



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
ماجستير الإدارة والسياسات العامة

أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية  
على تحقيق التنمية المستدامة

**The impact of administrative empowerment in the Palestinian  
security establishment on achieving sustainable development**

إعداد الباحث:

يوسف حسن عثمان حسن

بإشراف:

الدكتور عطية محمد مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات  
العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2021/2020

إِسْتِهْلَالٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ الْعِظَامُ

فَسِيرِي اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ وَرُسُلِيهَا وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

(سورة التوبة، 105)

أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة

**The impact of administrative empowerment in the Palestinian security establishment on achieving sustainable development**

إعداد الباحث:

يوسف حسن عثمان حسن

بإشراف:

الدكتور عطية محمد مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 27 / 04 / 2021 م

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور عطية محمد مصلح .....
2. ممتحناً داخلياً الدكتور صلاح يحيى صبري .....
3. ممتحناً خارجياً الدكتور مجيد مصطفى منصور .....

## التفويض

أنا الموقع أدناه؛ يوسف حسن عثمان حسن أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من

رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة

في الجامعة.

الإسم: يوسف حسن عثمان حسن

الرقم الجامعي: 0330011910058

التوقيع:  يوسف حسن عثمان حسن

التاريخ: 2021/04/27م

## الإهداء

إلى من علماني العطاء دون انتظار، إلى من افتقدوها في مواجهة الصعاب،

والدي العزيز

أمد الله في عمره ومتعته بالصحة والعافية،

ووالدتي العزيزة

أمد الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية.

إلى من ساندوني في رحلتي، وكل العيون التي تتربص بجاحي، والقلوب الطاهرة

الرفيقة التي تنبض لأجلي

إخوتي وأخواتي وزوجتي وأبنائي

حفظهم الله ورعاؤهم.

إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة سرت،

أصدقائي

حفظهم الله من كل مكروه.

إلى كل من أضاء بعلمه درب غيره، وهدى بالجواب حيرة سائليه، فأظهر بسماحته

تواضع العلماء، وبرحابة صدره سماحة العارفين.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع،،،

الباحث،،،

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير البرية معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

يقول الله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ صدق الله العظيم. (الأحقاف، 15)، ويقول الرسول - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ). (سنن أبو داود)

فقد تضيق كلمات الشكر وتعجز عبارات التقدير عن تقديم وافر شكري وعظيم امتناني لذوي الفضل لفضلهم، وذوي العلم لعلمهم، إلى سعادة الأستاذ المربي الفاضل الدكتور/ عطية محمد مصلح - جامعة القدس المفتوحة، على تفضله وتكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، والذي منحني الكثير من فيض علمه الوافر، وواسع معرفته، وعميق خبرته، ووقته الثمين، وإرشاداته السديدة، فجازاه الله عني خير الجزاء، والشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة الموقرين:

الدكتور/ صلاح يحيى صبري - جامعة القدس المفتوحة

والدكتور/ مجيد مصطفى منصور - الجامعة العربية الأمريكية

لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، وعلى ما بذلوا من وقت وجهد كبير في قراءة هذه الرسالة وإبداء الإرشادات القيمة التي أثرت الرسالة، وكذلك لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام لرئيس الصرح العلمي الشامخ "جامعة القدس المفتوحة"، الأستاذ الدكتور/ يونس عمرو، والأساتذة الكرام بالجامعة، لكل ما قدموه لي من مساعدة خلال مسيرتي العلمية أثناء مرحلة الماجستير كما واتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/ حاتم أسعد الأغا والعميد ركن سلمان عبد الله النائب العسكري في جامعة الاستقلال.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الحب والوفاء والإخلاص لفلسطين الغالية الأبية (أرض الإسراء والمعراج) حفظها الله من كل مكروه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأسرتي الكريمة لما قدمته لي من دعم وتشجيع خلال فترة إعداد هذه الرسالة.

وفي الختام لا أدعي أنني بلغت الكمال في هذه الرسالة، فالكمال لله وحده، والعصمة لأنبيائه ورسوله، ولكن حسبي أنني بذلت به أقصى جهدي، فإن كنت قد أحسنت فالفضل لله وحده، وإن كنت قد قصرت فمن نفسي، وعذري أي قد قصدت الخير.

وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير في جميع أمورنا،،

الباحث،،،

## ملخص الدراسة باللغة العربية

أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة

إعداد الباحث: يوسف حسن عثمان حسن بإشراف: د. عطية محمد مصلىح

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، والتعرف على مستوى تحقق التنمية المستدامة في فلسطين، كما هدفت للوقوف على طبيعة العلاقة بين تطبيق التمكين للمؤسسة الأمنية الفلسطينية وبين تحقيق التنمية المستدامة.

كان المتغير المستقل للدراسة هو التمكين الإداري، بأبعاده: التفويض، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال وتدفق المعلومات، والحوافز بينما كانت التنمية المستدامة هي المتغير التابع بأبعادها: الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم حوالي (1200) منتسباً ومنتسبة، وتكونت عينة الدراسة الكلية من (300) مبحوثاً من منتسبي تلك الأجهزة، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة البسيطة.

استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداتين لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبيانات على العينة، وتم استرداد (288) استبياناً، وتم استخدام عدة أساليب إحصائية، أهمها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط. وكان من أهم نتائج الدراسة:

أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، وأن أهم أبعاده تمثلت في بعد التفويض، وأنه يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، والتي كان من أهم أبعادها البعد الاجتماعي. وكان من أهم توصيات الدراسة:

أن تعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تعميق تطبيق التمكين الإداري، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري على نطاق المجتمع الفلسطيني ككل للمساهمة في الارتقاء بمستوى أداء العمل المؤسسي وتطويره، لتعزيز تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، المؤسسة الأمنية الفلسطينية، التنمية المستدامة.

## **Abstract**

### **The impact of administrative empowerment in the Palestinian security establishment on achieving sustainable development**

Submitted by: Yousef Hasan Othman Hasan.

Supervised by: Dr. Atieh Muhammed Musleh.

This study aimed to identify the level of empowerment in the Palestinian security institution, and to identify the level of achieving sustainable development in Palestine. It also aimed to determine the nature of the relationship between the implementation of empowerment of the Palestinian security institution and the achievement of sustainable development.

The independent variable of the study was the administrative empowerment with its dimensions: delegation, mandate staff training, team works, communication and information flow, and incentives; whereas the sustainable development was the dependent variable in its social, economic and environmental dimensions.

The study adopted the descriptive and analytical approach, and the population of the study consisted of all the employees of the Palestinian security services in the governorate of Ramallah and Al-Bireh, who were about (1200) males and females. The total of the study sample consisted of (300) respondents from the affiliates of those agencies, and the sample members were chosen by the simple random sample method.

The researcher used a questionnaire and personal interview as two tools for data collection. Questionnaires were distributed to the sample of the study, and (288) questionnaires were retrieved. Several statistical methods were used, the most important of them were: arithmetic means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression coefficient.

#### **Among the most important results of the study were:**

The application of administrative empowerment in the Palestinian security institution was of a moderate degree from the point of view of its employees. And the most important dimension is the dimension of mandate, and that there is an impact of applying administrative empowerment in the Palestinian security institution to achieving sustainable development in which the most important dimension of it was the social dimension.

#### **Among the most important recommendations of the study were:**

The Palestinian security establishment should work on deepen the application of administrative empowerment, and the study recommended spreading the culture of administrative empowerment throughout the Palestinian society as a whole to contribute to upgrading and developing the performance of institutional work in order to enhance the achievement of sustainable development.

**Key words:** administrative empowerment, Palestinian security institution, sustainable development.

Ramallah - Palestine  
2021



## قائمة المحتويات

أ.....	إستهلال
ب.....	أعضاء لجنة المناقشة.....
ت.....	التفويض
ث.....	الإهداء.....
ج.....	شكر وتقدير
ح.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
خ.....	Abstract
د.....	قائمة المحتويات
س.....	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الأشكال
ص.....	قائمة الملاحق
2.....	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>
2.....	المقدمة
4.....	1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
5.....	1.2 أهمية الدراسة
6.....	1.3 أهداف الدراسة
7.....	1.4 فرضيات الدراسة
8.....	1.5 حدود الدراسة ومحدداتها
8.....	1.6 التعريفات الإجرائية للمصطلحات
11.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11.....	تمهيد
11.....	2.1 المبحث الأول- التمكين الإداري
12.....	2.1.1 التمكين في الفكر الإداري
13.....	2.1.2 نظريات الفكر الإداري وعلاقتها بالتمكين
18.....	2.1.3 مفهوم التمكين الإداري
21.....	2.1.4 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى
23.....	2.1.7 أسباب التمكين الإداري

24	2.1.8 أهداف التمكين الإداري
25	2.1.9 خصائص التمكين
30	2.1.10 أبعاد التمكين الإداري
33	2.1.11 مقومات نجاح التمكين الإداري
35	2.1.12 خطوات تنفيذ تمكين العاملين
37	2.1.13 أدوات وتقنيات التمكين الإداري
38	2.1.14 أساليب التمكين الإداري المعاصرة
39	2.1.15 المعوقات العامة لتطبيق التمكين الإداري
41	2.1.16 المعوقات الخاصة لتطبيق التمكين الإداري
41	2.1.16.1 المعوقات السياسية
42	2.1.16.2 المعوقات الاقتصادية
44	2.1.16.3 المعوقات القانونية والإدارية
44	2.1.16.4 المعوقات الصحية
45	2.1.17 أثر التمكين الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية
46	2.2 المبحث الثاني - التنمية المستدامة
46	2.2.1 مفهوم التنمية المستدامة
56	2.2.4 أبعاد التنمية المستدامة
58	2.2.5 مؤشرات التنمية المستدامة
61	2.2.6 مبادئ التنمية المستدامة
63	2.2.7 تحديات التنمية المستدامة في فلسطين
66	2.2.8 مصادر تمويل التنمية المستدامة
68	2.2.9.1 نشأة المؤسسة الأمنية الفلسطينية
68	2.2.9.2 أهداف المؤسسة الأمنية الفلسطينية
69	2.2.9.3 وظائف المؤسسة الأمنية الفلسطينية
70	2.2.10 أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على أبعاد التنمية المستدامة:
71	2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
71	2.3.1 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التمكين الإداري:
76	2.3.2 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التنمية المستدامة:

87	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>
87	3.1 الطريقة والإجراءات
87	3.2 منهج الدراسة
87	3.3 مجتمع الدراسة
87	3.4 عينة الدراسة
88	3.5 أدوات الدراسة
89	3.5.1 المقابلة الشخصية
89	3.5.2 الاستبيان
90	3.5.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبيان)
93	3.5.5 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
94	3.6 إجراءات تطبيق الدراسة
95	3.7 متغيرات الدراسة
96	3.8 المعالجة الإحصائية
98	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
98	4.1 نتائج الدراسة
98	4.1.1 المحور الأول: التمكين الإداري
105	4.1.2 المحور الثاني: التنمية المستدامة
109	فرضيات الدراسة
122	<b>الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها</b>
122	النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية والناجمة عن التحليل الإحصائي
125	5.2 المحور الثاني: نتائج خاصة بالتنمية المستدامة
127	5.3 نتائج خاصة بالعلاقة والأثر بين التمكين الإداري والتنمية المستدامة
136	قائمة المراجع
136	أولاً: المراجع العربية
136	الكتب
138	الدوريات
140	الرسائل العلمية:
144	ثانياً: المراجع الأجنبية
146	ثالثاً: المقابلات الشخصية

147	ملحق رقم (1) قائمة الاستقصاء
153	ملحق رقم (2)
154	ملحق رقم (3)
155	ملحق رقم (4)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
20	تعريفات الكتاب للتمكين	1
23	الفرق بين التمكين والتفويض	2
31	أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة من الباحثين	3
48	مفهوم التنمية المستدامة	4
90	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	5
92	توزيع فقرات محور التمكين الإداري على أبعاده	6
92	توزيع فقرات محور التنمية المستدامة على أبعاده	7
93	يوضح طول الخلايا	8
94	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للبعد	9
94	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية للبعد	10
95	يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على أبعاد محور التمكين الإداري	11
96	يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على أبعاد محور التنمية المستدامة	12
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	13
102	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد التفويض من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	14
103	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد الحوافز من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	15
104	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد الاتصال وتدفق المعلومات من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	16
105	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد فريق العمل من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	17
106	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات تدريب العاملين من	18

	وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	19
108	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد الاجتماعي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	20
109	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد الاقتصادي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	21
110	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد البيئي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	22
111	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لأثر التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين	23
112	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لأثر الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين	24
113	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لأثر الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين	25
114	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لأثر فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين	26
115	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لأثر تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين	27
116	نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ( $R^2$ ) لأثر التمكين الإداري لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.	28
117	الدلالة الإحصائية لاختباري (ت)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لخصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم حول التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية	29

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
52	يبين ترتيب أفضل عشر دول حول العالم في التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة	1
55	يبين مستوى التحديات التي تواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة للشرق الأوسط	2
56	يبين مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدول الشرق الأوسط	3
85	يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	4
95	يوضح متغيرات الدراسة	5

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
147	قائمة الإستقصاء (الاستبيان)	1
153	أسئلة المقابلة الشخصية	2
154	أسماء السادة المحكمين للاستبيان	3
155	نتائج اختبار توكي على الدرجة الكلية لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	4

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.2 أهمية الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 حدود الدراسة ومحدداتها

1.6 التعريفات الإجرائية للمصطلحات



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة:

نتيجةً للتطور المتلاحق الذي يحدث في بيئة العمل، وما يتطلب من مواكبة وموائمة لأسلوب الإدارة بما يتناسب مع هذا التطور، فلقد أصبح في الآونة الأخيرة موضوع التمكين من المواضيع والمتطلبات التي تتربع على عرش إدارة المؤسسات من الناحية النظرية والناحية التطبيقية.

إن استخدام أسلوب التمكين في إدارة المؤسسة ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسة، ويعمل على رفع إنتاجية العاملين بها وزيادة انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوطة بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد وزيادة فاعليته (أبو زهري، 2017، ص2).

ويعتبر التمكين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة. (الوادي، 2012، ص8) بالإضافة إلى ذلك يعزز التمكين من جرأة العاملين على تحمل المسؤولية دون الرجوع للرؤساء في العمل، مما ينتج عن ذلك رفع قدرة العاملين الممكّنين على النهوض بالمؤسسة وتسيير أعمالها سواء أكانت في حالات الاستقرار أم في حالات الأزمات.

ويرى (ملحم، 2006، ص45) أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة والمعرفة ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة تحتاج إلى تغيير في معتقدات المجتمع وسلوكياتهم لتبني هذه الأسس لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين.

وتتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المؤسسة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذه الثقافة في غاية الصعوبة لكونها في غاية الأهمية، ولأنها تقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس الآلية الوظيفية، لذلك فإن المنهج السلس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في

نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرصة الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

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

وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوباً يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم بحيث نصل من خلاله إلى من يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها.

فالتطور الذي شهدته أساليب الإدارة الحديثة لم يقتصر فقط على التمكين الإداري بل شمل أيضاً عدة جوانب إدارية، وبذلك فإن تمكين الطاقات البشرية لا يكون إلا من خلال العمل على تحرير القوى الكامنة لدى العاملين، واستغلال الفرص لتحقيق الازدهار من خلال المواهب ذات القدرات والكفاءات العالية، حيث أن التمكين يبدأ من خلال التغيير في المعتقدات، والأفكار، وكيفية التعامل مع الموظفين (Joker, et al., 2014, p.116).

والتمكين الإداري ينتج عنه أداء أكثر كفاءةً وفاعليةً للعاملين داخل أي مؤسسة بشكل عام وداخل المؤسسة الأمنية بشكل خاص مما يؤثر بشكل إيجابي على حياة أفراد المجتمع الفلسطيني.

ومع اشتداد الوعي لدى الدول والمؤسسات والأفراد بقضايا التنمية والمجتمع، ظهر مفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة، وهو أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق العدالة في توزيع مكاسب التنمية، وقد تعددت مفاهيم التنمية المستدامة، ولكن يمكن القول بأنها وإن تعددت، تتفق في الهدف العام الذي يعني تحقيق خير للإنسان وسعادته ورفاهيته وكرامته، وتقديم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، بالتنمية بصفة عامة تنشأ الانتقال نحو الأفضل وتحسين شتى مناحي الحياة فيها، فهي تعني الطموح إلى وضع أفضل وإلى غد أفضل (الزنفلي، 2012، ص 191).

ويرى الباحث: أن أسلوب التمكين الإداري يلعب دوراً أساسياً في الارتقاء بالأداء المؤسسي بشكل عام والحكومي بشكل خاص، وهذه الدراسة طبقت على المؤسسة الأمنية في فلسطين والتي تعتبر قطاع مهم للأداء الحكومي، ونتج عن هذا التطبيق تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في وطننا، وهذه الجوانب هي نفسها أبعاد التنمية المستدامة، وبالتالي فإن التمكين الإداري قد يعزز التنمية

في فلسطين والتي تبنى على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف رفع مستوى المعيشة بحيث يشمل أجيال المستقبل إلى جانب الجيل الحالي.

لذلك فهذه الدراسة سلطت الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وهو أسلوب التمكين الإداري، الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة الأمنية من حيث نظامها الإداري التقليدي الحالي، ولمواكبة التغيرات المتلاحقة في علوم الإدارة، ويساعد المؤسسة في تحديد استراتيجيتها الملائمة، ويساعد الإدارة في قياس كفاءة الأداء في المؤسسة، وإحداث التوازن في عملية التنمية والذي قد يكون له دور كبير في عملية التنمية المستدامة بأبعاده الثلاث.

## 1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر وظيفة المؤسسة الأمنية ذات خصوصية أكثر من الوظائف الأخرى في المؤسسات الحكومية أو حتى المؤسسات الخاصة، نظراً لأهمية عملها وبالنظر إلى إلزامية التعليمات والإجراءات الإدارية التي تتسم بالحزم والصرامة في بعض الأحيان، فضلاً عن طبيعة بيئة العمل وحساسية المهام الموكلة لهم، وهنا تكمن ضرورة تمكين المؤسسة الأمنية لتقديم أفضل أداء وأجود خدمة لتحقيق التنمية المستدامة لمجتمعنا الفلسطيني.

وتشير الدراسات إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد عديدة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارة أو على مستوى العاملين، حيث أظهرت دراسة (الجعبري، 2018) بوجود أثر مهم للتمكين الإداري بأبعاده والإبداع لدى العاملين، وأظهرت دراسة (أبو زهري، 2017) أن هناك علاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة ومستوى التمكين الإداري للعاملين، ودراسة (الدوسري وشبيب، 2016) التي أوصت بضرورة توفير المستلزمات والمتطلبات للعاملين والمؤسسة لما يخص عملية التمكين الإداري، وأوصت دراسة (أبو زهري، 2017) أن توفر إدارة المؤسسات الأهلية للمرؤوسين فرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية لتدعيم وتعميق التمكين الإداري لديهم، كما أظهرت دراسة (Mckivor, 2016)، هناك علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.

ومن خلال البحث والمطالعة التي قام بها الباحث تبين ندرة الدراسات التي تتناول مفهوم التمكين الإداري وأثره على التنمية المستدامة وأن دراسة التمكين الإداري بالمؤسسات الحكومية من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين في فلسطين، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق.

ومن خلال عمل الباحث في أحد الأجهزة التابعة للمؤسسة الأمنية؛ شعر بقصور في بعض جوانب التمكين الإداري بالرغم من الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين في المؤسسة الأمنية بشكل عام.

وبناءً على ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة؟

وبناءً عليه، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى التمكين بأبعاده؛ من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟
- ما مستوى تحقق التنمية المستدامة في فلسطين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟
- ما أثر التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين؟
- ما أثر الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين؟
- ما أثر الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين؟
- ما أثر بناء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين؟
- ما أثر التدريب للعاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة نحو تمكين العاملين إدارياً في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية، والجهاز الأمني)؟

## 1.2 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحث - التي تدرس متغير التمكين كمتغير مستقل، وتدرس التنمية المستدامة في فلسطين كمتغير تابع.
- كون الدراسة تتعلق بموضوع التمكين الإداري حيث أن هذا الموضوع موضع اهتمام عالمي لما له من انعكاس هام على حسن أداء العاملين داخل المؤسسة الأمنية.
- ندرة الأبحاث المتعلقة بالتمكين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية (حسب علم الباحث).

## – الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل في الآتي:

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من طبيعة الدور الذي تقوم به المؤسسة الأمنية المتعلق بإرساء الأمن والنظام والحفاظ على أرواح الناس وصيانة مقدراتهم.
- تتبع أهمية الدراسة في أنها طبقت على أكبر مؤسسة من مؤسسات الوطن.
- تتضح أهمية الدراسة بسبب أهمية تعزيز التنمية المستدامة على حياة أفراد المجتمع في فلسطين.
- تعد الدراسة الأولى – حسب علم الباحث – التي تطرقت إلى هذا الموضوع والذي يخص المؤسسة الأمنية وتأثير ذلك على التنمية المستدامة لأفراد الشعب الفلسطيني.

### 1.3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة.
- معرفة مستوى التمكين بأبعاده من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
- معرفة مستوى تحقق التنمية المستدامة في فلسطين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق التمكين للمؤسسة الأمنية وبين تحقيق التنمية المستدامة.
- التعرف على أثر التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين.
- التعرف على أثر الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين.
- معرفة أثر الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين.
- التعرف على أثر بناء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين.
- التعرف على أثر التدريب للعاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على التنمية المستدامة في فلسطين.
- التعرف على الفروق في رؤية أفراد الدراسة نحو تمكين العاملين إدارياً في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية، والجهاز الأمني).

#### 1.4 فرضيات الدراسة:

بناءً على تقدم، تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في فلسطين.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في فلسطين.

2. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في فلسطين.

3. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في فلسطين.

4. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بناء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في فلسطين.

5. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب للعاملين لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في فلسطين.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغيرات الديموغرافية على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الجنس على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير العمر على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير المؤهل العلمي على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير عدد سنوات الخبرة على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الرتبة العسكرية على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الجهاز الأمني على التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

## 1.5 حدود الدراسة ومحدداتها:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية الذين تحدد مناصبهم في الرتب العسكرية والممثلة عنهم قيادة المؤسسة الأمنية في محافظة رام الله والبيرة بمختلف أجهزتها، وهي: الأمن الوطني، حرس الرئيس، الأمن الوقائي، المخابرات العامة، الاستخبارات العسكرية، الشرطة.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في العام الجامعي 2020 / 2021.
- **الحدود المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

## 1.6 التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

- **التمكين:** هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. (أفندي، 2003، ص10).
- **يعرف الباحث التمكين إجرائياً:** أن التمكين الإداري من أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال

التفويض والمشاركة في الرأي وتذليل معوقات العمل والتحفيز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة وتطورها المستمر وتمكنها من تقديم أفضل أداء وبكفاءة عالية.

- التنمية المستدامة: يعد مفهوم التنمية المستدامة من مستحدثات تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، والتنمية هدف إنساني منذ القدم وهي معيار لقياس عمليات التغيير التي مرت بها هذه المجتمعات، فهي مزيج من النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، أو التحديث (الفراجي، 2015، 162).

- يعرف الباحث التنمية المستدامة إجرائياً: أنها عملية التغيير والانتقال بالمجتمع من الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على نحو مستدام إلى الأفضل، وبحيث تراعي حقوق الأجيال الحالية بأكبر قدر من العدالة والكفاءة في توزيع هذه الحقوق دون التأثير على حقوق الأجيال اللاحقة في حقوقها وممارستها.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: التمكين الإداري

2.2 المبحث الثاني: التنمية المستدامة

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي المبحث الأول منه سيكون العرض عن متغير الدراسة، المتمثل في: التمكين الإداري، والمبحث الثاني عن متغير الدراسة، المتمثل في التنمية المستدامة، أما المبحث الثالث من هذا الفصل، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالمبحث الحالي؛ إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية لكل متغير.

#### 2.1 المبحث الأول - التمكين الإداري:

##### مقدمة:

يعتبر التمكين الإداري مطلباً مهماً وضرورياً في وقتنا الحاضر، وذلك في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة، حيث يعتبر التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد التمكين على الاختيار السليم والتدريب والتطوير وتفويض الصلاحيات، والتي تعمل على تعزيز الثقة لدى العاملين.

ويمكن إرجاع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية، فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الماضي الميلادي (السكرانة، 2013، ص 178).

وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيّاً كان نوعها، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية أكدت على أهمية التمكين، لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات (كليب، 2018، ص 27).

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين، من علم وخبرة ومجهود، وتوفر مناخاً تنظيمياً يتسم بالمشاركة والنفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم من مجهودات وخبرات، فعندما يمتلك العاملون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرار، ويصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم بنتائج عملهم، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة (الرقب، 2010، ص 27).

### 2.1.1 التمكين في الفكر الإداري:

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد والعمران، على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه وتعالى، فصفة التدبير أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم -عليه السلام-، ولكن بعض العلماء أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل 5000 عام قبل ميلاد المسيح -عليه السلام- وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتهم الإدارية، والإدارة كانت أيضاً مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الأهرامات التي تتطلب بناء الواحد منها عشرين عاماً وعشرات الآلاف من العاملين، إن هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتتجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع.

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات إدارية منها مفاهيم دينية، مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، كديوان الحسبة وغيرها. وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل، وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة (كرمية، 2008، ص 2).

ويرى الباحث: أن مفهوم التمكين المعاصر بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين، فقد ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

## 2.1.2 نظريات الفكر الإداري وعلاقتها بالتمكين:

فيما يلي أهم نظريات الفكر الإداري لبعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديمياً وعلمياً، في تطوير نظريات ظلت ترتقي بمفهوم التمكين.

### • نظرية الإدارة العلمية:

إن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي عاش بين فترتي (1856-1915) ويعتبر تايلور هو أب الإدارة العلمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية وهي تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكون لها على أسس علمية، والاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم والإشراف الفعال على أعمالهم، وتعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم في العمل وفقاً للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية، وفصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال. (الشناوي، 1990، ص 3)

إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية هو على طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها (ملحم، 2006، ص 15).

ويرى الباحث: أن الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن كان بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

## • النظرية الإدارية:

جاء بها (Henri Fayol) في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. (ملحم 2006، ص 16)

## • المدرسة البيروقراطية:

إن هذه النظرية تنسب إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر الذي عاش خلال الفترة (1864-1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة ويعني مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة.

وقد كان ويبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب ففجده النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، وهذه الغايات مهمة جداً في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها (كرمية، 2008، ص10).

ويرى الباحث: أن النظرية البيروقراطية كانت في حينها مفيدة في تطبيقها، إلا أنها لم تتقدم بأي خطوة للأمام تجاه التمكين الإداري.

## • النظرية السلوكية في الإدارة:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وفيما يلي أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني:

### - دراسات هاوثورن:

ركزت هذه على شرح سلوكيات الأفراد من خلال قيامهم بأداء العمل، وهذه الدراسات هي عبارة عن مجموعة من التجارب التي قادها ألتون مايو ورفاقه على مصنع هاوثورن الكهربائي في المنطقة الغربية لمدينة شيكاغو الأمريكية (بلوط، 2005، ص91).

## - نظرية الحاجات البشرية التصاعديّة لأبراهام ماسلو:

اشتهر ماسلو بنظرية الحاجات البشرية التصاعديّة والذي قسم نظريته الحاجات البشرية إلى خمسة أنواع وهي على التوالي: الفيزيولوجية، الأمان، الاندماج الاجتماعي، التقدير وتوكيد الذات، وقد اعتبر ماسلو أن الإشباع تدريجي وتسلسلي بحيث يسعى الفرد في سد النقص الحاصل بدءاً من أدنى الحاجات التصاعديّة (عمودياً) الواحدة تلو الأخرى، حيث عندما تشبع حاجة معينة، تظهر الحاجة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك، لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعاً، وتتضح الحاجات التي حددها ماسلو وأسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة (بلوط، 2005، ص93).

### • دوغلاس ماغريغور:

ركز على الجانب الإنساني للإدارة ودعا المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد وخاصة تلك الحاجات الاجتماعية والتوكيدية وأطلق نظريتين مختلفتين حول الإدارة هما: (بلوط، 2005، ص93).

### - نظرية إكس X:

وهي النظرية التي أخذت منحى تشاؤمياً عن نظرة الأفراد اتجاه العمل، فهذه النظرية ترى أن المرؤوسين لا يحبون العمل، يفتقرون إلى الطموح، لا يتحملون المسؤولية، يقاومون التغيير ويفضلون العمل تحت قيادة الآخرين.

### - نظرية واي Y:

وهي نقيض النظرية الأولى، إذ تعتبر أن الأفراد يرغبون في العمل، يتحملون المسؤولية، وهم قادرون على الإبداع وممارسة الرقابة الذاتية وقيادة أعمالهم بأنفسهم. ونظرية X و Y لدوغلاس ماغريغور تعتبر خطوة مهمة باتجاه التمكين، حيث تأثر بأفكار ماسلو ودراسات هوثورن، وما يميز نظرية دوغلاس أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرين من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم أما المديرين من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق

الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين. (ملحم، 2006، ص 23).

**ويرى الباحث:** أن نظرية دوغلاس خطت خطوة إيجابية للأمام نحو التمكين الإداري، من خلال إعطاء مساحة كافية من الحرية والثقة للعاملين.

#### • كرس أرقريس:

يرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد. (ملحم، 2006، ص 24). كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتماذي و سلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية و العمودية و سيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية و سيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي .

ولقد خطى كرس أرقريس خطوة مهمة جداً تجاه التمكين من خلال الدعوة إلى تمكين الفرد، وما قام به كرس أرقريس من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة و الشخصية" مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.

**ويرى الباحث:** أن كرس أرقريس قد أسهم بالتقدم بخطوة مهمة نحو التمكين الإداري، من خلال لامركزية الإدارة، ونقض النظريات التقليدية السابقة في الإدارة.

#### • نظرية ذات العاملين لهرزبرج:

تمثل نظرية ذات العاملين لهرزبرج نظرية أخرى هامة من النظريات السلوكية، وقد لعبت هذه النظرية دوراً كبيراً في الفكر الإداري، وفي محاولة قام بها هرزبرج ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة من مائتي فرد من المهندسين والممارسين، وقد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي يشعروا فيها بالرضا

والدافعية والحماس في عملهم، وقد كانت مفاجأة لهرزبرج عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، وعدم الرضا)، ويعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا، فما توصل إليه هرزبرج كان نقيضاً للنموذج التقليدي للرضا والدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا وعدم الرضا. (حسين، 1999، ص113).

#### • النظريات الحديثة في الإدارة:

وهي مجموعة المداخل لدراسة الإدارة، ونشأت مؤخراً، وهي مدرسة النظم، ونظرية المواقف، ونستعرضهما كما يلي:

##### - مدرسة النظم:

تستند هذه المدرسة إلى نظرية النظم التي تمثل أحدث وسيلة علمية لتفسير الأشياء والحوادث ويقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المشتبكة التي تكون وحدة مركبة أو المجموع المكون من أجزاء مركبة بتناسق طبقاً لترتيب معين أو خطة (توفيق، 1986، ص53).

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور (ملحم، 2006، ص25).

##### - نظرية المواقف:

وهي مفهوم إداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات أو ما يسمى أحياناً بنظرية المواقف، وأخذ ينتشر سريعاً في الفكر الإداري ولا زالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم، إن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظيماً واحداً أمثلاً يناسب كل المواقف بل أن الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة وإنما يوجد مجموعة من المبادئ، كما أن لهذه النظرية تطبيقات إدارية عديدة ومفيدة



وأكثر هذه التطبيقات وضوحاً هي في مجال إعداد التنظيم، وفي اختيار وتدريب المشرفين والمدراء لتأهيلهم لموقف معين، وكذلك في مجال القيادة الإدارية. (نبغة، 2004، ص22).

### - نظرية Z:

نظرية Z نظرية يابانية- أمريكية قدمها William ouchi و Rechar d tanner وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة (ملحم، 2006، ص27).

ويرى الباحث: أنه بناءً على ما تقدم فإن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث اتجهت في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المؤسسة.

### 2.1.3 مفهوم التمكين الإداري:

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

ورغم أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، إذ أن التمكين هنا رباني يمنحه الله لأبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريماً لرسله وأبيائه، ففي سورة يوسف يبين القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفعها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة من أبلغ الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير الأحلام،

وإخباراً بالجوائز التي منحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة والتي ساهمت أيضاً في رفعتة وتمكينه، بالإضافة لامتلاكه المكانة العظيمة في الدنيا والآخرة (ملحم، 2006، ص265).

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

وفي المنجد فإن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (معلوف، 1973، ص 771). وهو أيضاً: التقوية أو التعزيز أو القدرة على الشيء والظفر به، فأقول مكنته من الشيء تمكيناً أي جعلت عليه قوةً وسلطاناً (علي، 2010، ص205).

أما مفهوم التمكين في اللغة الإنجليزية ورد بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما (المعاني وآخرون، 2011، ص 182).

أما مفهوم التمكين اصطلاحاً: فقد تعددت تعريفاته بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (اندراس ومعاينة، 2008، ص 55).

