3.58
تحديث نظام الحوافز	3.32
تقديم جوائز سنوية للمتميزين	3.28
توفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالتمكين	3.22
منح علاوات مالية مقابل جهود العمل	3.04

يتضح من الجدول (7) أن تقدير الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس حصل على أعلى متوسط بين الفقرات المعروضة، حيث بلغ (3.65)، يليه منح الثقة لإنجاز الأعمال المفوضة بمتوسط.(3.58) ، وفي المقابل، حصلت ممارسة توفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالتمكين على متوسط (3.22)، بينما جاءت ممارسة منح علاوات مالية مقابل جهود العمل بمتوسط (3.04)، وهو أدنى متوسط بين الفقرات المعروضة، وبلغ الفرق بين تقدير الجهود المتميزة ومنح العلاوات المالية (0.61) نقطة، مما يشير إلى تفاوت وصفي بين بعض ممارسات التقدير المهني والحوافز المالية.

2. **نتائج مجال دعم السلوك الإبداعي:** يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات من مجال السلوك الإبداعي.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات من مجال دعم السلوك الإبداعي

الممارسة	المتوسط الحسابي
توفير الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة	3.54
تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبني الأفكار الإبداعية	3.53
تنمية القدرة على تطوير الأفكار وحل المشكلات	3.46
دعم الأفكار والممارسات الجديدة لحل المشكلات	3.35
تخصيص الأموال لتنفيذ الأفكار الجديدة	3.34
تخصيص وقت لمناقشة الأفكار الجديدة	3.33
الحث على تجربة الأفكار الجديدة	3.29

يتضح من الجدول (8) أن توفير الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة حصل على أعلى متوسط بين الفقرات المعروضة، حيث بلغ (3.54)، يليه تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبني الأفكار الإبداعية بمتوسط (3.53)، ثم تنمية القدرة على تطوير الأفكار وحل المشكلات بمتوسط.(3.46) ، وفي المقابل، بلغ متوسط تخصيص وقت لمناقشة الأفكار الجديدة (3.33)، بينما حصل الحث على تجربة الأفكار الجديدة على متوسط (3.29)، وهو أدنى متوسط بين الفقرات المعروضة، وبلغ الفرق بين تشجيع تبني الأفكار الإبداعية والحث على تجربتها (0.24) نقطة، في حين بلغ الفرق بين أعلى متوسط وأدناه بين الفقرات المعروضة (0.25) نقطة، وتشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت وصفي بين بعض ممارسات تشجيع الأفكار الجديدة ومناقشتها وتجريبها، ومع ذلك، لا تدعم المؤشرات استنتاجاً عاماً بضعف الموارد المخصصة لتطبيق الأفكار؛ إذ حصلت فقرة توفير الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الريادية على متوسط (3.54)، وهو أعلى متوسط بين الفقرات المعروضة.

ويرى الباحث أن المؤشرات التفصيلية تفاوتاً وصفياً بين بعض ممارسات التحفيز، ولا سيما بين تقدير الجهود المهنية ومنح العلاوات المالية، وكذلك بين بعض ممارسات تشجيع الأفكار الإبداعية ومناقشتها وتجربتها، وأن الفروق العددية بين بعض الفقرات المعروضة أكبر من المدى العام لمتوسطات المجالات الستة، مما يبرز القيمة الوصفية لتحليل الممارسات التفصيلية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

مناقشة نتائج الدراسة: تهدف هذه المناقشة إلى تفسير الأنماط الوصفية التي أظهرها التحليل الثانوي لممارسات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، وربطها بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، مع مراعاة طبيعة البيانات وحدود المقارنة الوصفية. وتركز المناقشة على التفاوت بين المجالات الستة، والاختلافات بين بعض الممارسات التفصيلية المرتبطة بالعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز ودعم السلوك الإبداعي.

