

## أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة

عادل بن عواض الطلحي

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبدالعزيز  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

يعتبر التمكين الإداري والتميز المؤسسي من المواضيع الحديثة التي أولى لها الاهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الإدارة، وذلك ان من المنظمات الحديثة أصبحت تولي اهتمام كبير بالموارد البشرية (المدراء) باعتبارهم أساس العملية الإدارية. وعنصر أساسي في المنظمة. وجاءت هذه الدراسة لتكتشف العلاقة بين هذين المتغيرين وهما: التمكين الإداري والتميز المؤسسي. وكذلك معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. ومن اجل التحقق من أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لأنه الأكثر ملائمة لمثل هذه الدراسات، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة (363) مدير ومديرة لمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي.

- وجود مستوى منخفض من التمكين الإداري بمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

إن الدراسة على ضوء هذه النتائج البحثية التي تساعد على اتخاذ القرارات التنفيذية وصياغة وتطوير السياسات العامة للتعليم وما ستمسهم به في توفير معلومات مفيدة للباحثين والدارسين للأبحاث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ التميز المؤسسي؛ تفويض السلطة؛ العمل الجماعي؛ التحفيز؛ الاتصال الفعال.

### المقدمة

يشهد العالم بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. (عبدالرحمن، 2020). وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري (الزهراني، 1441). ويهتم مفهوم التمكين الإداري الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس وذلك بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات وتميزها. (جادالله، 2019). فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة؛ منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكل المنظمة كذلك. (جادالله، 2019). وتثير بعض الدراسات شكوكاً وأسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية

ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبيقه، وتجد مردوداً إيجابياً ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك. وبالمقابل هنالك شركات ومؤسسات حاولت تطبيق المفهوم، ولكنها فشلت، ولم تحقق النجاح المتوقع. وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة. وفي الجانب الأكاديمي هنالك باحثون وعلماء استجابوا للنتائج الأخيرة، وأكدوا مثل Chris Argyris أنّ التمكين وهم وخيال لا جدوى منه وآخرون كثر أكدوا عكس ذلك، أي أن التمكين هو أساس للتقدم والرفق والنجاح وعلى أنه واقعي، ويمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال (الزهراني، 1441).

## مصطلحات الدراسة

### التمكين الإداري

يُعرف التمكين بأنه منح العاملين سلطةً مؤقتةً، أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدّي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء. كذلك من تعريفات مفهوم التمكين: هو دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول على استقلاليتته ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه (زايد، 2010).

المفهوم الإجرائي: مفهوم إداري يركز على الإهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتّخاذ القرارات وحل المشكلات.

### التميز المؤسسي:

هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحقّقه من إنجازات (عمر، 2019). التميز المؤسسي هنا هو المصطلح الذي يصف إجمالي الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها ممن يشاركونها في تقديم نفس الخدمة أو المنتج سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي (عمر، 2019).

المفهوم الإجرائي: إن المؤسسات المتميزة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة العليا بها وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات.

## الإطار النظري

يتضمن التمكين الإداري وكذلك التميز المؤسسي:

### أولاً- التمكين الإداري:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة (راشد، 2019). وسنتطرق لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديمياً، وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث 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. وهذا الأمر بديهي

ولا يحتاج إلى أدلة علمية أو تاريخية، ولكن بعض العلماء أرّخوا لبعض المراحل التاريخية مثل (Daniel Wren 1993) الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل 5000 عام قبل الميلاد، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية. والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الأهرامات التي تطلّب بناء الواحد منها عشرين عامًا وعشرات الآلاف من العاملين.

إنّ هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتنجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع (خلاق (زايد، 2020). وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة وغيرها (عبادي، 2019). 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.

### أعباء التمكين

مثلا يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للموظف، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر فلا بد من أن يتحمل العامل مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيدٍ من المسؤولية والمساءلة معا. فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين الموظف على حصوله على منافع ومكاسب فحسب، بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في الجانبين. لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة. لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة.

من هنا نجد بأن بعض الموظفين يتهرب من التمكين خوفاً من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية. فيرغب بأن تحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل؛ خوفاً من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار النتائج. إلا أنه يبدو مما سبق أن مزايا التمكين أكبر من أعبائه عند البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة وجود الموظف صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلّى بروح المبادرة والاستقلالية.

### الأثار المترتبة والفوائد الناجمة عن تطبيق مفهوم التمكين

على الرغم مما كتب حول موضوع التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام إلا أن نتائج وأثار التمكين تتطلب مزيداً من الدراسة والبحث، لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين من جهة وبين نتائج وأثار التمكين من جهة ثانية. لذلك يتطلب من الباحثين والممارسين محاولة استكشاف نتائج وأثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهمية تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال (عبد الرحمن، 2018).

من هنا سنتعرف إلى نتائج وأثار تمكين الموظفين في المستويات المختلفة من المؤسسة ومن خلال بعض الدراسات التي حاولت استكشاف تلك العلاقة بين تمكين الموظفين وبعض الأثار الناجمة عن ذلك التمكين. فلا يمكن لأحد أن يكتب حول موضوع مثل التمكين ويتحدث عن شروطه ومقدماته من دون شرح النتائج المرجوة من ناحية الأداء والرضا والتميز ورفع قدرات المؤسسة التنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والنتائج المختلفة (الشطيري، 1441هـ).

- فهل يحقق التمكين علاقات عمل طيبة وخدمات وربحية جيدة؟
- وهل تكفي النتائج التي توصل لها كل من Heskett et al., 1997 في نموذج حلقة الخدمة والربح (The Service Profit Chain Model) الذي سيتم الحديث عنه في الفصل القادم من هذا الكتاب. ذلك النموذج الذي يبين العلاقة الخطية بين ربحية المؤسسة نتيجة لرضا العاملين نتيجة لتمكينهم، الذي يؤدي بدوره إلى رضا الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك بدوره يؤدي إلى تحقيق مستويات جيدة من الأرباح كلما تحسن مستوى رضا الزبائن. (عبد الرحمن، 2018).

- فهل التمكين يدفع الموظفين لصنع فروقات حقيقية للمنظمة أم أن أسلوب خط الإنتاج واسع النطاق (Mass Production in) يكفي بدلا من ذلك؟ (راشد، 2019).
  - وهل من يتمتع بسلطة اتخاذ القرار وحرية التصرف سيكون بمقدوره تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة؟ وهل هذا بدوره يقود لتحقيق سلوكيات تتسم بدوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة؟
- جميعهم يدعمون كل ما سبق ويجيبون عن الأسئلة السابقة بالإيجاب. فنتائجهم بينت أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب. وهذا فحوى الفرضية التي تقول بأن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين وربحية المنظمة أيضا من رضا الزبائن. ويقول البعض متسائلاً: «هل رأيت يوماً ما زبائن يشعرون بالسعادة والرضا بعد تعاملهم مع موظف يشعر بالتعاسة والإحباط وقلة الحيلة؟». هذا طبعاً تحليل منطقي للعلاقة بين البشر، فموظف سعيد في عمله حتماً ستعكس سعادته على الآخرين من خلال تعامله معهم وهذا قد يكون أكثر صحة إذا توافر الموظف الذي يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة ماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية ولكن هذه الافتراضات تحتاج إلى أدلة أكاديمية من خلال دراسات تطبيقية ميدانية من أجل التأكد من هذه العلاقات المنطقية علماً بأن المنطق النظري ليس برهاناً كافياً، ولا يوجد أفضل من البرهان العملي من خلال دراسات استكشافية تتبعها دراسات تاريخية وطولية (Longitudinal Studies) للتأكيد على صحة هذه الآراء (فؤاد، 2020).

### نتائج التمكين

- يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها: (حسن، 1442هـ)
- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف (Argyris, 1998) كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أديبات التمكين أن من 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 عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن 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: (Bowen & Lawler, 1995b) فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة (Neilson & Pederson, 2003) ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقياً وسلطتها وصلاحياتها ومكافأته وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
  - اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر 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: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

- 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 دوره 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 حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.
- 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. وعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هنالك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها.

### التميز المؤسسي

مفهوم ومراحل التميز المؤسسي حيث أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمرا ومطلباً ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة. ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخير المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير (الكردي، 2018)، وهذا كله يستوجب علينا جميعا إيجاد سبل التكيف والمسيرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛ فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي (حسن، 2022).

### مراحل التميز المؤسسي

- المرحلة الأولى هي المرحلة التي يتم فيها تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بها، وعلى الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة.
- المرحلة الثانية هي مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضا في أنه يمكن كل مؤسسة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء، استنادًا إلى مرجعية معايير ضمان الجودة.
- المرحلة الثالثة هي مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، ويتم فيها معرفة جوانب القوة في الأداء المؤسسي، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وفي هذه المرحلة يتم تحديد فجوات الأداء ومناقشة أسباب تلك الفجوات، وتحديد الخطوات التالية لها وفقا للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة (الكردي، 2018).
- المرحلة الرابعة هي مرحلة تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يتم تحديد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة للتطوير المدرسي، ومستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق وتنفيذ الخطة على أرض الواقع، وكذلك تحديد إستراتيجيات العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
- المرحلة الخامسة هي مرحلة متابعة وتقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يتم تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء، وتوعيته بأساليب متابعة وتقييم الأداءات وفقا للأنشطة الموجودة بالخطة، وكذلك الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، والاتفاق حول نوعية الأداءات والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها والتأكد من توافرها على أرض الواقع وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء المؤسسي. (الكردي، 2018).

## أساسيات التميز المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العوامل الرئيسية للتميز المؤسسي:

- 1- بناء نظام للعمل: خلق نموذج معين للعمل وذلك بوضع نظام قابل للتكرار بطرق مختلفة مما يساعد على خلق بيئة تحافظ على عملاتها. أدوات النجاح: تتبع ثقافة التميز نموذج متكامل ومتوازن لقياس النجاح وذلك وفقاً لنظرية (كابلان ونورتون) والتي تأخذ بعين الاعتبار السجلات المالية، وخبرات العملاء، والقدرة التشغيلية كأدوات لقياس مدى نجاح وتميز المؤسسة.
- 2- استمرارية التطور: وذلك ببناء نظام يحفظ تقدم المؤسسة وتميزها بين المنافسين في سوق العمل من خلال تقديم خدمات ذات جودة أعلى وأفضل.
- 3- الحفاظ على الزخم: من أهم عوامل التميز والنجاح المستدام هو الحرص على كيفية الحفاظ على الزخم والحماس الإيجابي وذلك بتشجيع فريق العمل وخلق بيئة تعزز من قدرتهم على الابتكار والنمو مما يساعد في تحقيق مكاسب ونتائج أفضل على المدى الطويل.
- 4- المرونة في مواجهة التغييرات والتحديات: تعمل الشركات التي تسعى للتميز على تدريب الموظفين على مهارة المرونة في التعامل مع أي تغيير قد يطرأ على خطة العمل مما يساعدهم في الحفاظ على تركيزهم والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
- 5- التعاون بين أفراد فريق العمل: يُعد التعاون بين الموظفين في العمل من السمات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون، ومشاركة المعلومات والخبرات العملية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية وبالتالي لا يجد الموظف سبباً لاحتكار معرفته وخبراته.
- 6- غرس عقلية رائدة: تسعى الشركات المتميزة إلى تحطيم الأرقام القياسية، وتحقيق نتائج فوق التوقعات فلا تقبل بتحقيق مستويات متوسطة لذلك تعمل على خلق حالة من التوتر الإيجابي بين الموظفين مما يساعد في تمكينهم وتشجيعهم على استكشاف الأهداف المشتركة.
- 7- وضع سقف عالي للتوقعات: تقدم الشركات في هذا الإطار المكافآت والتدريب اللازم للموظفين مما يشجعهم على تحسين أدائهم فلا مكان لأصحاب الأداء المتوسط في الشركات التي تسعى للتميز.
- 8- فهم رؤية وأهداف المؤسسة: لتحقيق التميز يجب أن يدرك كل فرد في المؤسسة سبب وجودها، ورؤيتها التي تتطلع إلى تحقيقها، ومعرفة دور كل منهم ومسؤوليته في سبيل تحقيق هذه الرؤية.

## الدراسات السابقة

تتمثل أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث فيما يلي:

### الدراسات العربية

**دراسة (الدغمي، 2019)**، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، وتضمنت الدراسة عناصر المتغير المستقل، والمتمثلة بمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)، وتضمنت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسسي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانة على العاملين في الوزارة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (110) استبانات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (106) استبانات، وقد استخدم عدداً من الأساليب الإحصائية منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز

المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز متغيرات التمكين الإداري والمتمثلة: (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)؛ نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي في وزارة الشباب، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسسي.

**دراسة (المغاوري، 2020)**، وهدفت الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، مع تحديد مستوياته، دراسة اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، التعرف على مفهوم التميز التنظيمي وتحديد أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية، دراسة عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، تحديد المقترحات الإجرائية لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفاي، للتعرف على آراء ومقترحات الخبراء في كيفية تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي

**دراسة (الزامل، 2016)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وكذلك الكشف عن تصور العاملين لأبعاد التمكين الإداري (الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التفويض، المشاركة بالمعلومات)، والتعرف على تصور العاملين لأبعاد التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) والكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز المؤسسي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ومن النتائج التي توصلت لها: إن التمكين الإداري كان مرتفعاً، واحتل بُعد التفويض المرتبة الأولى، يلي ذلك المشاركة بالمعلومات في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة فرق العمل، وفي المرتبة الرابعة بُعد الثقافة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التميز المؤسسي في الجامعة (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز البشري) كانت بدرجة مرتفعة، فتصدر التميز القيادي المرتبة الأولى، يليه التميز الخدماتي، ثم التميز البشري. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة، بين أبعاد تمكين العاملين وبين أبعاد التميز المؤسسي، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للجودة الشاملة في علاقتها مع التميز المؤسسي، وكانت أقوى هذه العلاقات مع بُعد التميز القيادي، وأضعف هذه العلاقات كان بُعد التميز البشري.

**دراسة (الجنيدي، 2017)**، وتناولت هذه الدراسة فكرة تبني برنامج التمكين الإداري في جامعة عدن إذ لم يعد بمقدور المنظمات (الجامعات) أن تسيّر أمورها وأعمالها بالأوامر فظهرت حاجة ملحة إلى أن تسيّر تلك المنظمات أو الجامعات أمورها من خلال الدافعية الذاتية ولا يمكن لذلك أن يتحقق إلا من خلال تبني برنامج التمكين الإداري. ولتبني برنامج التمكين الإداري لا بد من وجود أنماط من القيادة قادرة على أن تؤدي أدوارها بنجاح وقادرة على إحداثه في ظل المعوقات الموجودة في الواقع اليوم. وعلى ذلك تبلورت فكرة الدراسة في إيجاد صف ثاني من القيادة قادر على أن يحل محل القيادة الحالية عند الحاجة إليه ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بتبني متطلبات التمكين الإداري. وقد أثنت الباحثة أن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية. وإن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل. وتتمثل خطوات تنفيذ التمكين فيما يلي: تحديد أسباب الحاجة للتغيير والتغيير في سلوك المديرين، بالإضافة إلى تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في المعلومات، هذا إلى جانب اختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب، ووضع برنامج للمكافآت والتقدير.

#### الدراسات الأجنبية

يستعرض هذا الجزء بعضاً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**دراسة (Rana & Singh, 2016)**، وهدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في صناعة تكنولوجيا المعلومات، وتأثير العوامل الديموغرافية في التمكين والرضا الوظيفي وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية

وهامة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي، ما أكدت النتائج وجود فرق كبير في التمكين والرضا الوظيفي على أساس العوامل الديموغرافية حيث كان (للعمر، المؤهلات التعليمية، الخبرة) تأثير كبير في التمكين، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير للعوامل الديموغرافية في الرضا الوظيفي.

دراسة (Yang & Choi, 2009). وهدفت إلى توضيح أثر التمكين على أداء فريق العمل الإداري وكان من أهم نتائجها اعتقاد أعضاء فرق العمل بأن فريقهم يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية والمسؤولية والمعلومات والإبداع، كذلك وجود علاقة معنوية إيجابية بين التمكين ومتغيراته الأربعة وبين أداء الفريق.

من خلال استعراض الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية نجد اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات بأهمية موضوع التمكين الإداري وأثره على التميز المؤسسي واتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، وبناء على ما تم عرضه فإن هناك إقلال في الدراسات التي تطرقت للتمكين الإداري وأثره على التميز المؤسسي في منظمات المملكة العربية السعودية وخصوصاً قطاع التعليم وماله من أهمية.

### مشكلة الدراسة

لقد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع التعليم، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة (حاجي، 2022)، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل. وقد صدرت العديد من المقالات والمؤلفات والأبحاث في موضوع التمكين خلال السنوات العشر الماضية لما لهذا الموضوع من أهمية في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة (ملحم، 2020)، علماً بأن الباحث والكاتب العربي يحتاج إلى بذل المزيد من الاهتمام والدراسة بسبب تواضع ما نشر في العالم العربي في هذه المجالات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، كهدف رئيسي تتفرع منه عدة أهداف:

- أ- التعرف على مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.
- ب- التعرف على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.
- ج- تقديم مقترحات وتوصيات لوزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة فيما يخص موضوع الدراسة.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

#### الأهمية النظرية

أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الإداري في مدارس التعليم بمحافظة جدة، ليصبح فيه التميز المؤسسي بمدارس التعليم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية وهذا يتاح عن طريق التمكين الإداري. كذلك تبرز أهمية الدراسة في توضيح ضرورة التمكين لمديري ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة حيث يصحح بيئة التعلم والتميز المؤسسي. ومحاولة الربط بين تأثير التمكين الإداري كخاصية تنظيمية والتميز المؤسسي وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من صاحب السلطة والممكنين لزيادة التميز المؤسسي، بدلا من التركيز على أحدهما فقط في مدارس التعليم بمحافظة جدة.



## الأهمية العملية

تأمل الدراسة أن تأتي بتطوير برامج التمكين الإداري في مدارس التعليم لزيادة التميز المؤسسي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة. وتقديم خطة تطبيقية لتوفير كافة المستلزمات المادية والبشرية التي تساهم في زيادة عملية التمكين الإداري لزيادة التميز المؤسسي لمدارس التعليم بمحافظة جدة. وستفيد هذه الدراسة من نتائجها مؤسسات التعليم في تحسين أداء نظام التعليم عن طريق التمكين الإداري وتطوير أساليب عمل المدرء وتطوير كافة الكوادر البشرية والمادية والاتجاهات في التمكين الإداري لزيادة التميز المؤسسي.



لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي لدي مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.

وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية هي:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي لدي مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين العمل الجماعي والتميز المؤسسي لدي مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين التحفيز والتميز المؤسسي لدي مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي لدي مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.

## منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي، لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات حيث إن المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها،

ووصف كمي وذلك بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، من خلال الارتكاز على المصادر الأولية والثانوية.

## مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة من مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (2515) وطبقاً لتحديد شروط العينة وبناء على أهداف الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة. وباستخدام معادلة تحديد حجم العينة سيكون عدد العينة (345) مدير ومديرة لمدارس التعليم بمحافظة جدة.

## مصادر البيانات

- المصادر الأولية: استبانة إلكترونية من تصميم الباحث.
- مصادر ثانوية: الكتب والمراجع – الدراسات السابقة في مجال البحث.

## أدوات الدراسة

استخدام الباحث العديد من العمليات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي ستطرح بالدراسة والتي تتمثل في:

- 1- الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب والتكرارات لوصف المتغيرات الأولية للعينة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي له (الاتساق الداخلي).
- 3- معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- 4- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤلات.

## النتائج الخاصة بمجتمع البحث

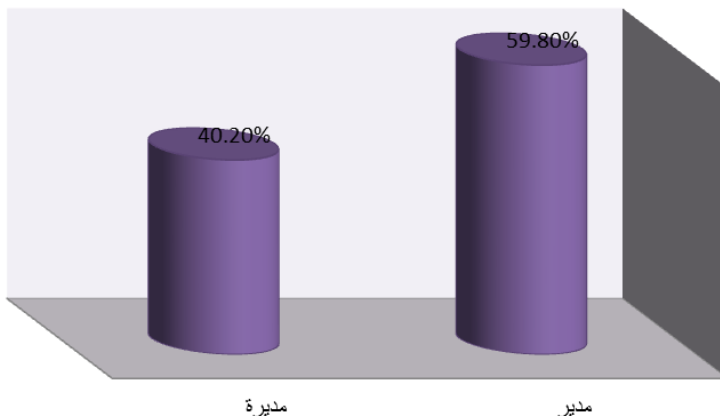
- يستعرض هذا الجزء وصف لتوزيع البيانات (المستقلة إحصائياً) والتي تعكس خصائص وتوزيع أفراد العينة المشاركين في هذا الاستطلاع باستخدام النسب، الجدول، والرسوم البيانية التالية تبين توزيع عينة البحث لأستئلة الدراسة.
- الوصف الإحصائي للمتغيرات والتي تعكس خصائص أفراد العينة المشاركين في هذا الاستبيان. الجدول (1) تبين توزيع عينة ما يلي:

جدول رقم (1)  
يحدد بيانات المبحوثين  
للدراسة وفقاً للمهام  
الوظيفية

النوع	التكرار	النسبة %
مدير	217	59.8%
مديرة	146	40.2%
المجموع	363	100%

## المهام الوظيفية وفقاً لعينة الدراسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (1) والشكل (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المهام الوظيفية وذلك لأثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي، يكون (مدير) حيث بلغ عددهم (217) فرداً، أي بنسبة 59.8% من حجم العينة الإجمالي بينما تمثل (المديرات) عدد (146) أي بنسبة وقدرها 40.2%.



شكل (1) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمهام الوظيفية

## متغير الدراسة طبقاً لمكتب التعليم التابع له

يتضح من خلال الجدول رقم (2) والشكل (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير مكتب التعليم التابع له من خلال أثر

التمكين الإداري على التمييز المؤسسي، نجد مكتب تعليم الشمال حيث بلغ عددهم (69) أي بنسبة 19%، بينما نجد مكتب تعليم الوسط حيث بلغ عددهم (67) فرداً، أي بنسبة 18.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد مكتب تعليم الشرق حيث بلغ عددهم (57) فرداً أي بنسبة 15.7%، بينما نجد مكتب تعليم الجنوب، حيث بلغ عددهم (55) فرداً أي بنسبة 15.2%، بينما نجد مكتب تعليم النسيم حيث بلغ عددهم (40) فرداً أي بنسبة 11%، بينما نجد مكتب تعليم رابع حيث بلغ عددهم (20) أي بنسبة 5.5%، بينما نجد مكتب تعليم خليص يبلغ عددهم (17) أي بنسبة 4.7% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

### جدول رقم (2)

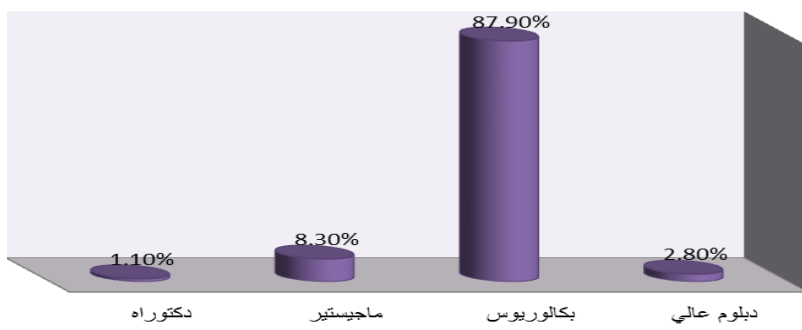
يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لمكتب التعليم التابع له

مكتب التعليم	التكرار	النسبة %
الشمال	69	19%
الجنوب	55	15.2%
الشرق	57	15.7%
الوسط	67	18.5%
الصفاء	38	10.5%
النسيم	40	11%
رابع	20	5.5%
خليص	17	4.7%
المجموع	363	100%



شكل (2) يحدد مكتب التعليم التابع له وفقاً لعينة الدراسة

رسم بياني يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمؤهل العلمي



شكل (3) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

متغير الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي

### جدول رقم (3)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

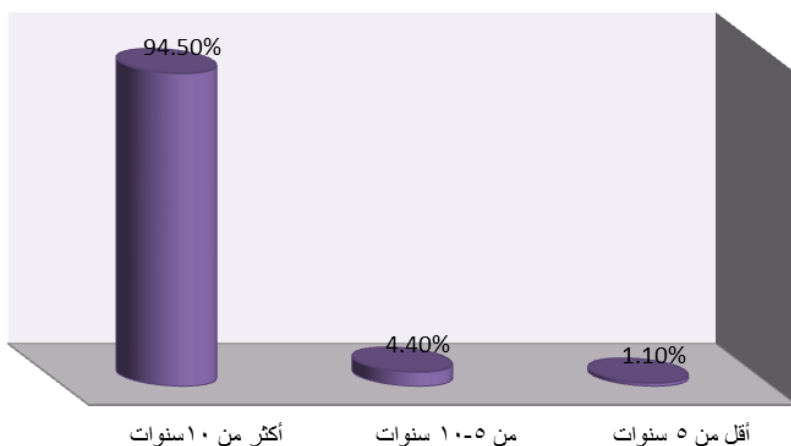
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دبلوم عالي	10	2.8%
بكالوريوس	319	87.9%
ماجستير	30	8.3%
دكتوراه	4	1.1%
المجموع	363	100%

يتضح من خلال الجدول رقم

(3) والشكل (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي من خلال أثر التمكين الإداري على التمييز المؤسسي، نجد المديرين والمديرات حاصلين على (بكالوريوس) بمدارس جده حيث بلغ عددهم (319) فرداً، أي بنسبة 87.9%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وهي النسبة الأعلى، بينما نجد بعضهم حاصل على (ماجستير)، حيث بلغ عدد (30) فرداً، أي بنسبة 8.3%، بينما نجد بعضهم حاصل على (دبلوم عالي) حيث بلغ عددهم (10) فرداً، أي بنسبة 2.8%، بينما نجد بعضهم حاصل على (دكتوراه)، حيث بلغ عددهم (4) أي بنسبة 1.1%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة

متغير الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول رقم (4) والشكل (4) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير سنوات الخبرة من خلال أثر التمكين الإداري على التمييز المؤسسي، نجد بعض المديرين والمديرات يوجد لديهم سنوات خبرة في التمكين الإداري (أكثر من 10 سنوات) بمدارس جده، حيث بلغ عددهم (343) فرداً، أي بنسبة 94.5%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وهي النسبة الأعلى، بينما نجد بعضهم يوجد لديهم سنوات خبرة في إدارة التمكين الإداري من (5-10 سنوات)، حيث بلغ عدد



شكل (4) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

#### جدول رقم (4)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	1.1%
من 5-10 سنوات	16	4.4%
أكثر من 10 سنوات	343	94.5%
المجموع	363	100%

1- الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة حول البيانات الديموغرافية والتي تضمنت، المهام الوظيفية، المؤهل العلمي، مكتب التعليم التابع له، سنوات الخبرة.

2- الجزء الثاني: عبارة عن (25) فقرة مكونه من أربع محاور وهي كما يلي:

- المحور الأول: الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة. ويتضمن 7 فقرات.

- المحور الثاني: العمل الجماعي والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة. ويتضمن 7 فقرات.

- المحور الثالث: التحفيز والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، ويتضمن 5 فقرات.

- المحور الرابع: الاتصال الفعال والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، ويتضمن 6 فقرات.

#### طرق تحليل البيانات:

الاستبيان: حيث تم استخدام قوائم الاستبيان المعدة لهذا الغرض والتي أعدها الباحث وقام بصياغتها وإخراجها بالشكل المناسب، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان وذلك تحت أشرف الدكتور المشرف على الدراسة وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان ذات الإجابات المغلقة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان وتم تحديد المدى لبدائية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت والتي قسمت إلى خمس درجات كما يلي:

#### جدول رقم (5)

أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الرتبة	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5

#### الإحصاء الوصفي:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه (العساف، 2003) بأنه «ذلك النوع من البحوث التي يتم بواسطتها استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بغرض تبسيط عرض البيانات المستخرجة من أداة البحث حيث تم ترميز الاستبيانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة البحث ووصف عينة الدراسة.

اختبارات صدق وثبات أداة البحث:

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس

التحفيز والتميز المؤسسي		العمل الجماعي والتميز المؤسسي		الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	0.000	1	0.000	1	0.000
2	0.870**	2	0.674**	2	0.780**
3	0.863**	3	0.725**	3	0.810**
4	0.836**	4	0.825**	4	0.834**
5	0.815**	5	0.857**	5	0.672**
6	0.827**	6	0.821**	6	0.693**
		7	0.804**	7	0.686**
		7	0.843**		0.711**
الاتصال الفعال والتميز المؤسسي					
2	0.857**	2	0.816**	2	0.837**
4	0.742**	5	0.799**	4	0.844**

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01% \* مستوى دلالة عند 0.05%

وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية لكل محور تتراوح ما بين (0.672 إلى 0.870) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى درجة عالية جداً، وبما أن قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالاً نجد أن بعض الفقرات تتمتع بقدر عالٍ من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل الدراسة.

صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة أي قياس الأداة لما وضعت من أجله، حيث قام الباحث بالتحقق من صدق محتوى الأداة Content Validity وذلك تم اعتماد التحليل العاملي Factor Analysis للتأكد من مصداقية الأداة، حيث تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة كان لها القدرة على تفسير 81.5% من المتغير التابع وهذه النتيجة تدل على مصداقية جيدة جداً للأداة (كونها أكبر من 60%) وتخدم الغاية التي وضعت من أجلها. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان (الصدق البنائي) وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي، ومحاور الاستبيان، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول رقم (7) والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وذلك يدل على أن محاور الدراسة مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى 0.01، ويتضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.647 و 0.868) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى عالية جداً، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عالٍ من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عالٍ من الاستقرار.

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي	0.770**	دالة عند 0.00
العمل الجماعي والتميز المؤسسي	0.649**	دالة عند 0.00
التحفيز والتميز المؤسسي	0.647**	دالة عند 0.00
الاتصال الفعال والتميز المؤسسي	0.868***	دالة عند 0.00

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01%

- المحور الأول (الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.770) أي أن علاقة الارتباط عالية.

- المحور الثاني: (العمل الجماعي والتميز المؤسسي) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.649) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

- المحور الثالث: (التحفيز والتميز المؤسسي) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.647) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.
- المحور الرابع: (الاتصال الفعال والتميز المؤسسي) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.868) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

#### ثبات الأداة (Reliability):

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430)، وقد اجري الباحث خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية بعد كل رتبة وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (8) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المقياس حيث بلغ معامل

الثبات لجميع فقرات المقياس 0.88 مما يطمئن الباحث على استخدام المقياس بكل طمأنينة.

#### جدول رقم (8)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل التصحيح
الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي	7	0.87	0.959
العمل الجماعي والتميز المؤسسي	7	0.825	0.886
التحفيز والتميز المؤسسي	5	0.934	0.895
الاتصال الفعال والتميز المؤسسي	6	0.898	0.929
المتوسط العام للمقياس	25	0.885	0.917

من الجدول (8) نجد أن معاملات سبيرمان

لمحاور الاستبانة قد بلغ للأداة ككل (0.917) وهي درجة عالية على الثبات العالي للاستبيان، مما يدل على سلامة المعلومات المستخرجة من مجتمع الدراسة.

#### طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط والهدف من هذه الخطوة التحقق بثبات النتائج إذا ما أعيدت البحث على عينة أخرى تحت نفس الظروف، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، 1)، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل فقرة من فقرات الدراسة على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي كما هو مبين في الجدول (9). وتشير النتائج أن معاملات الثبات لإجابات المبحوثين على أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي للمديرين والمدبرات بمدارس جدة من خلال ما يلي:

#### جدول رقم (9)

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي	0.910	7
العمل الجماعي والتميز المؤسسي	0.909	7
التحفيز والتميز المؤسسي	0.948	5
الاتصال الفعال والتميز المؤسسي	0.945	6
الثبات الكلي العام	0.928	25

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.909-0.948) بمعدل كلي 0.928، نستنتج مما سبق أن أداة البحث أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

## الإحصاء التحليلي

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من البحث الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمثل فيما يلي

- 1- الإحصاء الوصفي
- 2- التوزيعات التكرارية
- 3- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت
- 4- النسب المئوية.
- 5- معامل سبيرمان لتحليل معاملات الارتباط لصدق الاستبيان
- 6- معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة
- 7- اختبار بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات
- 8- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression

## تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها

نتناول تحليل نتائج الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة وفروضها ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي على مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة

## نتائج الدراسة ومناقشتها

**السؤال الأول ينص على: ما مستوى التمكين الإداري لدى مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة؟**

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري لدى مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=363)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	تفويض السلطة تزيد من التميز المؤسسي بالمدارس التعليم.	4.3	0.6	86%	موافق بشدة	3
2	تفويض السلطة يتيح لمدرء المدارس على اتخاذ القرارات التي تزيد من التميز المؤسسي.	4.3	0.5	86%	موافق بشدة	2
3	التمكين يعطي مدرء المدارس الصلاحيات والمسؤوليات التي تزيد من أداء الدور الفعلي لهم.	4.4	0.5	88%	موافق بشدة	1
4	عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى فشله في تحقيق التميز المؤسسي.	3.9	0.99	78%	موافق	6
5	عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى تقاعس الموظفين في أداء دورهم.	3.9	1	78%	موافق	7
6	عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى تباطؤ في العمل لدى العاملين بالمدرسة.	4.1	1.01	82%	موافق	4
7	عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى ضعف الدافعية له في تحقيق التميز المؤسسي.	4	0.98	80%	موافق	5
	المعدل العام	4.1	0.80	83%	موافق	

والجدول (10) يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

## أولاً- الحرية وتفويض السلطة

يتضح من الجدول (10) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الحرية وتفويض السلطة من خلال التمكين الإداري للمديرين والمديرات، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق)، بمتوسط حسابي وقدره (4.1) وانحراف معياري وقدره (0.80)، بنسبة مئوية 83%. فنجد الفقرة الثالثة في التمكين الإداري وهي «التمكين يعطي مدرء المدارس الصلاحيات والمسؤوليات التي تزيد من أداء الدور الفعلي لهم»، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4) ونسبة مئوية (88%)، درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى ان صلاحية الحرية وتفويض السلطة تساعد المديرين والمديرات بالمدرسة على دورة لتمكين بحرية والتمكين من اتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات التي المتكلف بها وذلك

لأداء بعض الأدوار المطلوبة منهم واحتلت الفقرة الخامسة درجة (موافق) ، وذلك بمتوسط حسابي وقدرة (3.9) ونسبة ومئوية (78%) وهي الفقرة التي تتعلق «عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى تقاعس الموظفين في أداء دورهم»، ويعزو الباحث السبب إلى عدم تفويض السلطة للمديرين والمديرات يؤدي على عدم تمكينهم الإداري وتفويض السلطة واتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة بالمدرسة، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (88%) إلى (78%) .

وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة «التمكين يعطي مدراء المدارس الصلاحيات والمسؤوليات التي تزيد من أداء الدور الفعلي لهم»، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة «تفويض السلطة يتيح لمدراء المدارس على اتخاذ القرارات التي تزيد من التميز المؤسسي».
- المرتبة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: «تفويض السلطة تزيد من التميز المؤسسي بالمدارس التعليم».
- المرتبة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.1 عبارة: «عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى تباطؤ في العمل لدى العاملين بالمدرسة».
- المرتبة الخامسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4 عبارة: «عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى ضعف الدافعية له في تحقيق التميز المؤسسي».
- المرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 3.9 عبارة: «عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى فشله في تحقيق التميز المؤسسي».
- المرتبة السابعة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 3.9 عبارة: «عدم تمكين وتفويض السلطة لمدير المدرسة يؤدي إلى تقاعس الموظفين في أداء دورهم».
- ويرى الباحث بان النتيجة الحالية نحو الحرية وتفويض السلطة من خلال التمكين الإداري للمديرين والمديرات تكون بدرجة عالية وامتلاكهم تفويض للسلطة باتخاذ القرارات، ويرجع ذلك ان غالبية المديرين والمديرات بمدارس التعليم بمحافظه جدة، يعطون موضوع التمكين الإداري والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس الأداء الفردي داخل المدرسة والذي يعكس مدى رضا المدرسين والمدارس عن الإدارة المدرسية كما يعطي التمكين لهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تزيد من أداء الدور الفعلي. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الزامل، 2016) دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على- دور تمكين العاملات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وكذلك الكشف عن تصور العاملين لأبعاد التمكين الإداري

## ثانياً - العمل الجماعي والتميز المؤسسي

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=363)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق	4	0.9	80%	موافق	7
2	أن توزيع السلطات بين الموظفين تعمل على زيادة التمكين بالمنظمات.	4.2	0.7	84%	موافق بشدة	6
3	إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى مدراء المدارس	4.3	0.61	86%	موافق بشدة	4
4	الاهتمام بتمكين مدير المدرسة يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في تحقيق التميز المؤسسي.	4.3	0.6	86%	موافق بشدة	3
5	ترى أن توزيع السلطات يتيح للموظفين حرية الابتكار والإبداع في العمل.	4.4	0.56	88%	موافق بشدة	1
6	تمكين مدراء المدارس من أداء أدوارهم ومنحهم الصلاحيات يعمل على زيادة الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز المؤسسي.	4.3	0.53	86%	موافق بشدة	2
7	تمكين مدراء المدارس من أداء أدوارهم يزيد من مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين	4.2	0.59	83%	موافق بشدة	5
	المعدل العام	4.2	0.64	85%	موافق بشدة	



يتضح من الجدول (11) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العمل الجماعي والتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمديرات بمدارس جدة، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البُعد وللُبُعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة). بمتوسط حسابي وقدره (4.2) وانحراف معياري وقدره (0.64)، بنسبة مئوية 85%، فنجد الفقرة الخامسة في التمكين الإداري، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4) ونسبة مئوية (88%)، وهي ترى أن توزيع السلطات يتيح للموظفين حرية الابتكار والإبداع في العمل درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى توزيع السلطات يتيح للمديرين الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجههم والتغلب عليها واحتلت الفقرة الأول درجة (موافق)، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4) ونسبة ومئوية (80%) وهي الفقرة التي تتعلق «إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق»، ويعزو الباحث السبب إلى درجة التمكين الفردي للفرد قد تؤدي على إلى عمليات عكسية ويرجع إلى اتخاذ بعض القرارات بفرديّة وعدم العمل الجماعي والمشاورة بين فريق العمل الواحد، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (80%) إلى (88%).

وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة «ترى أن توزيع السلطات يتيح للموظفين حرية الابتكار والإبداع في العمل»، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة «تمكين مدراء المدارس من أداء أدوارهم ومنحهم الصلاحيات يعمل على زيادة الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز المؤسسي».
- المرتبة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: «الاهتمام بتمكين مدير المدرسة يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في تحقيق التميز المؤسسي».
- المرتبة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: «إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى مدراء المدارس».
- المرتبة الخامسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.2 عبارة: «تمكين مدراء المدارس من أداء أدوارهم يزيد من مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين».
- المرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.2 عبارة: «أن توزيع السلطات بين الموظفين تعمل على زيادة التمكين بالمنظمات».
- المرتبة السابعة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4 عبارة: «إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق».
- يرى الباحث بان النتيجة الحالية للعمل الجماعي والتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمديرات بمدارس جدة يكون من خلال التي تقديم صورة مباشرة إلى رفع كفاءة الأداء الخاص بالعمل وتحسين فعاليته، وذلك لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، كما يسعى العمل الجماعي إلى توزيع المهام والأدوار على كافة العاملين بالعمل الإداري والمدرسي، بالإضافة إلى أنها تشكل فرق العمل والإدارات المتخصصة، وتستهدف كافة المجالات بما في ذلك العملية، والاجتماعية، كما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة في كافة الاختصاصات، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مسعود، 2019)، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة الترتيب
1	الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي	4.1	0.80	83%	2
2	العمل الجماعي والتميز المؤسسي	4.2	0.64	85%	1
	المعدل الكلي	4.2	0.72	84%	موافق بشدة

وللإجابة على السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة؟

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان مستوى التمكين الإداري لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم

بمحافظة جده، جاءت بمتوسط حسابي وقدرة (4.2) وانحراف معياري وقدرة (0.72) ونسبة مئوية وقدرها 84% وتقع في فئة درجة (موافق بشدة)، حيث يتضح لنا ان امتلاك المديرين والمديرات إلى مستوى عالي من التمكين الإداري التي يساعدهم في اتخاذ القرار، مما يحقق العمل التعاوني و التشاركي والجماعي وتحقيق أهداف مختلفة كما يحقق حالة التكامل الإداري، كما يساهم التمكين الإداري من وجهة نظرهم في تطوير أداء وقدرات ومعارف المديرين والمديرات، ويرون أن التمكين الإداري سيساهم بقدر كبير في تحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل. ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا بان التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها كما اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (الجنيدى، 2017)، تأثير أنماط القيادة الأكاديمية في التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة عدن، وتناولت هذه الدراسة فكرة تبني برنامج التمكين الإداري في جامعة عدن، إذ لم يعد بمقدور المنظمات (الجامعات) أن تسيّر أمورها وأعمالها بالأوامر، فظهرت حاجة ملحة إلى أن تسيّر تلك المنظمات أو الجامعات أمورها من خلال الدافعية الذاتية، ولا يمكن لذلك أن يتحقق إلا من خلال تبني برنامج التمكين الإداري.

### السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس

### أولاً - التحفيز والتميز المؤسسي:

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (363)

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	التمكين كحافز لمدير المدرسة يزيد من قدرتهم على تحقيق التميز المؤسسي.	4.3	0.61	86%	3
2	التمكين يعد حافز لمدير المدرسة على تحسين أداء العمل ومخرجاته بالتعليم.	4.3	0.63	86%	4
3	يساعد التمكين لمدير المدرسة من رفع مستوى الرضا لدى المعلمين.	4.3	0.62	86%	2
4	يساعد التحفيز لمدير المدرسة والعاملين بها على زيادة بذل أقصى الجهود لتحقيق التميز المؤسسي.	4.4	0.58	88%	1
5	يعمل التمكين على زيادة الولاء والانتماء للمدرسة لكافة العاملين فيها.	4.2	0.64	84%	5
	المعدل العام	4.3	0.62	86%	

يتضح من الجدول (13) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التحفيز والتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمديرات بمدارس جدة، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البُعد وللبُعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.3) وانحراف معياري وقدره (0.62)، بنسبة مئوية 86%، فنجد الفقرة الرابعة في التميز المؤسسي، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4) ونسبة مئوية (88%)، وهي يساعد التحفيز لمدير المدرسة والعاملين بها على زيادة بذل أقصى الجهود لتحقيق التميز المؤسسي، يعزو الباحث السبب إلى المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة في كافة الاختصاصات، مما يجعل العمل مؤسساتياً بصورة بحثه مما يجعل المديرين والمديرات إلى امتلاك المهارات الإدارية التخصصية اللازمة، واحتلت الفقرة الخامسة درجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدرة (4.2) ونسبة ومئوية (84%) وهي الفقرة التي تتعلق «يعمل التمكين على زيادة الولاء والانتماء للمدرسة لكافة العاملين فيها»، ويعزو الباحث السبب إلى امتلاك المديرين والمديرات إلى درجة عالية من التمكين نحو التميز المؤسسي يساعدهم على زيادة الانتماء والى كافة العاملين بالمدرسة، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (84%) إلى (88%).

وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة «يساعد التحفيز لمدير المدرسة والعاملين بها على زيادة بذل أقصى الجهود لتحقيق التميز المؤسسي»، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة «يساعد التمكين لمدير المدرسة من رفع مستوى الرضا لدى المعلمين».

- المرتبة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: « التمكين كحافز لمدير المدرسة يزيد من قدرتهم على تحقيق التميز المؤسسي.»
- المرتبة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: « التمكين يعد حافز لمدير المدرسة على تحسين أداء العمل ومخرجاته بالتعليم.»
- المرتبة الخامسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.2 عبارة: « يعمل التمكين على زيادة الولاء والانتماء للمدرسة لكافة العاملين فيها.»

ويري الباحث بان النتيجة الحالية نحو التحفيز والتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمديرات بمدارس جدة، يكون من خلال زيادة بذل أقصى الجهود لتحقيق التميز المؤسسي مما يساعد على رفع مستوى الرضا لدى المعلمين وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التميز المؤسسي والتمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المغاوري، 2020)، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، وقد هدفت الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، مع تحديد مستوياته، دراسة اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، التعرف على مفهوم التميز التنظيمي وتحديد أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية، دراسة عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

## ثانياً- الاتصال الفعال والتميز المؤسسي

### جدول (14)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (363)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يساعد التمكين من حرية الاتصال بين الهرم الإداري بالمدرسة	4.2	0.72	84%	موافق بشدة	5
2	يساعد التمكين من قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مع المعلمين في زيادة التميز المؤسسي.	4.3	0.6	86%	موافق بشدة	2
3	يعمل التمكين على توزيع السلطات بين المدير والمعلمين مما يساعد على الاتصال الفعال وتحقيق التميز المؤسسي.	4.2	0.81	84%	موافق بشدة	6
4	يعد تمكين مدراء المدارس من الأساليب الحديثة في زيادة التواصل مع العاملين تحت قيادته.	4.4	0.59	88%	موافق بشدة	1
5	يساعد التمكين والاتصال الفعال على تطوير أداء العمل بالمدرسة.	4.3	0.63	86%	موافق بشدة	3
6	يعمل التمكين على التواصل مما يؤدي إلى تطوير العمل في المدرسة.	4.3	0.64	86%	موافق بشدة	4
	المعدل العام	4.3	1.01	86%	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (14) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الاتصال الفعال والتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمديرات بمدارس جدة، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة) ، بمتوسط حسابي وقدره (4.3) وانحراف معياري وقدره (1.01)، بنسبة مئوية 86%، فنجد الفقرة الرابعة في التميز المؤسسي، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4) ونسبة مئوية (88%)، وهي يعد تمكين مدراء المدارس من الأساليب الحديثة في زيادة التواصل مع العاملين تحت قيادته درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى طرق التواصل بين القادة والعاملين في منظومة التعليم مما يساعد فريق العمل الواحد على النمو والتطوير والتميز والجودة المنشودة، وصناعة التميز المؤسسي واحتلت الفقرة الثانية درجة (موافق بشدة) ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4.2) ونسبة مئوية (84%) وهي الفقرة التي تتعلق « يعمل التمكين على توزيع السلطات بين المدير والمعلمين مما يساعد على الاتصال الفعال وتحقيق التميز المؤسسي »، ويعزو الباحث السبب إلى درجة التمكين للمديرين تساعدهم على توزيع السلطات مما يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (84%) إلى (88%).

وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة "يعد تمكين مدراء المدارس من الأساليب الحديثة في زيادة التواصل مع العاملين تحت قيادته"، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة "يساعد التمكين من قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مع المعلمين في زيادة التميز المؤسسي".
- المرتبة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: «يساعد التمكين والاتصال الفعال على تطوير أداء العمل بالمدرسة.»
- المرتبة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: «يعمل التمكين على التواصل مما يؤدي إلى تطوير العمل في المدرسة.»
- المرتبة الخامسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.2 عبارة: «يساعد التمكين من حرية الاتصال بين الهرم الإداري بالمدرسة»
- المرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي وقدره 4.2 عبارة: «يعمل التمكين على توزيع السلطات بين المدير والمعلمين مما يساعد على الاتصال الفعال وتحقيق التميز المؤسسي.»

ويري الباحث بان النتيجة الحالية من الاتصال الفعال والتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمديرات بمدارس جدة، تمكن مديري ومديرات المدارس بجدة من تمكين مدراء المدارس من الأساليب الحديثة في زيادة التواصل مع العاملين تحت قيادته، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مع المعلمين في زيادة التميز المؤسسي. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الدغمي، 2019)، بعنوان: التمكين الإداري في التميز المؤسسي، الأردن، جامعة آل البيت رسالة ماجستير غير منشورة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي،

#### للإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة

جدول (15)

م	المحاور	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	نحو التحفيز والتميز المؤسسي	4.3	0.62	86%	2
2	الاتصال الفعال والتميز المؤسسي	4.3	1.01	86%	1
	المعدل الكلي	4.3	0.82	86%	

يتضح من خلال الجدول رقم (15)

ان مستوى التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، جاءت بمتوسط حسابي وقدره (4.3) وانحراف معياري وقدره (0.82) ونسبة مئوية وقدره 86% وتقع في فئة درجة (موافق بشدة)، حيث يتضح لنا ان امتلاك المديرين والمديرات إلى مستوى عالي من

التميز المؤسسي التي تقوم بدورها التنفيذي في المؤسسات التربوية وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات التي يتوقف نجاح إدارة المدرسية في تحقيق أهدافها كما اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (ملحم، 2016)، بعنوان: التمكين وأثره على أداء المنظمات، وهدفت الدراسة إلى رصد المكتبة العربية بهذا الجهد، أملاً أن يفيد القارئ العربي سواء أكان باحثاً أم طالباً أم مديراً وتتلخص أهمية هذا الدراسة بشكل أكثر تحديداً فيما يأتي وتوصلت الدراسة إلى أنه يكمن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا الزبائن، فهي معنية بإكساب الموظف التمكن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة

جدول (16)

م	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	مستوى التمكين الإداري	4.2	0.72	84%
2	مستوى التميز المؤسسي	4.3	0.82	86%
	المعدل الكلي	4.3	0.77	85%

السؤال الرئيسي: ينص على: «ما أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة؟»

يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة

يتضح من خلال الجدول رقم (16) ان أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جده، جاءت بمتوسط حسابي وقدرة (4.3) وانحراف معياري وقدرة (0.77) ونسبة مئوية وقدرها 85% وتقع في فئة درجة (موافق بشدة)، حيث جاء مستوى التميز المؤسسي للمديرين والمديرات بدرجة عالية ويرجع ذلك إلى تطوير قدراتهم من خلال تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي، وتطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة، وتنمية ثقافة مؤسسية لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق، مما يساعد على تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالإدارة المدرسية، والعمل المشترك مع العاملين بالمدرسة لتحقيق المنافع المتبادلة، وإنشاء فريق عمل لتحديد فرص التعاون لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين. ويرى الباحث ان التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جده من خلال ما يلي:

- 1- التركيز على خلق القيمة المضافة للعاملين بالمدرسة وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح والمثل وفعالية
- 2- كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإحداث التغيير والنجاح من خلال مواهب العاملين بما يضمن استدامة تحقيق نتائج متفردة

#### ثانياً فرضيات الدراسة

**الفرض الأول: ينص على «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.»**

#### جدول رقم (17)

تحليل معامل الارتباط والانحدار للحرية وتفويض السلطة (ن=363).

نموذج	قيمة المعامل البائي	قيمة المعامل الخطأ المعياري للمعامل البائي الانحدار "ت"	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
المتغير الثابت	35.991	2.129	0.00	16.902
الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي	2.432	0.073	0.868	33.143

وللإجابة عن هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Lin-ear Regression، وفيما يأتي نتائج هذا الاختبار: يتضح من الجدول رقم (17) بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة (هو (0.868) بارتباط معنوي عند 1%، بمعنى وجود علاقة

طردية جيدة بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط بين التمكين الإداري داخل المدارس وبين الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي للإدارة المدرسية ككل. بتحليل معامل الانحدار بين التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ان وجد معامل الانحدار  $\beta = (0.868)$  أي أنه كلما سعت الإدارة المدرسية إلى تطبيق سياسات التمكين الإداري ومنها تفويض السلطة للصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة وإعطاء الصلاحيات الكاملة للمديرين والمديرات لإنجاز أعمالهم ثقة فيهم كلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي المتمثل في تميز المرؤوسين والقادة والهيكل التنظيمي. وهذا يؤكد وجود أثر بين الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، كما اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة مها عثمان الزامل (2016) بعنوان: دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على- دور تمكين العاملات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وكذلك الكشف عن تصور العاملين لأبعاد التمكين الإداري.

**الفرض الثاني ينص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العمل الجماعي والتميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة.**

#### جدول رقم (18)

تحليل معامل الارتباط والانحدار للعمل الجماعي (ن=363).

نموذج	قيمة المعامل البائي	قيمة المعامل الخطأ المعياري للمعامل البائي الانحدار "ت"	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
المتغير الثابت	4.935	1.443	0.00	3.420
العمل الجماعي والتميز المؤسسي	3.392	0.048	0.965	70.357

وللإجابة عن هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression، وفيما يأتي نتائج هذا الاختبار: يتضح من الجدول رقم (18) بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل

الارتباط لتلك العلاقة (هو 0.965) بارتباط معنوي عند 1%، بمعنى وجود علاقة طردية جيدة بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط بين التمكين الإداري داخل المدارس وبين العمل الجماعي والتميز المؤسسي للإدارة المدرسية ككل. وتحليل معامل الانحدار بين التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين العمل الجماعي والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ان وجد معامل الانحدار  $\beta = 0.965$  أي أنه كلما سعت الإدارة المدرسية إلى تطبيق سياسات التمكين الإداري ومنها تمكين مدراء المدارس من أداء أدوارهم ومنحهم الصلاحيات يعمل على زيادة الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز المؤسسي كلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي المتمثل في تمكين مدراء المدارس من أداء أدوارهم يزيد من مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين. وهذا يؤكد وجود أثر بين العمل الجماعي والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، كما اتفقت الدراسة الحالية هالة المغاوري (2020) بعنوان: (التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، وقد هدفت الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، مع تحديد مستوياته، دراسة اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، التعرف على مفهوم التميز التنظيمي وتحديد أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية، دراسة عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي).

### الفرض الثالث ينص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين التحفيز والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة. وللإجابة عن هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression، وفيما يأتي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (19)  
تحليل معامل الارتباط والانحدار للتحفيز (ن=363).

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل قيمة "ت" المعنوية
المتغير الثابت	7.995	2.118	3.776
التحفيز والتميز المؤسسي	2.432	0.073	46.470

يتضح من الجدول رقم (19) بتحليل معامل

الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة (هو 0.926) بارتباط معنوي عند 1%، بمعنى وجود علاقة طردية قوية جدا بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط بين التمكين الإداري داخل المدارس وبين التحفيز والتميز المؤسسي للإدارة المدرسية ككل. وتحليل معامل الانحدار بين التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين التحفيز والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ان وجد معامل الانحدار  $\beta = 0.926$  أي أنه كلما سعت الإدارة المدرسية إلى تطبيق سياسات التمكين الإداري ومنها مساعدة مديري المدرسة من رفع مستوى الرضا لدى المعلمين وتحسين أداء العمل بمخرجاته بالتعليم. وهذا يؤكد وجود أثر بين التحفيز والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، كما اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة عبد الرحمن عبد الغفور، بعنوان قيادة التغيير والتمكين، (2015)، التي هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التغيير وأساليب التطوير، وهدفت إلى التعرف على آثار التمكين في قيادة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء

### الفرض الرابع ينص على

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة. وللإجابة عن هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression، وفيما يأتي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (20)  
تحليل معامل الارتباط والانحدار للاتصال الفعال (ن=363)

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل قيمة "ت" المعنوية
المتغير الثابت	9.087	2.154	4.218
الاتصال الفعال والتميز المؤسسي	3.746	0.083	45.178

يتضح من الجدول رقم (20) بتحليل معامل

الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة (هو 0.922) بارتباط معنوي

عند 1%، بمعنى وجود علاقة طردية قوية بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط بين التمكين الإداري داخل المدارس وبين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي للإدارة المدرسية ككل. وبتحليل معامل الانحدار بين التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ان وجد معامل الانحدار  $\text{Beta} = (0.922)$  أي أنه كلما سعت الإدارة المدرسية إلى تطبيق سياسات التمكين الإداري ومنها تمكين مدراء المدارس من الأساليب الحديثة في زيادة التواصل مع العاملين تحت قيادته، وقدرتهم على اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مع المعلمين في زيادة التميز المؤسسي. وهذا يؤكّد وجود أثر بين للاتصال الفعال والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة هيفاء راشد الدغبي (2019) بعنوان: التمكين الإداري في التميز المؤسسي، الأردن، جامعة آل البيت رسالة ماجستير غير منشورة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي،

## نتائج الدراسة

بعد ان تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً وتفسير النتائج لهذه الدراسة توصلت الباحثة إلى عدة نتائج وهي

ما يلي:

- 1- ان مستوى التمكين الإداري لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده، جاءت بمتوسط حسابي وقدرة (4.2)، ونسبة مئوية وقدرها 84%.
- 2- أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الحرية وتفويض السلطة من خلال التمكين الإداري، جاء بمتوسط حسابي وقدره (4.1)، بنسبة مئوية 83%
- 3- أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العمل الجماعي والتميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي وقدره (4.2)، بنسبة مئوية 85%
- 4- ان مستوى التميز المؤسسي لدى المدراء والمديرات، جاء بمتوسط حسابي وقدرة (4.3)، ونسبة مئوية وقدرها 86%
- 5- أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التحفيز والتميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي وقدره (4.3)، وبنسبة مئوية 86%
- 6- أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الاتصال الفعال والتميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي وقدره (4.3)، ونسبة مئوية 86%
- 7- يوجد أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده، حيث جاءت بمتوسط حسابي وقدرة (4.3)، ونسبة مئوية وقدرها 85%.
- 8- يوجد أثر بين الحرية وتفويض السلطة والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده عند قيمة معامل الانحدار  $\text{Beta} = (0.868)$ .
- 9- يوجد أثر بين العمل الجماعي والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده، عند قيمة معامل الانحدار  $\text{Beta} = (0.965)$
- 10- يوجد أثر بين التحفيز والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده، عند قيمة معامل الانحدار  $\text{Beta} = (0.926)$
- 11- يوجد أثر بين للاتصال الفعال والتميز المؤسسي لدي مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظه جده عند قيمة معامل الانحدار  $\text{Beta} = (0.922)$

## توصيات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات

- 1- ضرورة زيادة فرص تفعيل التمكين الإداري في العمل بهدف زيادة الدافعية لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية وزيادة فرص الإبداع وتطوير الأداء في العمل
- 2- ضرورة تفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم وكذلك تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين أنفسهم بهدف زيادة فرص إنجاز الأعمال.

- 3- ضرورة تفعيل مبدأ الاستقلالية للعاملين بهدف بث الثقة في نفوس العاملين ولتخفيف القيود عليهم بهدف تخفيف العبء على المدراء وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي
- 4- ضرورة مراعاة الأخذ بمفهوم التمكين الإداري وتوظيف أبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده.
- 5- توفير برامج تدريبية وورش عمل مكثفة بهدف زيادة الخبرات المعرفية والمهارية المكتسبة من البرامج التدريبية المقررة مما يساعد على رفع فرص تحقيق التميز المؤسسي

### حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي
- 2- الحدود المكانية والبشرية: تم تطبيق الدراسة على المديرين والمدبرات بمدارس تعليم جدة
- 3- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1444-2023 م.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الحازمي، ناصر عايد عطية الله. (1441هـ). *أساسيات التمكين في المنظمات*. جدة: دار حافظ.
- الزهراني، تركي. (1441هـ). *مفاهيم إدارية حديثة*. الرياض: العبيكان.
- الشطيري، عبد الرحمن. (1441هـ). *أساليب التمكين بالمنظمات الحكومية وأثارها*
- العساف صالح حمد. (1995). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الغمس، وسام بنت مشعل. (2019). «دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي»، *عين شمس، مجلة القراءة والمعرفة*. جامعة الملك سعود
- الكردي، محمد أحمد. (2018). *التميز المؤسسي ومفهومه*. بيروت، دار صادر.
- جادالله، جمال محمد المرسي. (2019). *التمكين وأثاره على المنظمات*. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- حسن، شحاته (2022). *التميز المؤسسي ومراحله*. الإسكندرية، المعارف.
- حسن، علي حمودة. (1442هـ). *التمكين كمفهوم معاصر*. الرياض: العبيكان
- خالد، فراح. (2021). «أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي»، *جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*. مجلد 8، عدد 1، ص: 126-147.
- راشد، أحمد محمد. (2019). *التمكين الإداري ومعاصرة المنظمات*. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- رفيع، ديمة عبدالله. (2020). «تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة»، *مجلة البحث العلمي في التربية*. جامعة عين شمس، العدد 21، يوليو.
- زايد، عبد الله محمد. (2020). *التمكين الإداري ونظريات المعرفة*. الرياض: العبيكان .
- شوكت، مراد أحمد. (2021). *التمكين الإداري كمفهوم معاصر*. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- عايش، عبداللطيف مصلح؛ والفحفة، عبد الكريم صالح. (2020). «أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري: دراسة ميدانية»، *جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية*. يونيو، ص ص 72-25.
- عبادي، محمد محسن أحمد. (2019). *التمكين الإداري ومقوماته*. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الرحمن، إبراهيم. (2020). *التمكين الإداري وأهميته وقوائمه*. الإسكندرية: المعارف.
- عبد الرحمن، شاكر محمد. (2018). *التمكين الإداري بالمنظمات*. عمان: الرحمان للطباعة والنشر.
- عبد الغفور، عبد الرحمن (2021)، *بعنوان قيادة التغيير والتمكين*
- عبيد، محمد عويد (1440هـ). *التمكين الإداري وأثاره على أداء الموظفين*. الرياض: العبيكان.
- عمر، السيد أحمد. (2019). *التميز المؤسسي ومراحله*. القاهرة: الأنجلو المصرية.
- غباري، عبد الله عبد الرحمن. (2019). *التمكين الإداري ومفهومه المعاصر*. الرياض: العبيكان.
- غرابي، خوله. (2021). *التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية*. زيان عاشور، مجلة المنتدى.
- فؤاد، عبدالله محمود. (2020). *التمكين وأثاره على المنظمات*. الإسكندرية: المعارف.
- محمد، محمد أحمد علي. (2020). *التميز المؤسسي وأنواعه*. الرياض: العبيكان.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Rana, Surekha & Sing, Vandana. (2016). "Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical Study in IT Industry", *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 21, Issue10, Ver. 12, pp. 23-29.
- Yang, Seung-Bum & Choi, S. O. (2009). "Employee Empowerment and Team Performance, Autonomy, Responsibility, Information and Creativity", *Team Performance Management*, 15 (5/6), pp. 289-301.

## The Impact of Administrative Empowerment on Institutional Excellence in Public Sector Organization: A Field Study on School Principals in Jeddah

ADEL A ALTALHI

Faculty of Economics and Administration  
King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
altalhiadel@gmail.com

### ABSTRACT

Administrative empowerment and institutional excellence are among the recent topics that have received great attention from researchers in the field of management, and that is because modern organizations have become extremely interested in human resources (managers) as they are the basis of the administrative process. It is an essential component of the organization.

This study came to discover the relationship between these two variables: administrative empowerment and institutional excellence. As well as knowing the level of administrative empowerment of the principals of education schools in the General Administration of Education in Jeddah Governorate. To verify the objectives of this study, the descriptive approach was used since it is the most suitable for such studies, and the use of the questionnaire as a tool for data collection. The study reached the following results:

- There is a statistically significant relationship between administrative empowerment and institutional excellence.
- There is a low level of administrative empowerment in the schools of the General Administration of Education in Jeddah Governorate.

Based on these research results, it will help making executive decisions, formulating, and developing public policies for education and what it will contribute to providing useful information to researchers and scholars for future researchers.

**Keywords:** *Administrative Empowerment; Institutional Excellence; Delegation of Authority; Teamwork; Stimulus; Effective Communication.*