ونستعرض الآن أهم التعريفات التي ذكرها الكتاب للتمكين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح تعريفات الكتاب للتمكين

رقم	الباحث	مفهوم التمكين
1	(أبوشمالة، 2020، ص43)	التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في المشاركة واتخاذ القرار، من خلال التشجيع والتحفيز والتدريب وتوفير بيئة عمل مناسبة.
2	(الحلو، 2020، ص39)	عملية إدارية منظمة تتحقق بمنح الصلاحيات للمرؤوسين كأحد ممارسات التفويض، وخلق بيئة تحفيزية تسودها روح الفريق وتتدفق فيها المعلومات وفق سبل اتصال فعالة، وأسس عمل موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
3	(أرناؤوط، 2020، ص229)	التمكين الإداري يعزز قدرة العاملين حتى يتمكنوا من الحكم والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي يواجهونها أثناء ممارسة وظائفهم، وكذلك المساهمة الكاملة في القرارات المتعلقة بعملهم.
4	(جيلالي ومعراج، 2019)	إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير وتحقيق نوع من التطور والنمو والإبداع.
5	(الحربي، 2017، ص335)	التمكين الإداري هو منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي.
6	(فيها خير، 2017، ص32)	هو أحد الأساليب الإدارية التي يركز على تعزيز الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة من خلال تدريبهم، تحفيزهم، إعطائهم صلاحيات أكبر والثقة في أدائهم، كما أن تمكين العاملين استراتيجياً تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
7	(علي وأحمد، 2013، ص165)	التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها.
8	(الوادي، 2012، ص8)	أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.
9	(The World Bank, 2011, p21)	التمكين هو تعزيز القدرات للأفراد والجماعات لصنع خيارات، وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال ونتائج.
10	(Robbins,2011,p16)	التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى أدبيات الموضوع.

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

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

**ويرى الباحث:** أن التمكين الإداري من أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض والمشاركة في الرأي وتذليل معوقات العمل والتحفيز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة وتطورها المستمر وتمكنها من تقديم أفضل أداء وبكفاءة عالية.

#### **2.1.4 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى:**

فيما يلي أهم الفروق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى:

##### **• التمكين والتفويض:**

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

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

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة، و فلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفائهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء (مصطفى، 2005، ص ص، 129-130)

ويرى الباحث: أن التمكين أشمل وأعم من التفويض، فالتمكين يسمح للموظفين باختيار الطريقة المناسبة للقيام بالعمل وامتلاك السلطة اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة مع تحمل كامل المسؤولية عن النتائج المترتبة على تنفيذ المهام، أما التفويض فإنه يكسب الموظف السلطة دون تحمل المسؤولية بشكل كامل، لذا غالباً ما يلجأ المديرون لسحب التفويض حال الشك في الوقوع في مشكلات تخص العمل. والجدول التالي يوضح الفرق بين التمكين والتفويض:

جدول رقم (2) يوضح الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليتقرر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع متفق عليه.	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة.
المسئولية	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسئولية مسؤولية من فوض.
القيادة	في التمكين ينسب للعامل قيادته الذاتية.	في التفويض يقاد العامل.
المعلومات	المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يتم تحري السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض.
الزمن	التمكين يمثل قناعة وكذلك خياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى التفويض أو يعدل نطاقه وعمقه.

المصدر: (مصطفى، 2005، ص 130)

#### • التمكين والمشاركة:

يرى (Schermerhom) أن المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها (المدهون، 1999، ص77).

وعملية إشراك الموظفين يعني الحصول على معطيائهم دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها بينما يُعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن

البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، والموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة (حمود والشيخ 2010، ص117).

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

#### • التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (اندرأوس ومعاينة، 2008، ص59)

ويرى الباحث: أنه من الطبيعي وجود الإثراء الوظيفي حال وجود تمكين العاملين، لشمولية الأخير في وصف أفضل حال للعاملين من حيث الإثراء والتفويض والإبداع وغيره من المفاهيم الإدارية.

#### 2.1.7 أسباب التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ التسعينات، وقد أكدت الدراسات أن التمكين الإداري للمؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق رضا العاملين، وتحقيق الالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، وإدارة الأزمات بفاعلية، وتتمحور أسباب لجوء المؤسسات إلى التمكين بالآتي: (أفندي، 2003، ص20)

- حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وعدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي.
- ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المؤسسة وتميزها.

- أهمية الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
  - تقوية جوانب الرضا، والانتماء، والتحفيز الوظيفي، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر في عملهم.
- ويرى الباحث: أن من أهم أسباب التمكين الإداري حاجة المؤسسات إلى مواكبة التطور المتلاحق في أساليب الإدارة الحديثة لتقديم مخرجات أكثر فاعلية وجودة.

### 2.1.8 أهداف التمكين الإداري:

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي

حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العاملون قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به، وتكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم.

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية التحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في: (الخنق، 2005، ص 43)

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي إنجازها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار، ودعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

ويرى الباحث: أن من أهم أهداف التمكين الإداري حاجة المؤسسات إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين لديها مما يحقق احتياجات ويلبي رغبات أفراد المجتمع من مخرجات هذه المؤسسات.

## 2.1.9 خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.
  - يركز على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.
  - يستهدف تمكين المديرين والعاملين، استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
  - يجعل المديرين أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة عملهم.
  - تعزيز الجرأة في المبادأة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.
- ويرى الباحث: أن من أهم خصائص التمكين إعطاء مخرجات أكثر ثراءً للمؤسسة المتمكنة؛ من حيث الدقة والتنوع والجودة.

### نتائج ومزايا التمكين الإداري:

للمتمكين نتائج خاصة بالعاملين، ونتائج خاصة بالمؤسسة، وفيما يلي توضيحاً لذلك:

#### • نتائج خاصة بالعاملين:

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها: (الدوري وآخرون، 2012، ص ص 130-132)

- تحقيق الانتماء:

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

- المشاركة الفاعلة:

تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية



تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذ أن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

- تطوير مستوى أداء العاملين:

إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- اكتساب المعرفة والمهارة:

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:

إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دور وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعاً في تحقيق أهداف مشتركة.

- تحقيق الرضا الوظيفي:

هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. ويرى الباحث: أن نتائج التمكين تكون إيجابية لأنها تقوم على تطوير الموظف ومشاركته واكتساب المعرفة والمهارة وهذا ما يجعل الموظف أكثر انتماءً للمؤسسة وتجعله يشعر بأن له قيمة في المؤسسة وتجعله يشعر بحرية التصرف والاستقلالية وهذا ما يشعر الموظف بالرضا في عمله وزيادة إنتاجيته وتحسين جودتها.

#### • نتائج خاصة بالمؤسسة:

يرى (الدوري وآخرون 2012، ص134) أنه إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وجوائز من أجل رفع مستوى ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، ويتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة:

فالعامل أو الموظف يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل، ويعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- تحسين في مستوى إنتاجية العامل أو الموظف كما ونوعاً:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: وذلك نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:

فإن الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجاهه أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، والأسباب كثيرة لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

- تحقيق نتائج أداء جيدة:

وذلك من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

- تحسين العلاقة بين العاملين:

وذلك من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل (الدوري وآخرون، 2012، ص 134)

ويرى الباحث: أن المنظمة التي تقوم بإعطاء موظفيها تدريبات ومهارات وإعطائهم الثقة وتحفيزهم يكون بالمقابل نتيجة إيجابية للمنظمة تجعل للموظف قيمة، وهذا يزيد من الإنتاجية وتحسين جودتها، ويزيد من الابتكارات والإبداع ويجعل العلاقة بين العاملين علاقة حميدة، ويكون الموظف أكثر رغبة في تطوير المؤسسة والاهتمام بها.

• مزايا التمكين الإداري:

تطرق العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالتمكين إلى وجود العديد من الفوائد الناجمة عن تمكين العاملين سواء من جانب الفرد نفسه أو المنظمة، والفوائد الهائلة جراء تمكين الملاك الوظيفي والتي تجعل المدراء يعملون جنباً إلى جنب مع موظفيهم وتغيير سلوكيهم، وبالتالي تبرز أهمية ثقة المدراء بموظفيهم لممارسة الأحكام الجيدة وتهيئة الظروف الملائمة لحل القضايا، وتشجيع العاملين على اتخاذ مواقف الاستجواب (التشكيك) في كل شيء وطرح الأسئلة بشأن مدى ضرورة النشاط؟ وهل أن هذا النشاط فعال من حيث التكلفة؟ وجامعاً بين الأفراد في مختلف الأعمال عند الحاجة لمعالجة المشكلات العابرة غير الفنية التي تحدث أثناء العمل كضعف الاتصال والتفاهم وتشجيع العاملين على الاجتماع بمدراءهم لمناقشة متطلبات أداء العمل (جلاب والحسيني، 2013، ص 104).

و يرى (جاد الرب، 2012، ص ص 521-522): أن التمكين يحقق مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً وتمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردين وغيرهم ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل.

- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة من الإدارة العليا..

- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والإعتراف بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة.
- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.
- يساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، ويبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.

من كل ما سبق، نستنتج أن التمكين الإداري يساهم في:

- زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين، وتخفيض معدلات دوران العمل والغياب.
- تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتالف، وزيادة الإنتاجية والربحية.
- الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.

وقد توصل كل من (الطائي و قداه، 2008) إلى أن للتمكين فوائد عديدة سواء على مستوى

المنظمة أو العاملين، فمن فوائد التمكين على مستوى المنظمة الآتي:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة، وتخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم.
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية، وتعزيز الولاء والالتزام، وتخفيض دوران العمل.
- زيادة فاعلية الاتصالات.

أما فوائد التمكين على مستوى الأفراد العاملين فهي:

- زيادة مستوى الرضا عن العمل، والسيطرة على المهام اليومية، وزيادة الشعور بالملكية في العمل.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة، وتوفير فرص العمل، وزيادة الثقة بالنفس.

ويرى (المغربي 2006، ص449) تعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية

تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- تزايد مساهمات الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة لتحقيق إنتاجية أفضل، وزيادة رضا العاملين عن عملهم.

- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين، وتقبل العاملين وموافقتهم على التغيير.

ويرى الباحث: أن للتمكين فوائد عديدة ومنها رضا العاملين عن وظيفتهم ومشاركة العاملين في تحديد الهدف، وزيادة الثقة بالنفس والرضا، وتفويض الصلاحيات، وسرعة إنجاز العمل وتحسين جودته، والشعور بالانتماء للمؤسسة.

### 2.1.10 أبعاد التمكين الإداري:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من الأبعاد التي لا بد من توافرها في التمكين الإداري، وهذه الأبعاد تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر، والجدول الآتي يوضح هذه الأبعاد:

جدول رقم (3) يوضح أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة من الباحثين

التأثير	تطوير المهارات	التفويض	الثقافة	بناء فرق العمل	المساءلة	الحوافز	الالتزام	بناء الثقة	القوة والسلطة	الاتصال بالباحث	التدريب	المشاركة	السنة	الباحث
		*				*				*	*		2020	أبو شمالة
		*		*		*				*	*		2020	الخلو
			*				*		*				2018	الجعبري
		*		*						*	*		2018	قاسم
		*		*		*				*			2017	أبوزهري
	*	*			*						*	*	2017	أمان
		*				*				*	*	*	2017	فيها خير
		*				*					*	*	2016	ملفوح
*		*		*		*							2016	روقة
		*		*		*					*		2017	بومعزة
		*				*				*		*	2015	الزاملي
*				*		*			*	*			2013	عفانة
		*		*		*				*	*		2009	المعاني وارشيدة
	2	1	11	1	7	1	10	1	0	2	8	8	4	المجموع
	%15.38	%7.69	%84.62	%7.69	%53.85	%7.69	%76.92	%7.69	%00.00	%15.38	%61.54	%61.54	%30.77	النسبة المئوية (المجموع/عدد الباحثين)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الموضوع.

ومن معطيات الجدول السابق يتضح أن أبعاد التمكين التي حظيت بنسبة تفوق 50% هي: تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، والتدريب.

ويرى الباحث: أن يحدد الأبعاد التالية للتمكين (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، والتدريب) وذلك لأنها حظيت بنسبة تفوق 50% من الاتفاق بين الكتاب والباحثين، أي حظيت بأكبر نسبة إجماع، ولما سبق يمكن ذكر أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

#### - تفويض السلطة:

يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تُسلب مرة أخرى (الهوري، 2002، ص 223). ويعرفه (البوهي، 2001، ص 43): أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به.

ويتمثل بعد التمكين في تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الطويل، 2001، ص 92).

ويرى الباحث: أن تفويض السلطة هو جزء أساسي للتمكين، ويعتبر اللبنة الأولى التي يرتكز عليها التمكين وخاصة في المؤسسات الحكومية.

#### - تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (بدير وآخرون، 2015، ص 312).

ويرى الباحث: أن التحفيز هو المحرك الخارجي والذي يحرك ويدفع العاملين للمثابرة في العمل، لأن هذا التحفيز يشبع حاجات نفسية لديهم.

#### - الاتصال وتدفق المعلومات:

تحتاج كافة المؤسسات إلى نظام اتصال كي تمارس وظائفها، وفي إطار إدارة الجودة الشاملة تكتسب الاتصالات أهمية أكبر ويجب أن تكون بمختلف الاتجاهات: من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء

إلى المرؤوسين)، ومن الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) والاتصالات الأفقية عبر كل المؤسسة، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المؤسسة والأطراف ذات الصلة في بيئتها الخارجية. ويقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (حسين، 2011، ص 53).

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

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

#### - بناء فريق العمل:

فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معاً لتحقيق هدف مشترك، و يوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني (عفانة، 2013).

ولكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي: المرونة وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات (البناء، والخفاجي، 2014، ص 36).

ويرى الباحث: أن بناء فريق العمل ضروري للمهام التي تحتاج لأكثر من شخص لتنفيذها من أجل تسهيل وتوسيع إنجاز العمل، لكن هناك بعض الأعمال تحتاج إلى خطوات ومراحل مختلفة كل مرحلة أو خطوة تتطلب خبرة معينة تختلف عن الخبرة والمعرفة المطلوبة للخطوات الأخرى.

#### - تدريب العاملين:

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة و زوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك (العبيدي، 2013. ص 32).

ويرى الباحث: أن التدريب المستمر للعاملين في أي مؤسسة ضروري جداً لصقل مهاراتهم ومواكبة كل ما هو جديد، لأننا نعيش في عالم متجدد، وبالتالي فإن هذا التدريب يساهم في تعزيز أداء العاملين.

#### 2.1.11 مقومات نجاح التمكين الإداري:

حدد (غازي، 2015، ص ص6-13) مقومات التمكين الإداري كما يلي:

##### • التواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة:

هو ربط عملية التمكين مع رؤية المنظمة وقيمها، فإذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المنظمة المستقبلية قد يعتبر الموظفون عملية التمكين موجة إدارية جديدة أو لا يفهمون الغرض منها، فيجب أن تصبح عملية التمكين جزء من قيم المنظمة لكي يفهم أنها مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بنجاح المنظمة.

##### • القيادة بضرب الأمثال:

إن طريق قيادة هذه العملية حرجة، فيجب أن تظهر عملية التمكين وكأنها تأتي من أعلى بينما قد يبدو هذا مناقضاً لما تأتي به عملية التمكين، حيث يوفر القادة الرؤية المستقبلية ويوفرون العون والتشجيع وهما شيئان لخلق بيئة يتحكم فيها الأفراد بالإضافة إلى ذلك يجب تشجيع الأبطال الذين يمكن بدورهم أن يقودوا عملية التمكين من خلال إداراتهم.



## • الاتصال الفعال:

الاتصال والمشاركة هما الحل، فكلما زادت جودة المعلومة التي يتلقاها الفرد كلما تحسن أدائه في العمل، ومن خلال مشاركة الموارد البشرية في جلسات الاتصال التقليدية تشجع عملية التمكين، فالالاتصال عملية تفاعل ثابتة تهدف إلى الوصول إلى إجماع الآراء.

## • إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

قد تكون الهياكل التنظيمية قيماً أو عوناً، وتدعو عملية التمكين الناجحة إلى إحداث التغييرات في البناء حيث يصبح الفرد أقرب إلى مرحلة اتخاذ القرارات، وتقلل بذلك من البيروقراطية.

## • تقوية العمل الجماعي:

فالعمل الجماعي في ظل عملية التمكين هو أحد أقوى التقنيات التي توفر بيئة مناسبة لأخذ الخطوة الأولى وأحياناً لارتكاب الأخطاء ولكن في نفس الوقت التعلم من تلك الأخطاء، ويمكن تطبيق عملية التمكين بدون فرق عمل جماعية في حين أنه إذا طبقت في ظل عمل جماعي فستوفر بيئة أكثر مساندة للفرد وسينتج عن ذلك نتائج أفضل.

## • تشجيع التطوير الشخصي:

يحتاج الأفراد إلى التشجيع لتكون لديهم ثقة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، وهذا لا يعني توفير التدريب فحسب ولكن إظهار الثقة والاحترام للفرد أيضاً.

## • جعل خدمة العملاء هدفاً:

النتيجة النهائية لعملية التمكين غالباً ما تكون ارتفاعاً في مستوى الخدمة ومن ثم تحقيق أقصى معدلات الرضا للعملاء، لذا يجب تشجيع الموارد البشرية لكي يتخذوا قراراتهم لإرضاء العملاء.

## • قياس التقدم ومكافأة النجاح:

قبل البدء في العمل بمدخل التمكين تحتاج المنظمة لأن تضع مقاييس للنجاح ومساعدة كل الأفراد على فهم تلك المقاييس وأخذ موافقتهم عليها.

ويرى (جودة، 2006، ص 13) أن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.

- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
  - وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في عملهم.
  - ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
  - تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- وبناءً عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات الموظفين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وأن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا فلا يتوقع من الموظفين أن يبادروا بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم، فلا بد من دعم الإدارة العليا لهم، وتفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات .
- ويرى الباحث:** أن من ضمن مقومات نجاح التمكين الإداري للمؤسسة حل المشاكل وتذليل جميع الصعوبات والمعوقات والتي تواجه تطبيق التمكين الإداري.

### 2.1.12 خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

إن تنفيذ أي برنامج لتمكين العاملين يتم عبر عدة مراحل، وقد بين (Caudron,1995,p30) أن الأسلوب التدريجي من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم، وقد أوصى (Ford & Fottler,1995,p26) بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين إذ أن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة.

ويرى كل من (العنبي، 2005، ص ص33-38؛ اندراوس ومعاينة، 2008، ص162) أن الخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين وما هي الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج؟ وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.

• الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.

• الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

• الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

• الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

• الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.

• الخطوة السابعة: توفير التدريب:

فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.

• الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

• الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.

• الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغيير فعلى الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً طويلاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ويرى الباحث: أن خطوات تطبيق التمكين الإداري تتم من خلال خمس خطوات هامة أجمع عليها أغلب الكتاب ألا وهي: تفويض السلطة، التحفيز للعاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، بناء فريق العمل، والتدريب والتي تم شرحها سابقاً.

**2.1.13 أدوات وتقنيات التمكين الإداري:**

يرى (الكبيسي، 2004، ص ص143-146) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:

• إتاحة المعلومات:

ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

• المعرفة:

إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

• الصلاحيات:

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

## • المكافآت:

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

## • تدعيم الذات:

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

## • تعميق الالتزام:

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

ويرى الباحث: أن من أهم أدوات التمكين هو تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة، مما يساهم في إنجاح وتعميق تطبيق التمكين الإداري.

## 2.1.14 أساليب التمكين الإداري المعاصرة:

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

## • أسلوب القيادة:

يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى: أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر

للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

• أسلوب تمكين الأفراد:

ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (أي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

• أسلوب تمكين الفريق:

يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

• أسلوب الجودة الشاملة والتمكين:

حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.

• أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.

ويرى الباحث: أن أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين قد يكون الأسلوب الناجح من ضمن أساليب التمكين، كونه يجمع بين مزايا جميع الأساليب المختلفة للتمكين.

### 2.1.15 المعوقات العامة لتطبيق التمكين الإداري:

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (بوزيدي، 2017، ص 41):

• الهيكل التنظيمي الهرمي: أي المركزية في الإدارة، مما يعيق تفويض الصلاحيات.

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات: مما يحرم معظم العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة: وهذا من سلبيات تصديق الإدارة العليا لنظرية المؤامرة.
- عدم الرغبة في التغيير: وهي ثقافة سلبية منتشرة بشكل كبير نسبياً عند الموظفين.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة: نتيجةً لتصديقها لنظرية المؤامرة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية: نتيجةً لعدم الثقة بالنفس لدى الكثير من العاملين.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار: لخوف الموظفين من احتمال الخطأ في العمل، وتوقيع العقوبة عليهم.
- السرية في تبادل المعلومات: مما يمنع مشاركة العاملين للمعلومات لتساعدهم في أداء عملهم.
- ضعف نظام التحفيز: مما ينعكس سلباً على أداء العاملين ورغبتهم في تطبيق التمكين الإداري.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية: لأن الكثير من العاملين يخشى من التغيير.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي: بسبب عدم وجود برنامج فاعل للتدريب والتطوير، مما ينعكس سلباً على أدائهم ونجاحهم في تطبيق التمكين الإداري.
- عدم الثقة الإدارية: لأن ذلك يدفع العاملين للخوف من أهداف ونتيجة التمكين الإداري.
- عدم ملائمة المكافآت: وهذا يؤدي لعدم اكتراث العاملين بتحقيق النجاح والتقدم.
- ضيق الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين: مما ينعكس سلباً على أداء العاملين وبالتالي على تطبيق التمكين الإداري.

ويرى (المغربي، 2006، ص 450) أن هناك مجموعة من المعوقات للتمكين وهي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين: لكون هؤلاء العاملين غير مدربين ومحفزين لقوة السلطة الممنوحة لهم.
- زيادة العبء والمسئولية على العاملين غير القادرين عليها: لأن العامل الضعيف سوف ترهقه متطلبات التمكين الإداري.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة: بسبب انتشار ثقافة الأنانية عند بعض العاملين.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد: وهذه نتيجة طبيعية لبرامج التدريب والتعليم للعاملين، خاصة إذا كانت أكبر من فوائدها بالنسبة للمؤسسة.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان: لأن التمكين الإداري أسلوب جديد لم يعتاد عليه العاملين بعد.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي: بسبب تعارض مصالح بعض العاملين.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة: وهذا بسبب افتقار بعض العاملين لمهارة اتخاذ القرارات الفعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية: وهذا بسبب طغيان النزعة الفردية على العمل بروح الفريق.

## 2.1.16 المعوقات الخاصة لتطبيق التمكين الإداري:

هناك معوقات - هامة - أخرى محلية تنفرد بها الحالة الفلسطينية وهي: معوقات سياسية، واقتصادية، ومعوقات قانونية وإدارية، وفيما يلي توضيح وتفصيل لذلك:

### 2.1.16.1 المعوقات السياسية:

وهي المعوقات الناتجة عن إفرازات اتفاقية أوسلو، ومن أهمها:

#### • بقاء قيود تصنيف المناطق إلى A و B و C :

وهي القيود الناتجة عن عدم إتمام سلطات الاحتلال تطبيق اتفاقية أوسلو ، حيث شكل اتفاق أوسلو " والمعروف رسمياً إعلان المبادئ لترتيبات الحكومة الذاتية الفلسطينية" والذي وقعت عليه منظمة التحرير الفلسطينية " وإسرائيل" في واشنطن بتاريخ 13 سبتمبر 1993، منعطفاً مهماً في تاريخنا الفلسطيني، والذي مهد الطريق لبدء مفاوضات أوسلو، والتي انتهت بإعلان إتفاق المبادئ في 20 أغسطس 1993.

وقد نص إعلان المبادئ على إقامة سلطة حكم ذاتي فلسطينية انتقالية في الضفة الغربية، وقطاع غزة، خلال فترة لا تتجاوز خمس سنوات، وتنص المادة الأولى منه، " إقامة سلطة حكومة ذاتية انتقالية فلسطينية (المجلس المنتخب) للشعب الفلسطيني في الضفة الغربية، وقطاع غزة لفترة انتقالية لا تتجاوز



الخمس سنوات، وتؤدي إلى تسوية دائمة تقوم على أساس قراري مجلس الأمن 242 و 338 (اتفاق إعلان المبادئ، 1993، المادة الأولى).

#### • قيام سلطات الإحتلال ببناء جدار الفصل العنصري حول الضفة الغربية:

وهذا أوجد صعوبة في التنقل والتواصل بين المدن الفلسطينية، مما أعاق قيام المؤسسة الأمنية بدورها تجاه الشعب.

ويرى الباحث: أن بقاء قيود اتفاقية أوسلو حتى الآن، وعدم الانتقال إلى مرحلة ما بعد "الفترة الانتقالية"، أعاق ويعيق حرية عمل المؤسسة الأمنية بشكل كبير، إذ أنه لا تزال قيود تقسيم المناطق إلى: A, B, C.

#### • سلبات الإنقسام السياسي الفلسطيني بين قطاع غزة والضفة الغربية:

بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية الثانية 2006، وتشكيلها الحكومة العاشرة ظهرت خلافات حادة حول صلاحيات الحكومة (عودة، 2009، ص 148)، مما أدى إلى حدوث الانقلاب العسكري على الشرعية من قبل حركة حماس وهذا أدى إلى الإنقسام السياسي بين شطري الوطن. ويرى الباحث: أنه نتيجة الانقسام تم الفصل السياسي، والفصل الاقتصادي، والفصل الجغرافي بين مدن الضفة الغربية مع قطاع غزة، وهذا أدى إلى تعذر ممارسة المؤسسة الأمنية عملها في قطاع غزة، مما ترك آثاراً سلبية على حياة سكان قطاع غزة.

#### 2.1.16.2 المعوقات الاقتصادية:

تتعدد المعوقات الاقتصادية والتي تؤثر سلباً على فلسطين، مما يؤثر سلباً أيضاً على أداء المؤسسة الأمنية، من ناحية أن من وظائف المؤسسة الأمنية الوظيفة الاقتصادية، حيث يقع على عاتقها الحفاظ على الاقتصاد الوطني، وكذلك نقص تمويل متطلبات عملها يعيق تنفيذ المهام المنوطة بها. وفيما يلي أهم المعوقات الاقتصادية للتمكين الإداري للمؤسسة الأمنية:

#### • بروتوكول باريس الاقتصادي:

يشكل بروتوكول باريس الاقتصادي الموقع في 29 نيسان 1994 الملحق لاتفاقية إعلان المبادئ - اتفاقية أوسلو - الاتفاق التعاقد الذي يحكم العلاقات الاقتصادية بين الطرفين "الإسرائيلي" والفلسطيني، ومن أبرز ما تضمنه بروتوكول باريس، أنه أبقى على نظام الاتحاد الجمركي ما بين

الاقتصاديين الفلسطيني والإسرائيلي وغياب الحدود الاقتصادية بين الطرفين، ونقل العلاقات الاقتصادية التي كانت قائمة ما قبل توقيع إتفاق أوسلو وحولها من حالة أمر واقع إلى حالة تعاقدية متفق عليها بين الطرفين، ويقوم الاتحاد الجمركي على أساس حرية حركة التجارة ما بين الأراضي الفلسطينية والإسرائيلية، وإلتزام الطرفين بسياسة تجارية واحدة تجاه الأطراف الأخرى مع بعض الاستثناءات، ويقوم بروتوكول باريس بتنظيم العلاقات التجارية والنقدية والمالية بين الطرفين حيث نص البروتوكول على آلية جباية وتقاص الضرائب والجمارك بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية، كما تضمن البروتوكول بعض البنود التي تنظم عمل العمال الفلسطينيين في إسرائيل. (الشعبي، 2013، ص7)

#### • سيطرة سلطات الاحتلال على آبار المياه الجوفية:

وقد بين د. عطية مصلح أن مسبب مشاكل اقتصادنا هو سلطة الاحتلال وسيطرتها على الآبار الارتوازية (مصلح، 2013. ص 13)، مما يعيق العمل في القطاع الزراعي، وهو من القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني، وهذا يعيق أداء المؤسسة الأمنية لوظيفتها الاقتصادية.

#### • استمرار خضوع المنطقة للأوامر العسكرية الإسرائيلية:

هناك قيود ومحددات مفروضة وفقاً لإتفاق إعلان المبادئ أوسلو، حيث استمرت المنطقة بالخضوع للأوامر العسكرية "الإسرائيلية"، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك مجموعة من الإجراءات والنظم والقواعد والقيود الملزمة للفلسطينيين والتي عليهم الأخذ بها بغض النظر عما إذا كانت تتعارض مع مصالح أو مساعي وجهود ترمي إلى تنمية أو تحسين الوضع القائم، اشتملت هذه الإجراءات والنظم والقواعد والقيود على مجالات واسعة، يمكن استعراض أهمها:

#### - النظام الضريبي والجمركي:

حيث بقيت السلطة الفلسطينية تخضع إلى نفس الإطار الضريبي والجمركي "الإسرائيلي"، حيث تقوم سلطات الاحتلال وفقاً للاتفاق بجباية الضرائب غير المباشرة المستوردة إلى مناطق السلطة الفلسطينية عبر إسرائيل، شكلت قيمة هذه الضرائب والرسوم نسبة كبيرة من العائدات المحلية للسلطة، واستخدمت "إسرائيل" عملية توريد هذه الضرائب إلى السلطة للضغط عليها كلما اقتضت الحاجة (إرشيد، 2007. ص 130).

## - قيود الاستيراد والتصدير:

حيث خضعت وما زالت البضائع المستوردة إلى الضفة الغربية وقطاع غزة لمعايير دائرة المواصفات والمقاييس "الإسرائيلية"، الأمر الذي حرم المستهلك الفلسطيني من بعض البضائع "التفضيلية" التي قد تتلاءم أكثر مع قدرته الشرائية (إرشيد، 2007. ص 130).

ويرى الباحث فيما سبق: أن هناك معوقات اقتصادية لتطبيق التمكين الإداري من خلال إعاقه أداء المؤسسة الأمنية لوظيفتها الاقتصادية، وكذلك حرمان السلطة الفلسطينية وبالتالي مؤسستها الأمنية من تحصيل الإيرادات، وكذلك حرمان المؤسسة الأمنية من إقامة مشاريع اقتصادية للتمويل الذاتي للمساعدة في تمويل أنشطتها الأمنية.

### 2.1.16.3 المعوقات القانونية والإدارية:

هناك معوقات ومصاعب قانونية وإدارية فرضتها سلطات الاحتلال، أهمها يتعلق بأنظمة وإجراءات الأحوال المدنية، وكذلك فيما يتعلق بنظام السير وترخيص وتأمين المركبات في مناطق السلطة الفلسطينية، وفيما يلي توضيحاً لذلك:

#### • قيود وصعوبات خاصة بأنظمة وإجراءات الأحوال المدنية:

حيث تم ربطها بالكامل في جهاز "الإدارة المدنية الإسرائيلي"، ولا تعتبر أي وثيقة بهذا الخصوص رسمية إذا لم تتم المصادقة الإسرائيلية عليها (الهويات وجوازات السفر)، كذلك لا يعتبر المواليد الجدد لأباء فلسطينيين من سكان الضفة الغربية وقطاع غزة مسجلين في "السجل المدني" (أي لديهم أرقام هويات) إلا إذا تم تسجيل واقعة الولادة وفقاً للإجراءات "الإسرائيلية" وبموافقتها.

ويرى الباحث: أن هناك معوقات إدارية وقانونية أمام تطبيق التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية لأنها تعرقل إتمام أداء وظائفها على الوجه الأكمل.

### 2.1.16.4 المعوقات الصحية:

ويرى الباحث: أن انتشار وباء كورونا (Covid-19)، يشكل عائقاً أمام تطبيق التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية، بسبب جهود إجراءات مواجهته، مثل اتباع سياسة الإغلاق وعدم التجمع وإجراءات الحجر، وغيرها من الإجراءات، وكذلك يسبب انتشار هذا الوباء صعوبة تحقيق المؤسسة الأمنية لأحد أهدافها بالمحافظة على الصحة العامة.

### 2.1.17 أثر التمكين الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد اكتسب موضوع التمكين الإداري انتشاراً واسعاً في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً كبيراً لكونه مبادرة مؤسسية شائعة في القرن الحادي والعشرين، وهو استراتيجية إدارية لها حقوقها وكيانها، والتي تستخدم مع المبادرات والاستراتيجيات مثل: (إدارة الجودة الشاملة، والتدريب، والتفويض، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرار)، ومن خلال هذا التصور تستطيع الإدارة مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، والاستثمار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة دون الرجوع إلى أعلى.

إن التمكين يعزز قدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام التقديرية، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا تتضح أهمية العلاقة بين التمكين الإداري من جهة وما بين فعالية اتخاذ القرار (الطراونة، 2006، ص15).

**ويرى الباحث:** أن التمكين الإداري يرشد عملية اتخاذ القرارات، خاصة أنها متخذة من قبل العاملين في ميدان العمل مباشرة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العمل وبالتالي على المؤسسة والمجتمع.

## 2.2 المبحث الثاني - التنمية المستدامة:

### تمهيد:

إن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وما صاحبها من تنامي وعي وإدراك أصحاب المصالح بقضايا التنمية، وآثارها الاجتماعية والبيئية، شكل ضغطاً وتحدياً لمنشآت الأعمال إلى ربط نجاحها الاقتصادي بأدائها الاجتماعي والبيئي، وهو ما يعرف بتحقيق التنمية المستدامة، ويتطلب هذا التوجه إعادة تعريف وتوجيه أهداف وأنشطة المنشأة لتتوافق مع أهداف ومتطلبات أصحاب المصالح، مع التركيز على طبيعة العلاقة بين المنشأة وبين هذه الأطراف الأكثر فاعلية، والتأكيد على أهمية تحقيق التوازن في هذه العلاقة، من خلال تفهم الإدارة لاهتماماتهم وتوقعاتهم ودمجها في عملية اتخاذ القرار. (الأخرس، 2017، ص 65)

ولقد تغير مفهوم التنمية عبر الزمن، فمن التنمية الاقتصادية إلى التنمية الاجتماعية ثم السياسية والثقافية والبيئية، ومنها إلى التنمية الشاملة، ثم إلى التنمية البشرية، ومنها إلى التنمية البشرية المستدامة ثم التنمية الإنسانية، وأخيراً التنمية المستدامة، وهذا التطور وُلِدَ الحاجة إلى التنمية المستدامة وعلى المستويات كافة، خصوصاً بعد زيادة درجة التلوث البيئي والتناقص السريع في الموارد الطبيعية، والمتتبع بدقة لمسيرة التطور في الفكر التنموي، يعلم أنه لم يحظ أي مفهوم باهتمام محلي وعالمي قدر ما حظي به مفهوم التنمية المستدامة.

إن مفاهيم التنمية، وإن تعددت، تتفق في الهدف العام الذي يعني تحقيق خير الإنسان وسعادته ورفاهيته وكرامته، وتقدم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً.

فالتنمية، بصفة عامة، تنشأ الانتقال بالمجتمع نحو الأفضل، وتحسين شتى مناحي الحياة فيها، إنها تعنى الطموح إلى وضع والى غد أفضل. (الزنفلي، 2012، ص 19)

ويعد مفهوم التنمية المستدامة من مستحدثات تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، والتنمية هدف إنساني منذ القدم، وهي معيار قياس لعمليات التغيير التي مرت بها هذه المجتمعات، فهو مزيج من النمو الاقتصادي، والرفاه الاجتماعي، أو التحديث ( الفراجي، 2015، ص 162).

### 2.2.1 مفهوم التنمية المستدامة:

كان نتيجة لتناول قضية الاستدامة على عدة مستويات مختلفة، والاهتمام بها من جانب الدول المتقدمة وكذلك النامية على حدٍ سواء، أن تعددت تعريفاتها، وقد قدم الكثير من التعريفات للتنمية

المستدامة من خلال المنشآت الدولية وعلماء البيئة والاقتصاد ومختلف التخصصات، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح مفهوم التنمية المستدامة

م	المؤلف	مفهوم التنمية المستدامة
1	(القيسي، 2019، ص54)	استغلال الموارد الطبيعية بشكل منظم قائم على أسس علمية صحيحة يتم فيه مراعاة احتياجات الأجيال الحالية مع المحافظة على احتياجات الأجيال القادمة بما لا يمس بالتوازن البيئي القائم، والعمل على المحافظة على البيئة.
2	(الأخرس، 2017، ص67)	التنمية المستدامة هي شمول جميع مناحي الحياة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والبشرية والمعرفية والعدالة والتكنولوجيا... والانتقال بهذه الجوانب على نحو مستدام بالمجتمع ككل الى الأفضل ومراعية حقوق الأجيال الحالية والعدالة والكفاءة في توزيع هذه الحقوق دون التأثير على حقوق الأجيال اللاحقة في ممارستها
3	(Loknath & Azeem, 2017)	التنمية التي تلبي حاجات الجيل الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم الخاصة .
4	( الفراجي، 2015، ص162)	يعد مفهوم التنمية المستدامة من مستحدثات تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، والتنمية هدف إنساني منذ القدم وهي معيار لقياس عمليات التغيير التي مرت بها هذه المجتمعات، فهي مزيج من النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، أو التحديث.
5	(طاحون، 2014، ص24)	مزيج من النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتوازن، ويمكن القول بأنها التنمية الشاملة المستدامة بمعنى أن لفظ الاستدامة لا يأخذ منحى بيئي فقط وإنما يشمل كل جوانب الحياة.
6	(الهيبي، 2013، ص17)	تلبية حاجات الحاضر، دون الحد من قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها من خلال الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية جنباً إلى جنب مع النمو الاقتصادي والانسجام الاجتماعي.
7	(الزنفلي، 2012، ص191)	إن مفاهيم التنمية وإن تعددت، تتفق في الهدف العام الذي يعني تحقيق خير للإنسان وسعادته ورفاهيته وكرامته، وتقدم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، فالتنمية بصفة عامة تتشد الانقلا نحو الأفضل وتحسين شتى مناحي الحياة فيها فإنها تعني الطموح إلى وضع وإلى غد أفضل.
8	(Lansu ,ets, 2010)	تلك التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

بناءً على التعريفات السابقة يستخلص الباحث عدة عوامل مشتركة بين المفاهيم السابقة وهي كالآتي:

- تقوم التنمية المستدامة بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي إلى الجانب الاقتصادي والبيئي.
- تأخذ في الحسبان الموارد المتوافرة لتطويرها وتنميتها.
- تراعى احتياجات الأجيال القادمة من الموارد المتاحة .
- التنمية المستدامة لا تُعنى بالأبعاد الثلاثة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، وإنما جميع جوانب الحياة بشكل كامل.
- هي تغيرات جذرية نحو الأفضل بما يحقق رفاهية الفرد وتحقيق التوازن بين طبقات المجتمع لصالح الفقراء.

و يعرف الباحث التنمية المستدامة: "أنها عملية التغيير والانتقال بالمجتمع من الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على نحو مستدام إلى الأفضل، وبحيث تراعى حقوق الأجيال الحالية بأكبر قدر من العدالة والكفاءة في توزيع هذه الحقوق دون التأثير على حقوق الأجيال اللاحقة في حقوقها وممارستها".

### 2.2.2 أهداف التنمية المستدامة (SDGs):

أعلن بان كي مون الأمين العام السابق للأمم المتحدة أن: "تعتبر سنة 2015 سنة مفصلية، ففيها سننهي الأهداف الإنمائية للألفية، وفيها نعمل على صياغة رؤية شجاعة للتنمية المستدامة، وهي رؤية تشمل مجموعة من أهداف التنمية المستدامة".

وفي يونيو عام 2015 عقد أول اجتماع لفريق الخبراء المشترك في الوكالات المعنية بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة (IAEG-SDGs) لتبدأ عملها في تطوير مقترح لإطار عالمي لأهداف وغايات خطة التنمية لما بعد عام 2015، وكان من مهامها إتخاذ القرارات بشأن كيف سنقوم بعملها؟ وذلك بناء على متطلبات سير العمل للحكومات لما بعد عام 2015، والتوجيهات التي تلقتها اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة (UNSC)، والعمل الذي تم بالفعل (SDG Knowledge hub, 2015).

وفي إحتفال منظمة الأمم المتحدة بالذكرى السنوية السبعين لإنشائها، انطلقت خطة التنمية المستدامة 2030 تحت عنوان "تحويل عالمنا" (Transforming our World) لتقدم الأهداف العالمية

الجديدة للتنمية المستدامة، ففي الفترة من 25 إلى 27 سبتمبر 2015، بمدينة نيويورك اجتمع الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة، لإعداد أول خطة للتنمية المستدامة لكوكب الأرض، وبدعم قوي غير مسبوق من كل دول العالم، مكتسبة قوة دفع من النجاح الذي تحقق في تنفيذ خطة الألفية الإنمائية خلال الخمس عشر سنة الماضية، حيث تهدف إلى استكمال طريق التحفيز نحو التنمية المستدامة (بعد خطة الألفية الإنمائية) لخمس عشرة عام أخرى تالية بإعلان أهداف التنمية المستدامة 2030، حيث تمثل هذه الخطة برنامج عمل لأجل الناس وكوكب الأرض ولأجل الازدهار وإلى تعزيز السلام العالمي والقضاء على الفقر بجميع صورته وأبعاده، بما في ذلك الفقر المدقع، حيث أعتبر أكبر تحدي يواجهه العالم والشرط الرئيسي والأهم لتحقيق التنمية، والجدير بالذكر أن هذه الخطة أولت عناية فائقة بأهمية الترابط بين أهداف التنمية المستدامة وتكاملها لضمان تحقيق الغرض منها وهو تحسين حياة الجميع وتحول العالم إلى الأفضل، كما تناولت الخطة الأبعاد الجوهرية التي أنشأت من أجلها والتي يمكن إيجازها في (United Nations, 2015):

- **بعد الناس:** من خلال القضاء على الفقر والجوع، بجميع صورهما وأبعادهما، وكفالة أنه يمكن لجميع البشر تفعيل طاقتهم الكامنة في إطار من الكرامة والمساواة وفي ظل مناخ صحي.
- **بعد الكوكب:** من خلال حماية كوكب الأرض من التدهور بطرق تكفل الاستدامة في الاستهلاك والإنتاج، وإدارة موارد كوكب الأرض الطبيعية بصورة مستدامة، واتخاذ إجراءات عاجلة بشأن حماية تغير المناخ، حتى يمكن دعم احتياجات الأجيال الحالية والقادمة.
- **بعد الازدهار:** من خلال ضرورة أن يتمتع جميع الناس على الكوكب بحياة يعمها الرخاء تلبية طموحاتهم وتكفل تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي في انسجام مع الطبيعة.
- **بعد السلام:** من خلال تشجيع قيام مجتمعات يعمها السلام والعدل تتسع لجميع البشر، وتكوين مجتمعات تخلو من الخوف والفرع ومن العنف، فلا سبيل إلى تحقيق التنمية المستدامة دون سلام، ولا يمكن تحقيق السلام بدون تنمية مستدامة.
- **بعد الشراكة:** من خلال حشد الوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة وأهمها تنشيط التجارة العالمية من أجل التنمية المستدامة، وتعزيز روح التضامن الدولي، مع التركيز على احتياجات المناطق الأكثر فقراً وضعفاً، وبمشاركة الجميع.

خطة التنمية المستدامة 2030، والتي انطلقت تحت شعار تحويل عالمنا (Transforming our world) خطة فريدة من حيث النطاق والأهمية، حيث تنبثق أهدافها من الأهداف الأساسية لإنشاء الأمم المتحدة،



وقد حظيت بقبول جميع الدول وتسري على الجميع، وتراعي الاختلافات والقدرات المتفاوتة بين الدول ومستويات تنميتها، وفي نفس الوقت تحترم السياسات والأولويات الوطنية، وقد شملت جميع دول العالم، الدول المتقدمة والدول الناشئة والدول النامية على حد سواء، كما أنها متكاملة وغير قابلة للتجزئة وتحقق التوازن بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد البيئي (Nations, 2015 United)، وتبرهن أهداف التنمية المستدامة، البالغ عددها 17 هدفاً و169 غاية على إتساع نطاق هذه الخطة العالمية ومدى طموحها، فالمنشود من هذه الأهداف والغايات هو مواصلة مسيرة الأهداف الإنمائية للألفية وإنجاز ما لم يتحقق في إطارها، ومن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن هذه الأهداف والغايات هي نتاج مشاورات عامة واتصالات مكثفة أجريت على مدى أكثر من سنتين في شتى أنحاء العالم مع المجتمع المدني والجهات الأخرى المصاحبة، وقد أولي فيها إهتمام خاص لأصوات أفقر الفئات وأضعفها، وشملت الأهداف العامة على (الأمم المتحدة، سبتمبر 2015):

1. القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
2. القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.
4. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
5. تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
6. ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
7. ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.
8. تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
9. إقامة بنية تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
10. الحد من إنعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
11. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
12. ضمان وجود أنماط إستهلاك وإنتاج مستدامة.
13. إتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
14. حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.

15. حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

16. التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمل فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

17. تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

والجدير بالذكر أن الأهداف والغايات متكاملة غير قابلة للتجزئة، وتحقق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ويعتزم العمل بها حتى عام 2030، كما أنها تؤكد على نتائج جميع المؤتمرات الرئيسية ومؤتمرات القمة التي عقدها الأمم المتحدة والتي أرست أساساً متيناً للتنمية المستدامة وأسهمت في تشكيل هذه الخطة الجديدة، وهي تشمل إعلان ريو ومؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، ومؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، وبرنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، (الأمم المتحدة، سبتمبر 2015).

ويرى الباحث: أن نطاق أهداف التنمية المستدامة يتجاوز بكثير نطاق الأهداف الإنمائية للألفية، فالإطار الأولويات الإنمائية القائمة على القضاء على الفقر والاهتمام بالصحة والتعليم والأمن الغذائي والتغذية، يحدد هذا الإطار مجموعة واسعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو يعد أيضاً بإرساء مجتمعات أكثر سلاماً قادرة على احتواء جميع شعوب الأرض، وأيضاً يحدد وسائل تنفيذ ذلك، وترتبط الأهداف والغايات الجديدة بروابط عميقة فيما بينها وتتشترك في عناصر عديدة، مما يعكس النهج المتكامل.

### 2.2.3 نتائج التنمية المستدامة على المستوى العالمي، ومنطقة الشرق الأوسط:

أولاً- نتائج التنمية المستدامة على المستوى العالمي (Sachs, 2019) :

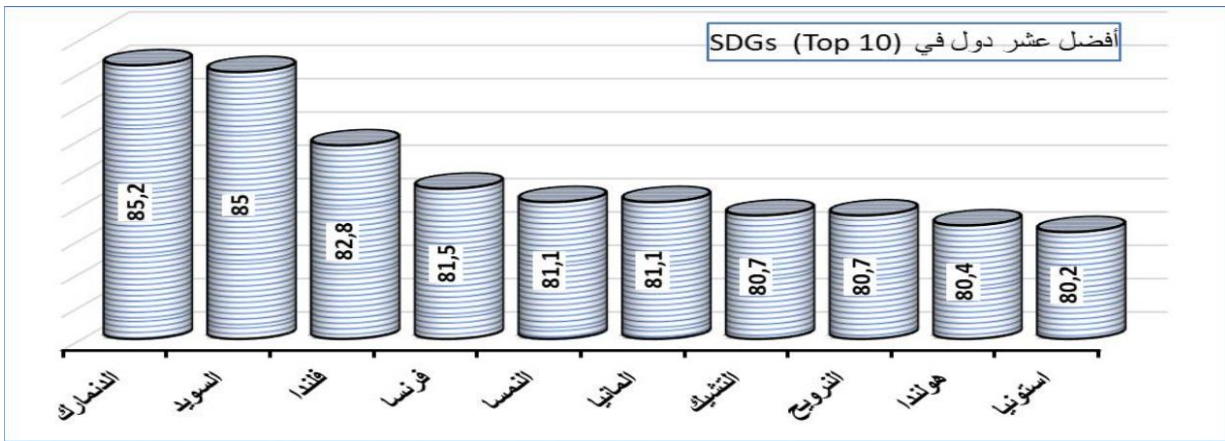
انطلاقاً من النتائج المكتسبة من الخطة الإنمائية للألفية والتي انتهى العمل بها في 2015، بدأت خطة التنمية المستدامة 2030، في أول يناير 2016، وصدر لها تقارير سنوي لمتابعة مدى ما تحقق من نجاح، وتقديم المراجعة السنوية لأداء الدول حول أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، ويغطي التقرير السنوي لعام 2019، جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة البالغ عددها 193 دولة، وإرتفعت مؤشرات

لتصل إلى 75 مؤشراً فردياً، ويتضمن تعديلات جوهرية على منهجية القياس ويضيف مؤشرات جديدة خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات الدولية غير المباشرة، ومن ثم إجراء المقارنات للأربع سنوات الماضية لن يكون مفيداً ولا دقيقاً.

وفيما يتعلق بنتائج تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر على مستوى الكوكب حتى الآن تبرز حقيقة أنه لا توجد دولة حتى الآن تسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق جميع الأهداف، والشكل رقم (1) يبين ترتيب أفضل عشر دول حول العالم في التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة 2030 (Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Bertelsmann Stiftung, June 2019).

### شكل رقم (1)

يبين ترتيب أفضل عشر دول حول العالم في التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة



يبين الشكل رقم (1) أن الدنمارك في المرتبة الأولى وسجلت (85) درجة، وأن أفضل عشر دول حققت أعلى درجات تتراوح بين 80 إلى 85 درجة فقط، ومن ثم فإن 85% تمثل أفضل نتيجة ممكنة، ويؤكد التقرير أن التقدم والتغييرات في السياسات ليست كافية حيث يحتاج العالم إلى تحولات أعمق وجهد أكبر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويوضح أن الدول الإسكندنافية (الدنمارك والسويد وفرنلندا) تتصدر مؤشرات (SDGs) لهذا العام، وتبين البيانات الواردة في التقرير أن جميع الدول التي في العشرين مكانة الأولى هي دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ومع ذلك فكل دول العالم بدون استثناء تواجه تحديات كبيرة في مؤشر واحد على الأقل من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، كما تشير إلى أن الدول ذات الدخل المرتفع تحصل على أسوأ

تصنيف فيما يتعلق بالهدف الرابع عشر والخامس عشر للتنمية المستدامة، كما تظهر أنها سيئة الأداء نسبياً في مؤشرات التأثيرات غير المباشرة، وأن اتجاهاتها تبين أنها لا تحرز تقدماً ملحوظاً في القضايا المتعلقة بالاستهلاك والإنتاج وحماية التنوع البيولوجي، بالإضافة إلى تزايد الفوارق في جميع أنحاء العالم مما يشير إلى ضرورة إجراء تغييرات عميقة في سياسات الدول المتقدمة والنامية.

تبين أيضاً أن الدول منخفضة الدخل تحصل على درجات أقل، ويرجع ذلك جزئياً إلى طبيعة أهداف التنمية المستدامة التي تركز إلى حد كبير على إنهاء الفقر المدقع وعلى الوصول إلى الخدمات الأساسية والبنية التحتية (الأهداف من 1 إلى 9)، حيث تعاني هذه الدول من ضعف البنية التحتية والآليات المناسبة لإدارة القضايا البيئية الرئيسية.

رغم ذلك اتجاهات هذه الدول تبين أنها تحرز تقدماً في مساعيها للقضاء على الفقر المدقع وتوفير الوصول إلى الخدمات الأساسية والبنى التحتية وخاصة فيما يتعلق بالهدف الثالث (الصحة الجيدة والرفاهية)، والهدف الثامن (توفير العمل اللائق والنمو الاقتصادي) باستثناء الدول التي تواجه نزاعات مسلحة وحروب أهلية، وقد أظهرت بعض الدول حول العالم بما في ذلك في أفريقيا -جنوب الصحراء الكبرى- أنها تتقدم بسرعة نحو القضاء على الفقر، ولكن الفقر المدقع لا يزال راسخاً في بعض أجزاء العالم.

تفيد أيضاً بعض التقارير المصاحبة حدوث تراجع عن الإنجازات المكتسبة فيما يتعلق بتغيير المناخ، طبقاً للتقارير الأخيرة للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (Delmotte & etal, 2018)، والهيئة الحكومية الدولية للعلوم والسياسات في مجال التنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية (IPBES 2019)، وأكدت هيئة (IPBES) استمرار تقوض أصول الاقتصاد وسبل العيش والأمن الغذائي والصحة ونوعية الحياة في جميع أنحاء العالم، في حين يؤكد صندوق النقد الدولي على ضرورة رفع الاستثمارات العامة الموجهة نحو أهداف التنمية المستدامة، والممولة من خلال زيادة موارد الخدمات المحلية والمساعدات الإنمائية الدولية بشكل أساسي في أغلب دول العالم. (Gaspar, Amaglobeli, Garcia-Escribano, Prady, & Soto 2019). وطبقاً للمسح الميداني والذي قامت به شبكة حلول التنمية المستدامة (SDSN) لقياس الجهود الحكومية بشأن أهداف التنمية المستدامة فإن بعض الحكومات تتعامل بجدية مع الأهداف، ولكن العديد من الحكومات الأخرى لا تفعل ذلك على النحو التالي:

1. تشير النتائج إلى قيام 18 دولة فقط من أصل 43 دولة التي تم مسحها إلى تواجد أهداف التنمية المستدامة في ميزانياتها الوطنية مقابل 25 دولة لا تدخل في ميزانياتها أي أهداف للتنمية المستدامة، 9

دول منهم على المستوى المحلي فقط، 6 دول على المستوى المحلي والدولي، 3 دول على المستوى الدولي فقط.

2. أن الدول التي أصدرت أي بيان رسمي منذ بداية يناير 2018 من قبل مسئول رسمي رفيع المستوى (رئيس جمهورية أو عضو مجلس وزراء) يتعلق بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني قد بلغت 33 من أصل 43 دولة.

3. فيما يتعلق بوضع مؤشرات لمتابعة وقياس مدى التقدم المحقق في أهداف التنمية المستدامة سواء من خلال معاهد إحصائية أو مؤسسات مركزية أو اتحادية رسمية وطنية، فجاءت نتيجة المسح قيام 28 دولة بذلك في مقابل 15 لم تضع أي مؤشرات للرصد، وتفاوتت عدد المؤشرات التي وضعتها الدول بين 46 إلى 243 مؤشراً، تشكل متوسط 141 مؤشر على مستوى المسح، في حين أن تقرير التنمية المستدامة قد قام برصد 75 مؤشر لمراقبة ومتابعة مدى التقدم المحرز في أهداف التنمية المستدامة 2030.

4. فيما يرتبط بوضع آليات شاملة لإشراك أصحاب المصلحة والمعنيين وإرشادهم بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، فكانت نتيجة المسح 35 دولة من أصل 43 دولة.

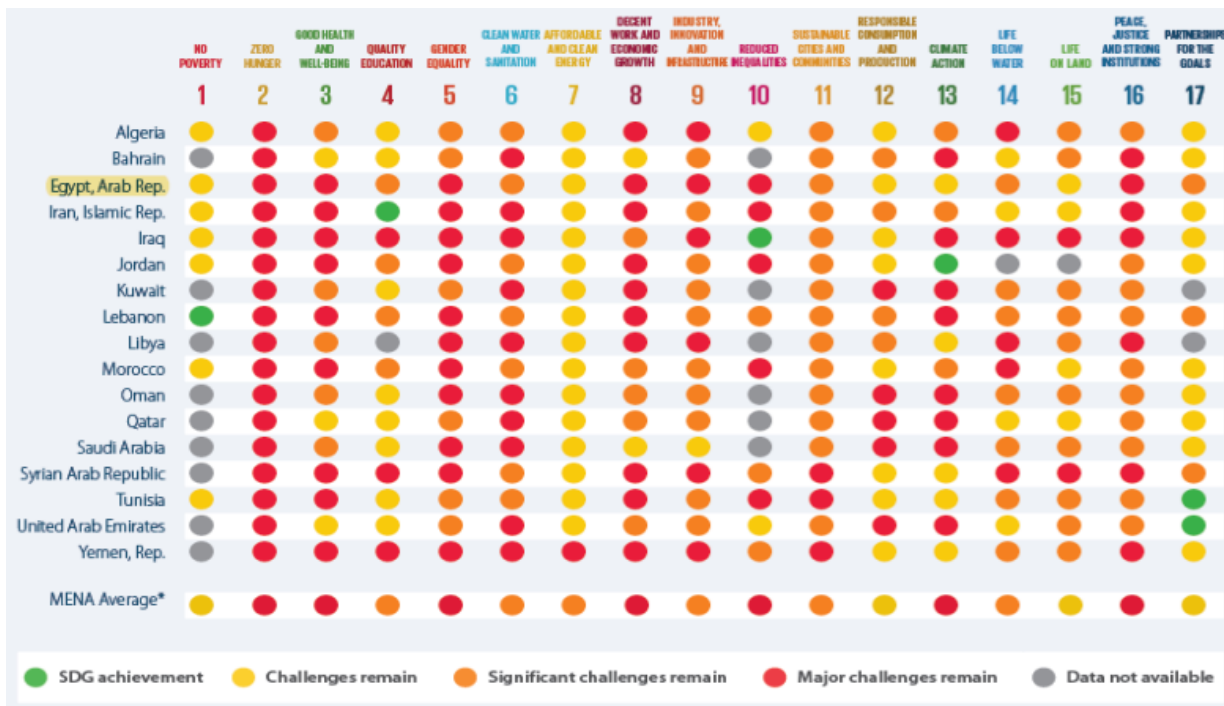
#### ثانياً- نتائج التنمية المستدامة على مستوى دول الشرق الأوسط (Sachs, 2019):

يتفاوت الأداء في هذه المنطقة بين الدول بشكل كبير، فمثلاً تؤدي النزاعات المسلحة والصراعات في بعض الدول إلى ضعف الأداء وانخفاضه في أغلب أهداف التنمية المستدامة وبخاصة على الهدف الثاني (لا للجوع)، والهدف الثالث (الصحة الجيدة والرفاه)، والهدف السادس عشر (السلام والعدالة والمؤسسات القوية)، في حين أن الدول الأخرى تقدم أفضل أداء لها في الهدف الأول (لا فقر)، والهدف السابع عشر (الشراكات من أجل الأهداف)، ويلاحظ أن جميع دول المنطقة تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بالهدف الثاني (عدم الجوع)، بسبب نقص التغذية أو التقزم أو معدلات السممة أو استخدام الأراضي والزراعة (مثل سوء إدارة النيتروجين)، كما يظهر ذلك بالتفصيل في الشكل رقم (2)، وأيضاً الشكل رقم (3) يوضح ارتفاع الاتجاهات بشكل عام وبمعدلات سريعة فيما يتعلق بالوصول إلى الخدمات والبنية التحتية أي الهدف السادس (المياه النظيفة والصرف الصحي)، والهدف السابع (الطاقة الميسورة والنظيفة)، لكنها تعاني من ضعف في حقوق ومعايير العمالة المحلية ومعالجة الآثار غير المباشرة السلبية، والهدف الثامن (العمل اللائق والنمو الاقتصادي)، كذلك حرية التعبير ومعالجة ارتفاع معدلات

الفساد بموجب الهدف السادس عشر (السلام والعدالة وبناء المؤسسات القوية)، كذلك تحتاج هذه الدول لمزيد من التحرك في اتجاه اقتصاديات إعادة التدوير والاقتصاد الأخضر وبالتحديد الأهداف من الثاني عشر وحتى الخامس عشر، حيث تشكل إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون المرتفعة الناجمة من صادرات الوقود الأحفوري تأثيراً سلبياً على أداء أغلب دول المنطقة في الهدف 13 (العمل المناخي)، وتعاني بعض دول الخليج في هذه المنطقة من وجود ضعف في البيانات لتتبع الفقر عند مستوى 1.90 دولار/ لليوم، وكذلك عند مستوى 3.20 دولار/ لليوم، وعدم المساواة في الدخل (معامل GINI) وظروف العمل (مثل الرق الحديث).

## شكل رقم (2)

يبين مستوى التحديات التي تواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدول الشرق الأوسط



المصدر: (Sachs, 2019)

### شكل رقم (3)

يبين مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدول الشرق الأوسط

	1 POVERTY	2 ZERO HUNGER	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	4 QUALITY EDUCATION	5 GENDER EQUALITY	6 CLEAN WATER AND SANITATION	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRIALIZATION AND INFRASTRUCTURE	10 REDUCED INEQUALITIES	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	13 CLIMATE ACTION	14 LIFE BELOW WATER	15 LIFE ON LAND	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS	17 PARTNERSHIP FOR THE GOALS
Algeria	↑	→	↗	→	↗	↗	↗	→	↑	↔	→	↔	→	→	→	→	↔
Bahrain	↔	↔	↑	↑	→	↑	↗	↑	↗	↔	↔	↔	↗	↗	↔	↔	↔
Egypt, Arab Rep.	↑	↗	↗	→	↗	↗	↑	↗	↗	↔	→	↔	↑	↗	→	↔	↔
Iran, Islamic Rep.	→	↗	↗	↔	↗	→	↗	↗	↑	↔	→	↔	↓	↗	↓	↗	↔
Iraq	↗	→	→	↔	→	↗	↗	→	→	↔	→	↔	→	↓	→	↔	↔
Jordan	→	→	↗	↔	→	↑	↗	→	↗	↔	→	↔	↑	↔	↔	→	↔
Kuwait	↔	↗	↗	→	→	↑	↗	→	↗	↔	↔	↔	↗	↓	↔	↔	↔
Lebanon	↑	→	↗	↓	↓	↑	↔	→	↗	↔	↔	↔	↑	↔	→	→	↔
Libya	↔	↓	↗	↔	→	↗	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↓	→	↔	→	↔
Morocco	↑	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↔	↗	↔	→	↔	↑	→	→	↗	↔
Oman	↔	→	↗	→	→	↑	↗	↔	↗	↔	↔	↔	→	↗	↔	↔	↔
Qatar	↔	→	↑	→	↗	↑	↗	↔	↗	↔	↔	↔	↓	↔	↔	↔	↔
Saudi Arabia	↔	↗	↗	↔	→	↑	↗	↗	↑	↔	↔	↔	↓	↗	→	↔	↔
Syrian Arab Republic	↔	↓	→	↔	→	→	↗	↔	→	↔	↔	↔	↑	→	→	↔	↔
Tunisia	↑	→	↗	↔	→	↑	↗	↔	↗	↔	→	↔	↑	→	↗	↔	↔
United Arab Emirates	↔	→	↗	↔	→	↑	↗	↑	↑	↔	↔	↔	↓	→	↔	↔	↔
Yemen, Rep.	↔	↓	→	→	→	↗	↗	↔	↔	↔	↗	↔	↑	↗	↓	↔	↔
MENA Average*	↑	↗	↗	↗	→	↗	↗	↗	↗	↔	→	↔	→	→	→	→	↔

↓ Decreasing    → Stagnating    ↗ Moderately increasing    ↑ On track    ↔ Data not available

المصدر: (Sachs, 2019)

#### 2.2.4 أبعاد التنمية المستدامة:

حدد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ عام 2002، والأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2015 - 2030 أبعاد التنمية المستدامة بثلاثة أبعاد رئيسية هي: البيئة والاقتصاد والمجتمع؛ مع الاعتراف بوجود حدود للقدرة على توفير الموارد، حيث أصبح هناك اعتقاداً قوياً بأن فاعلية التنمية المستدامة تعتمد على تضافر الجهود في ثلاثة مجالات هي: البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي وأن كل بعد من الأبعاد الثلاثة يشمل عدداً من الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض بما يحقق التنمية المستدامة كما يلي:

#### - البعد الاقتصادي:

إن الرفاهية الاجتماعية وتلبية الاحتياجات الأساسية للبشر لا يمكن تحقيقها دونما اقتصاد قوي، كما أنه لا يمكن الحفاظ على موارد البيئة من الاستنزاف في ظل الفقر المدقع، والفقر والعوز من أولى مسببات استنزاف الموارد الطبيعية وتدهور البيئة (الزنفلي، 2012، ص 200).

## - البعد الاجتماعي:

هو حق الإنسان في العيش في بيئة نظيفة وسليمة يمارس من خلالها جميع الأنشطة مع كفالة حقه في نصيب عادل من الثروات الطبيعية والخدمات البيئية والاجتماعية (ديب وسليمان، 2009، ص491)

ويتناول هذا البعد العلاقة بين الموارد الطبيعية والإنسان وتحقيق الرفاهية وسبلها من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية في مجالات الحصول على الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية ووضع المعايير المناسبة والأمنة واحترام حقوق الإنسان، وتنمية الثقافات والمشاركة الفاعلة في صنع القرار (بدوي، 2011، ص ص 177-192).

وإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السابقة تمت إضافة بعد رابع لأبعاد التنمية المستدامة ألا وهو البعد الأيكولوجي فقد أشارت دراسة (عبد الرحيم، 2015، ص27) إلى إضافة البعد الأيكولوجي إلى الأبعاد الثلاثة السابقة، وهو البعد الذي يهتم بالتحول إلى التكنولوجيا الأنظف والأكفأ وإلى أن يستخدم المجتمع أقل قدر من الطاقة والموارد، ولكي تصبح التكنولوجيا حاضرة في الاقتصاد والمجتمع والبيئة وتؤدي في ذات الوقت إلى أفضل تنمية مستدامة ولتحقيق ذلك لابد من توافر الشروط التالية:

- إيجاد تقدم ابتكاري تكنولوجي هام يعمل على تقليل النفايات الناتجة عن استخدام الطاقة والتركيز على الطاقة المتجددة بدلاً من الوقود والغاز.
- أن تكون الابتكارات التكنولوجية قابلة للتطبيق في المرحلة التي تسبق المنافسة.
- أن تؤدي الابتكارات التكنولوجية إلى فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية لكافة أفراد المجتمع.

## - البعد البيئي:

تعمل التنمية المستدامة من خلال البعد البيئي على حماية وسلامة النظم وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث الخلل في مكونات البيئة للأرض والماء والهواء (السعيد، 2012، ص 95).

ويرى الباحث: أن أبعاد التنمية المستدامة ثلاثة، البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، وأن أهمها هو البعد الاقتصادي لارتباطه الوثيق بحياة ورفاهية أفراد المجتمع.



## 2.2.5 مؤشرات التنمية المستدامة :-

للتنمية المستدامة مؤشرات تغطي الجوانب الثلاثة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، ويجب أن تكون هذه المؤشرات واضحة، ودقيقة، وممتلئة، ومتكاملة فيما بينها، وقيمة المؤشر متناسبة مع مستوى مجال التنمية المستدامة، والموازنة أيضاً بين مجالاتها وبين الناحية النوعية والكمية عند اختيار المؤشر وذلك لتسهيل جمع البيانات واستخدامها في الدراسات العلمية (الجوارنة، 2009، ص 47 - 49)، ولقد وافقت لجنة التنمية المستدامة لإدارة الشؤون الاقتصادية، والاجتماعية للأمم المتحدة في دورتها الثانية عام خمسة وتسعين وتسعمائة وألف ميلادي، على برنامج عمل بشأن مؤشرات التنمية المستدامة، يحتوي على قائمة مكونة من مائة وأربعة وثلاثين مؤشر للتنمية المستدامة، كما ونشرت عام ستة وستين وتسعمائة وألف ميلادي وثيقة تعرف بالكتاب الأزرق وسميت بمؤشرات الضغط والحالة والاستجابة فهي تميز بين مؤشرات الضغط كالتلوث، ومؤشرات تقييم الحالة الراهنة كنوعية الهواء، والماء، والمؤشرات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي، والتنمية المستدامة، لتغطي بذلك جميع الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، والمؤسسية للتنمية المستدامة (الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، 2001، ص 7-8).

ويمكن تلخيص المؤشرات والمرتكزات الأساسية للتنمية المستدامة، في التالي :-

### مؤشرات اقتصادية:-

1. تحقيق الأمن الغذائي: حيث تعتبر التنمية الغذائية المحلية بعداً أساسياً من أبعاد الأمن الغذائي، ويتطلب ذلك إيجاد مخزون استراتيجي لمواجهة التغيرات.
2. التخفيف من حدة الفقر وحدوثه: يعد الفقر عدواً للتنمية المستدامة، ويؤدي إلى الاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية، لذا يجب محاربتة والتخفيف من حدته (Valadbigi, 2010, p.543)
3. دعم الإنتاج: يتميز العالم الذي نعيش فيه بسيادة النزعات الاستهلاكية وأنماط الإنتاج غير المستدامة والتي تستنزف الموارد الطبيعية، هذه الممارسات السلبية أوجدت الحاجة الماسة لاستخدام التنمية المستدامة، حيث تعمل التنمية المستدامة على إحداث تحولات هيكلية في القدرة والتقنية والبناء المادي للقاعدة الإنتاجية، كما تعمل على زيادة متوسط إنتاجية الفرد (وردم، 2003، ص 218 - 219)

## مؤشرات اجتماعية:-

1. القضاء على الانفجار السكاني: وهو نمو السكان بمعدلات سريعة جداً لا تتفق مع معدلات التنمية أو القدرات البيئية ويمثل القضاء على الانفجار السكاني مؤشراً لتحقيق التنمية المستدامة.
2. دعم برامج الأسرة: خاصة في الدول التي تتسم بمعدلات نمو سكاني سريعاً جداً وهذه البرامج تهدف للحفاظ على البيئة، والتوعية، والالتزام (قاسم، 2007، ص 159).
3. دعم دور المرأة في التنمية المستدامة: المرأة تعد محورياً إنتاجياً يشارك في عملية التنمية، باعتبارها نصف المجتمع، ولها قدرات وإمكانيات إنتاجية متنوعة ومختلفة (حمود، 1997، ص 21).

## مؤشرات خاصة بإدارة الموارد الطبيعية:-

1. الحد من استنزاف الموارد الطبيعية: حيث يتحقق من خلال ذلك بيئة مصالحة غير مستنزفة.
2. مكافحة التصحر: تعتبر مشكلة التصحر من القضايا البيئية الملحة في عالمنا المعاصر و بصفة خاصة في البيئات الجافة، ويتم مكافحة التصحر من خلال إجراء مسح شامل وتفصيلي للمناطق المتصحرة وضبط النمو السكاني، وترشيده بيئياً، وضبط وترشيد قطع الأشجار واستزراعها وتنميتها، وضبط وترشيد الاستخدام الرعوي وتنميتها، وترشيد الاستخدام الزراعي، ووقف زحف الرمال.
3. قضية الطاقة: تعتبر الطاقة عنصراً ضرورياً وجوهرياً لتلبية جميع الاحتياجات الإنسانية، ولها دور هام في تحقيق التنمية المستدامة بجميع جوانبها، ويعد نقص مصادر الطاقة في أي بيئة أو دولة من الدول مشكلة بيئية ملحة يجب التصدي لها، لذا يجب الحفاظ على مصادر الطاقة والترشيد في استهلاكها، وأيضاً يجب إيجاد طاقة إنتاجية ذاتية، وهذا يتطلب من عملية التنمية المستدامة أن تبني قاعدة إنتاجية صلبة وطاقة مجتمعية متجددة، وأن تكون مرتكزات هذا البناء محلية ذاتية، متنوعة، ومتشابهة، ومتكاملة، ونامية، وقادرة على مواجهة التغيرات في ترتيب أهمية العناصر المكونة لها (عبد الرؤوف، 2013، ص 34، 65).
4. النفايات وإعادة التدوير: ويتم التعامل معه من خلال الردم الصحي، الحرق، تدوير النفايات، اتخاذ إجراءات تكفل تحقيق التنمية المستدامة بتقليل حجم هذه النفايات، فرض الضرائب عليها، التوعية البيئية، تشجيع ودعم الاستثمارات في هذا المجال.
5. المحميات الطبيعية الحيوية: ويمكن تحقيق التنمية المستدامة من خلال المراقبة البيئية المستمرة للحياة الفطرية، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث البيولوجية، ودعم التوعية البيئية.

6. الازدهار السياحي: باعتبار السياحة إحدى مصادر الثروة الهامة في الاقتصاد الوطني.
7. صون الغابات والقضاء على القطع الجائر للأشجار: بإنشاء شبكة محميات واسعة الانتشار واستخدام الأشجار القائمة، واستغلالها بطرق متنوعة.
8. الحفاظ على الثروة السمكية.

#### مؤشرات آليات التطبيق:-

1. التوعية البيئية: يجب بناء وتنمية اتجاهات، ومفاهيم، وقيم، وسلوكيات بيئية لدى الأفراد بما ينعكس إيجاباً على حماية البيئة، والمحافظة عليها، والترشيد في استهلاكها، واستثمارها وتميئتها، وتكوين الرقابة الذاتية لدى الأفراد (Rinfried,2009, p.231)
  2. التعليم ودوره في تحقيق التنمية المستدامة: حيث يحقق التعليم تنمية رأس المال البشري باكتسابه المعلومات، والثقافة، والمهارة مما يؤدي إلى زيادة درجة الفرص، وتعزيز المؤسسات بالمجتمع وأيضاً تحقيق الوعي البيئي (طويل 2012، ص 9-10).
  3. تعزيز الأساس العلمي للإدارة البيئية السليمة: ويشمل كل ما يكفل حسن استخدام الموارد البيئية الطبيعية والبشرية، وسرعة تصويب الأخطاء والسلوكيات غير البيئية، وإيجاد الحلول السليمة مع التفوق العلمي لصيانة البيئة، والمحافظة عليها مع إدماج كافة المردودات البيئية ومنافعها في عملية التكلفة الإنتاجية.
  4. الجودة البيئية: هي درجة مدى المحافظة على جودة مكونات البيئة الطبيعية والبشرية لأي مشروع وفق معايير دولية قياسية موحدة (بوشنقير وشبيرة، 2013، ص 16).
  5. تقييم التأثير البيئي: وهو عملية تقييم التأثير البيئي للنشاط فيعمل على تطوير برنامج التنمية وتحقيق الاستدامة لها وليس إعاقتها و حيث يتم التعرف على الآثار السلبية والإيجابية للنشاط و العمل على تعظيم الآثار الإيجابية والتقليل إلى حد ممكن من الآثار السلبية (بحيري، 2007، ص 5-7).
- تعكس هذه المؤشرات مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة وهي تقيم بشكل رئيسي حالة الدول من خلال معايير رقمية يمكن حسابها ومقارنتها مع دول أخرى كما يمكن متابعة التغيرات والتوجهات في مدى التقدم أو التراجع في قيمة هذه المؤشرات مما يدل على سياسات الدول في مجالات التنمية المستدامة إذا كانت تسير في الطريق الصحيح نحو تحقيق التنمية المستدامة أم أنها لا زالت متباطئة ومتردة (قرين، 2008، ص 3).

## 2.2.6 مبادئ التنمية المستدامة:

لتحقيق التنمية المستدامة بشكل فاعل لابد من الاستناد إلى مجموعة من المبادئ التي تهتم بمجالات التنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، وفي ذلك يمكن الاسترشاد بالمبادئ التي وضعها المجلس الدولي للتنقيب واستخراج المعادن (ICIMM) من مبادئ خاصة بالتنمية المستدامة والتي يجب على المنشآت الالتزام بها وتطبيقها، وتتمثل المبادئ فيما يلي M, Jonathan & Harris, (2004,p,86):

- المبدأ الأول: تنفيذ الممارسات الأخلاقية والمحافظة عليها وعلى نظام حوكمة المنشآت وذلك من خلال ما يلي:

- تطوير وتنفيذ لوائح خاصة بالمبادئ الأخلاقية، والممارسات التي تلتزم الإدارة بتطبيقها داخل المنشأة.
- العمل بمتطلبات القوانين واللوائح الحكومية بالدولة.
- العمل مع الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وغيرها من أصحاب العلاقة لتحقيق وتنفيذ سياسة عامة مناسبة وفاعلة لتدعيم التنمية المستدامة.

- المبدأ الثاني: مراعاة اعتبارات التنمية المستدامة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة وذلك من خلال ما يلي:

- مراعاة مبادئ التنمية المستدامة في سياسات وممارسات المنشأة.
- تخطيط وتصميم وتنفيذ النظم التي تدعم التنمية المستدامة.
- تطبيق ممارسات فاعلة وابتكار وتحسين الأنشطة المرتبطة بالأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي في نفس الوقت.
- حث العملاء والموردين على تبني مبادئ وممارسات مماثلة لما تتبعه المنشأة مما يجعلها قابلة للمقارنة.
- إجراء التدريب على التنمية المستدامة لضمان الكفاءة للعاملين على جميع المستويات.

- المبدأ الثالث: دعم الحقوق الأساسية للإنسان واحترام الثقافات والعادات والقيم لجميع أصحاب المصالح

وذلك من خلال ما يلي (عبد الرحيم، 2015، ص 29):

- ضمان أجور عادلة وتوفير ظروف عمل آمنة لجميع العاملين بالمنشأة.
- المشاركة البناءة والفاعلة مع العاملين بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك.
- تنفيذ السياسات البناءة والفاعلة مع العاملين بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك.
- التعويض العادل للتكاليف الاجتماعية والتي يمكن تجنبها، واحترام ثقافة وثرات جميع فئات وشرائح المجتمع.

- المبدأ الرابع: تنفيذ استراتيجيات إدارة الخطر على أساس معلومات علمية موثوقة وسليمة وذلك من خلال ما يلي:

- مشاركة الأطراف المهمة والمتأثرة في تحديد وتقييم وإدارة جميع الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المرتبطة بأنشطة المنشأة.
- إجراء الفحص المنتظم، وتحديث نظم إدارة الخطر.
- التطوير والحفاظ على عملية اختبار فاعلية إجراءات الاستجابة لحالات الطوارئ بالتعاون مع الأطراف التي يحتمل أن تتأثر.

- المبدأ الخامس: المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمجتمعات وذلك من خلال ما يلي:

- الدخول بشكل عملي مع الأطراف المتضررة للمناقشة والرد على القضايا والصراعات بشأن إدارة الآثار الاجتماعية.
- ضمان أن النظم الملائمة قد تم وضعها في مكانها الملائم لإجراء تفاعل مستمر مع الأطراف المتضررة.
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.
- تشجيع الشراكة مع الحكومات والمنشآت غير الحكومية.
- تقييم جميع الآثار البيئية سواء الإيجابية أو السلبية، والمباشرة أو غير المباشرة، والمتراكمة للمشاريع الجديدة.

## - المبدأ السادس: استخدام أسلوب النظم عند إعداد الخطط وتنفيذها

يقوم هذا المبدأ على أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نتاج نظام فرعي صغير من النظام الكوني الشامل، وأن أي تغيير يطرأ على مجموع عناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس ويؤثر بشكل مباشر في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم يؤثر على النظام الكلي للأرض، لذلك تعمل التنمية المستدامة على تحقيق التوازن للنظام الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (حلاوة، 2010، ص ص 132-133).

## - المبدأ السابع: المشاركة الشعبية

هي ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار، خصوصاً في مجال التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، أي اعتماد أسلوب التنمية من أسفل إلى أعلى، والذي يتطلب تحقيقه بشكل فاعل توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام في المساهمة والمشاركة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط. ويرى الباحث: أن مبادئ التنمية المستدامة والتي وضعها المجلس الدولي للتنقيب واستخراج المعادن؛ يمكن الاسترشاد بها لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة بشكل فاعل. ومن هذا المنطلق، فالمشاركة الشعبية في التنمية المحلية ليست مجرد أداة، بل هي عنصر حاسم للتأكيد على عملية تنمية فاعلة، ومشاركة الناس على المستوى المحلي والإقليمي والوطني يعني انطلاق التنمية من القاعدة باتجاه رأس الهرم، أي التنمية من أسفل، فالمشاركة تعمل على ربط جهود الأفراد المحليين بمساعي الحكومة المركزية، مما يجعلها من أهم دعائم نجاح الخطط والسياسات التنموية في المجتمع المحلي (العمور، 2021، ص 44).

## 2.2.7 تحديات التنمية المستدامة في فلسطين:

شهد العالم خلال العقود الثلاثة إدراكاً مؤيداً متزايداً بأن نموذج التنمية الحالي لم يعد مستداماً، بعد أن ارتبط نمط الحياة الاستهلاكي المنبثق عنه بأزمات خطيرة، مثل فقدان التنوع البيئي، وتقلص مساحات الغابات، وتلوث الماء والهواء، وارتفاع درجة حرارة الأرض، والفيضانات المدمرة الناتجة عن ارتفاع منسوب مياه البحار والأنهار، واستنفاد الموارد غير المتجددة، الأمر الذي دفع بعدد من منتقدي النموذج التنموي إلى الدعوة إلى نموذج تنموي بديل مستدام، يعمل على تحقيق الانسجام بين الأهداف التنموية من جهة، وحماية التنمية واستدامتها من جهة أخرى (خيرى ومرسي، 2013).

ولعبت العوامل السياسية، وما زالت، الدور الحاسم والرئيسي في التأثير على مجمل العملية التنموية في فلسطين، حيث يشكل الوضع الفلسطيني الراهن مثلاً فريداً لهذا التأثير يتداخل فيه السياسي بالتموي في سياق جدلي وتأثير متبادل، ويمكن تلمس ذلك بوضوح من خلال متابعة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حددت خصائص المجتمع الفلسطيني الحالي وصيرورته وتأثره بالمتغيرات السياسية وتأثيره عليها (خطة التمية الوطنية، 2014-2016).

وتتمثل أهم تحديات التنمية المستدامة في الفقر الشديد والموارد الطبيعية المستنزفة والزيادة الكبيرة في أسعار المواد الغذائية، وما لها من تأثير سلبي وخطير على قطاع عريض من طبقات المجتمع، وانتشار الأمراض الوبائية مثل وباء الكورونا، على ذلك نقص في خدمات البنية التحتية المناسبة، فضلاً عن النقص في تدفق المساعدات التنموية الرسمية ومشكلة الديون الخارجية بالإضافة إلى عدم السيطرة على المصادر والموارد الطبيعية وعلى معظم أراضي فلسطين بسبب الاحتلال، ناهيك عن الحدود والمعابر المائية والجوية والأرضية التي يسيطر عليها الاحتلال، وكذلك الدمار والتلوث البيئي الذي نتج عن الحروب الثلاثة الأخيرة على قطاع غزة.

وينظر إلى العوامل السكانية في بعض الأحيان باعتبارها مثبطات للتنمية المستدامة، لأن العوامل الديمغرافية عندما تقترن بالفقر والافتقار إلى فرصة الوصول إلى الموارد في بعض المجالات، والإفراط في الاستهلاك وأنماط الإنتاج في مجالات أخرى تسبب أو تؤدي إلى تفاقم مشاكل التدهور البيئي ونفاذ الموارد، ومن ثم تعرقل التنمية المستدامة.

**ويواجه العمل التنموي الفلسطيني جملة من التحديات الخارجية والداخلية المتداخلة، وفيما**

**يأتي أهم هذه التحديات: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014، ص ص 51-53)**

• **تحديات بيئية وتتمثل في تدهور قاعدة الموارد الطبيعية:**

إن الاستمرار في استنزاف الموارد الطبيعية لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك يؤدي إلى نضوب قاعدة الموارد الطبيعية وانتشار كافته أشكال التلوث التي تمس الهواء والماء والتربة، ومن ثم إعاقة تحقيق التنمية المستدامة، إضافة إلى تلوث الأراضي الزراعية بالمبيدات الحشرية، والتحديات البيئية العظمى التي تتمثل في التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية، كما أن الموارد المائية وندرته وتدهور نوعيتها، والاستغلال غير المتوازن فضلاً عن تدهور الغطاء النباتي والتربة أدى إلى تراجع التنوع الحيوي النباتي والحيواني، وأخيراً هناك العديد من المخاطر البيئية الناجمة عن النفايات الناتجة عن الأنشطة الصناعية، وكذلك الدمار والتلوث البيئي الذي نتج عن الحروب الإسرائيلية.

• التحديات السياسية الخارجية وتشمل:

يقوم سلطات الاحتلال بفرض قيود على حركة التجارة الفلسطينية؛ لكي يبق الاقتصاد الفلسطيني تابعاً لاقتصاده، مما يؤثر سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية.

وكذلك إن عدم وجود معابر وحدود تتحكم بها دولة فلسطين تعتبر من المعوقات الرئيسة لإمكانية التصدير والاستيراد للعديد من السلع مع الدول الأخرى مما يؤثر سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية.

• التحديات السياسية الداخلية تتمثل بعدم توفر بيئة من القوانين والتشريعات:

إن عدم وجود قوانين وتشريعات تشجع على الاستثمار داخل فلسطين، يعيق إحداث تنمية حقيقية في الاقتصاد الفلسطيني، حيث يمكن تعزيز ذلك من خلال محفزات اقتصادية وإعفاءات جمركية تساعد على تهيئة الاستثمار وتحقيق نمو اقتصادي وتنمية مستدامة مع مرور الوقت.

• تحديات اقتصادية وتتمثل في:

يتأثر الاقتصاد الفلسطيني بالسياسات والإجراءات التي تفرضها سلطات الاحتلال بدرجة بالغة بسبب تشابكه وارتباطه الكبير باقتصاده الذي تراكم عبر سنوات طويلة من الاحتلال والإخضاع الاقتصادي الذي أدى لتبعية شبه كاملة لاقتصاده، وكنتيجة لتراجع الوضع الاقتصادي العام، ظهر هناك انخفاض في معدلات النمو، وزيادة معدلات البطالة والفقر، بالإضافة إلى ضعف الاستثمار، وعجز في الميزان التجاري، وقد أدى الوضع الاقتصادي والسياسي القائم إلى تراجع الوضع المعيشي العام للسكان، وعلى الرغم من الجهود الحثيثة المبذولة لتذليل الصعوبات في الوضع الفلسطيني، وتحديد الوضع الاجتماعي، إلا أن قضايا الفقر والبطالة واتساع الفجوة الاجتماعية، ما زالت تلعب دوراً أساسياً أمام إمكانية تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في المجتمع الفلسطيني، ومما لا شك فيه أن انتشار الفقر بنسب مرتفعة، يضاعف العبء على برامج الحماية الاجتماعية، ويزيد الطلب على الخدمات الاجتماعية الأساسية، وتمثل الديون أهم المعوقات التي تحول دون نجاح خطط التنمية المستدامة وتؤدي التأثير سلباً في المجتمعات الفقيرة بصورة خاصة، والمجتمع الدولي بصفة عامة حيث تشكل الديون وأعباؤها عقبة كبيرة في طريق النمو الاقتصادي.

ويرى الباحث: أن تحديات التنمية المستدامة في فلسطين أهمها التحديات السياسية التي تفرضها سلطات الاحتلال، ثم تحديات الموارد الطبيعية المستنزفة، وانتشار الأمراض الوبائية مثل وباء الكورونا، وكذلك النقص في خدمات البنية التحتية المناسبة.



## 2.2.8 مصادر تمويل التنمية المستدامة:

يعتقد بعض الاقتصاديين والسياسيين أن أهم عقبة تعيق التنمية المستدامة في الدول النامية هي افتقارها إلى الموارد الحقيقية اللازمة لتكوين رؤوس الأموال؛ ويرجع ذلك إلى أن الطلب على رأس المال يحكمه الميل إلى الاستثمار، والذي يتحدد أساساً بسعة السوق، وأن عرض رأس المال تحكمه الرغبة والمقدرة على الادخار، وطالما أن الدخل منخفضة نتيجة لانخفاض القدرة على الإنتاج فإن القدرة على الادخار كذلك منخفضة ومن بين مصادر تمويل التنمية المستدامة هناك المحلية وهناك الخارجية (ناصر وعجمية، 2007، ص214).

### - المصادر الداخلية لتمويل التنمية المستدامة:

من أهمها الادخار الاختياري الذي يمكن تعريفه بأنه ذلك المبلغ الذي يقتطع اختياريًا من دخل الفرد ولا ينفق على الاستهلاك، وهو ينقسم إلى قسمين: مدخرات القطاع العائلي، مدخرات قطاع الأعمال.

#### • مدخرات القطاع العائلي:

من وجهة النظر الاقتصادية، فإن مدخرات القطاع العائلي تتمثل في الفرق بين الدخل المتاح (أي الدخل بعد طرح كل الضرائب والرسوم المحتملة منه)، والاستهلاك الذي يقوم به هذا القطاع. ويلعب الادخار العائلي دوراً كبيراً في تمويل التنمية المستدامة، ويتأثر حجم مدخرات هذا القطاع بمجموعة من العوامل هي:

#### - حجم الدخل:

يعتبر الدخل المتاح من أهم العوامل المحددة للادخار، سواء في الدول النامية أو المتقدمة، إلا أن أغلبية دخول السكان في الدول النامية منخفضة، ويتوجه للإنفاق على مستلزمات الحياة الضرورية؛ وبالتالي فإنه كلما زاد الدخل زاد الادخار، والعكس صحيح.

#### - درجة تركيز توزيع الدخل:

لا يتحدد حجم الادخار بحجم الدخل فقط، ولكن بمركز الفرد الوظيفي في المجتمع، ومدى حساسية هذه الوظيفة، ففي الدول المتقدمة نجد الدخل المرتفعة منحصرة على فئة قليلة فقط، وقد دلت التجارب على أن عدالة توزيع الدخل تدفع بالنمو الاقتصادي إلى الأمام، بينما العكس يؤدي إلى عدم الاستقرار وبطء النمو.

## • مدخرات قطاع الأعمال:

تعتبر مدخرات هذا القطاع من أهم مصادر الادخار، سواء كانت قطاعاً خاصاً أو عاماً (ناصف وعجمية، 2007، ص ص 225-227):

## • ادخار قطاع الأعمال العام:

تتمثل مدخرات هذا القطاع من أرباح المشروعات العامة (مؤسسات تجارية كبيرة، ومشروعات صناعية تعود ملكيتها للدولة)، ويتوقف حجم المدخرات في هذا القطاع على حجم الفائض المتولد فيه والذي يتوقف بدوره على مجموعة من العوامل:

- السياسة السعرية التي تحدد أسعار المنتجات، وحجم النفقات ومستواها بما فيها الأجور والرواتب.

- تطور مستوى الكفاءة الإنتاجية في جملة المشروعات التي يتكون منها قطاع الأعمال العام، وبالتالي فكلما تزايد حجم الإنتاج، وانخفضت النفقات، كلما ازدادت مدخرات هذا القطاع.

- عدم قدرة الأفراد وقطاع الأعمال الخاص على تدبير الأموال المطلوبة لتنفيذ الاستثمارات التي ترغب الدول النامية في تحقيقها.

- انخفاض مستويات الأداء في شركات قطاع الأعمال العام.

## • مدخرات قطاع الأعمال الخاص:

وهي عبارة عن ذلك الجزء غير الموزع من الأرباح التي تحققها مشروعات القطاع الخاص، والذي يشمل المحلات والمشروعات التجارية، والمصانع الصغيرة والمتوسطة، وتمثل مدخرات هذا القطاع نسبة هامة من المدخرات الموجهة للاستثمار في الاقتصاديات المتقدمة، وهي تتأثر بمجموعة من الاعتبارات، منها ارتفاع العبء الضريبي (مدخرات إجبارية) على المشروعات الإنتاجية، ويقلل من الأرباح غير الموزعة لإعادة استثمارها.

ويرى الباحث: أن مدخرات قطاع الأعمال سواء العام أو الخاص يعتبر من أهم المصادر

الداخلية للادخار من أجل تمويل التنمية المستدامة في فلسطين.

## - المصادر الخارجية لتمويل التنمية المستدامة:

إن إحدى الخصائص الأساسية لاقتصاديات الدول النامية هي انخفاض مستوى التكوين الرأسمالي، وهي خاصية مرتبطة بتخلف طرق الإنتاج في هذه الدول؛ نتيجةً لعدم كفاية المصادر الداخلية في تمويل التنمية المستدامة، ومحاولة الحصول على أقل تكلفة وأفضل عرضٍ يتناسب مع اقتصاداتها.

ويقصد بالمصادر الخارجية جميع أنواع الموارد الحقيقية المتوفرة خارج الاقتصاد المحلي، التي تجلب على شكل نفقات مالية، تهدف تمويل مختلف المشروعات الاستثمارية. ويمكن أن نوجز هذه المصادر فيما يلي:

- الاقتراض من الدول الأخرى والمؤسسات الدولية للتمويل.
- استثمارات أجنبية مباشرة وغير مباشرة.
- الادخار الإجباري: وقد يكون ادخار حكومي، أو تمويل بالعجز أو تمويل تضخمي.

ويرى الباحث: أن تحويلات العاملين في الخارج لأموالهم لداخل فلسطين، يعتبر من ضمن المصادر الخارجية لتمويل التنمية المستدامة في فلسطين.

### 2.2.9 المؤسسة الأمنية الفلسطينية:

#### 2.2.9.1 نشأة المؤسسة الأمنية الفلسطينية:

نشأت المؤسسة الأمنية الفلسطينية بشكلها ونظامها في مكان تواجد السلطة الوطنية الفلسطينية في الأراضي الفلسطينية، وذلك بعد اتفاق أوسلو 1993، وبعدها اتفاق غزة - أريحا 1994، وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن والتي حلت محل اتفاقية القاهرة.

#### 2.2.9.2 أهداف المؤسسة الأمنية الفلسطينية:

لقد تطور الأداء الأمني في تطبيق السياسة الأمنية من الردع والعقاب إلى اتجاه تقديم خدمات مختلفة بهدف الحد والوقاية من الانحراف والجريمة ومحاولة إشراك المجتمع في الحفاظ على النظام والأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة، وعليه تتلخص أهداف المؤسسة الأمنية في التالي:

- تعزيز الأمن والنظام العام في المجتمع الفلسطيني.
- تحصين الوطن من المخاطر والتهديدات الخارجية.

- تعزيز مبادئ ومفاهيم القانون والحريات.
- الارتقاء بمستوى الأداء العام.
- مواكبة التكنولوجيا وتوظيفها في شتى المجالات.
- التعاون والتكامل مع الجهات ذات العلاقة.

### 2.2.9.3 وظائف المؤسسة الأمنية الفلسطينية:

المؤسسة الأمنية في جميع محافظات الوطن وحدة واحدة وقيادتها واحدة، وتعمل بشكل متكامل ومتعاون من أجل منع الجريمة من الوقوع، والعمل على اكتشاف مرتكبيها إن وقعت، وتحقيق الأمن والاستقرار لجميع المواطنين دون استثناء أو تمييز، وعليه هناك أربعة وظائف للمؤسسة الأمنية الفلسطينية وهي:

#### أولاً- الوظيفة الإدارية للمؤسسة الأمنية:

ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة الأمنية كسلطة إدارية لحماية الأمن العام والآداب العامة وما يقتضيه ذلك من مراقبة نشاط المواطنين وتوجيهه إلى الطريق الذي يكفل تحقيق هذه الأغراض ويشمل ذلك جميع الأعمال الوقائية التي تهدف إلى منع وقوع الجريمة ومراقبة الأنشطة الخطرة للأشخاص ذوي الميول الإجرامية ومهربي المخدرات ومروجيها وتجار الرذيلة ومهربي الأموال وتجار السوق السوداء ومنع ادخال النفايات والمواد السامة والمخلفات الخطرة للمصانع من مناطق 48 الى مناطق السلطة.. الخ.

وقد انحصرت الوظيفة الإدارية للمؤسسة الأمنية في ثلاثة أهداف أساسية هي:

- المحافظة على الأمن العام.
- المحافظة على النظام العام.
- تنفيذ ما تقرضه القوانين واللوائح والأنظمة في الدولة.

#### ثانياً- الوظيفة القضائية للمؤسسة الأمنية:

تتمثل الوظيفة القضائية للمؤسسة الأمنية بالإجراءات التي تقوم بها المؤسسة الأمنية عقب وقوع الجريمة، بقصد معرفة الفاعل والبحث عن الأدلة وما يتبع ذلك من إجراءات الضبط والتفتيش وصولاً إلى الحقيقة وتقديم الفاعل إلى القضاء.

### ثالثاً- الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة الأمنية:

ويقصد بها تلك الإجراءات والأنشطة التي تتخذها المؤسسة الأمنية في الحفاظ على الاقتصاد الوطني وحماية الأموال ومكافحة الفساد المالي والإداري بكل أشكاله.

### رابعاً- الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة الأمنية:

وهي سلسلة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة الأمنية وفقاً لما تنص عليه القوانين واللوائح، حيث أن الجريمة ظاهرة اجتماعية معقدة لها عواملها المؤثرة فيها والتي تمتد إلى أعماق السلوك الإنساني، كما تسهم في تكوينها مؤثرات بيئية وحضارية واجتماعية واقتصادية.

### 2.2.10 أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على أبعاد التنمية المستدامة:

يعد التمكين من الأسس المهمة، بل ومن ركائز عملية التنمية المستدامة، كونه أسلوباً إدارياً يستهدف تطوير الموارد البشرية وقدراتها وبيئتها وبتيح لها الانطلاق للبناء الإيجابي في تطوير مؤسساتها (Advanced international training programme, 2013,p.3).

ومن خلال قيام المؤسسة الأمنية - الممكنة - بوظيفتها فإنها تحافظ على الاقتصاد الوطني من خلال حماية الأموال ومكافحة الفساد المالي والإداري بكل أشكاله ومحاربة الجريمة بكل أنواعها، وكذلك الارتقاء بمستوى التعليم خصوصاً التعليم الذي تشرف عليه المؤسسة الأمنية مباشرة ألا وهي جامعة الاستقلال، وتشير دراسة (zenelaj, 2013, p.23) إلى أن: "العلاقة بين التعليم والتنمية المستدامة علاقة وطيدة، إذ أن تحقيق التنمية المستدامة لا يتم دون تعليم جيد، ولتحقيق التنمية المستدامة يلزم تغيير طرق معيشتنا الحالية، وهنا تكمن الصعوبة، ولهذا كان لا بد من تشييد مفاهيم بواسطة التعليم".

**ويرى الباحث:** أن تطبيق التمكين في المؤسسة الأمنية ينتج عنه ارتفاع كفاءة أداء المنتسبين للمؤسسة الأمنية، وبالتالي الارتقاء بمستوى كفاءة أداء الوظائف الاقتصادية والاجتماعية، والإدارية للمؤسسة الأمنية، والتي هي نفسها أبعاد التنمية المستدامة، إذن هناك تأثير إيجابي بين تطبيق التمكين في المؤسسة الأمنية وبين تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

## 2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### تمهيد:

سيتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وسوف يجري عرض الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسمت إلى دراسات متعلقة بمتغير التمكين الإداري (المتغير المستقل)، وأخرى متعلقة بمتغير التنمية المستدامة (المتغير التابع).

### 2.3.1 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التمكين الإداري:

- دراسة (Diego Maiorano, 2021) بعنوان: قياس التمكين: الخيارات، القيم والمعايير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طريقة قياس تمكين الناس في اتخاذ القرارات، وقياس الدور الذي تلعبه الأعراف الاجتماعية في تحديد قدرة الناس على اتخاذ قرارات استراتيجية في الحياة في الهند.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استخدام بيانات المسح الأصلية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن استخدام درجة التمكين يحدث فرقاً كبيراً مقارنة بدرجة أبسط (وأقل صرامة من الناحية النظرية) بناءً على القياس المباشر لعملية اتخاذ القرار فقط، وأيضاً درجة التمكين لها تطبيقات سياسية مهمة. وأوصت الدراسة بتوجيه انتباه الحكومة للعمل مع الفئات المهمشة في اتخاذ الخيارات التي يريدون اتخاذها بدلاً من الضغط عليهم لاتخاذ خيارات لا يقدرونها.

- دراسة (Felix Sievers, et al, 2021) بعنوان: تمكين الموظفين في المنظمات الصناعية من إنترنت الأشياء في عملياتهم اليومية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف كيف يمكن لإنترنت الأشياء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) من تمكين عمال الشركات في الصناعة من الناحية الهيكلية. واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية والملاحظة في جمع البيانات ووثائق الشركات، ومن نتائج الدراسة أن دور تمكين الموظفين في الشركات مهم في أعمالهم اليومية التي يقومون بها. وأوصت الدراسة بزيادة تمكين الموظفين في الشركات باستخدام الإنترنت.

- دراسة (Kibukho, 2021) بعنوان: التوسط في دور تمكين المواطن في العلاقة بين الرصد والتقييم التشاركي والاستدامة الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الوسيط لتمكين المواطنين على العلاقة بين الرصد والتقييم التشاركيين (PM&E) والاستدامة الاجتماعية كمساهمة في النقاش الجاري حول الاستدامة، وتحديد مدى تأثير تمكين المواطنين على الاستدامة الاجتماعية.

واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، واستخدم معامل الانحدار في تحليل البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن تمكين المواطن يتوسط العلاقة بين الصحة والتقييم والاستدامة الاجتماعية، ووجدت الدراسة أيضاً أن تمكين المواطنين له تأثير مهيم على الاستدامة الاجتماعية مقارنةً بالرعاية الصحية والتقييم نفسها.

وأوصت الدراسة الحكومة والعاملين في مجال التنمية إعطاء الأولوية لتمكين المواطنين كمقدمة لتحقيق نتائج الاستدامة الاجتماعية.

- دراسة (أبو شمالة، 2020) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة".

حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (242) موظفاً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من أهمها: الاستمرار في تحقيق مستوى أعلى للتمكين الإداري.

- دراسة (أرناؤوط، 2020) بعنوان: تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة.

هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

وقد اعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبلغ مجتمع البحث (942) معلماً، وبلغت عينة الدراسة (195) فرداً، أجابوا جميعاً على الاستبانة.

وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة، وقد أوصى الباحث أن يتم تمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

- دراسة (الحلو، 2020) بعنوان: أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تحقق التمكين الإداري ودرجة ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد أثر هذه الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن لا يحملون أي منصب إشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فرداً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة وكانت بدرجة ضعيفة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتفعيلها.

- دراسة (سعد، 2020) بعنوان: التمكين " Empowerment " كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الإدارية، وعددهم (30) موظفاً مثلوا جميع أفراد العينة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة مع وجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التمكين وإعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة.



- دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020) بعنوان: العلاقة بين مستويات التمكين المدركة للموظفين في تركيا.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت عينة الدراسة غير عشوائية (مريحة) وعددها (203) فرداً.

أهم النتائج أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين كانت عالية حيث يظهر أنه لدى المبحوثين مستوى عال من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد ودعم المسار الوظيفي للعاملين وذلك بغض النظر عن مدى فعالية التمكين.

- دراسة (Islam, Jantan & Others, 2018) بعنوان: أنماط القيادة لتمكين العاملين: صناعة التجزئة الماليزية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر أنماط القيادة الإدارية على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، وأي من هذه الأنماط أكثر تأثيراً على التمكين، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي.

واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فرداً، وأهم نتائج الدراسة هو أن نمط القيادة التحويلية ونمط عدم التدخل لهما أثر إيجابي على تمكين العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات نمطي القيادة التحويلي وعدم التدخل لدى قيادات قطاع صناعة وبيع التجزئة في ماليزيا.

- دراسة (Lee, Mu & Others, 2018) بعنوان: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي: أدلة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ولرفع مستوى إدراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفاعلية.

استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (403) فرد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة شنزن الصينية. واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر عميق لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وأن الحوافز لها فعالية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ أبحاث مركزة أكثر وتستهدف المدراء وتقيس أنماط قيادية أخرى.

- دراسة (الجعبري، 2018) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والوحدات في شركة الاتصالات جوال، والبالغ عددهم 100 موظف، وهم نفس عينة الدراسة.

كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة بين التمكين الإداري بأبعاده الأربعة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

- دراسة (قاسم، 2018) بعنوان: أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من 2695 موظفاً من الإداريين والفنيين والمهن الطبية في مستشفى الملك المؤسس بالأردن، وبلغت العينة العشوائية المنتظمة 337 مفردة.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة لأبعاد تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل بالمستشفى.

- دراسة (أبوزر والتلبناني، 2018) بعنوان: التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة لدى شاغلي الوظائف الإشرافية.

وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عددها (305) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1479) موظفًا وموظفةً من شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية.

أهم النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بدرجة متوسطة وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وأهم التوصيات: السماح بحرية تدفق المعلومات بين الأقسام، وزيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (Sharma and Bhati, 2017) بعنوان: دور عوامل التنظيم والتمكين والتحفيز في تعزيز التزام الموظفين في صناعة السيارات الهندية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات في الهند. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (250) موظفًا من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز.

### 2.3.2 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التنمية المستدامة:

- دراسة (العمور، 2021) بعنوان: 'دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس (دراسة حالة بلدية خان يونس)'.  
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس بقطاع غزة، وكذلك البحث في العلاقة ما بين المشاركة المجتمعية ومستواها في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية عددها (115) مفردة من مهندسي البلديات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود رغبة وتوجه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة المجتمعية وأهمية دورها في التنمية الحضرية المستدامة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تعاني منطقة الدراسة من مشاكل بيئية، وهناك تدني في مستوى التنمية الحضرية المستدامة في المنطقة قيد الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق المشاركة

الشعبية لتعزيز التنمية الحضرية المستدامة، وتحفيز الهيئات المحلية للمشاركة مع القطاعين الخاص والعام ومؤسسات المجتمع المدني من أجل التنمية المستدامة.

- دراسة (Hazemba & Halog,2021) بعنوان: مراجعة منهجية لكيفية دمج سياسات الإدارة البيئية في خطط التنمية الوطنية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

الهدف من هذه الدراسة هو مراجعة وتقييم الثغرات في كيفية دمج سياسات الإدارة البيئية في خطط التنمية الوطنية بهدف تعزيز التنمية المستدامة في دولة زامبيا بأفريقيا، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج مراجعة منهجية الأدب، عن طريق مسح أدبيات الدراسة، من خلال مسح أدبيات تسعة عشر دراسة بهذا الخصوص.

أظهرت النتائج أن عملية دمج سياسات الإدارة البيئية في عمليات تخطيط التنمية الوطنية متعددة الأوجه ويجب التعامل معها على أنها برنامج طويل الأجل من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وكشفت أيضاً أن الحفاظ على التركيز على قضايا وأماكن وأشخاص محددین يجعل قضية التعميم أقوى. وأوصت الدراسة بالتركيز على المؤسسات والعمليات الرئيسية الرئيسية يكون أكثر إنتاجية عند النظر في عمليات السياسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

- دراسة (عبد الغني، 2020) بعنوان: تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر.

هذه الدراسة تهدف إلى تحديد دقيق لمفهوم التنمية المستدامة في الحقل الاقتصادي وتتبع أصل المصطلح ونشأته ورصد وتحري مراحل تطوره، كما أنها تهدف إلى دراسة الجوانب الأساسية والابعاد المؤثرة عليه، والدراسة تركز أيضاً على نتائج التنمية المستدامة 2030 على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي لمصر والجزائر والبرازيل والهند.

واستخدمت الدراسة في العرض والتحليل المنهج الوصفي بجانب استخدام المنهج التاريخي والمنهج المقارن في بعض أجزاءها، واستندت الدراسة إلى العديد من التقارير المختلفة التي تصدر عن الأمم المتحدة واجتماعاتها الدولية ومؤسساتها، بجانب التقارير الإقليمية وبخاصة التقارير الصادرة عن شبكة حلول التنمية المستدامة (SDSN) على آخر تقرير لعام 2019.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه استقر تعريف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" طبقاً لتقرير برونتلاند 1987. وتوصي الدراسة ببذل مزيد من الجهود للقضاء على الجوع ولإنهاء سوء التغذية وتحقيق العدالة

والمساواة وبناء مجتمعات قائمة على الابتكار، وتخصيص المزيد من الموارد للبحوث والتطوير والتكنولوجيا.

- دراسة (Johannes W. H. van der Waal et. al., 2020) بعنوان: مساهمة الابتكار للمؤسسات متعددة الجنسيات في أهداف التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثير الفعلي لاستراتيجيات الاستدامة للشركات المتعددة الجنسيات من خلال تحديد براءات الاختراع المستدامة الخاصة بها وربط ذلك بخصائص الشركة، من خلال أخذ الابتكار ذي الصلة بأهداف التنمية المستدامة إلى ما هو أبعد من الابتكار ليشمل مجموعة كاملة من الابتكارات التقنية المرتبطة بمجموعة واسعة من أهداف التنمية المستدامة.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك نقص في الدراسات التجريبية حول مشاركة القطاع الخاص في أهداف التنمية المستدامة، ويرتبط معظم هذا البحث بتقارير الشركات غير المالية، وهو أيضاً هدف واضح لجدول الأعمال ولا تزال حصة المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تذكر أهداف التنمية المستدامة في تقارير الاستدامة الخاصة بها محدودة، في حين أن طبيعة الإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة تبدو مصاغة بشكل إيجابي ورمزي بدلاً من كونها قابلة للقياس وموضوعية.

- دراسة (الزعماني، 2019) بعنوان: سبل مواجهة الفقر في فلسطين وآثارها في تعزيز التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر السبل في مواجهة الفقر في فلسطين على التنمية المستدامة، استخدمت الباحثة تحليل السلاسل الزمنية في قياس دور سبل مواجهة الفقر في فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي أيضاً في دراستها. من نتائج الدراسة وجود أثر سلبي للمساعدات الخارجية لمواجهة الفقر، على أبعاد للتنمية المستدامة في فلسطين.

- دراسة (Kularatne et al, 2019) بعنوان: هل الممارسات المستدامة بيئياً تجعل الفنادق أكثر فعالية؟ دراسة الفنادق الكبرى في سريلانكا.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى أهمية استخدام الممارسات المستدامة في جعل الفنادق أكثر كفاءة في سريلانكا. حيث تم استخدام نهج تحليل الاقتران المزدوج للخصائص المزدوجة لتقييم الكفاءة التقنية للفنادق، حيث تم الحصول على البيانات من خلال دراسة ميدانية أجريت على (24) فندقاً من الفنادق المتوسطة والكبيرة الحجم في سريلانكا للفترة ما بين 2010 حتى 2014، حيث اشتملت الدراسة

على ثلاثة مقاييس صديقة للبيئة: (استهلاك الطاقة، واستهلاك المياه، وإدارة النفايات)، وبينت نتائج الدراسة أن اعتماد الممارسات الصديقة للبيئة أو الخضراء يساهم بشكل إيجابي في كفاءة الفندق، وتكون المعاملات إيجابية وذات أهمية كبيرة، كما أن تحمل المسؤولية البيئية يعزز كفاءة الفنادق، بعكس استهلاك المياه له نتيجة متناقضة فيما يتعلق بتحسين الكفاءة والممارسات المستدامة.

- دراسة (Nasir Uddin, 2018) بعنوان: تقييم الاستدامة الحضرية للمستوطنات العشوائية في بنغلاديش: دليل من مدينة شيتاغونغ .

هدفت إلى دراسة استدامة التنمية الحضرية من خلال ظروف معيشة سكان الأحياء الفقيرة في بنغلاديش، حيث تم جمع البيانات التجريبية عبر مقابلة (97) من المستجيبين في اثنين من المناطق الفقيرة في بنغلاديش، وتم اختيار المستجيبين بشكل مقصود من مدينة شيتاغونغ وهي ثاني أكبر مدينة في بنغلاديش.

توصلت الدراسة إلى وجود تنوع واختلاف كبير على مؤشرات الاستدامة، لا سيما خصائص الأسرة والسكن، والصحة، ومياه الشرب، ونظام التخلص من النفايات، وركزت بشكل أكثر على الأمن. كما أظهرت النتائج أن سكان الأحياء الفقيرة يعانون من مجموعة واسعة من ظروف السكن دون المستوى، والاحتفاظ غير الصحي في يد واحدة، ومن ناحية أخرى فإن خدمات الرعاية الصحية والنظافة والمياه وخدمات التخلص من النفايات نادرة وغير كافية، مما يعرف بشدة التنمية المستدامة في المناطق الحضرية.

وبالرغم من أن أغلبية سكان الأحياء الفقيرة يتمتعون بالكهرباء، إلا أنهم لا زالوا مهدين بفعل انعدام الأمن للنساء، وتجارة المخدرات، والكوارث الطبيعية، والطرود من منازلهم.

وأوصت الدراسة إلى اتباع نهج شامل لمعالجة قضايا الاستدامة متعددة الأوجه التي تؤثر على سبل عيش سكان الأحياء الفقيرة في إطار سياسة التنمية المستدامة.

- دراسة (الأغا، 2018) بعنوان: تطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال الفلسطينية لقياس التكاليف الاجتماعية بهدف تقييم أهداف التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لتطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال في فلسطين لقياس التكاليف الاجتماعية لتعزيز أهداف التنمية المستدامة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة جمع للبيانات، وبلغ حجم مجتمع البحث 214 من الموظفين الماليين العاملين بمنشآت الأعمال بقطاع غزة، وبلغ حجم العينة 134 مفردة.

من نتائج الدراسة أن تطوير النظام المحاسبي لمنشآت الأعمال في فلسطين يؤدي لقياس التكاليف الاجتماعية لها، وبالتالي تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- دراسة (Ye Feng & others, 2018) بعنوان: آثار المسؤولية الاجتماعية وهيكل الملكية على التنمية المالية المستدامة لصناعة الطاقة بالصين.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وهيكل الملكية وبين التنمية المالية المستدامة، طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الصناعية لإنتاج الطاقة في الصين. ومن نتائج الدراسة أن الأداء الاقتصادي يتأثر على نحو إيجابي بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات مما يؤدي إلى التنمية المالية المستدامة.

- دراسة (الركابي، 2018) بعنوان: أبعاد التنمية المستدامة في محتوى كتب علم الأحياء للمرحلة الإعدادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تضمين محتوى كتب علم الأحياء للمرحلة الإعدادية لأبعاد التنمية المستدامة، وقد أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت عينة الدراسة بكتب علم الأحياء للمرحلة الإعدادية للعام الدراسي (2016-2017). واستخدمت الدراسة قائمة بأبعاد التنمية المستدامة تكونت من (85) فقرة موزعة على (3) أبعاد رئيسة كأداة للدراسة.

وأظهرت النتائج أن أبعاد التنمية المستدامة هي: البعد البيئي الأكثر اهتماماً يليه البعد الاجتماعي، وحل في المرتبة الأخيرة البعد الاقتصادي.

- دراسة (Akyol & others, 2018) بعنوان: الدراما في التعليم من أجل التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى تنظيم أنشطة الدراما لتطوير مهارات التنمية المستدامة للمعلمين قبل الخدمة ورفع الوعي تجاهها، وأتبعته الدراسة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (12) معلم ومعلمة من المعلمين العاملين في رياض الأطفال، واستخدم الباحثون المقابلات، والصور، والملاحظات الميدانية كأدوات للدراسة.

وأظهرت النتائج أن أنشطة الدراما تعمل على زيادة الوعي وتطوير مهارات التعلم من أجل التنمية المستدامة، كما أن لهذه الأنشطة تأثير إيجابي على تعلم الطلبة في رياض الأطفال مما يدعم أبعاد الانتمية المستدامة.

- دراسة (اضهير، 2017) بعنوان: واقع أداء وحدة البحث العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقته بمؤشرات التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع أداء وحدة البحث العلمي بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالتنمية المستدامة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة جمع للبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية لجامعات الأزهر والإسلامية والأقصى وعددهم 726 عضواً. وعينة الدراسة تبلغ 252 مفردة.

ومن نتائج الدراسة درجة تقدير متوسطة لمؤشرات التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعات الفلسطينية بغزة.

ومن خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المقترحة كدراسات سابقة للدراسة الحالية، فإنه يمكن استخلاص الملاحظات على هذه الدراسات كالآتي:

- الدراسات التي تناولت متغير التمكين:

• من حيث الأهداف:

هدفت أغلب الدراسات التعرف إلى أثر التمكين الإداري على متغير تابع آخر مثل التعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي مثل دراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ومثل دراسة (أرناؤوط، 2020) والتي تهدف التعرف على أثر التمكين على الإقبال على الوظائف الإدارية بالمدارس، ومثل دراسة (الجعبري، 2018) والتي تهدف التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع، ومثل دراسة (قاسم، 2018) والتي تهدف التعرف على أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل، ومثل دراسة (أبوزر والتباني، 2018) والتي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

والبعض الآخر من الدراسات السابقة هدفت التعرف إلى أثر المتغير المستقل على التمكين كمتغير تابع، مثل دراسة (أبو شمالة، 2020) والتي هدفت التعرف على أثر القيادة التشاركية على التمكين الإداري، ومثل دراسة (الخلو، 2020) والتي هدفت التعرف على أثر القيادة الشبكية على تمكين العاملين.

أما الدراسة الحالية فتبحث إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على التنمية المستدامة، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.



## • من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

جميع الدراسات السابقة اتفقت على أن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة سواء كانوا في مناصب إدارية أو موظفين عاديين، ما عدا دراسة (أبوزر والتلاني، 2018) فقد كان مجتمع الدراسة هم الموظفون في الوظائف الاشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية، وعلى العكس كانت دراسة (الحو، 2020) فقد كان مجتمع الدراسة هم من لا يحملون المناصب الاشرافية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.

واستخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية مثل دراسة (الحو، 2020)، وكذلك دراسة (أبو شمالة، 2020)، وكذلك دراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، وكذلك دراسة (قاسم، 2018)، بينما كانت عينة دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020) عينة غير عشوائية (مريحة). وقد اتفقت الدراسات السابقة في استخدام العينة ممثلة عن مجتمع البحث ما عدا دراسة (سعد، 2020) حيث استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، حيث كانت عينة الدراسة جميع مجتمع البحث وهم العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الإسكندرية بمصر.

وقد اختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طبيعة عمل مفردات العينة التي اختيرت للدراسة الحالية والتي جميعها يعمل في المؤسسة الأمنية، بينما العينة في الدراسات الأخرى كانت تعمل في القطاع المدني.

## • من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، واختلفت من حيث أن الدراسة الحالية استخدمت أداتين من أدوات الدراسة، وهما الاستبانة والمقابلات الشخصية وجميع الدراسات السابقة استخدمت أداة واحدة للدراسة، ألا وهي الاستبانة.

## • من حيث النتائج:

اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- أهمية التمكين الإداري.
- التمكين الإداري يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء العمل.
- التمكين الإداري يدعم ويعزز الإبداع الإداري.
- وجود علاقة بين التمكين الإداري وبعض المتغيرات الأخرى مثل (فاعلية اتخاذ القرارات، الالتزام الوظيفي، الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة).

## - الدراسات التي تناولت متغير التنمية المستدامة:

### • من حيث الأهداف:

هدفت جميع الدراسات السابقة إلى التعرف إلى أثر المتغير المستقل المتعلق الإدارة أو المحاسبة أو التعليم على أبعاد التنمية المستدامة، مثل دراسة (الزعاين، 2019) والتي هدفت التعرف إلى أثر مواجهة الفقر على التنمية المستدامة.

أما الدراسة الحالية فتبحث في التعرف إلى أثر التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، وهذا ما لم تنطرق إليه أي من الدراسات السابقة في حدود علم الاحث.

### • من حيث العينة:

استخدمت معظم الدراسات العينة لتمثيل مجتمع الدراسة، واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة (الزعاين، 2019) فقد استخدمت الباحثة المنهج القياسي بالإضافة للمنهج الوصفي التحليلي، وكذلك دراسة (اسماعيل، 2015) فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي بالإضافة للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد اختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طبيعة عمل مفردات العينة التي اختيرت للدراسة الحالية والتي جميعها يعمل في المؤسسة الأمنية، بينما مفردات العينة في الدراسات الأخرى كانت تعمل في القطاع المدني.

### • من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، واختلفت من حيث أن الدراسة الحالية استخدمت أداتين من أدوات الدراسة، وهما الاستبيان والمقابلات الشخصية وجميع الدراسات السابقة استخدمت أداة واحدة للدراسة، ألا وهي الاستبيان.

### • من حيث النتائج:

اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- أهمية التنمية المستدامة.

- التنمية المستدامة تحافظ على حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية.

- وجود علاقة بين التنمية المستدامة وبعض المتغيرات الأخرى مثل (الحوكمة، الاستثمارات، المحاسبة الخضراء، المسؤولية الاجتماعية).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات اللاحقة.

ويرى الباحث: أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً مما دفع الباحث إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة؛ إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات

الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالحدثة والأصالة، حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

#### مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة أوجه من أهمها مايلي:
- استفاد الباحث في التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري.
- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظراً للكم الكبير من المعلومات التي احتوتها.
- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على الأنماط الادارية المتبعة في البيئات المختلفة، سواء العربية أو الأجنبية.
- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح، وتوضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال الدراسة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة التي سيتم تناولها.
- الاطلاع على عدد من المقاييس الواردة في بعض الدراسات السابقة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.

وبعد استعراض الدراسات السابقة، وتوضيح مجالات الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، نوضح الفجوة البحثية في الشكل التالي:

شكل رقم (4) يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

3.1 الطريقة والإجراءات

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أدوات الدراسة

3.6 إجراءات الدراسة

3.7 متغيرات الدراسة

3.8 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1 الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو التعرف إلى أثر التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 3.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وتم استقصاء آراء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة؛ حول أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم حوالي (1200) موظف وموظفة، في بداية العام (2021)، وقد استهدفت الدراسة العاملين في عدد من الأجهزة هي: (الأمن الوطني، والحرس الرئاسي، والمخابرات العامة، والأمن الوقائي، والاستخبارات العسكرية، والشرطة).

#### 3.4 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الكلية من (300) مبحوثاً من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة البسيطة، حيث تم استهداف عينة الدراسة من خلال تصميم مقياس إلكتروني (الاستبيان)، وتم تعميمه عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وشكلت العينة ما نسبته (25%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة من خلال تطبيق القانون التالي:

حجم العينة = عدد المجتمع الإحصائي مقسوماً على { +1 عدد المجتمع الإحصائي \* (0.05)<sup>2</sup> }  
وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (288) استبانة، ويظهر الجدول (5) توزيع متغيرات الدراسة النهائية التي تم إجراء عملية التحليل الإحصائي عليها.

## جدول (5):

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير
288	83.7	241	ذكر
	16.3	47	أنثى
288	37.5	108	أقل من 30 سنة
	34.4	99	من 30 - إلى أقل من 40 سنة
	18.1	52	50 سنة فأكثر
	10.1	29	45 سنة فأكثر
288	8.3	24	ثانوي فأقل
	7.3	21	دبلوم
	67.4	194	بكالوريوس
	17.0	49	دراسات عليا
288	19.1	55	ملازم
	18.8	54	ملازم أول
	13.2	38	نقيب
	16.3	47	رائد
	14.2	41	مقدم
	7.6	22	عقيد
	9.0	26	عميد
	1.7	5	لواء
288	19.8	57	أقل من 5 سنوات
	25.7	74	بين 5 - 10 سنوات
	36.5	105	من 10 إلى أقل من 20 سنة
	18.1	52	20 سنة فأكثر
288	31.3	90	الأمن الوطني
	11.8	34	الحرس الرئاسي
	12.8	37	المخابرات العامة
	7.6	22	الأمن الوقائي
	11.5	33	الاستخبارات العسكرية
	25.0	72	الشرطة

تظهر النتائج الواردة في الجدول السابق، أن غالبية المشاركين في الدراسة هم: من الذكور، ومن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، ومؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس)، ورتبتهم العسكرية (ملازم)، وسنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 20 سنة)، ومن جهاز (الأمن الوطني).

### 3.5 أدوات الدراسة:

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والبحث في الدراسات التي اهتمت بموضوع أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة لم يجد الباحث مقياساً يناسب طبيعة الدراسة

وعينتها. فقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية، وكذلك فقد قام بتصميم (الاستبيان) مقياساً بعد الرجوع لعدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية، كذلك بناء على خبرة الباحث واستشارة بعض المختصين، أيضاً بني على ضوء مقاييس عدد من الدراسات حيث استفاد الباحث في التعرف إلى أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس الواردة في بعض الدراسات مثل دراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الحلو، 2020)، ودراسة (سعد، 2020).

### 3.5.1 المقابلة الشخصية:

قام الباحث بالتحضير لمقابلات شخصية مع شخصيات تعمل في المؤسسة الأمنية الفلسطينية - كأداة ثانية من أدوات الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان، - كما هو مشار إليه في ملحق رقم (3) - وذلك لمعرفة واقع تمكين العاملين في المؤسسة الأمنية وواقع تحقيق التنمية المستدامة، وكانت خطوات الإعداد للمقابلة كالتالي:

1. الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. الاستفادة منها في تحديد أسئلة المقابلة.
3. تم إعداد الأسئلة الخاصة للمقابلة لكل شخصية وفقاً لرتبته.
4. تم تحديد الشخصيات التي ستجرى معهم المقابلة.
5. تم تحديد المواعيد المناسبة لإتمام عملية المقابلة.
6. تمت عمليات المقابلة حسب المواعيد المحددة والمتفق عليها مسبقاً.
7. وقد تم اختيار الشخصيات الخمسة التالية لإجراء المقابلات معها:
  - النائب العسكري لرئيس جامعة الاستقلال.
  - مدير دائرة الدراسات والأبحاث في جهاز الأمن الوقائي.
  - مدير التخطيط في مديرية اللوازم العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية.
  - مدير الدراسات والبحوث في هيئة التدريب العسكري.
  - مدير دائرة التطوير في مركز التدريب في وزارة الداخلية الفلسطينية.

### 3.5.2 الاستبيان:

وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (53) فقرة وبعد عرض المقياس على السادة المحكمين من قبل الباحث والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم تم إجراء التعديلات على المقياس وملائمة فقراته لأغراض الدراسة، حيث تم تعديل المقياس ليصبح مكون في صورته النهائية من (48) فقرة - كما هو مشار إليه في ملحق رقم (1) - موزعة على محورين الأول محور (التمكين الإداري) مكون من



خمسة أبعاد، والثاني محور (التنمية المستدامة) مكون من ثلاثة أبعاد، وكل بعد يتكون من مجموعة فقرات، ويلى كل فقرة خمسة خيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) تعبر عن درجة قبول المبحوث بفقرات الدراسة المتضمنة أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة. وعلى المبحوث أن يختار أي من هذه الخيارات ينطبق عليه، وقد خرج الباحث بمقياس مكون من ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** تضمن بيانات أولية عن المبحوثين.

**القسم الثاني:** تضمن الأسئلة التي تقيس التمكين الإداري، ويتكون من (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد والجدول (6) يبين ذلك.

#### جدول (6).

توزيع فقرات محور التمكين الإداري على أبعاده.

رقم	الأبعاد	عدد الفقرات
1	التفويض	6
2	الحوافز	6
3	الاتصال وتدفق المعلومات	6
4	فريق العمل	6
5	تدريب العاملين	6
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>

**القسم الثالث:** تضمن الفقرات التي تقيس (التنمية المستدامة)، ويتكون من (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد والجدول (7) يبين ذلك.

#### جدول (7).

توزيع فقرات محور التنمية المستدامة على أبعاده.

رقم	أبعاد التنمية المستدامة	عدد الفقرات
1	البعد الاجتماعي	6
2	البعد الاقتصادي	6
3	البعد البيئي	6
	<b>المجموع</b>	<b>18</b>

### 3.5.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبيان):

بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، غير موافق: درجتين، غير موافق بشدة: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح ( $1.33=3/4$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: -

جدول (8): يوضح طول الخلايا.

الدرجة	الخلايا	الرقم
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 2.33	1
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.34 - 3.67	2
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.68 - 5	3

#### 3.5.4 تقنين أداة الدراسة:

##### 3.5.4.1 صدق الأداة (الاستبيان):

استخدم الباحث نوعين من الصدق:

**1. صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي:** تم التأكد من صدق المقياس بصورته الأولية في الدراسة الحالية بعرضه على (13) محكماً من المختصين في الإدارة ومن المهتمين بالبحث العلمي - كما هو مشار إليه في ملحق رقم (1)، للتأكد من ملاءمة كل فقرة من فقرات المقياس للبعد الذي وضعت فيه، ومدى صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه، وملائمة صياغة كل فقرة لغوياً ووضوحها بالنسبة للمبحوث، وملائمة كل فقرة من فقرات المقياس لمستوى المبحوث، وإضافة العبارات أو تعديلها أو حذفها إذا احتاج الأمر، والتي من شأنها أن تجعل المقياس أكثر صدقاً وإدلاء أية ملاحظات أخرى بشكل عام، وبعد جمع آراء المحكمين كان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئته، باستثناء بعض الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها بناء على ملاحظاتهم.

2. **الصدق العاملي:** تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل بعد، وذلك كما هو واضح في الجداول الواردة لاحقاً والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في قياس أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة.

**المحور الأول: التمكين الإداري:**

**جدول (9)**

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للبعد.

التمكين الإداري								
الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية
الاتصال وتدفق المعلومات			الحوافز			التفويض		
1	0.793**	0.000	1	0.850**	0.000	1	0.737**	0.000
2	0.800**	0.000	2	0.906**	0.000	2	0.809**	0.000
3	0.778**	0.000	3	0.824**	0.000	3	0.667**	0.000
4	0.801**	0.000	4	0.901**	0.000	4	0.814**	0.000
5	0.841**	0.000	5	0.825**	0.000	5	0.770**	0.000
6	0.805**	0.000	6	0.884**	0.000	6	0.742**	0.000
			تدريب العاملين			فريق العمل		
		0.000	1	0.837**	0.000	1	0.772**	0.000
		0.000	2	0.839**	0.000	2	0.771**	0.000
		0.000	3	0.707**	0.000	3	0.787**	0.000
		0.000	4	0.822**	0.000	4	0.776**	0.000
		0.000	5	0.823**	0.000	5	0.834**	0.000
		0.000	6	0.804**	0.000	6	0.767**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد من محور التمكين الإداري دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع فقرات هذا المحور بصدق عالي جداً وأنها تشترك معاً في قياس التمكين الإداري.

المحور الثاني: التنمية المستدامة:

جدول (10)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية للبعد.

التنمية المستدامة								
الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
البعد البيئي			البعد الاقتصادي			البعد الاجتماعي		
0.000	0.799**	1	0.000	0.733**	1	0.000	0.688**	1
0.000	0.886**	2	0.000	0.796**	2	0.000	0.817**	2
0.000	0.828**	3	0.000	0.816**	3	0.000	0.669**	3
0.000	0.844**	4	0.000	0.615**	4	0.000	0.756**	4
0.000	0.878**	5	0.000	0.766**	5	0.000	0.788**	5
0.000	0.746**	6	0.000	0.797**	6	0.000	0.756**	6

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد من محور التنمية المستدامة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع فقرات هذا البعد بصدق عالٍ جداً وأنها تشترك معاً في قياس التمكين الإداري.

3.5.5 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

قام الباحث باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (split - half) والجدولان (11) و(12) يبينان نتائج اختبار معامل الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على محاور المقياس المختلفة: أولاً: ثبات فقرات محور التمكين الإداري:

جدول (11)

يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على أبعاد محور التمكين الإداري.

الرقم	محور التمكين الإداري	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	التفويض	6	0.85	0.71
2	الحوافز	6	0.93	0.88
3	الاتصال وتدفق المعلومات	6	0.89	0.78
4	فريق العمل	6	0.87	0.79
5	تدريب العاملين	6	0.88	0.82
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	30	0.97	0.85

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس المختلفة تراوحت بين (0.85-0.93) بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات للدرجة الكلية (0.97). أما بطريقة التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (0.71-0.88) بينما بلغت قيمة معامل التجزئة النصفية للثبات للدرجة الكلية (0.85)، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: ثبات فقرات التنمية المستدامة:

جدول (12)

يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على أبعاد محور التنمية المستدامة.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	البعد الاجتماعي	6	0.84	0.70
2	البعد الاقتصادي	6	0.85	0.78
3	البعد البيئي	6	0.91	0.79
	الدرجة الكلية لأبعاد التنمية المستدامة	18	0.95	0.86

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس المختلفة تراوحت بين (0.84-0.91) بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات للدرجة الكلية (0.95)، أما بطريقة التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (0.70-0.79) بينما بلغت قيمة معامل التجزئة النصفية للثبات للدرجة الكلية (0.86)، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 3.6 إجراءات تطبيق الدراسة:

- قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
- بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسة.
- تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.
- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة، في الفصل الثاني للعام الدراسي (2020 - 2021م). من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.
- تم إعطاء الاستبيانات الصالحة أرقاماً متسلسلة وإعدادها لإدخالها للحاسوب.
- تم تصحيح الاستبيانات وتفرغ البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة.

● استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

● تم إجراء مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

● تم تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات المناسبة.

### 3.7 متغيرات الدراسة:

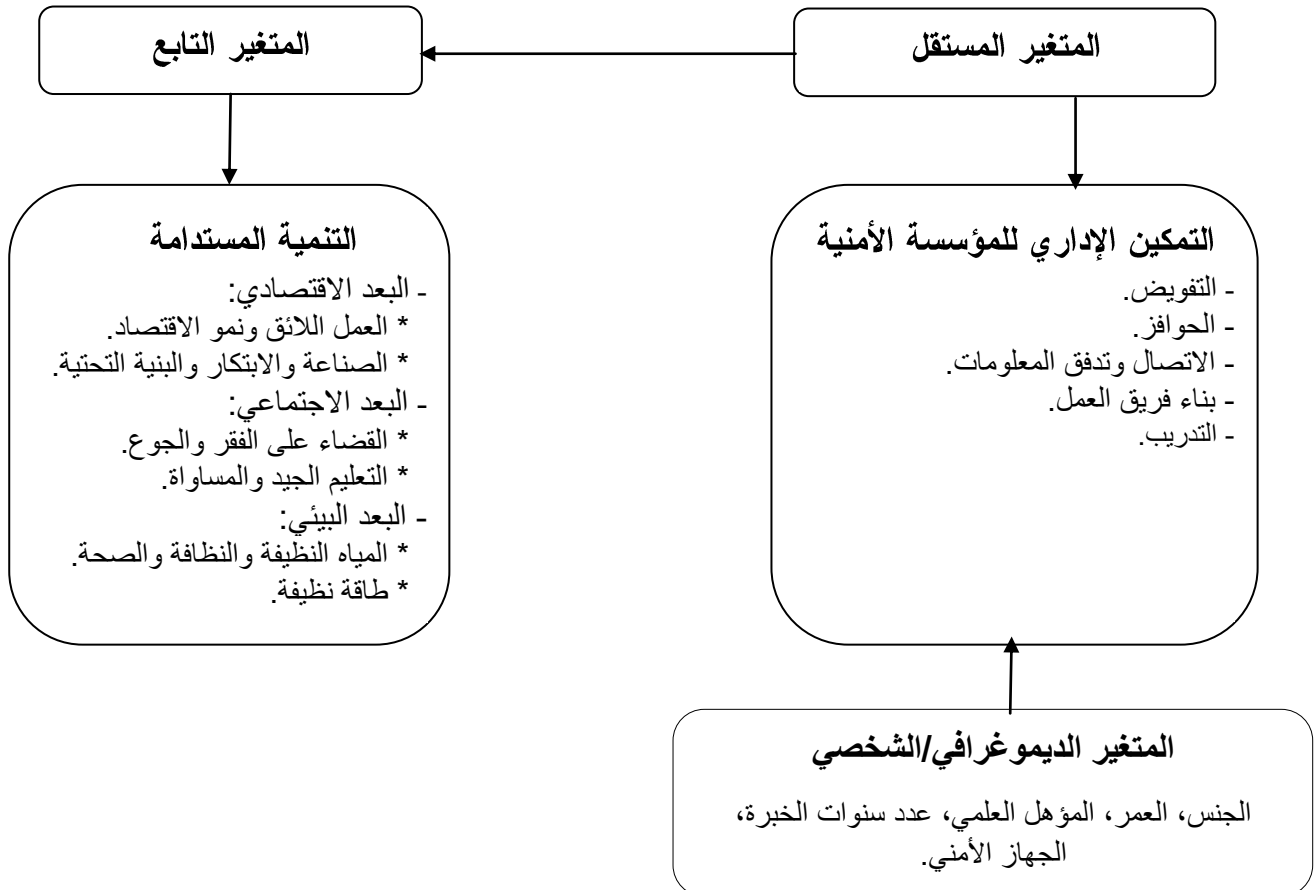
1. المتغير المستقل: التمكين الإداري، وتتمثل أبعاد التمكين في: التفويض، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، بناء فريق العمل، التدريب.

2. المتغير التابع: التنمية المستدامة، وتتمثل أبعاد التنمية المستدامة في: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

3. المتغيرات الديموغرافية/ الشخصية: تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والجهاز الأمني.

وقام الباحث: بدراسة أثر التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية كمتغير مستقل، وتحقيق التنمية المستدامة كمتغير تابع، وذلك بالاعتماد على الشكل التالي، لبيان العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

شكل رقم (5) يبين متغيرات الدراسة



### 3.8 المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. الأعداد والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).
4. معامل الانحدار الخطي البسيط.
5. معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات.
6. معادلة التجزئة النصفية.
7. اختبار ت (t-test).
8. تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### 4.1 نتائج الدراسة

#### 4.1.1 المحور الأول: التمكين الإداري

#### 4.1.2 المحور الثاني: التنمية المستدامة



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 4.1 نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، ويتكون من قسمين.

#### 4.1.1 المحور الأول: التمكين الإداري:

##### 4.1.1.1 السؤال الأول:

ما مستوى التمكين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية على الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك على الدرجة الكلية للأبعاد، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13).

#### جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين الإداري	البعد
متوسطة	الأول	72.48	0.69	3.62	التفويض	البعد الأول
متوسطة	الخامس	57.71	0.98	2.89	الحوافز	البعد الثاني
متوسطة	الرابع	67.60	0.79	3.38	الاتصال وتدفق المعلومات	البعد الثالث
متوسطة	الثالث	70.28	0.76	3.51	فريق العمل	البعد الرابع
متوسطة	الثاني	71.93	0.72	3.60	تدريب العاملين	البعد الخامس
متوسطة	متوسطة	68.00	0.69	3.40	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	

يتضح من الجدول (13) أن أهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تمثلت في بعد (التفويض) بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبنسبة مئوية (72.48%) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بعد (تدريب العاملين) بمتوسط حسابي قدره (3.60) وبنسبة مئوية (71.93%) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (فريق العمل) بمتوسط حسابي قدره (3.51) وبنسبة مئوية (70.28%) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، في حين جاء في المرتبة الرابعة بعد (الاتصال وتدفق المعلومات) بمتوسط حسابي قدره (3.38) وبنسبة مئوية (67.60%) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة بعد (الحوافز) بمتوسط حسابي قدره (2.89)

وبنسبة مئوية (57.71%) معبراً عن درجة متوسطة كذلك، أما على الدرجة الكلية للتمكين الإداري فقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للتمكين الإداري (3.40) وبنسبة مئوية (68%) معبراً عن درجة متوسطة كذلك مع انحراف معياري قدره (0.69).

ويمكن ترتيب أبعاد التمكين الإداري وفق الجدول السابق كما يلي:

-الترتيب الأول: التفويض، وقد جاء بنسبة مئوية (72.48%) أي بدرجة متوسطة.

-الترتيب الثاني: تدريب العاملين، وقد جاء بنسبة مئوية (71.93%) أي بدرجة متوسطة.

-الترتيب الثالث: فريق العمل، وقد جاء بنسبة مئوية (70.28%) أي بدرجة متوسطة.

-الترتيب الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات، وقد جاء بنسبة مئوية (67.60%) أي بدرجة متوسطة.

-الترتيب الخامس: الحوافز، وقد جاء بنسبة مئوية (57.71%) أي بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (الحو، 2020)، ودراسة (أرناؤوط، 2020)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود التمكين الإداري بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (أبوزر والتلباني، 2018)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث بينت هذه الدراسات بوجود التمكين بدرجة كبيرة.

ولتفصيل النتائج السابقة حسب الفقرات قام الباحث باستخراج الأعداد، والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات أبعاد التمكين الإداري:

#### 4.1.1.2 أولاً: التفويض

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد التفويض من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14).

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد التفويض من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تقوم إدارة المؤسسة الأمنية بتقديم تصور واضح للعمل لأفراد أجهزتها.	3.78	0.92	75.69	مرتفعة
2	يمنح الرؤساء سلطة تكفي لإنجاز المهام الموكلة إلى المرؤوسين.	3.58	0.92	71.67	متوسطة
3	يلتزم المرؤوسون بحدود الصلاحيات الموكلة لهم.	3.70	0.87	74.10	مرتفعة
4	يثق الرؤساء في قدرات مرؤوسيهـم على أداء المهام الموكلة إليهم.	3.69	0.85	73.75	مرتفعة
5	يمنح الرؤساء مرؤوسيهـم المتميزين سلطات واسعة.	3.45	0.98	69.10	متوسطة
6	يشجع الرؤساء مرؤوسيهـم على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.	3.53	0.95	70.56	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعـد التفويض</b>	<b>3.62</b>	<b>0.69</b>	<b>72.48</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (14) أن الدرجة الكلية لبعـد التفويض جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.62) ونسبة مئوية (72.48%)، وعن أهم فقرات بعد التفويض فقد تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (تقوم إدارة المؤسسة الأمنية بتقديم تصور واضح للعمل لأفراد أجهزتها) بمتوسط وزن مرجح (3.78) ونسبة مئوية (75.69%) معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (يمنح الرؤساء مرؤوسيهـم المتميزين سلطات واسعة) بمتوسط وزن مرجح (3.45) ونسبة مئوية (69.10%) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة انفتحت مع دراسة كل من: دراسة (أرناؤوط، 2020)، ودراسة (أبوزر والتلبناني، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود بعد التفويض بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة ودراسة (سعد، 2020)، ودراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث بينت هذه الدراسات بوجود بعد التفويض بدرجة كبيرة.

### 4.1.1.3 ثانياً: الحوافز

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد الحوافز من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15).

## جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد الحوافز من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تقدر المؤسسة الأمنية المنتسبين لها جهودهم في العمل.	3.06	1.11	61.11	متوسطة
2	يتسم نظام الحوافز والترقيات المعمول به في المؤسسة الأمنية بالعدالة.	2.73	1.20	54.65	متوسطة
3	يتلقى أفراد الأجهزة الأمنية مكافآت مادية عندما يقومون بأعمال إبداعية.	2.71	1.26	54.24	متوسطة
4	تتبع المؤسسة الأمنية نظام تحفيز مناسب.	2.83	1.12	56.60	متوسطة
5	يقوم الرؤساء بتحفيز مرؤوسيهم لتحمل مسؤوليات أكبر.	3.26	0.97	65.14	متوسطة
6	تسعى المؤسسة الأمنية لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	2.73	1.15	54.51	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعده الحوافز</b>	<b>2.89</b>	<b>0.98</b>	<b>57.71</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (15) أن الدرجة الكلية لبعده الحوافز جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.89) ونسبة مئوية (57.7%)، وعن أهم فقرات بعد الحوافز فقد تمثلت في الفقرة رقم (5) والتي نصت (يقوم الرؤساء بتحفيز مرؤوسيهم لتحمل مسؤوليات أكبر) بمتوسط وزن مرجح (3.26) ونسبة مئوية (65.1%) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3) والتي تنص (يتلقى أفراد الأجهزة الأمنية مكافآت مادية عندما يقومون بأعمال إبداعية) بمتوسط وزن مرجح (2.71) ونسبة مئوية (54.2%) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (أرناؤوط، 2020)، ودراسة (أبوزر والتلبناني، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود بعد الحوافز بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة ودراسة (سعد، 2020)، ودراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث بينت هذه الدراسات بوجود بعد الحوافز بدرجة كبيرة.

### 4.1.1.3 ثالثاً: الاتصال وتدفق المعلومات

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد الاتصال وتدفق المعلومات من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد الاتصال وتدفق المعلومات من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	الاتصال وتدفق المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	توفر إدارة المؤسسة الأمنية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات.	3.47	0.96	69.31	متوسطة
2	تتم مشاركة أفراد الأجهزة الأمنية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة.	3.50	0.90	70.00	متوسطة
3	توجد قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	3.46	0.95	69.24	متوسطة
4	يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل بكل سهولة ويسر.	3.35	1.00	67.01	متوسطة
5	تسعى إدارة المؤسسة الأمنية لإيجاد وسائل اتصال مناسبة ومتطورة.	3.44	1.00	68.82	متوسطة
6	يستطيع أفراد الأجهزة الأمنية الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بسهولة.	3.06	1.09	61.25	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعء الاتصال وتدفق المعلومات</b>	<b>3.38</b>	<b>0.79</b>	<b>67.60</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (16) أن الدرجة الكلية لبعء الاتصال وتدفق المعلومات جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.38) وبنسبة مئوية (67.6%)، وعن أهم فقرات بعد الاتصال وتدفق المعلومات فقد تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي نصت (تتم مشاركة أفراد الأجهزة الأمنية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة) بمتوسط وزن مرجح (3.50) وبنسبة مئوية (70%) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (6) والتي تنص (يستطيع أفراد الأجهزة الأمنية الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بسهولة) بمتوسط وزن مرجح (3.06) وبنسبة مئوية (67.6%) معبراً عن درجة متوسطة.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (أرناؤوط، 2020)، ودراسة (أبوزر والتلواني، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود بعد الاتصال وتدفق المعلومات بدرجة

متوسطة، واختلفت مع دراسة و دراسة (سعد، 2020)، ودراسة ( Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, ) ودراسة (2020)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة ( Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث بينت هذه الدراسات بوجود بعد الاتصال وتدفق المعلومات بدرجة كبيرة.

#### 4.1.1.4 رابعاً: فريق العمل

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد فريق العمل من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17).

#### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد فريق العمل من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	فريق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تركز إدارة المؤسسة الأمنية على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي.	3.52	1.06	70.42	متوسطة
2	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في المؤسسة الأمنية.	3.60	0.92	72.08	متوسطة
3	تعتمد المؤسسة الأمنية على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام.	3.61	0.95	72.22	متوسطة
4	تلجأ المؤسسة الأمنية لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق العمل.	3.57	0.95	71.46	متوسطة
5	تقوم المؤسسة الأمنية بتشكيل فرق العمل من مستويات إدارية متعددة.	3.41	0.97	68.19	متوسطة
6	التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تنفيذها.	3.37	0.96	67.29	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعدها فريق العمل</b>	<b>3.51</b>	<b>0.76</b>	<b>70.28</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (17) أن الدرجة الكلية لبعدها فريق العمل جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.51) وبنسبة مئوية (70.3%)، وعن أهم فقرات بعد فريق العمل فقد تمثلت في الفقرة رقم (3) والتي نصت (تعتمد المؤسسة الأمنية على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام) بمتوسط وزن مرجح (3.61) وبنسبة مئوية (72.2%) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (6) والتي تنص (التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تنفيذها) بمتوسط وزن مرجح (3.37) وبنسبة مئوية (67.3%) معبراً عن درجة متوسطة.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (أرناؤوط، 2020)، ودراسة (أبوزر والتلواني، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود بعد فريق العمل بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة و دراسة (سعد، 2020)، ودراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث بينت هذه الدراسات بوجود بعد فريق العمل بدرجة كبيرة.

#### 4.1.1.25 خامساً: تدريب العاملين

قام الباحث: باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد تدريب العاملين من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18).

#### جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات تدريب العاملين من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	تدريب العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تتبنى المؤسسة الأمنية خطة واضحة لتدريب منتسبيها.	3.69	0.88	73.75	مرتفعة
2	توفر المؤسسة الأمنية دورات تدريبية لتطوير مهارات منتسبيها.	3.75	0.80	74.93	مرتفعة
3	تضع المؤسسة الأمنية نظام حوافز لتشجيع منتسبيها على التطور المهني.	3.22	1.12	64.44	متوسطة
4	التدريب الذي يحصل عليه المنتسبين للمؤسسة الأمنية يرتقي بأدائهم لأعمالهم.	3.62	0.88	72.43	متوسطة
5	يتاح للمنتسبين للمؤسسة الأمنية فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.66	0.85	73.13	متوسطة
6	تشجع المؤسسة الأمنية منتسبيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.65	0.88	72.92	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعث تدريب العاملين</b>	<b>3.60</b>	<b>0.72</b>	<b>71.93</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (18) أن الدرجة الكلية لبعث تدريب العاملين جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.60) ونسبة مئوية (71.9%)، وعن أهم فقرات بعد تدريب العاملين فقد تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي نصت (توفر المؤسسة الأمنية دورات تدريبية لتطوير

مهارات منتسبها) بمتوسط وزن مرجح (3.75) وبنسبة مئوية (74.9%) معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3) والتي تنص (تضع المؤسسة الأمنية نظام حوافز لتشجيع منتسبها على التطور المهني) بمتوسط وزن مرجح (3.22) وبنسبة مئوية (64.4%) معبراً عن درجة متوسطة. ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (أرناؤوط، 2020)، ودراسة (أبوزر والتلاني، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود بعد التدريب بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة ودراسة (سعد، 2020)، ودراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث بينت هذه الدراسات بوجود بعد التدريب بدرجة كبيرة.

#### 4.1.2 المحور الثاني: التنمية المستدامة:

##### السؤال الثاني:

ما مستوى تحقق التنمية المستدامة في فلسطين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية على الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19).

#### جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التنمية المستدامة	البعد
متوسطة	الأول	72.57	0.67	3.63	البعد الاجتماعي	البعد الأول
متوسطة	الثاني	72.11	0.66	3.61	البعد الاقتصادي	البعد الثاني
متوسطة	الثالث	70.80	0.71	3.54	البعد البيئي	البعد الثالث
متوسطة		<b>71.82</b>	<b>0.64</b>	<b>3.59</b>	الدرجة الكلية للتنمية المستدامة	

يتضح من الجدول (19) أن أهم أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تمثلت في (البعد الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية (البعد الاقتصادي) بمتوسط حسابي قدره (3.61) وبنسبة مئوية (72.1%) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، في حين جاء في المرتبة الثالثة (البعد البيئي)



بمتوسط حسابي قدره (3.54) ونسبة مئوية (70.8%) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، أما على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة فقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة (3.59) ونسبة مئوية (71.8%) مع انحراف معياري قدره (0.64).

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (الأغا، 2018)، ودراسة (الركابي، 2018)، ودراسة (اضهير، 2017)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود درجة متوسطة للتنمية المستدامة.

ولتفصيل النتائج السابقة حسب الفقرات قام الباحث باستخراج الأعداد، والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات أبعاد التنمية المستدامة:

#### 4.1.2.1 أولاً: البعد الاجتماعي

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد الاجتماعي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (20).

#### جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد الاجتماعي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تقوم المؤسسة الأمنية بالحفاظ على الأمن العام والاستقرار.	3.96	0.84	79.24	مرتفعة
2	توفر المؤسسة الأمنية الرعاية الاجتماعية لرجال الأمن، وأسره.	3.42	1.00	68.33	متوسطة
3	تقوم المؤسسة الأمنية بإنشاء معاهد وأكاديميات وكليات للعلوم الأمنية.	3.77	0.87	75.42	مرتفعة
4	ينسجم أداء المؤسسة الأمنية مع ثقافة المجتمع.	3.67	0.82	73.33	متوسطة
5	تساهم المؤسسة الأمنية في القضاء على الفقر والجوع (من خلال محاربة احتكار بعض التجار للسلع الأساسية، وتشجيع الجمعيات الخيرية على مساعدة الفقراء).	3.49	0.90	69.79	متوسطة
6	تشجع المؤسسة الأمنية منتسبيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.47	0.95	69.31	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد الاجتماعي	3.63	0.67	72.57	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (20) أن الدرجة الكلية للبعد الاجتماعي جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%)، وعن أهم فقرات البعد الاجتماعي فقد تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي نصت (تقوم المؤسسة الأمنية بالحفاظ على الأمن العام والاستقرار) بمتوسط وزن مرجح (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (2) والتي تنص (توفر المؤسسة الأمنية الرعاية الاجتماعية لرجال الأمن، وأسراهم) بمتوسط وزن مرجح (3.42) وبنسبة مئوية (68.3%) معبراً عن درجة متوسطة.

**ويرى الباحث:** أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (الأغا، 2018)، ودراسة (الركابي، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود درجة متوسطة للبعد الإيماعي للتنمية المستدامة، وبالترتيب الأول من بين أبعادها.

#### 4.1.2.2 ثانياً: البعد الاقتصادي

**قام الباحث:** باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد الاقتصادي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21).

#### جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد الاقتصادي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	البعد الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تعمل المؤسسة الأمنية على توفير حالة من الشعور بالأمان، وهذا ما يضمن توفر البيئة المناسبة لدعم عملية التنمية الاقتصادية الوطنية.	3.61	0.86	72.22	متوسطة
2	تنفذ المؤسسة الأمنية برامج الإصلاح الاجتماعي في السجون من خلال إيجاد نظام تعليم مهني وحرف يكتسبها السجناء ويعملوا بها بعد إخلاء سبيلهم.	3.59	0.80	71.88	متوسطة
3	تقوم المؤسسة الأمنية بمكافحة الفساد المالي والإداري بكافة أشكاله.	3.44	1.03	68.89	متوسطة
4	قيام المؤسسة الأمنية بدورها يؤدي إلى تشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي.	3.77	0.83	75.49	مرتفعة
5	تساهم المؤسسة الأمنية في إقامة البنية التحتية في مجال الاتصالات، من خلال إدخال نظم الاتصالات الحديثة وإنشاء شبكات لها.	3.56	0.87	71.18	متوسطة
6	تعمل المؤسسة الأمنية على توفير حالة من الشعور بالاستقرار، وهذا ما يضمن توفر البيئة المناسبة لدعم عملية التنمية الاقتصادية الوطنية.	3.65	0.85	72.99	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للبعد الاقتصادي</b>	<b>3.61</b>	<b>0.66</b>	<b>72.11</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (21) أن الدرجة الكلية للبعد الاقتصادي جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.61) وبنسبة مئوية (72.1%)، وعن أهم فقرات البعد الاقتصادي فقد تمثلت في الفقرة رقم (4) والتي نصت (قيام المؤسسة الأمنية بدورها يؤدي إلى تشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي) بمتوسط وزن مرجح (3.77) وبنسبة مئوية (75.5%) معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3) والتي تنص (تقوم المؤسسة الأمنية بمكافحة الفساد المالي والإداري بكافة أشكاله) بمتوسط وزن مرجح (3.44) وبنسبة مئوية (68.9%) معبراً عن درجة متوسطة. ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (الأغا، 2018)، ودراسة (الركابي، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود درجة متوسطة للتنمية المستدامة.

### 4.1.2.3 ثالثاً: البعد البيئي

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد البيئي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22).

#### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات البعد البيئي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	البعد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تشجع المؤسسة الأمنية منشآت الأعمال على استخدام الطاقة النظيفة.	3.60	0.86	72.08	متوسطة
2	تقوم المؤسسة الأمنية ببحث منشآت الأعمال على الاستهلاك الرشيد للمصادر والموارد الطبيعية.	3.53	0.82	70.69	متوسطة
3	تلزم المؤسسة الأمنية منشآت الأعمال بالتخلص من مخلفات ونفايات أنشطتها بطريقة آمنة للحفاظ على البيئة.	3.56	0.84	71.11	متوسطة
4	تقوم المؤسسة الأمنية بالزام المصانع والمحاجر بمعالجة الأضرار التي تتسبب بها في مجال البيئة.	3.43	0.93	68.68	متوسطة
5	تحرص المؤسسة الأمنية على نظافة المياه من خلال التنسيق مع الجهات المختصة.	3.63	0.79	72.57	متوسطة
6	تعمل المؤسسة الأمنية مع الجهات المختصة بالمحافظة على المناطق الخضراء.	3.48	0.94	69.65	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للبعد البيئي</b>	<b>3.54</b>	<b>0.71</b>	<b>70.80</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول (22) أن الدرجة الكلية للبعد البيئي جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.54) وبنسبة مئوية (70.8%)، وعن أهم فقرات البعد البيئي فقد تمثلت في الفقرة رقم (5) والتي نصت (تحرص المؤسسة الأمنية على نظافة المياه من خلال التنسيق مع الجهات المختصة) بمتوسط وزن مرجح (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (4) والتي تنص (تقوم المؤسسة الأمنية بإلزام المصانع والمحاجر بمعالجة الأضرار التي تتسبب بها في مجال البيئة) بمتوسط وزن مرجح (3.43) وبنسبة مئوية (68.7%) معبراً عن درجة متوسطة كذلك.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (الأغا، 2018)، ودراسة (الركابي، 2018)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود درجة متوسطة للتنمية المستدامة.

فرضيات الدراسة:

#### 4.1.2.4 نتائج السؤال الثالث:

هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

وللإجابة على هذا السؤال؛ تم اختبار الفرضية الآتية:

#### 4.1.2.4.1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو واضح في الجدول (23).

#### جدول (23)

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ( $R^2$ ) لأثر التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التفسير $R^2$	معامل ميل خط الانحدار واتجاهه B	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
البعد الاجتماعي & بعد التفويض	0.653	0.426	0.474	14.574	0.000**
البعد الاقتصادي & بعد التفويض	0.632	0.400	0.633	13.797	0.000**
البعد البيئي & بعد التفويض	0.645	0.416	0.624	14.267	0.000**
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة & بعد التفويض	0.685	0.469	0.739	15.887	0.000**

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.010$ ).

يتضح من الجدول (23) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وتظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لبعد التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية وبين الدرجة الكلية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين بلغت (0.685) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.739) وبلغ معامل التحديد (0.469) في حين بلغت قيمة (ت) (15.887) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (5%) وعليه يتم رفض فرضية العدم التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر لبعد التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر بعد التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

#### 4.1.2.4.2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو

واضح في الجدول (24).

#### جدول (24)

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ( $R^2$ ) لأثر الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التفسير $R^2$	معامل ميل خط الانحدار واتجاهه B	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
البعد الاجتماعي & بعد الحوافز	0.631	0.398	0.925	13.740	0.000**
البعد الاقتصادي & بعد الحوافز	0.615	0.378	0.915	13.174	0.000**
البعد البيئي & بعد الحوافز	0.611	0.373	0.840	13.054	0.000**
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة & بعد الحوافز	0.658	0.433	1.010	14.791	0.000**

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.010$ ).

يتضح من الجدول (24) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وتظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لبعد الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية وبين الدرجة الكلية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين بلغت (0.658) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (1.010) وبلغ معامل التحديد (0.433) في حين بلغت قيمة (ت) (14.791) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (5%) وعليه يتم رفض فرضية العدم التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر لبعد الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة قد انفردت دون غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر بعد الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

#### 4.1.2.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو واضح في الجدول (25).

#### جدول (25)

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ( $R^2$ ) لأثر الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التفسير $R^2$	معامل ميل خط الانحدار واتجاهه B	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
البعد الاجتماعي & بعد الاتصال وتدفق المعلومات	0.741	0.549	0.875	18.665	0.000**
البعد الاقتصادي & بعد الاتصال وتدفق المعلومات	0.729	0.531	0.874	17.988	0.000**
البعد البيئي & بعد الاتصال وتدفق المعلومات	0.657	0.431	0.727	14.723	0.000**
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة & بعد الاتصال وتدفق المعلومات	0.753	0.567	0.930	19.352	0.000**

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.010$ ).

يتضح من الجدول (25) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وتظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لبعد الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية وبين الدرجة الكلية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين بلغت (0.753) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.930) وبلغ معامل التحديد (0.567) في حين بلغت قيمة (ت) (19.352) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (5%) وعليه يتم رفض فرضية العدم التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر لبعد الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. ويرى الباحث: أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر بعد الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

#### 4.1.2.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو واضح في الجدول (26).

#### جدول (26)

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ( $R^2$ ) لأثر فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التفسير $R^2$	معامل ميل خط الانحدار واتجاهه B	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
البعء الاجتماعي & بعد فريق العمل	0.770	0.593	0.871	20.430	0.000**
البعء الاقتصادي & بعد فريق العمل	0.708	0.501	0.813	19.932	0.000**
البعء البيئي & بعد فريق العمل	0.685	0.469	0.727	14.886	0.000**
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة & بعد فريق العمل	0.766	0.587	0.908	20.177	0.000**

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.010$ ).

ينتضح من الجدول (26) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وتظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لبعء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية وبين الدرجة الكلية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين بلغت (0.766) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.908) وبلغ معامل التحديد (0.587) في حين بلغت قيمة (ت) (20.177) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (5%) وعليه يتم رفض فرضية العدم التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر لبعء فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر بعد فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

#### 4.1.2.4.5 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو واضح في الجدول (27).

## جدول (27)

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ( $R^2$ ) لأثر تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التفسير $R^2$	معامل ميل خط الانحدار واتجاهه B	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
بعد تدريب العاملين & البعد الاجتماعي	0.808	0.652	0.869	23.164	0.000**
بعد تدريب العاملين & البعد الاقتصادي	0.726	0.527	0.793	17.847	0.000**
بعد تدريب العاملين & البعد البيئي	0.685	0.469	0.691	15.901	0.000**
بعد تدريب العاملين & الدرجة الكلية للتنمية المستدامة	0.786	0.618	0.885	21.491	0.000**

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.010$ ).

يتضح من الجدول (27) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وتظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لبعد تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية وبين الدرجة الكلية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين بلغت (0.786) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.885) وبلغ معامل التحديد (0.618) في حين بلغت قيمة (ت) (21.491) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (5%) وعليه يتم رفض فرضية العدم التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر لبعد تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر بعد تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

### 4.1.2.4.6 الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية استخدم الباحث معامل الانحدار المتعدد Multiple

Regression Analysis كما هو واضح في الجدول (28).



جدول (28)

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر التمكين الإداري لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

متسوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized قيمة (Beta)	Unstandardized قيمة (B)	
-----	-----	-----	0.842	(Constant)
0.025	2.247	0.118	0.109	التفويض
0.037	2.090	0.104	0.068	الحوافز
0.000	3.837	0.225	0.182	الاتصال وتدفق المعلومات
0.090	1.701	0.119	0.101	فريق العمل
0.000	6.160	0.372	0.331	تدريب العاملين
			0.838	معامل الارتباط
			0.702	معامل التفسير R <sup>2</sup>
			0.697	Adjusted R-square
			133.092	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى (α ≤ 0.010).

يتضح من الجدول (28) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (133.092) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.702) مما يشير إلى أن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما قيمته (70.2%) من التنمية المستدامة، ويبين الجدول وجود أثر دالاً إحصائياً عند مستوى (0.05) لكافة الأبعاد باستثناء بعد (فريق العمل) من أبعاد التمكين الإداري في التأثير على التنمية المستدامة، إذ كانت قيمة (1.701) بمستوى دلالة (0.090) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر لهذا البعد في التنمية المستدامة، في حين تبين وجود أثر لباقي الأبعاد الأخرى في التنمية المستدامة.

ويرى الباحث: أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر أبعاد التمكين الإداري لإدارة المؤسسة الأمنية على تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

## تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم

نتائج السؤال الثامن:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة، والجهاز الأمني)؟  
وانبثق عن السؤال الفرضية الصفرية الآتية:  
4.1.2.4.7 نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة، والجهاز الأمني).  
للتحقق من صحة الفرضية السابعة حول التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين استخدم الباحث اختبار ت (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو واضح في الجدول رقم (29).

### جدول (29)

الدلالة الإحصائية لاختباري (ت)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لخصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم نحو التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية.

ثالثاً: الاتصال		ثانياً: الحوافز		أولاً: التفويض		الأبعاد المتغيرات
Sig	F/T	Sig	F/T	Sig	F/T	
0.212	1.252	0.000	3.753	0.004	2.877	الجنس
0.000	8.973	0.000	7.519	0.000	7.893	العمر
0.000	9.094	0.000	8.588	0.000	7.524	المؤهل العلمي
0.147	1.561	0.011	2.679	0.349	1.122	الرتبة العسكرية
0.000	10.986	0.000	15.491	0.000	8.579	سنوات الخبرة
0.236	1.370	0.551	0.799	0.220	1.413	الجهاز الأمني
الدرجة الكلية للتمكين الإداري		خامساً: تدريب العاملين		رابعاً: فريق العمل		الأبعاد المتغيرات
Sig	F/T	Sig	F/T	Sig	F/T	
0.000	3.015	0.021	2.313	0.005	2.799	الجنس
0.000	9.522	0.001	5.688	0.000	8.357	العمر
0.000	9.527	0.004	4.608	0.000	8.048	المؤهل العلمي
0.174	1.481	0.465	0.955	0.031	2.247	الرتبة العسكرية
0.000	13.237	0.000	8.615	0.000	8.472	سنوات الخبرة
0.740	0.548	0.740	0.548	0.296	1.228	الجهاز الأمني

من الجدول أعلاه (29) يتضح بأن قيم الدلالات الاحصائية لقياس أثر خصائص المبحوثين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على إجابات المبحوثين جاءت أقل من (0.050)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات المذكورة، أي أننا نرفض الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق في رأي المبحوثين تعزى لتلك الخصائص، وتظهر المتوسطات الحسابية تبعاً لتأثير متغير الجنس على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد الأخرى باستثناء بعد (الاتصال) أن الفروق كانت لصالح (الذكور).

**ويرى الباحث:** أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة كل من: دراسة (سعد، 2020)، ودراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020)، ودراسة (أرناؤوط، 2020)، ودراسة (أبوزر والتباني، 2018)، ودراسة (Islam, Jantan & Others, 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (Lee, Mu & Others, 2018)، ودراسة (قاسم، 2018)، ودراسة (اضهير، 2017)، ودراسة (Sharma and Bhati, 2017)، حيث أوضحت هذه الدراسات بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

### 4.1.3 نتائج المقابلات الشخصية:

قام الباحث بإجراء مقابلات كأداة ثانية من أدوات الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان بهدف دعم نتائج الدراسة، وتم إجراء هذه المقابلات مع مدراء دوائر ومسؤولين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وركزت المقابلات على التمكين الإداري.

وتمحورت أسئلة التمكين الإداري حول ما يلي:

- ما هي آليات تفويض السلطات للمرؤوسين؟
- وضح آليات التواصل بين الإدارة والمرؤوسين في الدائرة الواحدة، وبينها وبين الإدارات المختلفة؟
- ما هي أنظمة التحفيز التي تقدمها المؤسسة الأمنية الفلسطينية لمنتسبيها؟
- وضح كيفية بناء فريق العمل؟
- بين كيف يتم تحديد البرامج التدريبية للمنتسبين؟
- كيف ترى العلاقة بين تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية والتنمية المستدامة؟

## المقابلة الأولى: -

قام الباحث بإجراء مقابلة بتاريخ 4 شباط 2021 مع النائب العسكري لرئيس جامعة الاستقلال: حيث أفادنا بأن اختيار المدراء المساعدين الذين ستفوض لهم السلطة هم من يتمتعون بصفات خاصة بشخصهم وصفات تقوي قدرتهم على تولي المسؤولية التي ستناط بهم، ويكون ذلك بعد الاختيار المبني على الكفاءة والارتباط ما بين الشخص والمنصب وبناءً على الخطة الاستراتيجية المرسومة يتم تفويض المدير المتخصص بصلاحيات تنفيذ هذه الخطة بمقدار مسؤولية دائرته.

وأفادنا أيضاً أن نظام التحفيز يكون من خلال إشباع حاجات النفس البشرية وهذا مبدأ يرتبط بما أودعه الله الخالق في تركيبية الإنسان، ومن هنا تبرز أهمية التحفيز المتنوع المرتبط بتحقيق الهدف المطلوب من الفرد ويتنوع ما بين تحفيز مادي مبني على حاجات الجسد من الغذاء والراحة وكذلك تحفيز معنوي يهتم بتعزيز إحساس الفرد بنفسه ومكانته المجتمعية، وأفادنا كذلك بأن تكوين فريق العمل يتم من خلال اختيار عناصر مؤهلة لتنفيذ المطلوب منها حسب مواصفات محددة ومدروسة.

وأضاف أيضاً أن العلاقة بين المؤسسة الأمنية الفلسطينية والتنمية المستدامة هي علاقة ذات تأثير طردي، حيث أننا في جامعة الإستقلال نعتبر أحد أذرع المؤسسة الأمنية، ونقدم التعليم الجامعي الجيد لشريحة واسعة من أبناء الوطن، وكما هو معلوم فإن التعليم الجيد يسهم في تعزيز التنمية المستدامة.

ويرى الباحث: أن نتيجة هذه المقابلة تتفق مع نتائج تحليل فقرات الاستبيان والتي تدل على أنه يتم تفويض السلطات للإدارات الدنيا بالمؤسسة الأمنية، وأنه يتوفر برنامج لتدريب المنتسبين، ونظام لتشكيل فريق العمل، ونظام فعال للاتصال وتدفق المعلومات، ونظام للحوافز في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مما يحقق أبعاد التنمية المستدامة، ومن هنا يتضح أن نتائج هذه المقابلة تؤكد نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

## المقابلة الثانية: -

قام الباحث بإجراء مقابلة بتاريخ 23 شباط 2021 مع مدير الدراسات والبحوث في هيئة التدريب العسكري الفلسطينية: والذي بدوره أوضح أن التفويض يتم من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وكل شخص حسب موقعه وحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأن آليات التواصل داخل المؤسسة الأمنية تتم في الدائرة الواحدة عن طريق المذكرات والبريد الإلكتروني وما بين الإدارات المختلفة يتم عن طريق الاتصال الرسمي ضمن الأسس والقوانين والأنظمة التي تحكم المؤسسة، وأيضاً أفادنا بأنه هناك نظام للتحفيز داخل المؤسسة، وهو نظام المكافآت المالية وبدل مهمات ونظام للحوافز المعنوية والمادية مثل الشكر والرتب.

ومن ناحية أخرى أفادنا بأن بناء فريق العمل يتم من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتشجيع جميع المستويات الإدارية على العمل بروح الفريق، وأفادنا أيضاً بأنه يتم تحديد البرامج التدريبية للمنتسبين في حال غياب وجود خبرة سابقة في مجال العمل واختيار الوقت المناسب للتدريب ويمكن أن تكون من ضمن الحوافز للمنتسب إرساله لدورات تدريبية خارجية. وأفادنا أيضاً أن تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية يعزز أبعاد التنمية المستدامة، فالتوظيف الأمثل للعنصر البشري، والعمل ضمن أسلوب الفريق، والتدريب المستمر، له آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية إيجابية تدعم التنمية المستدامة.

**ويرى الباحث:** أن نتيجة هذه المقابلة تتفق مع نتائج تحليل فقرات الاستبيان والتي تدل على أنه يتم تفويض السلطات للادارات الدنيا بالمؤسسة الأمنية، وأنه يتوفر برنامج لتدريب المنتسبين، ونظام لتشكيل فريق العمل، ونظام فعال للاتصال وتدفق المعلومات، ونظام للحوافز في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مما يحقق أبعاد التنمية المستدامة، ومن هنا يتضح أن نتائج هذه المقابلة تؤكد نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

#### المقابلة الثالثة: -

تم إجراء مقابلة بتاريخ 28 شباط 2021 مع مدير التخطيط في مديرية اللوازم العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية: حيث أفادنا بأنه يتم تفويض السلطة أو المسؤولية في الهيئة دائماً من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة في نفس الدائرة أو الوحدة حسب الهيكل التنظيمي للدائرة، ويتم تفويض السلطة عن طريق تحديد واجبات المرؤوس ويتم ذلك حسب الواجبات الواردة في الدليل الإجرائي للوحدة ويجب على الرئيس أن يحدد بدقة الأعمال التي يجب على المرؤوس القيام بها والتأكد من أن المرؤوس قد فهمها، وأفاد أيضاً بأنه يتم التواصل في الدائرة الواحدة بين الأقسام والشعب وبين الدوائر المختلفة بناء على الهياكل التنظيمية التي تمكن الدوائر من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها التي شكلت من أجلها ويتم تسكين الموارد البشرية بناء على عمل محددات للوظائف في كل مسمى وظيفي على الهيكل العام للدوائر.

وأضاف أنه يتم عادة تحديد فريق العمل لتنفيذ أي مهمة أو خطة أو مشروع بناء على طبيعة الأعمال المطلوبة وبعد ذلك يتم تحديد الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون الكفاءة لتنفيذ هذه المهام ويجب أن تتوفر فيهم الإمكانيات والقدرة والاستعدادات للعمل معاً كفريق واحد ويؤمنون بالتفاعل والتواصل والمشاورة من أجل تقديم أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق الهدف المشترك، وقد أفاد أيضاً أنه بناء على الاحتياج الفعلي للدائرة ومستجدات الأعمال وتطورها فيتم تقييم الأفراد بشكل دوري لتحديد احتياج الأفراد من التدريبات المطلوبة للارتقاء بالموظفين وأدائهم والارتقاء بالعمل.

وأفادنا أيضاً أنه وبناءً على ما تقدم يحقق تقدم في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وهي أبعاد للتنمية المستدامة، وبالتالي فإن المؤسسة الأمنية تدعم تحقيق التنمية المستدامة.

**ويرى الباحث:** أن نتيجة هذه المقابلة تتفق مع نتائج تحليل فقرات الاستبيان والتي تدل على أنه يتم تفويض السلطات للادارات الدنيا بالمؤسسة الأمنية، وأنه يتوفر برنامج لتدريب المنتسبين، ونظام لتشكيل فريق العمل، ونظام فعال للاتصال وتدفق المعلومات، ونظام للحوافز في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مما يحقق أبعاد التنمية المستدامة، ومن هنا يتضح أن نتائج هذه المقابلة تؤكد نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

#### المقابلة الرابعة: -

تم إجراء مقابلة بتاريخ 1 آذار 2021 مع مدير دائرة التطوير في مركز التدريب في وزارة الداخلية الفلسطينية: الذي تحدث حول آليات تفويض السلطات من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وأنه يكون تفويض المهام والاختصاصات لشاغلي الوظائف العليا فقط، وأنه يتم التواصل بين جميع الإدارات بشكل رسمي إداري وغير رسمي، وأنه يتم التحفيز من خلال العلوات المستحقة أو المكافآت النقدية والعينية، أو من خلال مكافأة نهاية الخدمة.

ويضيف أيضاً أنه يتم بناء فريق العمل من خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وأيضاً بين أعضاء الفريق وبين القائد، وأفاد أيضاً أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ويتم تقييم البرنامج التدريبي في نهاية البرنامج التدريبي بحيث يتم تقييم البرنامج والمتدربين.

وأضاف أن التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية يؤثر إيجاباً على التنمية المستدامة، لأن التمكين الإداري يحسن أداء المؤسسة الأمنية من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهي نفسها أبعاد التنمية المستدامة.

**ويرى الباحث:** أن نتيجة هذه المقابلة تتفق مع نتائج تحليل فقرات الاستبيان والتي تدل على أنه يتم تفويض السلطات للادارات الدنيا بالمؤسسة الأمنية، وأنه يتوفر برنامج لتدريب المنتسبين، ونظام لتشكيل فريق العمل، ونظام فعال للاتصال وتدفق المعلومات، ونظام للحوافز في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مما يحقق أبعاد التنمية المستدامة، ومن هنا يتضح أن نتائج هذه المقابلة تؤكد نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

#### المقابلة الخامسة: -

قام الباحث بإجراء مقابلة بتاريخ 7 آذار 2021 مع مدير دائرة الدراسات والأبحاث في جهاز الأمن الوقائي: حيث أفاد بأن التفويض يتم من خلال بعض المواقع الوظيفية منصوص قانوناً عليها أو من خلال الهياكل التنظيمية الداخلية للمؤسسة، أو التراتبية العسكرية، أو التراتبية الإدارية، وأفادنا أيضاً

بأن التواصل داخل المؤسسة يكون من خلال التعليمات المباشرة أو التعليمات المكتوبة أو وسائل التواصل الإلكترونية المعتمدة أو اللجان والاجتماعات الدورية.

وأضاف أن نظام التحفيز داخل المؤسسة الأمنية يكون من خلال نظام الأوسمة والنياشين أو نظام الضابط المثالي أو المساعدات المالية والعينية في الأزمات الشخصية أو المكافآت المعنوية، وأفاد أيضاً أنه يتم بناء فريق العمل من خلال التعليمات العليا لقضايا خاصة، أو أزمات مرحلية تستدعي تشكيل فريق عمل من دائرة اختصاص معينة للتعامل معها، أو تشكيل فرق العمل الثابتة وخلايا الأزمة الدائمة حسب الهيكل الإداري، وتحدث سيادته عن البرامج التدريبية فقال أن نظام التدريب المعمول به حسب الرتب العسكرية الوظيفية و التخصص والقدرات والترشيح.

وأضاف أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية وتحقيق التنمية المستدامة، لأن التمكين الإداري يرتقي بأداء المؤسسة الأمنية لوظيفتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتي تدعم البعد البيئي، وهي نفسها أبعاد التنمية المستدامة.

**ويرى الباحث:** أن نتيجة هذه المقابلة تتفق مع نتائج تحليل فقرات الاستبيان والتي تدل على أنه يتم تفويض السلطات للادارات الدنيا بالمؤسسة الأمنية، وأنه يتوفر برنامج لتدريب المنتسبين، ونظام لتشكيل فريق العمل، ونظام فعال للاتصال وتدفق المعلومات، ونظام للحوافز في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مما يحقق أبعاد التنمية المستدامة، ومن هنا يتضح أن نتائج هذه المقابلة تؤكد نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

**ويستخلص الباحث:** من المقابلات التي تم إجرائها أن معظم الذين تمت مقابلتهم يميلون لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين بناء على قرار منهم أو بناء للوائح والقوانين، وأن آليات التواصل موجودة سواء بين الدائرة الواحدة أو بينها وبين الدوائر الأخرى، وأن نظام التحفيز يشتمل على مكافآت مادية ومعنوية. وكذلك يستخلص الباحث أنه يتم بناء فريق العمل من خلال التوظيف الأمثل للعنصر البشري، وأن البرامج التدريبية للمنتسبين تحدد بناءً على التخصص والقدرات والترشيح وحسب الرتب العسكرية الوظيفية .

ويتضح من نتائج المقابلات أنها تتفق مع نتائج تحليل فقرات الاستبيان والتي تدل على أنه يتوفر تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة من خلال توفر الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وأنه يتم منح تفويض السلطة والصلاحيات من المسؤولين في الرتب العليا إلى حاملي الرتب الأدنى منهم، وأن المدراء والمسؤولين يفضلون العمل الذي يعتمد على فريق العمل، وأن التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية يعزز تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ومن هنا يتضح أن نتائج المقابلات تؤكد نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

تمهيد

5.1 المحور الأول: نتائج خاصة بالتمكين الإداري

5.2 المحور الثاني: نتائج خاصة بالتنمية المستدامة

5.3 نتائج خاصة بالعلاقة والأثر بين التمكين الإداري والتنمية المستدامة

5.4 النتائج العامة للتمكين الإداري

5.5 النتائج العامة للتنمية المستدامة

5.6 التوصيات



## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

#### تمهيد

بعد قيام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها استطاع أن يستخلص أهم النتائج، وتم تصنيفها لنتائج خاصة بالدراسة الميدانية، ونتائج عامة تتعلق بالتمكين الإداري، ونتائج عامة تتعلق بالتمية المستدامة، وذلك على النحو التالي:

#### النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية والنتائج عن التحليل الإحصائي:

##### 5.1 المحور الأول: نتائج خاصة بالتمكين الإداري:

أ- ما مستوى التمكين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

تظهر النتائج في (جدول 13) أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للتمكين الإداري (3.40) وبنسبة مئوية (68%) معبراً عن درجة متوسطة.

وجاء ترتيب أبعاد التمكين الإداري حسب (جدول 13) كما يلي:

- الترتيب الأول: التفويض، جاء بنسبة مئوية (72.48%) أي بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث: السبب أن درجة تفويض الرؤساء داخل المؤسسة الأمنية للمرؤوسين ومستوى الثقة التي يحظى بها المنتسبون للمؤسسة الأمنية من قبل قيادتهم عالٍ بدرجة تمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، وزيادة إدراك القيادة في المؤسسة الأمنية بأهمية تفويض السلطة لمرؤوسيه، وأن تفويض الصلاحيات سيساهم بشكل كبير على أداء الأعمال والمهام الموكلة للمنتسبين بشكل أكبر، وأن الرؤساء فعلاً يتقنون بقدرات ومهارات مرؤوسيهم لذا فهم يمنحونهم السلطات الكافية لأداء أعمالهم.

- الترتيب الثاني: تدريب العاملين، جاء بنسبة مئوية (71.93%) أي بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث: قلة تحفيز المؤسسة الأمنية للمنتسبين للتدريب إلى قلة الإمكانيات المادية المتوفرة حالياً لدى المؤسسة، وعدم توفر أي دعم لمشاريع تدريبية تساهم في سد الاحتياجات التدريبية للمنتسبين.

- الترتيب الثالث: فريق العمل، جاء بنسبة مئوية (70.28%) أي بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث: السبب في ذلك إلى تقدير المنتسبين للعمل ضمن الفريق الواحد، وإيمانهم بجدوى العمل مع الفريق مما يؤدي إلى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بشكل فعال.

ويمكن القول أن الحرص والدافعية لدى المنتسبين للعمل بروح الفريق يساعد المؤسسة الأمنية على تطبيق مبدأ التمكين لديها.

- الترتيب الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات، جاء بنسبة مئوية (67.60%) أي بدرجة متوسطة.

**ويعزو الباحث:** السبب في ذلك إلى ضعف تبني المؤسسة الأمنية لنظام اتصالات فعال، وضعف في توفر بيئة تكنولوجية قوية تسهم في سرعة تقديم المعلومات وسرعة تبادل الخبرات والمهارات بين المنتسبين عبر الوسائل المتعددة، وكذلك إيصال القرارات الصادرة من الإدارات المختلفة عبر استخدام وسائل الاتصال غير الحديثة مما يعمل على صعوبة عمليات التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الأمنية.

- الترتيب الخامس: الحوافز، جاء بنسبة مئوية (57.71%) أي بدرجة متوسطة.

**ويعزو الباحث:** السبب في عدم تعديل نظام الحوافز وتطويره منذ زمن، أن عمليات التطوير في الأنظمة والقوانين تكلف المؤسسة الأمنية وقتاً وجهداً كبيرين، وأن النظام الحالي للحوافز يحقق أهدافه من وجهة نظر قيادة المؤسسة الأمنية، وبالتالي فهو مناسب إلى حد ما في الفترة الحالية.

أما على الدرجة الكلية للتمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للتمكين الإداري (3.40) وبنسبة مئوية (68%) معبراً عن درجة متوسطة.

**ويعزو الباحث:** السبب في ذلك إلى اهتمام قيادة المؤسسة الأمنية الفلسطينية بالتفويض لمنتسبيها، وذلك لتمكين المرؤوسين من أداء مهامهم بالشكل المطلوب وبأكثر فاعلية.

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

**ب- تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة، والجهاز الأمني)؟

وقد كانت النتائج كما في (جدول 29) كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة

الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

**ويفسر الباحث:** ذلك أن زيادة عدد الذكور عن الإناث من العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

بالأمر الطبيعي بسبب خصوصية وطبيعة عمل المؤسسة الأمنية، وبسبب ثقافة المجتمع والتي تقيد

حرية عمل الإناث داخل المؤسسة الأمنية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة. **ويفسر الباحث:** ذلك أن أغلب عينة الدراسة هم من الشباب الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 لأن المؤسسة الأمنية نسبت للعمل لديها عدد كبير من الشباب خلال السنوات الأخيرة الماضية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، و20 سنة فأكثر.

**ويفسر الباحث:** ذلك أن التعيينات في السنوات الخمس الأخيرة الماضية اقتصر على خريجي جامعة الاستقلال من حاملي شهادة الدبلوم والبكالوريوس، وأن دوام أصحاب الرتب العليا من رائد فما فوق الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 20 سنة يتطلب عملهم الدوام اليومي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية على بعد الحوافز لصالح الرتب العليا وبعد فريق العمل لصالح الرتب العليا أيضاً.

**ويفسر الباحث:** ذلك إلى أن الرتب العليا في المؤسسة الأمنية، وبسبب طبيعة مهامهم ومسؤولياتهم هم الأكثر تكليفاً لأداء المهمات الصعبة وبالتالي هم الأكثر استفادة من الحوافز، وكذلك هم الأكثر مشاركة في تشكيل فرق العمل والإشراف عليها.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية على أبعاد التفويض والاتصال وتدريب العاملين.

**ويفسر الباحث:** ذلك بأنه توجد لتلك الأبعاد الثلاثة نظام واضح ومفصل لدى المؤسسة الأمنية يحكم تلك الأبعاد، ونظام رقابة ومتابعة لتطبيقها على كافة الرتب العسكرية بدون استثناء.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجهاز الأمني.

**ويفسر الباحث:** ذلك أن التعليمات الصادرة من القيادة العليا تكون تعليمات موحدة لجميع الأجهزة الأمنية ومنتسبها، لذلك جميع الأجهزة تمارس التمكين الإداري بنفس الدرجة ولا يوجد فروق في درجة ممارسته.

## 5.2 المحور الثاني: نتائج خاصة بالتنمية المستدامة:

ما مستوى إدراك المبحوثين لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

تظهر النتائج في (جدول 19) أن الدرجة الكلية للتنمية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%). وجاء ترتيب أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

- الترتيب الأول: البعد الاجتماعي، جاء بنسبة مئوية (72.6%) أي بدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث: ذلك أنه نتيجةً لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية تظهر آثاراً اجتماعية إيجابية على مجتمعنا من خلال الارتقاء بمستوى أداء الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة الأمنية، وتتمثل الآثار الاجتماعية في إرساء قواعد الأمن في ربوع الوطن ورفع كفاءة الأداء الأمني، مما يساهم في الحفاظ على أرواح وأموال وممتلكات المواطنين، وكذلك الارتقاء بمستوى التعليم خصوصاً التعليم الذي تشرف عليه المؤسسة الأمنية مباشرة والمتمثل بجامعة الاستقلال، وترسيخ مبادئ حقوق الإنسان وتعزيز تطبيقها، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين فئات وأفراد المجتمع، فيما يتعلق بالتوظيف وتقديم الخدمات من قبل المؤسسة الأمنية، وتوثيق عرى العلاقة بين المؤسسة الأمنية وجميع مكونات المجتمع، والمساهمة في زيادة الاهتمام بالفئات المحرومة والمهمشة والضعيفة من بين أفراد المجتمع، والعمل على حل مشاكلها المختلفة ورفع مستوى معيشتها، وكسب رضا شريحة أوسع من أفراد المجتمع، وتعزيز ثقافة التراحم والتسامح على مستوى مؤسسات وأفراد المجتمع، وتعزيز الشعور بالانتماء للوطن لدى أفراد المجتمع، ووجود مجتمع متكاتف، متماسك، وقوي أمام التحديات التي تواجه وطننا الحبيب، وتحقيق العدالة الاجتماعية في مجالات الحصول على الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، وتنمية الثقافات والمشاركة الفاعلة في صنع القرار.

- الترتيب الثاني: البعد الاقتصادي، جاء بنسبة مئوية (72.1%) أي بدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث: ذلك أنه نتيجةً للارتقاء بمستوى كفاءة أداء الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة الأمنية، طرأ تحسن على الوضع الاقتصادي الفلسطيني، ويتضح ذلك من خلال تحسن الوضع الاقتصادي عبر تعزيز كفاءة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة الأمنية - نتيجةً للتمكين الإداري - وذلك بسبب الإجراءات والأنشطة التي تتخذها المؤسسة الأمنية في الحفاظ على الاقتصاد الوطني، وحماية الأموال، ومكافحة الفساد المالي والإداري بكل أشكاله، وزيادة أعداد المستثمرين داخل الوطن، لأنه وكما يقال: أن " رأس المال جبان"، لذلك ونتيجة لرفع كفاءة الأداء الأمني، سيشعر المستثمرون بالأمن والأمان على أنفسهم وأموالهم، مما يشجع المستثمرين المحتملون على الإقبال على الاستثمار داخل فلسطين، وكذلك يشجع المستثمرين الحاليين على زيادة استثماراتهم، وانحسار حالات النصب والاحتيال

المالي، والتي كانت تؤثر سلباً على اقتصادنا الوطني، ونتيجةً للشعور بالرضا لفئة أكبر من المجتمع نحو الأداء، فإن هذه الفئة سوف تفي بالتزاماتها المالية المختلفة تجاه الحكومة، وزيادة حصول أفراد وفئات المجتمع على احتياجاتهم من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية، بسبب جودتها ورخص أسعارها، وذلك نتيجة لتوفر أجواء المنافسة الشريفة، وللتوظيف الأمثل للعنصر البشري، وزيادة الاستثمارات.

- الترتيب الثالث: البعد البيئي، جاء بنسبة مئوية (70.8%) أي بدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث: ذلك أنه ونتيجةً للارتقاء بمستوى كفاءة أداء الوظيفة الإدارية للمؤسسة الأمنية، طرأ تحسن على الوضع البيئي لفلسطين، ويتضح ذلك من خلال زيادة التزام أصحاب المصانع والمحاجر بقواعد وإجراءات منع التلوث، سواء تلوث الهواء بالدخان والغبار، أو تلوث الأرض بالمياه العادمة الضارة، أو التلوث السمعي بالضجيج والأصوات العالية المزعجة، كما تقوم المؤسسة الأمنية بمنع إلقاء مخلفات المصانع الضارة القادمة من مناطق الـ48 في مناطق السلطة، وتشجيع الاستهلاك الرشيد للمصادر والموارد الطبيعية، للمحافظة على استدامتها في عدم استنزافها وضمان حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة منها، مثل المحاجر، والأراضي الزراعية والحرجية، وآبار المياه، وزيادة استخدام التقنيات الصديقة للبيئة في الصناعة، مما يساهم في الحد من التلوث البيئي، وتعزيز الاعتماد على مصادر الطاقة النظيفة، مثل استخدام الطاقة الشمسية، سواء في الصناعة، أو وسائل النقل والمواصلات، أو في البيوت والمؤسسات، ونمو الوعي البيئي لدى الأفراد وإدارات المؤسسات، مما يساهم في الحفاظ على البيئة.

أما على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة فقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للتنمية المستدامة (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%).

ويفسر الباحث: السبب في ذلك أن أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة الأمنية تقوم بدورها في تلبية متطلبات التنمية المستدامة بشكل مناسب، ويعزى هذا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسة الأمنية في الحفاظ على البيئة من التلوث، مثل التلوث بالمبيدات الحشرية السامة والممنوعة، من خلال منع تهريبها من مناطق الـ48 لمناطق السلطة الوطنية، وكذلك من تهريب المواد السامة الخطرة من مخلفات مصانع مناطق الـ48 لتدفن في مناطق السلطة الوطنية.

### 5.3 نتائج خاصة بالعلاقة والأثر بين التمكين الإداري والتنمية المستدامة:

#### 5.3.1 نتائج الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. تظهر النتائج في (جدول 28) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمحور التمكين الإداري على محور التنمية المستدامة في فلسطين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين محور التمكين الإداري وبين محور التنمية المستدامة (0.838)، عند مستوى دلالة (0.000)، وقوة تفسيره (0.702).

ويعزو الباحث: السبب في ذلك إلى إدراك قيادة المؤسسة الأمنية لأهمية التمكين الإداري داخل المؤسسة الأمنية، واهتمامها بتطبيقه، وهذا يدل على وجود أثر ما بين تطبيق التمكين الإداري وتحقيق التنمية المستدامة، ونسبة 32% المتمم الحسابي المفقودة تعزى إلى وجود عوامل خارج التمكين الإداري لم يتم دراستها.

#### 5.3.2 نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفويض لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. تظهر النتائج في (جدول 23) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التفويض ضمن محاور التمكين الإداري على محور التنمية المستدامة في فلسطين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين بعد التفويض وبين محور التنمية المستدامة (0.685) عند مستوى دلالة (0.000)، وقوة تفسيره (0.469).

ويشير الباحث: أن ذلك يدل على أن درجة تفويض الرؤساء داخل المؤسسة الأمنية للمرؤوسين ومستوى الثقة التي يحظى بها المنتسبون للمؤسسة الأمنية من قبل قياداتهم عالٍ بدرجة تمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

ويعزو الباحث: السبب في ذلك إلى زيادة إدراك القيادة في المؤسسة الأمنية بأهمية تفويض السلطة لمرؤوسيه، وأن تفويض الصلاحيات سيساهم بشكل كبير على أداء الأعمال والمهام الموكلة للمنتسبين بشكل أكبر، وأن الرؤساء فعلاً يتقنون بقدرات ومهارات مرؤوسيهم لذا فهم يمنحونهم السلطات الكافية لأداء أعمالهم.

#### 5.3.3 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

تظهر النتائج في (جدول 24) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الحوافز ضمن محاور التمكين الإداري على محور التنمية المستدامة في فلسطين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين بعد الحوافز وبين محور التنمية المستدامة (0.658) عند مستوى دلالة (0.000)، وقوة تفسيره (0.433).

**ويفسر الباحث:** ذلك أن المؤسسة الأمنية تقدر جهود منتسبيها ويقوم الرؤساء فيها بتحفيز مرؤوسيهم معنوياً ومادياً حسب النظام المعمول لديها، والذي يراه المرؤوسون عادلاً إلى حد ما، لكن هذا النظام لم يطرأ عليه عمليات تحسين وتطوير بالدرجة التي يطمح إليه المرؤوسين، لذلك جاءت الموافقة بدرجة متوسطة.

**ويعزو الباحث:** السبب في عدم تعديل النظام وتطويره منذ زمن، أن عمليات التطوير في الأنظمة والقوانين تكلف المؤسسة الأمنية وقتاً وجهداً كبيرين، وأن النظام الحالي للحوافز يحقق أهدافه من وجهة نظر قيادة المؤسسة الأمنية، وبالتالي فهو مناسب إلى حد ما في الفترة الحالية.

#### 5.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

تظهر النتائج في (جدول 25) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال وتدفق المعلومات ضمن محاور التمكين الإداري على محور التنمية المستدامة في فلسطين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين بعد الاتصال وتدفق المعلومات وبين محور التنمية المستدامة (0.753) عند مستوى دلالة (0.000)، وقوة تفسيره (0.567).

**ويعزو الباحث:** السبب في ذلك إلى ضعف تبني المؤسسة الأمنية لنظام اتصالات فعال، وضعف في توفر بيئة تكنولوجية قوية تسهم في سرعة تقديم المعلومات وسرعة تبادل الخبرات والمهارات بين المنتسبين عبر الوسائل المتعددة، وكذلك إيصال القرارات الصادرة من الإدارات المختلفة عبر استخدام وسائل الاتصال غير الحديثة مما يعمل على صعوبة عمليات التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الأمنية.

#### 5.3.5 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فريق العمل لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

تظهر النتائج في (جدول 26) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد فريق العمل ضمن محاور التمكين الإداري على محور التنمية المستدامة في فلسطين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين بعد فريق العمل وبين محور التنمية المستدامة (0.766) عند مستوى دلالة (0.000)، وقوة تفسيره (0.587).

**ويعزو الباحث:** السبب في ذلك إلى تقدير المنتسبين للعمل ضمن الفريق الواحد، وإيمانهم بجدوى العمل مع الفريق مما يؤدي إلى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بشكل فعال. ويمكن القول أن الحرص والدافعية لدى المنتسبين للعمل بروح الفريق يساعد المؤسسة الأمنية على تطبيق مبدأ التمكين لديها.

#### 5.3.6 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تدريب العاملين لإدارة المؤسسة الأمنية وتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

تظهر النتائج في (جدول 27) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعث تدريب العاملين ضمن محاور التمكين الإداري على محور التنمية المستدامة في فلسطين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين بعث تدريب العاملين وبين محور التنمية المستدامة (0.786) عند مستوى دلالة (0.000)، وقوة تفسيره (0.618).

وهذا يدل على أن المؤسسة الأمنية تسعى لتوفير البرامج التدريبية للمنتسبين بدرجة عالية وتعمل على وضع الخطط التدريبية اللازمة.

**ويعزو الباحث:** السبب في ذلك إلى اهتمام المؤسسة الأمنية بالتدريب كونه نابع من إدراكها أن تدريب المنتسبين يساهم في تلبية متطلبات العمل، ويزيد من كفاءة المنتسبين ويكسبهم خبرات متعلقة بالمهام المطلوبة، لكن رغم كل ذلك فإن المنتسبين يشعرون أن درجة تحفيز المؤسسة الأمنية لهم على التدريب والتطور المهني كانت قليلة وغير كافية فأخذت درجة متوسطة.

**في ضوء النتائج المتحصلة يمكن استخلاص النتائج العامة التالية:**

#### 5.4 النتائج العامة للتمكين الإداري:

- هناك تطبيق للتمكين الإداري في المؤسسة الأمنية بدرجة متوسطة.
- يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة.
- جاء بعد التفويض في المرتبة الأولى؛ كأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات بعد التفويض قد تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي نصت على: (تقوم إدارة المؤسسة الأمنية بتقديم تصور واضح للعمل لأفراد أجهزتها)، معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (يمنح الرؤساء مرؤوسيهـم المتميزون سلطات واسعة)، معبراً عن درجة متوسطة.



- جاء بعد تدريب العاملين في المرتبة الثانية؛ كأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات بعد تدريب العاملين قد تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي نصت على: (توفر المؤسسة الأمنية دورات تدريبية لتطوير مهارات منتسبيها) معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تضع المؤسسة الأمنية نظام حوافز لتشجيع منتسبيها على التطور المهني)، معبراً عن درجة متوسطة.
- جاء بعد فريق العمل في المرتبة الثالثة؛ كأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات بعد فريق العمل قد تمثلت في الفقرة رقم (3) والتي نصت على: (تعتمد المؤسسة الأمنية على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام)، معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تنفيذها)، معبراً عن درجة متوسطة.
- جاء بعد الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الرابعة؛ كأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات بعد الاتصال وتدفق المعلومات قد تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي نصت على: (تتم مشاركة أفراد الأجهزة الأمنية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة)، معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (يستطيع أفراد الأجهزة الأمنية الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بسهولة)، معبراً عن درجة متوسطة.
- جاء بعد الحوافز في المرتبة الخامسة؛ كأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات بعد الحوافز قد تمثلت في الفقرة رقم (5) والتي نصت على: (يقوم الرؤساء بتحفيز مرؤوسيهم لتحمل مسؤوليات أكبر) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (يتلقى أفراد الأجهزة الأمنية مكافآت مادية عندما يقومون بأعمال إبداعية) بمتوسط وزن مرجح (2.71) وبنسبة مئوية (54.2%) معبراً عن درجة متوسطة.
- يوجد أثر للتمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و لمتغير سنوات

الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، و20 سنة فأكثر، ولمتغير الرتبة العسكرية على بعد الحوافز لصالح الرتب العليا وبعد فريق العمل لصالح الرتب العليا أيضاً.

- لا يوجد أثر للتمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية على أبعاد التفويض والاتصال وتدريب العاملين، ولمتغير الجهاز الأمني.

#### 5.5 النتائج العامة للتنمية المستدامة:

- أن التنمية المستدامة متحققة عند درجة كلية متوسطة في فلسطين من وجهة نظر أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

- جاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى؛ كأهم أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات البعد الاجتماعي قد تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي نصت على: (تقوم المؤسسة الأمنية بالحفاظ على الأمن العام والاستقرار)، معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (2) والتي تنص على: (توفر المؤسسة الأمنية الرعاية الاجتماعية لرجال الأمن، وأسره)، معبراً عن درجة متوسطة.

- جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الثانية كأهم أبعاد التنمية المستدامة؛ من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات البعد الاقتصادي قد تمثلت في الفقرة رقم (4) والتي نصت على: (قيام المؤسسة الأمنية بدورها يؤدي إلى تشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي)، معبراً عن درجة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تقوم المؤسسة الأمنية بمكافحة الفساد المالي والإداري بكافة أشكاله)، معبراً عن درجة متوسطة.

- جاء البعد البيئي في المرتبة الثالثة كأهم أبعاد التنمية المستدامة؛ من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، معبراً عن درجة كلية متوسطة، وكانت أهم فقرات البعد البيئي فقد تمثلت في الفقرة رقم (5) والتي نصت على: (تحرص المؤسسة الأمنية على نظافة المياه من خلال التنسيق مع الجهات المختصة)، معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تقوم المؤسسة الأمنية بإلزام المصانع والمحاجر بمعالجة الأضرار التي تتسبب بها في مجال البيئة)، معبراً عن درجة متوسطة.

## 5.6 التوصيات:

### 5.6.1 التوصيات المتعلقة بالتمكين الإداري:

تعميق تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ونشر ثقافة التمكين ومفهوم التمكين الإداري، وتوفير بيئة عمل تسهم في تحسين مستوى التمكين الإداري، من خلال التوصيات الآتية:

**توصيات تتعلق بالتفويض في المؤسسة الأمنية:**

- تعزيز إجراءات المؤسسة الأمنية بتقديم تصور واضح للعمل لأفراد أجهزتها، كي يكونوا على بينة من الأمر بشكل كامل ومفصل، مما يمنعهم من الإجهاد غير المناسب في العمل والذي قد يكون خاطئاً.
- العمل على منح الرؤساء مرؤوسيهـم المتميزين المزيد من السلطات الواسعة، من خلال منحهم المزيد من الحرية والمرونة المناسبين للتصرف في أداء مهامهم، والتوسع في تفويض الصلاحيات لهم، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرار دون قيود، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو اللجان مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفزهم لأداء العمل بأكثر فاعلية، وأن يتم تشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، وأن توفر لهم المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم من خلال إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل.

### توصيات تتعلق بالتدريب:

- تعزيز كفاءة الدورات التدريبية لتطوير مهارات منتسبيها بشكل أكثر فاعلية، من خلال تبني خطط تدريب مناسبة ومتخصصة للمنتسبين ومدروسة بشكل جيد، وتلائم طبيعة عمل المتدربين، لتنمية مستوى قدراتهم وتحسين مستوى الأداء.
- أن تقوم المؤسسة الأمنية بتشجيع وتحفيز المنتسبين لها بالالتحاق بالدورات التدريبية العامة والخاصة، بوضع نظام حوافز فعال لتشجيع المنتسبين للمؤسسة الأمنية على التطور المهني، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنتسبين للمؤسسة الأمنية.

### توصيات تتعلق بفريق العمل:

- تعزيز اعتماد المؤسسة الأمنية على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الموكلة لهم، من خلال تشجيع المنتسبين لها على العمل بروح الفريق، من خلال آلية واستراتيجية ملائمة، وتشجيع وتعميم تشكيل فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام والأهداف في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

- العمل على تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل المتخصصة، ومتابعة تنفيذها وفق آليات واستراتيجيات مدروسة مسبقاً، مما يساعد على الارتقاء بمستوى أداء المنتسبين للمؤسسة الأمنية.

#### توصيات تتعلق بالاتصال وتدفق المعلومات:

- تعزيز مشاركة المنتسبين للمؤسسة الأمنية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، من خلال تعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال بين الأجهزة والإدارات المختلفة للمؤسسة الأمنية الفلسطينية، وذلك باستخدام وسائل وأساليب الاتصال الفاعلة والمتطورة.
- العمل على منح المنتسبين للمؤسسة الأمنية المزيد من حرية الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم وآرائهم بسهولة، وأن يتفهموا أدوارهم في العمل بشكل أكثر وضوحاً وعمقاً.

#### توصيات تتعلق بالتحفيز:

- تعزيز إجراءات الرؤساء بتحفيز مرؤوسيه لتحمل مسؤوليات أكبر، من خلال تحفيزهم لاستثمار أوقات العمل وترتيب أولويات المهام الموكلة إليهم، ومن خلال الأخذ بعين الاعتبار معيار الكفاءة في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة الأمنية، لما لذلك من أثر إيجابي في تعميق تمكين المنتسبين، وزيادة دافعيتهم للعمل.
- العمل على تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للمنتسبين، بما يتناسب مع الجهود التي تبذل في العمل، ولمن يقوم بأعمال إبداعية ترتقي بأداء المؤسسة الأمنية، من خلال إسئحداث نظام حوافز خاص بكل قسم أو إدارة مربوط بإنجاز الأنشطة والأعمال التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.

#### 5.6.2 التوصيات المتعلقة بالتنمية المستدامة:

أن تقوم المؤسسة الأمنية الفلسطينية بتعزيز تحقيق أبعاد التنمية المستدامة من خلال التوصيات الآتية:

#### توصيات تتعلق بالبعد الاجتماعي:

- تعزيز الإجراءات بالحفاظ على الأمن العام والاستقرار، من خلال القضاء على الفساد الإداري والمالي بالعمل على تطوير نظام رقابة ذو كفاءة عالية في جميع مؤسسات الدولة، ومن خلال محاربة الجريمة بكافة أشكالها، والحفاظ على النسيج الاجتماعي، والعمل على الارتقاء بمستوى تماسكه، وبت روح التعاون والتسامح بين أفراد المجتمع.

- العمل على توفير المزيد من الرعاية الاجتماعية لرجال الأمن وأسره، من خلال العمل على تطوير وتحسين نظام التقاعد والتأمين والمعاشات لهم ولأسره.

#### توصيات تتعلق بالبعد الإقتصادي:

- تعزيز إجراءات المؤسسة الأمنية للقيام بدورها لكي تشجع الإستثمار والنمو الإقتصادي، من خلال التنسيق مع الجهات المختصة لوضع سياسات تحد من تبعية الاقتصاد الفلسطيني باقتصاد سلطات الاحتلال والعمل على دعم المنتجات الفلسطينية وتوسيع العلاقات التجارية الخارجية، والعمل على تخفيض مستوى البطالة لأدنى مستوى ممكن، من خلال التوسع في التدريب المهني والحرفي للسجناء والأحداث في مراكز الإصلاح والتأهيل، ومن خلال التنسيق مع جهات الاختصاص للعمل لكي تقوم منشآت الأعمال باستخدام أفضل الأساليب لتقليل التكاليف البيئية وتقنين استهلاكها من موارد الطاقة غير المتجددة، وزيادة الاعتماد على الطاقة المتجددة.
- العمل على زيادة مكافحة الجريمة والفساد المالي والإداري بكافة أشكاله مما يوجد بيئة استثمارية ملائمة للاستثمار، ويساعد على زيادة استثمار المستثمرين الحاليين، وزيادة أعداد المستثمرين المحتملين.

#### توصيات تتعلق بالبعد البيئي:

- تعزيز إجراءات نظافة المياه من خلال التنسيق مع الجهات المختصة، باستخدام الوسائل المختلفة مثل تعقيم المياه بالوسائل المتطورة، وتزويد جميع المدن والقرى والمخيمات بنظام الصرف الصحي بدلاً من حفر الإمتصاص التي قد تؤدي لتلوث المياه الجوفية.
- العمل مع الجهات المختصة على إلزام جميع منشآت الأعمال- خاصة الصناعية منها- بمنع تلوث البيئة، من خلال استخدام المواد الخام التي تحد من تلوث البيئة واستخدام الآلات التي تمنع أو تخفض من التلوث البيئي، ومن خلال استخدام أفضل الطرق والأساليب اللازمة للتخلص من النفايات بدون الإضرار بالبيئة لتحقيق التوازن البيئي، ومن خلال الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية المتعلقة باستخدام الموارد البيئية لضمان حقوق الأجيال اللاحقة من هذه الموارد.

## المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المقابلات الشخصية

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### الكتب:

القرآن الكريم.

ابن منظور، جمال الدين. (1995). "لسان العرب"، الجزء 13، دار المعارف، القاهرة، مصر.  
أفندي، عطية. (2003). "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر.

اندرأوس، رامي، ومعاينة، عادل. (2008). "الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.

بحيري، مختار سامي. (2007). "تقييم التأثير البيئي"، ط 1، شركة جرائيت الشرق الأوسط للخدمات البيئية المحدودة، السعودية.

البناء، حسين موسى قاسم، والخفاجي، نعمة عباس. (2014). "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة". دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

بلوط، حسن إبراهيم. (2005). "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى.

البوهي، فاروق شوقي. (2001). "الإدارة التعليمية والمدرسية". دار قباء، القاهرة، مصر.

توفيق، جميل أحمد. (1986). "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية بيروت.

جاد الرب، سيد محمد. (2012). "القيادة الاستراتيجية"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.

جلاب، إحسان دبش والحسيني، كمال كاظم طاهر. (2013). "إدارة التمكين والاندماج"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجوارنة، المعتصم بالله، ووصوص، ديمة محمد. (2009). "التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية"، ط 2، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.

جودة، محفوظ أحمد. (2006). "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن.

حسين، راوية. (1999). "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

حلاوة، جمال. (2010). "مدخل إلى علم التنمية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 132-

- حمود، خضير، الشيخ، روان. (2010). "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1. عمان، الأردن.
- حمود، ربيعة. (1997). "المرأة المصرية مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل"، دار الأمين، القاهرة، مصر.
- خيرى، سمر، ومرسي، غانم. (2013). "معوقات التنمية المستدامة في العالم الإسلامي"، القاهرة، مصر.
- الدوري، صالح، وزكريا مطلق، أحمد علي. (2012). "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزنفلي، أحمد محمود. (2012). "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- السعيد، نضال أحمد. (2012). "التنمية المستدامة نحو مجتمع أفضل"، العراق، (د.ن).
- السكرانة، بلال خلف. (2013). "التطوير التنظيمي والاداري"، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الشناوي، صلاح. (1990). "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- ضرار، قاسم محمد. (2003). "تنمية المهارات الإدارية والقيادية"، مطابع سمحة، الرياض، السعودية.
- الطائي، قداة، وعبد الله، عيسى. (2008). "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001). "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الفاضل، محمد. (2010). "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفراجي، هادي أحمد. (2015). "التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة"، ط 1. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قاسم، خالد مصطفى. (2007). "إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة". ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الكبيسي، عامر خضير. (2004). "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، أحمد. (2005). "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.
- معلوف، لويس. (1973). "المنجد في اللغة والإعلام"، دار المشرق، بيروت، لبنان.



- المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون. (2011). "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، الناشر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- ناصر، إيمان عطية، وعجمية، محمد عبد العزيز. (2007). "التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- نبغة، عبد العزيز مصطفى. (2004). "كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- الهوري، سيد. (2002). "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21" مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الهيبي، صبر فدارس. (2013). "التنمية السكانية في الوطن العربي"، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- الوادي، محمد حسين. (2012). "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- وردم، باقر محمد علي. (2003). "العالم ليس للبيع مخاطر العولمة على التنمية المستدامة"، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.

## الدوريات:

- أبوزر، محمد فادي، والتلباني، نهاية عبد الهادي. (2018). "التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (2)، غزة، فلسطين.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي. (2020). "تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (25)، يناير 2020، القاهرة، مصر.
- بدوي، محمد عباس. (2011). "نماذج مقترحة لقياس الأداء البيئي والاجتماعي لتقييم إسهامات المنشآت في مجال التنمية المستدامة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 48، يوليو 2011، ص ص 177-192، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.

بدير، عزمي ، وفارس، محمد جودت، وعفانه، حسن مروان. (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 23، العدد الأول، يناير، 2015.

جيلالي، بهاز، ومعراج، هوارى. (2019). "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مقالة منشورة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر.

الحربي، متعب عميثة. (2017). "واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة"، مجلة العلوم التربوية، 3(2) ص ص 327-372.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2011). "أبعاد المديرين كمدخل الإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية"، مجلة مستقبل التربية العربية، 5(55).27.

ديب ريده، وسليمان مهنا. (2009). "التخطيط من أجل التنمية المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، (2009).

سعد، أمنية خير توفيق. (2020). "التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، 2(3)، 171-222.

عبد الغني، محمد فتحي. (2020). "تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ص 401 - 468، جامعة بني سويف، مصر.

علي، أسعد. (2010). "مقاصد قرآنيه يناط بها التمكين الإداري"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق: سوريا، المجلد: 26 العدد: 2.

علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد، (2013). "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق.

غازي، علي. (2015). "التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالي لمؤسسات المستقبل"، مجلد إدارة الأعمال، العدد 151 ص ص 6-13.

كليب، محسن محمد. (2018). "طأثر الحوافز في التمكين الإداري - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا محافظة حضرموت- اليمن" مجلة الريان للعلوم الانسانية والتطبيقية، 1(1)، اليمن، ص ص 197 - 228.

المدهون، موسى توفيق. (1999). "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية.

المعاني، أيمن عودة، وعبدالحكيم ارشيدة. (2009). "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 5، ع 2، ص 236-240، الجامعة الأردنية، الأردن.

### الرسائل العلمية:

أبو زهري، وفاء محمود عواد. (2017). "أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

أبو شمالة، سها. (2020). "دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

الأخرس، محمد خليل عمر. (2017). "أثر تطبيق أسلوب الأداء المتوازن على برامج التنمية المستدامة-دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

اضهير، نائل سالم. (2017). " واقع أداء وحدة البحث العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقته بمؤشرات التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الأغا، حاتم أسعد. (2018). " تطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال الفلسطينية لقياس التكاليف الاجتماعية بهدف تقييم أهداف التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة-الدراسات العليا. جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.

إرشيد، سامر عبد الحميد محمود. (2007). "تأثير اتفاق أوسلو والانتفاضة الثانية على حركة فتح والسلطة الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة بير زيت. فلسطين.

أمان، نجوي محمد. (2017). "الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

بوزيدي، شمس الدين. (2017). " دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

بومعزة، عائشة. (2017). " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة civenco بتقريت". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الجعبري، مكرم عبد المجيد. (2018). " التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

الطو، منال عمر درويش. (2020). "أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوسري، شبيب، ومبارك بن منير. (2016). " التمكين ودوره في تنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض" رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطراونة، حسين. (2006). "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الرقب، حمد. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الركابي، قصي. (2018). "أبعاد التنمية المستدامة في محتوى كتب علم الأحياء للمرحلة الإعدادية"، مجلة كلية التربية الساسية-الجامعة المستنصرية، 24(100)، (109-126)، بغداد، العراق.

روقة، إبراهيم خليل إبراهيم. (2016). "التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزاملي، محمد يوسف. (2015). "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزعانين، رنين فتحي محمد. (2019). "سبل مواجهة الفقر في فلسطين وآثارها في تعزيز التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

طاحون، محمد عبد الوهاب. (2014). "البنوك التجارية واستهداف التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة حلوان، مصر.

طويل، فتحية. (2012). "التربية البيئية ودورها في التنمية المستدامة-دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط بمدينة بسكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013). "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبد الرحيم، جمال كامل محمد. (2015). "قياس أثر تطبيق المؤشر المصري لمسئولية الشركات عن التنمية المستدامة في ضبط الأداء المالي مع دراسة ميدانية على الشركات المصرية المقيدة في البورصة المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم المحاسبة.

عبد الرؤوف، تريكي. (2013). "مكانة الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

عفانة، حسن. (2013). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العمور، سليم سلمان. (2021). "دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس -دراسة حالة بلدية خان يونس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عودة، كفاح. (2009). "أحداث حزيران 2007 في قطاع غزة وتأثيرها على المشروع الوطني الفلسطيني استراتيجيا وتكتيكيا"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

فيها خير، مريم. (2017). "تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك- حاسي مسعود، وقلة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

قاسم، يزن رزق محمود. (2018). " أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

القيسي، نسرین حسن. (2019). "الممارسات الخضراء وأثرها في تحقيق التنمية السياحية المستدامة من وجهة نظر الإدارة العليا في القطاع السياحي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

كرمية، توفيق. (2008). "تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.  
ملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن. (2016). "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### مصادر أخرى:

اتفاق إعلان المبادئ بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل الذي عرف باتفاق أوسلو للحكم الذاتي الفلسطيني والموقع عليه في 13/9/1993 في واشنطن.  
الأمم المتحدة. (2004). "مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية كشف البيانات المتعلقة بتأثير المنشآت على المجتمع"، الدنمارك.  
الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية لإفريقيا. (2001، 13-16 مارس)، "وضع واستخدام المؤشرات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة"، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السادس عشر للجنة الخبراء الحكومية الدولية، المغرب، المركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال إفريقيا.  
الأمم المتحدة. (سبتمبر 2015). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030 A/RES/70/  
بوشنقير، إيمان، وشبييرة، عمار. (2013). "قراءات حول التطور التاريخي لفلسفة التنمية المستدامة". الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة جودة البيئة. (2014). "البيئة والتنمية المستدامة في فلسطين"، رام الله، فلسطين، ص 51-53.  
خطة التنمية الوطنية. (2014-2016). وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، دولة فلسطين.  
الخنق، سناء عبد الكريم. (2005). "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حو الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس، 2005، الجزائر.  
الشعبي، هالة. (2013). "بوتوكول باريس الاقتصادي - مراجعة الواقع التطبيقي". معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، أيلول 2013، رام الله، فلسطين.  
العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). "جوهر تمكين العاملين\_ إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر ( 17- 18 إبريل 2005)، المملكة العربية السعودية.

- مصلح، عطية. (2013). "الاقتصاد الفلسطيني بعد 20 عاماً من اتفاقية أوسلو"، تقرير نهائي لجلسة طاولة مستديرة (9)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، أيلول 2013، رام الله، فلسطين.
- ملحم، يحيى سليم. (2006). "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- قرين، محمد الأمين. (2008). "المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التنمية المستدامة، جامعة سبها، ليبيا.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Advanced international training programme .( 2013 ). Education for sustainable development in higher education, Paper presented to Swedish international development cooperation agency, Stockholm, Sweden.
- Akyol, T., Kahriman-Pamuk, D., & Elmas, R. (2018). Drama in Education for Sustainable.
- Felix Sievers, Hannes Reil, & Michael Leyer, (2021), Empowering employees in industrial organizations with IoT in their daily operations, Computers in Industry Journal, (An International, Application Oriented Research Journal).
- Delmotte, M., & etal. (2018). Global warming of 1.5°C. An IPCC Special Report, Switzerland. Retrieved from <https://www.ipcc.ch/>
- Development: Preservice Preschool Teachers on Stage. Journal of Education and Learning, 7(5), (102-115).
- Diego Maiorano, Dishil Shrimankarb, Suruchi Thapar-Björkertc, & Hans Blomkvistc, (2021), Measuring empowerment: Choices ,values and norms, World Development, Volume 138, February 2021, 105220.
- Caudron, S.,(1995), Create an Empowerment Environment, Personnel journal.
- Ford, R. C., and Fottler, M. d.,(1995) Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executives, , Vol.9, No.3.
- Gaspar, V., Amaglobeli, D., Garcia-Escribano, M., Prady, D., & Soto, M. (2019). Fiscal Policy and Development: Human, Social, and Physical Investment for the SDGs. IMF.
- Hazemba, Malonga, & Halog, Anthony, (2021), " Systematic review of how Environmental Management policies are incorporated into National Development Plans in order to achieve Sustainable Development", Journal of Environmental Management, 6 February 2021.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. Journal of Management Research, 10(4), 27-40.

- Joker, KH. Hosseinzadeh, D.& Davoudi, A.H.M(2014).The Relationship between Manager, Decision Making Styles and Teachers Empowerment in Saveh Primary, *International Journal of Human Resource Studies*, (4) 4.116-126.
- Johannes W. H. van der Waal, et. al., (2020), "The innovative contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals, *Journal of Cleaner Production*, 2, December, 2020.
- Kibukho, Kennedy, (2021), Mediating role of citizen empowerment in the relationship between participatory monitoring and evaluation and social sustainability, *Evaluation and Program Planning*, Volume 85, April 2021, 101911.
- Kularatne, T., Wilson, C., M nsson, J., Hoang, V &Lee, B (2019) Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka, *Tourism Management*, 71 (2019) 213–225.
- Lansu, A. Sloep, J. Mieras, (2010), R , *Learning in Networks for Sustainable Development*.
- Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. *Journal of Digital Convergence* 16(8), 181-192.
- Loknath, Y., & Azeem, B. (2017). Green management–concept and strategies In *National Conference on Marketing and Sustainable Development* (Vol. 13, pp. 688-702).
- M, Jonathan & Harris,(2004) "Basic principles of Sustainable Development", *Global Development and Environment institute paper*, p 86.
- Mckivor, L. (2016). The relationship between Empowerment, Decision Making Style and JobSatisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registrarial Units, Thesis, Western University,Ontario Canada.
- Nasir Uddin, (2018), “Assessing urban sustainability of slum settlements in Bangladesh: Evidence from Chittagong city”, *Journal of Urban Management*, Valume 7, Issue 1, April 2018, Pages 32-42.
- Rinfried, S. (2009). Guest editorial-education for sustainable Development and the lucerne declaration. *International research in geographical and environmental education*, 18(4),229-232.
- Robbins, S. (2011). *Organization Behavior*, 9th ed , pretice – hall inc new Jersey.
- SACHS, J. D. (2015). *THE AGE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. NEW YORK: COLUMBIA UNIVERSITY PRESS.
- SDG Knowledge hub. (2015). First Meeting of IAEG-SDG. aproject by IISD New York.
- Sharma, Manisha and Bhati, Monika.(2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees’ Commitment in Indian Automotive Industry, *Universal Journal of Industrial and Business Management* 5(3): 29-37.



- Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Bertelsmann Stiftung. (June 2019). Sustainable Development Report. Network.
- Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa. (2020). The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences 06 (01), 178-196.
- The World Bank. (2011). Empowerment – Overview. Retrieved from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVER/EXTPOWERMENT/0,,contentMDK:20270099.00.html/>
- United Nations. (2015). Sustainable Development Summit 2015 Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit>.
- Valadbigi, A., & Ghobadi, S. (2010). Sustainable Development and Environment Challenges. European journal of social sciences, 13(4), 542-548.
- Ye Feng, Hsing Hung Chen , and Jian Tang,(2018), " The Impacts of Social Responsibility and Ownership Structure on Sustainable Financial Development of China's Energy Industry", School of Business,. Macau University of Science and Technology, Taipa 999078, Macau, China.
- Zenelaj, Engjellushe ( 2013 ) : Education for sustainable development, European, journal of sustainable development, 3(4) 227-232.

### ثالثاً: المقابلات الشخصية:

- مقابلة أجراها الباحث مع النائب العسكري لرئيس جامعة الاستقلال بتاريخ 2021/2/4.
- مقابلة أجراها الباحث مع مدير الدراسات والبحوث في هيئة التدريب العسكري بتاريخ 2021/2/23.
- مقابلة أجراها الباحث مع مدير التخطيط في مديرية اللوازم العامة في وزارة الداخلية بتاريخ 2021/2/28.
- مقابلة أجراها الباحث مع مدير دائرة التطوير في مركز التدريب في وزارة الداخلية بتاريخ 2021/3/1.
- مقابلة أجراها الباحث مع مدير دائرة الدراسات والأبحاث في الأمن الوقائي بتاريخ 2021/3/7.

ملحق رقم (1)  
الاستبيان في صورته النهائية

قائمة الاستقصاء



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
ماجستير الإدارة والسياسات العامة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير راجياً حسن تعاونكم معنا، لإنجاح هذه الدراسة التي تهتم المؤسسة الأمنية الفلسطينية في الضفة الغربية، والموسومة بعنوان: "أثر تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة"، نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة، والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية، من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث:  
يوسف حسن عثمان حسن

إشراف:  
د. عطية محمد مصلح

القسم الأول البيانات الأولية:

يرجى الإجابة بوضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

* الجنس:	1. ذكر.	2. أنثى.
* العمر	1. اقل من 30 سنة	2. من 30 – الى اقل من 40 سنة
	3. من 40 – الى اقل من 50 سنة	4. 50 سنة فأكثر
* المؤهل العلمي	1. ثانوي فأقل	2. دبلوم
	3. بكالوريوس.	4. دراسات عليا
* الرتبة	1. ملازم	2. ملازم أول
	3. نقيب	4- رائد
	5. مقدم	6. عقيد
	7. عميد	8. لواء
* سنوات الخبرة	1. اقل من 5 سنوات	2. من 5 – إلى أقل من 10 سنوات
	3. من 10 الى اقل من 20 سنة	4. 20 سنة فأكثر
* الجهاز الامنى	1. الأمن الوطني	2. حرس الرئيس
	3. المخابرات العامة	4. الأمن الوقائي
	5. الاستخبارات العسكرية	6. الشرطة

القسم الثاني: المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة: -

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً لرأيك:

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
<b>المحور الأول: التمكين الإداري</b>						
ويتكون من الأبعاد الآتية: (التفويض، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، فريق العمل، التدريب) ويعد التمكين الإداري نقلاً للمسئولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس مسؤوياً عن جودة ما يقره أو ما يؤديه.						
<b>هل توافق على الأبعاد التالية لتمثل واقع التمكين الإداري لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟</b>						
<b>البعد الأول: التفويض:</b> (منح الحق من قبل الإدارة الأعلى للإدارة الأدنى في التصرف وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم لتحقيق أهداف المؤسسة).						
1	تقوم إدارة المؤسسة الأمنية بتقديم تصور واضح للعمل لأفراد أجهزتها.					
2	يمنح الرؤساء سلطة تكفي لإنجاز المهام الموكلة إلى المرؤوسين.					
3	يلتزم المرؤوسون بحدود الصلاحيات الموكلة لهم.					
4	يثق الرؤساء في قدرات مرؤوسيههم على أداء المهام الموكلة إليهم.					
5	يمنح الرؤساء مرؤوسيههم المتميزون سلطات واسعة.					
6	يشجع الرؤساء مرؤوسيههم على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.					
<b>البعد الثاني: الحوافز:</b> (هي مكافآت مادية ومعنوية تشبع رغبات العاملين وتحرك قدراتهم لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل).						
1	تقدر المؤسسة الأمنية جهود المنتسبين لها في العمل.					
2	يتسم نظام الحوافز والترقيات المعمول به في المؤسسة الأمنية بالعدالة.					
3	يتلقى أفراد الأجهزة الأمنية مكافآت مادية عندما يقومون بأعمال إبداعية.					
4	تتبع المؤسسة الأمنية نظام تحفيز مناسب.					
5	يقوم الرؤساء بتحفيز مرؤوسيههم لتحمل مسؤوليات أكبر.					
6	تطور المؤسسة الأمنية نظام الحوافز بشكل دوري.					
<b>البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات:</b> (المعلومات اللازمة لصنع القرار، ويتم من خلالها التصرف بشكل صحيح)						
1	توفر إدارة المؤسسة الأمنية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات.					
2	تتم مشاركة أفراد الأجهزة الأمنية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة.					

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده		
					توجد قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	3
					يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بعملية بكل سهولة ويسر.	4
					تسعى إدارة المؤسسة لأمنية لإيجاد وسائل اتصال مناسبة ومتطورة.	5
					يستطيع أفراد الأجهزة الأمنية الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بسهولة.	6
<b>البعد الرابع: فريق العمل: (هو عبارة عن مجموعة من الموظفين يقومون بعمل جماعي ويتحملون مسئولية جماعية لتحسين أداء المؤسسة)</b>						
					تركز إدارة المؤسسة الأمنية على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي.	1
					تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في المؤسسة الأمنية.	2
					تعتمد المؤسسة الأمنية على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام.	3
					تلجأ المؤسسة الأمنية لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق العمل.	4
					تقوم المؤسسة الأمنية بتشكيل فرق العمل من مستويات إدارية متعددة.	5
					التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تنفيذها.	6
<b>البعد الخامس: تدريب العاملين: (هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ الهدف)</b>						
					تتبنى المؤسسة الأمنية خطة واضحة لتدريب منتسبيها.	1
					توفر المؤسسة الأمنية دورات تدريبية لتطوير مهارات منتسبيها.	2
					تضع المؤسسة الأمنية نظام حوافز لتشجيع منتسبيها على التطور المهني.	3
					التدريب الذي يحصل عليه المنتسبين للمؤسسة الأمنية يرتقي بأدائهم لأعمالهم.	4
					يتاح للمنتسبين للمؤسسة الأمنية فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	5
					تشجع المؤسسة الأمنية منتسبيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	6

## المحور الثاني: التنمية المستدامة

ويتكون من الأبعاد الآتية: (البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي)

وتعد التنمية المستدامة استغلالاً عقلانياً للموارد الطبيعية المتاحة، مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من هذه الموارد.

هل يساعد تمكين العاملين في المؤسسة الأمنية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الأبعاد التالية؟:

**البعد الأول: البعد الاجتماعي:** (نتيجة للارتقاء بمستوي أداء الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة الأمنية توجد آثار اجتماعية في القضاء على الفقر والجوع وكذلك منح التعليم الجيد والمساواة)

1	تقوم المؤسسة الأمنية بالحفاظ على الأمن العام والاستقرار.				
2	توفر المؤسسة الأمنية الرعاية الاجتماعية لرجال الأمن، وأسراهم.				
3	تقوم المؤسسة الأمنية بإنشاء معاهد وأكاديميات وكليات للعلوم الأمنية.				
4	ينسجم أداء المؤسسة الأمنية مع ثقافة المجتمع.				
5	تساهم المؤسسة الأمنية في القضاء على الفقر والجوع (من خلال محاربة احتكار بعض التجار للسلع الأساسية، وتشجيع الجمعيات الخيرية على مساعدة الفقراء).				
6	تعمل المؤسسة الأمنية على تعزيز المساواة بين جميع مكونات وأفراد المجتمع.				

**البعد الثاني: البعد الاقتصادي:** (نتيجة للارتقاء بمستوي أداء الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة الأمنية توجد آثار اقتصادية من خلال العمل على دعم العمل اللائق ونمو الاقتصاد وكذلك دعم الصناعة والابتكار والبنية التحتية)

1	تعمل المؤسسة الأمنية على توفير حالة من الشعور بالأمان، وهذا ما يضمن توفر البيئة المناسبة لدعم عملية التنمية الاقتصادية الوطنية.				
2	تتفد المؤسسة الأمنية ببرامج الإصلاح الاجتماعي في السجون من خلال إيجاد نظام تعليم مهني وحرف يكتسبها السجناء ويعملوا بها بعد إخلاء سبيلهم.				
3	تقوم المؤسسة الأمنية بمكافحة الفساد المالي والإداري بكافة أشكاله.				
4	قيام المؤسسة الأمنية بدورها يؤدي إلى تشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي.				
5	تساهم المؤسسة الأمنية في إقامة البنية التحتية في مجال الاتصالات، من خلال إدخال نظم الاتصالات الحديثة وإنشاء شبكات لها.				
6	تعمل المؤسسة الأمنية على توفير حالة من الشعور بالإستقرار، وهذا ما يضمن توفر البيئة المناسبة لدعم عملية التنمية الاقتصادية الوطنية.				

**البعد الثالث: البعد البيئي: (نتيجةً للارتقاء بمستوي أداء الوظيفة الإدارية للمؤسسة الأمنية توجد آثار بيئية فـي توفير المياه النظيفة والنظافة والصحة وطاقة نظيفة)**

					1	تشجع المؤسسة الأمنية منشآت الأعمال على استخدام الطاقة النظيفة.
					2	تقوم المؤسسة الأمنية ببحث منشآت الأعمال على الاستهلاك الرشيد للمصادر والموارد الطبيعية.
					3	تلتزم المؤسسة الأمنية منشآت الأعمال بالتخلص من مخلفات ونفايات أنشطتها بطريقة آمنة للحفاظ على البيئة.
					4	تقوم المؤسسة الأمنية بإلزام المصانع والمحاجر بمعالجة الأضرار التي تتسبب بها في مجال البيئة.
					5	تحرص المؤسسة الأمنية على نظافة المياه من خلال التنسيق مع الجهات المختصة.
					6	تعمل المؤسسة الأمنية مع الجهات المختصة بالمحافظة على المناطق الخضراء.

وشكراً جزيلاً على حسن تعاونكم  
(انتهت الاسئلة)

## ملحق رقم (2)

### أسئلة المقابلات الشخصية

1. ما هي آليات تفويض السلطات للمرؤوسين؟
2. وضح آليات التواصل بين الإدارة والمرؤوسين في الدائرة الواحدة، وبينها وبين الإدارات المختلفة؟
3. ما هي أنظمة التحفيز التي تقدمها المؤسسة الأمنية لمنسوبيها؟
4. وضح كيفية بناء فريق العمل؟
5. بين كيف يتم تحديد البرامج التدريبية للمنتسبين؟
6. كيف ترى العلاقة بين تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية والتنمية المستدامة؟



### ملحق رقم (3)

#### أسماء السادة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	د. حاتم الأغا	محاسبة	جامعة القدس المفتوحة- فرع رام الله
2	د. رائد عريقات	إدارة	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
3	د. سلامة سالم	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع طولكرم
4	د. سهير شمالي	إدارة	جامعة فلسطين التقنية خضوري- طولكرم
5	د. صالح الأغا	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة - فرع خانيونس
6	د. صلاح صبري	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع قلقيلية
7	د. عايد الحموز	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع أريحا
8	د. عبد اللطيف أبو عودة	إدارة	جامعة الاستقلال - أريحا
9	د. مجيد منصور	تسويق	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
10	د. محمد تلالوة	محاسبة	جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين
11	د. محمد هلسة	إدارة	جامعة الاستقلال - أريحا
12	د. محمود ملحم	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع قلقيلية
13	د. ياسر أبو مصطفى	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع خانيونس

#### ملحق رقم (4)

نتائج اختبار توكي على الدرجة الكلية لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

أولاً: لمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة في متوسطات التمكين الإداري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) قام الباحث باستخدام اختبار (Tukey):

نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة في متوسطات التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
التفويض	أقل من 30 سنة		.42284*	.24122	-.01011
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			-.18162	-.43295*
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-.25133
	50 سنة فأكثر				
الحوافز	أقل من 30 سنة		.54938*	.58215*	.18029
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			.03276	-.36909
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-.40186
	50 سنة فأكثر				
الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 30 سنة		.53970*	.31363	.14884
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			-.22607	-.39086
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-.16479
	50 سنة فأكثر				
فريق العمل	أقل من 30 سنة		.48751*	.38165*	.34871
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			-.10587	-.13880
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-.03294
	50 سنة فأكثر				
تدريب العاملين	أقل من 30 سنة		.34764*	.39530*	.17912
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			.04766	-.16852
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-.21618
	50 سنة فأكثر				
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	أقل من 30 سنة		.46942*	.38279*	.16937
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			-.08663	-.30005
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-.21342
	50 سنة فأكثر				

نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة في متوسطات التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
التفويض	ثانوي فأقل		.40972	.60331*	.74872*
	دبلوم			.19359	.33900
	بكالوريوس				.14542
	دراسات عليا				
الحوافز	ثانوي فأقل		.72123	.98489*	1.07724*
	دبلوم			.26366	.35601
	بكالوريوس				.09235
	دراسات عليا				
الاتصال وتدفق المعلومات	ثانوي فأقل		.77183*	.84951*	.84666*
	دبلوم			.07769	.07483
	بكالوريوس				-.00286
	دراسات عليا				
فريق العمل	ثانوي فأقل		.53770	.62414*	.89031*
	دبلوم			.08644	.35261
	بكالوريوس				.26617
	دراسات عليا				
تدريب العاملين	ثانوي فأقل		.43056	.56372*	.52579*
	دبلوم			.13316	.09524
	بكالوريوس				-.03792
	دراسات عليا				
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	ثانوي فأقل		.57421*	.72511*	.81774*
	دبلوم			.15091	.24354
	بكالوريوس				.09263
	دراسات عليا				

نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة في متوسطات التمكين الإداري تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	بين 5 – 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
التفويض	أقل من 5 سنوات		.56626*	.41412*	.24696
	بين 5 – 10 سنوات			-.15215	-.31930*
	من 10 إلى أقل من 20 سنة				-.16716
	20 سنة فأكثر				
الحوافز	أقل من 5 سنوات		1.06863*	.77243*	.56630*
	بين 5 – 10 سنوات			-.29620	-.50234*
	من 10 إلى أقل من 20 سنة				-.20614
	20 سنة فأكثر				
الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات		.65513*	.65706*	.46109*
	بين 5 – 10 سنوات			.00193	-.19404
	من 10 إلى أقل من 20 سنة				-.19597
	20 سنة فأكثر				
فريق العمل	أقل من 5 سنوات		.59175*	.46876*	.56360*
	بين 5 – 10 سنوات			-.12299	-.02815
	من 10 إلى أقل من 20 سنة				.09484
	20 سنة فأكثر				
تدريب العاملين	أقل من 5 سنوات		.57725*	.45054*	.51895*
	بين 5 – 10 سنوات			-.12671	-.05830
	من 10 إلى أقل من 20 سنة				.06841
	20 سنة فأكثر				
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	أقل من 5 سنوات		.69180*	.55258*	.47138*
	بين 5 – 10 سنوات			-.13922	-.22043
	من 10 إلى أقل من 20 سنة				-.08120
	20 سنة فأكثر				

نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة في متوسطات التمكين الإداري تبعا لمتغير الرتبة.

المتغير	سنوات الخبرة	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد	لواء
الحوافز	ملازم		.42088	.50518	-.68053	.46785	.58333	.06760	.77273
	ملازم أول			.08431	.25965	.04697	.16246	-	.35185
	نقيب				.17535	-	.07815	-	.26754
	رائد					-	-.09720	-	.09220
	مقدم					.21268	.11548	.61293	.30488
	عقيد							-	.18939
	عميد							.51573	.70513
	لواء								
فريق العمل	ملازم		.27817	.32967	.37240	.36497	-.67576	.32494	.51212
	ملازم أول			.05149	.09423	.08680	.39759	.04677	.23395
	نقيب				.04274	.03530	.34609	-	.18246
	رائد					-	.30335	-	.13972
	مقدم					.00744	.31079	.04746	.14715
	عقيد							-	-
	عميد							.35082	.16364
	لواء								.18718