1. **التقارب بين مجالات التمكين الإداري:** أظهرت النتائج تقارباً نسبياً بين المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري الستة، إذ تراوحت بين (3.36) و(3.46)، بفارق حسابي بلغ (0.10) نقطة. وجاء العمل الجماعي في المرتبة الأولى، يليه التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال، بينما جاء مجالا السلوك الإبداعي والتحفيز في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي. ويمكن تفسير هذا التقارب في ضوء الطبيعة متعددة الأبعاد للتمكين الإداري؛ إذ تتضمن ممارساته جوانب متكاملة تتعلق بتوزيع الصلاحيات، وتنظيم التعاون، والمشاركة المهنية، والاتصال، والتحفيز، وتشجيع المبادرات. ومع ذلك، فإن التقارب بين متوسطات المجالات لا يعني بالضرورة تماثل جميع الممارسات التي يتضمنها كل مجال، وهو ما تؤكده الاختلافات الوصفية التي ظهرت عند تحليل عدد من الفقرات التفصيلية.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في أن الاعتماد على الدرجة الكلية للتمكين الإداري، التي بلغت (3.42)، قد لا يوفر بمفرده صورة كافية عن مستويات الممارسات المختلفة. ومن ثم، فإن تحليل المجالات والفقرات يمثل مدخلاً وصفياً يساعد على تحديد جوانب التفاوت التي قد تستحق اهتماماً بحثياً وتنظيمياً أكبر. ويتفق هذا التوجه من الناحية المفاهيمية مع الأدبيات التي تؤكد تعدد أبعاد التمكين وضرورة التمييز بين مستوياته التنظيمية والنفسية؛ فقد تناولت Spreitzer (1995) الأبعاد المختلفة للتمكين النفسي، بينما أبرزت المراجعة التحليلية الكمية التي قدمها Seibert et al. (2011) أهمية العوامل التنظيمية والقيادية المرتبطة به.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

2. **التفاوت بين الممارسات التنظيمية والتحفيز ودعم السلوك الإبداعي:** أظهرت المقارنة الوصفية أن المتوسط التوضيحي للمجالات التنظيمية الأربعة بلغ (3.44)، مقابل (3.38) لمجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، بفارق حسابي مقداره (0.06) نقطة. ويشير هذا التفاوت المحدود إلى أن ترتيب المجالات التنظيمية كان أعلى عددياً من مجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، دون أن يمثل ذلك دليلاً على اختلاف جوهري أو ذي دلالة إحصائية بين المجموعتين. ويمكن مناقشة هذه النتيجة في ضوء اختلاف طبيعة الممارسات التي يتضمنها التمكين الإداري؛ فالتفويض والعمل الجماعي والمشاركة والاتصال ترتبط بتنظيم العمل الأكاديمي وتوزيع المسؤوليات والتنسيق بين الأطراف المختلفة، بينما تتعلق ممارسات التحفيز ودعم السلوك الإبداعي بتقدير الجهود وتشجيع المبادرات وتوفير الظروف الملائمة لتطوير الأفكار.

وقد تناولت دراسة Alwali (2024) العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العراقية، مع إبراز الدور الوسيط للقيادة الشاملة. كما تناولت دراسة Ab Wahab et al. (2024) العلاقات بين القيادة الشاملة والقيادة مزدوجة البراعة والسلوك الابتكاري والأداء الابتكاري لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية. وتفيد هاتان الدراستان في تأكيد أهمية دراسة الممارسات القيادية والتمكين والابتكار ضمن مستويات مفاهيمية مختلفة. ومع ذلك، فإن اختلاف المتغيرات والتصميمات البحثية يمنع الاستدلال بنتائجهما على وجود العلاقات ذاتها في البيانات الفلسطينية المستخدمة في الدراسة الحالية.

3. **التفاوت في ممارسات العمل الجماعي:** أظهرت النتائج حصول ممارسة تشجيع العمل الجماعي لإنجاز المهام على متوسط حسابي بلغ (3.82)، مقابل (3.28) لتوظيف العمل الجماعي في الإنتاج الفكري، بفارق حسابي مقداره (0.54) نقطة. وتشير هذه النتيجة إلى اختلاف مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس لبعض وظائف العمل الجماعي، حيث حصل التعاون المرتبط بإنجاز المهام على متوسط أعلى من التعاون المرتبط بالإنتاج الفكري. ومن الناحية التنظيمية، يمكن التمييز بين العمل الجماعي

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الذي يستهدف تنسيق الجهود وتنفيذ المسؤوليات، والعمل الجماعي الذي يتيح فرصًا لتبادل الخبرات وتطوير المعرفة والأفكار الجديدة. وقد تختلف متطلبات هذين الشكلين من التعاون من حيث الوقت والموارد وطبيعة المهام وآليات التنسيق. ولا تسمح هذه النتائج بالاستنتاج بأن التعاون البحثي ضعيف في الجامعات المشمولة بالدراسة، أو بأن الإنتاج الفكري قد تراجع؛ إذ إن المقارنة تتناول فقرتين محددتين من أداة قياس الممارسات القيادية. ومع ذلك، تبرز النتيجة أهمية توجيه الاهتمام البحثي والتطويري نحو فهم طبيعة العمل الجماعي المرتبط بالأنشطة المعرفية والإبداعية، إلى جانب التعاون في إنجاز المهام التنظيمية المعتادة.

4. **التفاوت في المشاركة باتخاذ القرار:** أظهرت نتائج مجال المشاركة في اتخاذ القرار حصول الثقة بقدرة أعضاء هيئة التدريس على صنع القرارات على متوسط حسابي بلغ (3.77)، مقابل (3.25) لمشاركتهم في القرارات الاستراتيجية، بفارق وصفي مقداره (0.52) نقطة. ويمكن فهم هذه النتيجة في ضوء التمييز بين الاعتراف بالكفاءة المهنية للعاملين وبين نطاق مشاركتهم في القرارات ذات المستويات التنظيمية المختلفة. فقد تتوافر ممارسات تعكس الثقة بقدرات أعضاء هيئة التدريس على اتخاذ قرارات مرتبطة بمهامهم المهنية، بينما تختلف فرص مشاركتهم في القرارات الاستراتيجية التي تتصل بالسياسات والخطط المؤسسية الأوسع. ولا يعني هذا التفاوت بالضرورة وجود إقصاء من القرارات الاستراتيجية؛ إذ قد تتأثر فرص المشاركة بطبيعة الصلاحيات المعتمدة، والهياكل التنظيمية، وإجراءات الحوكمة الجامعية. وتشير النتيجة إلى أهمية التمييز بين المشاركة المهنية والمشاركة الاستراتيجية عند تقييم التمكين الإداري، مع الحاجة إلى دراسات أكثر تفصيلًا لفهم العوامل التنظيمية المرتبطة بكل منهما.

5. **التفاوت في ممارسات التحفيز:** كشفت النتائج عن تفاوت وصفي بين بعض ممارسات التحفيز، حيث حصل تقدير الجهود المتميزة لأعضاء هيئة التدريس على متوسط حسابي بلغ (3.65)، في حين حصل منح العلاوات المالية مقابل جهود العمل على متوسط (3.04)، بفارق حسابي مقداره (0.61) نقطة. ويشير هذا التفاوت إلى اختلاف

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

مستويات حضور بعض صور التحفيز كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، ولا سيما بين الممارسات المرتبطة بالتقدير المهني والحوافز المالية.

ومن الناحية النظرية، يمثل التحفيز جانباً متعدد المكونات، يتضمن الاعتراف بالجهود والحوافز المادية والمعنوية وفرص التطوير المهني. وقد أبرز Amabile و Pratt (2016) أهمية الدافعية والظروف التنظيمية في تفسير العمليات الإبداعية، مع التأكيد على طبيعة التفاعل بين العوامل المختلفة. وتتسق أهمية النظر إلى التحفيز بصورة متعددة الأبعاد مع هذا المنظور النظري، غير أن النتائج الحالية لا تسمح بتحديد أي أنواع الحوافز أكثر تأثيرًا في الدافعية أو الأداء.

6. **التفاوت في دعم السلوك الإبداعي:** أظهرت النتائج أن تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبني الأفكار الإبداعية حصل على متوسط حسابي بلغ (3.53)، مقابل (3.33) لتخصيص وقت لمناقشة الأفكار الجديدة، و(3.29) للحث على تجربتها. ويشير هذا التفاوت إلى اختلاف مستوى تقدير بعض الممارسات المتعلقة بتشجيع الأفكار ومناقشتها وتجريبها، بما يبرز أهمية النظر إلى دعم السلوك الإبداعي بوصفه مجموعة من الممارسات المتنوعة.

ومن الناحية النظرية، يختلف تشجيع تقديم الأفكار عن توفير فرص مناقشتها وتجريبها؛ إذ يمكن أن تتطلب الممارسات الأخيرة ترتيبات تنظيمية وموارد ووقتًا مناسبًا وآليات لتقييم المبادرات. وتتفق أهمية هذا التمييز مع التصورات التي تناولت الإبداع بوصفه ظاهرة تتأثر بتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، ومنها ما عرضته مراجعة Corrêa و Mourão (2025)، مع مراعاة اختلاف الفئة التي تناولتها تلك المراجعة عن أعضاء هيئة التدريس. كما أبرزت دراسة Tian et al. (2026) أهمية الظروف المؤسسية عند دراسة العلاقات بين القيادة والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

يتضح من مناقشة النتائج أن التفاوت بين بعض الممارسات التفصيلية كان أكبر من التفاوت بين متوسطات المجالات الستة، مما يبرز أهمية التحليل على مستوى الفقرات عند

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

دراسة التمكين الإداري، وتتمثل القيمة العلمية لهذا التوجه في الكشف عن اختلافات وصفية بين صور الممارسة داخل المجال الواحد، قد لا تظهر بالوضوح نفسه عند الاعتماد على المتوسطات الكلية، كما تؤكد النتائج ضرورة التمييز بين مستويات ممارسة التمكين الإداري كما يدركها أعضاء هيئة التدريس وبين النتائج المهنية والنفسية والإبداعية التي قد ترتبط به نظريًا، لكنها لم تخضع للقياس المباشر في الدراسة الحالية.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الثانوي الوصفي المقارن، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يتسم مستوى ممارسات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية المشمولة بالمسح بتقارب نسبي بين متوسطات المجالات الستة، مع تفاوت محدود في ترتيبها الوصفي.
2. لا يوفر المتوسط الكلي للتمكين الإداري بمفرده صورة تفصيلية عن جميع ممارساته؛ إذ كشفت المؤشرات المختارة عن تفاوت عددي أكبر بين بعض الفقرات داخل المجالات.
3. حصلت الممارسات التنظيمية المرتبطة بالعمل الجماعي والتفويض والمشاركة والاتصال على متوسطات أعلى قليلاً من مجالي التحفيز ودعم السلوك الإبداعي، دون ثبوت فروق إحصائية بين المجموعتين.
4. أظهرت المؤشرات المعروضة اختلافاً بين بعض صور العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يؤكد أهمية التمييز بين طبيعة الممارسة ومستوى حضورها.
5. كشفت نتائج التحفيز ودعم السلوك الإبداعي عن تفاوت بين بعض ممارسات التقدير والحوافز، وبين تشجيع الأفكار ومناقشتها وتجريبها، دون أن يثبت ذلك اختلافًا في فاعلية هذه الممارسات أو نتائجها.
6. تمثل المؤشرات المستخدمة تقديرات لممارسات القيادة الأكاديمية، ولا تمثل قياسًا مباشرًا للتمكين النفسي أو للسلوك الإبداعي الفعلي لدى أعضاء هيئة التدريس.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، ومع مراعاة الطبيعة الوصفية للدراسة وحدود تعميم نتائجها، توصي الدراسة بما يأتي:

- تطوير آليات تقييم ممارسات التمكين الإدارية: تشجيع الجامعات على تبني آليات تقييم دورية تتناول المجالات المختلفة للتمكين الإداري وممارساتها التفصيلية، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات الكلية، بما يساعد على تحديد الجوانب التي تستحق الاهتمام والتطوير استناداً إلى بيانات حديثة.
- تعزيز العمل الجماعي المرتبط بالإنتاج الفكري: النظر في توسيع فرص التعاون الأكاديمي المرتبط بتبادل المعرفة وتطوير الأفكار والمشروعات البحثية والمبادرات التعليمية، إلى جانب العمل الجماعي الموجه لإنجاز المهام التنظيمية.
- مراجعة آليات المشاركة في القرارات الاستراتيجية: الاهتمام بتقييم فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة الخطط والقرارات الأكاديمية ذات الطابع الاستراتيجي، من خلال آليات تشاور مؤسسي تتفق مع أنظمة الحوكمة والصلاحيات المعتمدة في كل جامعة.
- تطوير ممارسات التحفيز الأكاديمي: مراجعة التكامل بين ممارسات التقدير المهني والحوافز المادية والمعنوية، مع الاهتمام بوضوح المعايير وعدالتها ومراعاة الموارد التنظيمية والمالية المتاحة للمؤسسات الجامعية.
- دعم مناقشة المبادرات الإبداعية وتجريبها: تطوير آليات تنظيمية مناسبة لاستقبال الأفكار الأكاديمية الجديدة ومناقشتها وتقييم جدواها، وتوفير الفرص الملائمة لتجربة المبادرات القابلة للتطبيق وفق احتياجات المؤسسات وإمكاناتها.
- تطوير برامج القيادة الأكاديمية: الاستفادة من نتائج التقييمات المؤسسية الحديثة في إعداد برامج تطوير مهني لعمداء الكليات والقيادات الأكاديمية، تتناول التفويض، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتحفيز، ودعم المبادرات.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

- التوسع في إجراء دراسات ميدانية حديثة: تشجيع إجراء دراسات ميدانية جديدة في الجامعات الفلسطينية باستخدام أدوات قياس مناسبة، بما يسمح بتقييم واقع ممارسات التمكين الإداري خلال الفترات اللاحقة لعام 2023، ومقارنة النتائج التاريخية بالبيانات الحديثة وفق تصميمات منهجية ملائمة.

مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها المنهجية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. **التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الأكاديمي الفعلي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية** :دراسة ميدانية تقيس ممارسات التمكين الإداري ومخرجات الإبداع الأكاديمي باستخدام أدوات مستقلة.
2. **الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي** :دراسة كمية تختبر العلاقات بين المتغيرات باستخدام بيانات فردية وتصميم تحليلي مناسب.
3. **الفروق في ممارسات التمكين الإداري بين أنماط الجامعات الفلسطينية** :دراسة مقارنة تتناول الجامعات وفق خصائصها المؤسسية والتنظيمية باستخدام عينات مناسبة.
4. **المعوقات التنظيمية المرتبطة بمناقشة المبادرات الإبداعية وتجريبها في الجامعات الفلسطينية** :دراسة نوعية أو مختلطة تستكشف خبرات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
5. **تطور ممارسات التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية عبر الزمن** :دراسة طولية أو مقارنة زمنية تستخدم أدوات قياس متكافئة لفحص التغير في الممارسات التنظيمية ودعم السلوك الإبداعي.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو مسامح، عبد السلام سلمان (2023). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور عمداء الكليات في التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية **[رسالة دكتوراة غير منشورة]**. جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، الخرطوم، السودان.
2. بركة، إبراهيم سعيد (2024). ممارسة القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام في الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 7(6)، 01 – 30.
3. جاد الله، جيهان إبراهيم سيد (2024). التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي، **مجلة الخدمة الاجتماعية**، 81(2)، 61 – 105.
4. الجمل، محمد حسني محمد (2024). تقويم الاتصال التنظيمي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، **مجلة التربية جامعة الأزهر**، 43(203)، 427 – 457.
5. ذوقان، غسان نايف (2026). واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 10(1)، 1–24.
6. سمارة، نسرين شاكر رضوان (2025). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، **مجلة دراسات الإنسان والمجتمع**، (26)، 01 – 34.
7. شكروم، سالم علي أحمد (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة، **المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة**، 3(1)، 471 – 490.
8. عجلوني، عمار سالم أحمد، وأفندي، عطية حسين (2025). دور التفويض الفعّال في تعزيز الابتكار الإداري ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي :دراسة

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

تطبيقية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، **مجلة جامعة النجاح للقانون والاقتصاد**، 2(1)، 83 – 100.

9. القبج، إيهاب سمير زهدي، وحامد، علي عمر (2023). تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين، **مجلة الباحث**، 23(1)، 183 – 200.
10. كاظم، حاتم كريم، وعباس، رياض نوري، ونزال، عبد الحليم جبر (2024). دراسة تحليلية لواقع العمل الجماعي لدى العاملين في مديريات النشاط الرياضي والكشفي للمنطقتين الوسطى والجنوبية، **مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية**، 28(2)، 129 – 142.
11. المجلاد، عزة بنت متعب، والعنزي، جاسر بن جريد (2025). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارة العمل الجماعي من وجهة نظر خريجات كلية العلوم في جامعة الحدود الشمالية، **مجلة الدراسات التربوية والإنسانية**، 17(1)، 729 – 768.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Ab Wahab, F., Subramaniam, A., Ho, J. A., & Mahomed, A. S. B. (2024). Augmenting effect of inclusive and ambidextrous leadership on public university academic staffs' innovative performance: The mediating role of innovative work behavior. SAGE Open, 14(1).
2. Alagha, M. A., & Shalash, B. M. (2026). Aspects of enhancing administrative competencies for a culture of dialogue in Palestinian universities from the perspective of faculty members towards a proposed strategic development model. The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, 18(67).
3. Alwali, J. (2024). Innovative work behavior and psychological empowerment: The importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. Journal of Organizational Change Management, 37(2), 374–390.
4. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations:

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم الاستلام في : 2026/10/18 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/07
www.doi.org/10.62341/HCSJ

Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, 36, 157–183.

5. Corrêa, R., & Mourão, L. (2025). Creativity in higher education: A systematic literature review creativity in higher education. International Journal of Educational Research, 132, Article 102613.
6. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 96(5), 981–1003.
7. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.
8. Tian, Y., Ma, L., & Guo, Y. (2026). Empowerment versus pressure: How strict ‘up-or-out’ policy undermines distributed leadership's stimulation of faculty innovation in universities? Educational Management Administration & Leadership. Advance online publication.
9. Wanyana, M., Mpaata, K. A., & Musenze, I. A. (2025). Effect of psychological empowerment on innovative work behavior amongst academics of public universities in Uganda. International Journal of Applied Research in Business and Management, 6(2).
10. Yang, Y., & Su, X. (2026). How psychological empowerment enhances innovative work behaviour among non-permanent employees in higher education institutions: The moderating role of psychological safety. SAGE Open, 16(2).
11. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of Management Journal, 53(1), 107–128.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع