

واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

د. بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم المصري

حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت البحث إلى التعرف على واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداتين للبحث ، الأداة الأولى الاستبانة للتعرف على واقع ومتطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم، وتم تطبيقها على (٥٢١) من القيادات التربوية بإدارات التعليم (الرياض مكة المكرمة، الشرقية)، والأداة الثانية المقابلة لإجراء التحليل البيئي الاستراتيجي لواقع إدارات التعليم، وتم تطبيقها على (٤١) من ذوي الخبرة في التربية والتعليم، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أبرزها: إن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٨١) من أصل (٤). وإن درجة ممارسة أفراد الدراسة لأبعاد المحور الأول (واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية) وعددها (٣) أبعاد، جاءت بدرجة (متوسطة). وقد رُتبت أبعاد المحور الأول تنازلياً على النحو التالي: بُعد التمكين القيادي للقيادات التربوية "جاء بالمرتبة الأولى، يليه "بُعد التمكين النفسي للقيادات التربوية" بالمرتبة الثانية، ثم "بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية" بالمرتبة الثالثة والأخيرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري – القيادات التربوية – إدارات التعليم – الميزة التنافسية .

The reality of practicing administrative empowerment of educational leaders in education departments as an entry point to achieving Competitive Merit

Dr. Badreah Abdelaziz Ebrahim Almasri

Abstract:

The research aimed to identify the reality of the practice of administrative empowerment for educational leaders in education departments as an approach to achieving competitive Merit. To achieve the goal of the research, a descriptive survey method was used, and two research tools were built. The first tool was a questionnaire to identify the reality and requirements of applying administrative empowerment for educational leaders in education departments. Applying it to (521) educational leaders in education departments (Riyadh, Makkah Al-Mukarramah, Al-Sharqiyah), The second tool corresponds to conducting a strategic environmental analysis of the reality of education departments, and it was applied to (41) people with experience in education. The research reached a number of results, the most notable of which are: The reality of administrative empowerment of educational leaders in education departments as an entry point to achieving competitive Merit came to a degree of practice. Average, with the general arithmetic average reaching (2.81) out of (4). The degree to which the study members practiced the dimensions of the first axis (the reality of administrative empowerment of educational leaders in education departments as an approach to achieving competitive Merit), which are (3) dimensions, was (medium). The dimensions of the first axis were arranged in descending order as follows: "The

dimension of leadership empowerment for educational leaders” ranked first, followed by “the dimension of psychological empowerment for educational leaders” in second place, then “the dimension of organizational empowerment for educational leaders” ranked third and last.

Keywords: administrative empowerment - educational leaders - education departments - competitive Merit.

• مقدمة :

يعد الاهتمام بتنمية المورد البشري، وبذل الجهود في رفع مستوى أدائه، والعمل الدؤوب على إعداد قادة قادرين على قيادة التغيير المنشود، بأدوات، وأساليب إدارية، تدعم تحقيق التميز، واستدامته؛ من أولويات المملكة العربية السعودية، لذا يُعد التمكين الإداري، أحد المداخل الاستراتيجية المهمة، لإحداث التطوير والتحسين الإداري المستمر،

وهذا الأسلوب ظهر في بدايات التسعينات، من القرن العشرين الميلادي، نتيجة لتطور الفكر الإداري، في مجال التحول من المنظمة البيروقراطية، إلى المنظمة الممكنة، حيث ترتب على ذلك تغييرات عدة في البيئة التنظيمية، وزيادة التركيز على مواردها البشرية، وتحسين جودة خدماتها، لتحقيق رضا المستفيدين، وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها التنظيمية (العساف، ٢٠٠٧). ويهدف التمكين إلى استثمار جدارات، وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزهم ذاتياً، ورفع مستوى دافعيتهم، وتحسين قدرتهم على أداء أعمالهم (الطعاني، والسويحي، ٢٠١٣)، مما يؤدي إلى تحقيق المزيد من مستويات الإنجاز، ومن ثم ارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي (حسين، ٢٠٠٩).

ويتميز التمكين الإداري؛ بتركيزه أيضاً على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، حيث يتم دراسة العملية الإدارية بكاملها، ابتداءً من التخطيط وحتى تحقيق الأهداف، وتقويم النتائج، فهو يساعد على رؤية متكاملة للعمل، ويزيل الحواجز أمام تقدم الإنجاز (الرواشدة، ٢٠١٠)، إضافة لتركيزه على جانب حاجات الفرد المعنوية؛ مثل: الانتماء، وإثبات الذات، والاحساس بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية شعوره بالمسؤولية،

ليكون دائم الإنتاجية بروح معنوية عالية، وجودة في الأداء، تتمكن من خلاله المؤسسات تحقيق المزايا التنافسية، وتأمين استدامتها، واحتلال موقع تنافسي؛ يؤهلها لأن تتفوق على مثيلاتها في المجال الذي تنشط فيه.

وإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تمثل إحدى المؤسسات التربوية المهمة، في جهاز وزارة التعليم، وترتبط بعلاقات تبادلية مع المستفيدين الداخليين من الموظفين والطلاب، والخارجيين من كافة شرائح المجتمع، وللوفاء باستدامة العلاقات الجيدة، والمستدامة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، يتطلب الأمر إلى العناية بجودة، وتميز الخدمات، والمنتجات التي تقدمها إدارات التعليم، ويتحقق هذا المطلب بتطبيق التمكين الإداري في إدارات التعليم للقيادات التربوية؛ وذلك بإعطائهم حرية أكثر في المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية، وتشجيع روح المبادرة لديهم؛ بتقديم الأفكار الإبداعية لتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والموظفين، وسعيها لتحقيق الكفاءة، والفعالية في إنجاز المهام، وتطوير الأداء في إدارات التعليم، التي تمثل المحضن الملائم لتلك الأفكار، والمساهمة في إيجاد البيئة المحفزة والداعمة للابتكار، خاصة في ظل صعوبة الاحتفاظ بالميزة التنافسية، بصفة نهائية بفعل عصر المعلومات، والتطور التكنولوجي،

ومن ثم تأتي ضرورة تنمية، وتطوير هذه الميزة عن طريق تمكين القيادات التربوية ورعاية إبداعهم، ومساهماتهم البناءة (نورالدين، ٢٠١٤).

ويرتبط التمكين الإداري بمفاهيم عدة مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة الذاتية، والإصلاح الإداري، والفعالية التنظيمية، وعمل الفريق، والإبداع، والتميز، أضاف للتمكين الإداري أهمية؛ ومسؤولية تجاه تحسين الإنتاجية، وتميز الأداء في إدارات التعليم، المؤدي للنجاح المؤسسي، وتفوقها، واكتسابها ميزة تنافسية (الردادي، ٢٠١٢).

فالقيادات التربوية الممكنة، حين تقلدها دورها القيادي، تسعى إلى تحقيق نوع من التميز، تصل بإداراتها من خلاله إلى الريادة في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها، وبمخرجات تعليمية قادرة على المشاركات، والمنافسات الدولية، والعالمية (اللوكان، ٢٠١٦).

وفي هذا الجانب أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحقيق متطلبات بناء الميزة التنافسية واستدامتها، ودور الكفاءات والإبداع في تحقيقها؛ مثل دراسة (المقادمة، ٢٠١٣؛ علي، ٢٠١٣؛ الشهري، ٢٠١٦؛ سليم، ٢٠١٠؛ اليامي، ٢٠١٥).

صور تحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم كثيرة، ومنها: المشاركة في جوائز التميز الذي ينعكس أثرها على تجويد الأداء التعليمي، وتحسين البيئة الإدارية في إدارات التعليم، ورفع مستوى كفاءة الأداء، وتطوير النظم والإجراءات، وتصحيح بعض الممارسات، بحسب الفئات المحددة للمشاركة، ويُعد الفوز بالجوائز، والوصول إلى منصات التتويج ميزة تنافسية؛ تسجل لصالح المؤسسة التعليمية، التي ما كانت لتحصل عليها لولا وجود كفاءات بشرية، وقيادات تربوية ممكنة، قادرة على قيادة المؤسسة نحو تجويد الأداء، وتحقيق التميز، وقد أكدت عدد من الدراسات على أهمية تبني المؤسسات التعليمية للتمكين الإداري، لما يحققه من فوائد جمّة، تشمل المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء، وتعطيها قيمة مضافة تميزها عن مثيلاتها، ومنها: دراسة (جواد، ٢٠١٢؛ أبو كريم، ٢٠١٢؛ عفانة، ٢٠١٣؛ العتيبي، ٢٠١٤؛ الراجح، ٢٠١٥؛ الجابر، ٢٠١٦؛ المسليم، ٢٠١٢)، كما أظهرت بعض الدراسات أن القيادات التربوية، لديها إدراك عال للتمكين الإداري، وولاء للمنظمة التي يعملون فيها، ومنها دراسة (محمد، ٢٠١٢؛ الحربي، ٢٠١٣)، وهم أقدر على تنمية روح الإبداع، والابتكار في أعمالهم، وتعزيز استمرار تميز المؤسسة التعليمية، مما يضمن قدرتها على المنافسة وحمايتها من الأزمات المفاجئة (الدعدي، ٢٠١١، العطار، ٢٠١١، الحارثي، ٢٠١٢)، وقد توصلت نتائج عدد من الدراسات؛ إلى ارتباط التمكين الإداري بالميزة التنافسية، بعلاقة موجبة دالة احصائياً، ومنها: (نور الدين، ٢٠١٤؛ المعايطمة، ٢٠١٤؛ منصر، ٢٠١٣؛ بوسالم، ٢٠١٣)، كما أكدت أن التمكين الإداري، يؤدي دوراً في تحقيق التميز للمؤسسات التعليمية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها، ولندرة الدراسات التي تناولت علاقة التمكين الإداري بالميزة التنافسية في إدارات التعليم بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، في ظل مرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على السعي لتحقيق التنافسية عالمياً، ليس لتعويض النقص في المدخلات فقط، أو المحافظة على المكتسبات والمنجزات، ولكن الطموح يمتد إلى بناء الوطن ليكون أكثر ازدهاراً، وفي مقدمة دول العالم، من خلال تعليم، وتأهيل الموارد البشرية، والاهتمام بتمكينهم، وصنع البيئات المحفزة، التي تتساوى فيها الفرص، ويكافأ فيها المتميزون، بالاستفادة من أفضل الممارسات المتبعة، في تقديم الخدمات المطورة للمستفيدين، لذلك سعت هذه الدراسة للتركيز

على التمكين الإداري للكفاءات البشرية في التعليم؛ يُمثلهم القيادات التربوية في إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية للوطن والمواطنين، من خلال مجال التعليم، والتعرف على أبعاده الشمولية، وأهدافه، وخصائصه، وأساليبه، ومعوقاته، ومتطلبات تحقيقه، والخروج باستراتيجية مقترحة لتطوير تطبيقه ميدانياً في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ماسبق؛ ولخبرة الباحثة الطويلة، من خلال عملها كمساعدة في إدارة الإشراف التربوي، ثم إدارة التخطيط والتطوير في إدارات التعليم، فقد لاحظت تباين في تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات التربوية، وابتعاده عن المكونات الأساسية، لذا جاء هذا البحث الذي تناول رصد واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

• سؤال البحث:

◀ ما واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟

• هدف البحث:

◀ تحديد واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

• أهمية البحث:

• أولاً: الأهمية النظرية:

◀ المشاركة في إثراء حقل الدراسات العلمية في مجال الإدارة التربوية، خاصة في مجال التمكين الإداري، والميزة التنافسية الذي تتزايد الحاجة والحديث عنه بشكل مطرد في الوقت الحاضر خاصة مع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والحاجة الملحة لتوافر قادة قادرين على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسساتهم التعليمية.

◀ إبراز دور التمكين الإداري للقيادات التربوية ومنسوبي إدارات التعليم في تحقيق المزايا التنافسية في الإدارات التعليمية للمحافظة على استدامة تميز التعليم العام في المستقبل ومواجهة تحدياته.

◀ قلّة توفر دراسات تناولت مدخل التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية -حسب علم الباحثة- ووفقاً لإفادة مكتبة الملك فهد الوطنية (ملحق رقم ١٠).

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

◀ تحديد مكامن القوة والضعف في أداء القيادات ومن ثم إعادة النظر في أدائهم لتحسينه وتطويره بما يساهم في تعزيز التمكين الإداري، والحصول على مزايا تنافسية لإدارات التعليم تحافظ على ديمومتها ومنافستها عالمياً.

◀ تعرف المسؤولين في الإدارة العليا والتنفيذية على الصعوبات والمعوقات التي تواجه القادة التربويين من تطبيق التمكين الإداري، ومن ثم العمل على مساعدتهم على تعديل خططهم التنفيذية بما يخدم أهداف تحقيق المزايا التنافسية.

◀ النتائج الإيجابية التي تعود على المجتمع التربوي جراء تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية لإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

• **حدود البحث:**

• **الحدود الموضوعية:**

◀ اقتصر هذا البحث على تحديد واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، بأبعاده الثلاثة: التمكين التنظيمي، والتمكين القيادي، والتمكين النفسي لتحقيق الميزة التنافسية.

• **الحدود البشرية:**

◀ اقتصر تطبيق البحث على القيادات التربوية في إدارات التعليم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ويمثلها مديرو التعليم، ومساعديهم، ومديرو الإدارات ومساعديهم، ومديرو مكاتب التعليم ومساعديهم، والمشرفون التربويون في الإدارات ومكاتب التعليم.

• **الحدود المكانية:**

◀ اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على إدارات التعليم في عدد من المناطق والمحافظات ومنها: منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة حائل، ومنطقة القصيم، ومنطقة جازان، ومحافظات الطائف، ومحافظات جدة، ومحافظات بيشة، ومحافظات الأحساء، ومحافظات عنيزة.

• **الحدود الزمانية:**

◀ تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ

• **مصطلحات البحث:**

• **التمكين:**

يعرف التمكين: بأنه استثمار قدرات، ومواهب الآخرين، ومشاركتهم في الوظيفة، وإشعارهم بأهميتهم؛ لإثراء العمل الوظيفي (العديلي، ٢٠٠٨).

• **التمكين الإداري:**

عرفه النمر (٢٠١٣، ٥٤٣) بأنه "أسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، ليشمل منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة، لمواجهة المشكلات العادية والطارئة، لاستغلال الفرص، وتلافي المخاطر والتهديدات".

ويُعرفُ اجرائياً في هذه الدراسة: بأنه منح القيادات التربوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والثقة لإتاحة الحرية لهم في اتخاذ القرارات المدروسة لمواجهة التحديات وتحقيق مزايا تنافسية لإداراتهم.

• **الميزة التنافسية:**

تُعرفُ بأنها "قدرة المؤسسة على إيجاد ممارسة ما أو مهارة معينة أو منفعة ذات قيمة علمية، ومعرفية أو تطبيقية يحتاجها المستفيد من خدماتها، أو تضيف له منفعة، وأن تكون منفردة ويصعب تقليدها، وتحقق لها التفوق على الآخرين" (اللوكان، ٢٠١٦، ١٠١).

كما يقصد بها: "الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن منافسيها، وتحقيق التفوق والتميز عليهم" (داسي، ٢٠١٢، ١٦٨).

وتعرفُ اجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مهارة أو تقنية أو قدرة تتيح لإدارات التعليم إنجاز أعمالها وأنشطتها بأسلوب تنفرد به عن منافسيها؛ لتحقيق كفاءة الأداء من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة والوقت.

• الإطار النظري :

• مفهوم التمكين الإداري:

يُعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة حيث ظهر في أواخر الثمانينيات، ولقي رواجاً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وتقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بمنح السلطة والثقة للقيادات التربوية فيها لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يساهم في إيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لديهم يمثل دافعا مهما للعمل. وتبعاً لتعدد الباحثين، والزوايا التي ينظرون منها، فقد تعددت مفاهيم تمكين الموظفين فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات (أيوب، ٢٠٠٧)، وبناءً عليه تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الإداري، حيث عرفه مسعود (٢٠٠٦، ص ٣٠) بأنه: "مجموعة من الممارسات التي يتم من خلالها تحرير العاملين من النمط البيروقراطي للمنظمة التقليدية؛ مما يترتب عليه مستوى أفضل من الأداء". فيما حدد عبدالوهاب (٢٠٠٧، ٢٦٢) المفهوم العلمي للتمكين الإداري بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها من خلال التفكير بطريقة إبداعية، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج"، وعرفه جرسلي (Greasley, 2008) بأنه: تزويد القوى العاملة بمستويات أكبر من المرونة والحرية لصنع القرارات التابعة للعمل.

ويعرفه الرشودي (٢٠٠٩، ١٠) بأنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة"، أما المهيرات (٢٠١٠، ٢٣) فعرفه بأنه: "إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين، والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة"، كما عرفه الوادي (٢٠١١، ٣٢) بأنه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

كما يعرف الصرن (٢٠١١، ٩) التمكين الإداري بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين، وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم؛ لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة؛ بهدف رفع مستوي أدائهم في العمل وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات"، وقدم زرقون والحاج (٢٠١٣)، تطويراً لنموذج التمكين الإداري

حيث عرفاه بأنه: العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، والمهارات، والحرية، للقيام بمهامهم، وهو تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل، وعرفه البناء (٢٠١٥) بأنه: منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق لهم قدرا من الاستقلالية؛ يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك، ويعكس حجم الإيمان بديمقراطية الإدارة وصنع القرار التشاركي، وأن الموظف أصبح شريكا بعد أن كان مجرد منفذ مطيع للأوامر.

وعرفته الجابر (٢٠١٦) بأنه: "أسلوب إداري، يمنح الموظفين في الإدارات التابعة للإدارة العامة للتعليم صلاحيات ومسؤوليات واسعة، وتشجيعهن على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات التربوية، والإدارية المناسبة لعملهن، وتوفير فرص النمو المهني، وحثهن على العمل الجماعي، وتحفيزهن، بما يعزز الشعور بالاستقلالية، والمكانة، والتأثير، والفعالية الذاتية، وإتاحة مساحات أكبر لهن لتحقيق الإبداع والتميز في الأداء المؤسسي".

وعند تحليل ماورد من تعريفات في الأدبيات بين عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠١٦، يظهر لنا بأن التعريفات مجتمعة اشتملت على وصف للتمكين الإداري؛ فهو إما عملية تتضمن مراحل، أو أسلوب إداري يتضمن جوانب أو أبعاد أساسية للتمكين الإداري، وهي (السلطة، والصلاحيات، والمهارات والقدرات، والدافع والحافز، والمساءلة)، تستهدف المورد البشري بمستوياته الوظيفية سواء القيادات الأساسية أو البديلة سعياً لتقوية دوره الوظيفي، وجعله في مستوى الجاهزية؛ لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مع تحمله لمسؤوليات قراراته.

ومما سبق نستخلص تعريف التمكين الإداري بأنه: منح القيادات التربوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مزيد من الصلاحيات، والمسؤوليات، والثقة، لإتاحة الحرية لهم في اتخاذ القرارات المدروسة لمواجهة التحديات وتحقيق مزايا تنافسية لإداراتهم.

• التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمفهوم التمكين، وهي عبارة عن تقنيات يمكن أن من خلالها إمتلاك القيادات التربوية الشعور بالتمكين؛ باعتباره عنصراً هاماً في تحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً، وتحفيزهم للقيام بمبادرات تطوير أساليب عملهم بما ينعكس إيجاباً على تحقيق رضا أفضل للمستفيدين من المؤسسة التعليمية (جوال، ٢٠١٤).

ومن هذه المفاهيم مايلي:

◀ تفويض السلطة: يقصد به التنازل عن جزء محدد من الصلاحيات والمعلومات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا بوضوح، أي أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من السلطة لأحد العاملين في المستويات الإدارية المتتالية، ليصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (جدي، وحجار، ٢٠١٣)، والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية

التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (خلفه، وعيساوي، ٢٠١٨)، ويُعد مفهوم التفويض أكثر مقاربة لمفهوم التمكين بل يكثر الخلط بينهما، حيث يُعتقد أنهما مفهومين يُجسدان نفس الممارسات، ولكن الواقع يختلف كثيرا، فالتمكين يشتمل على معاني وأبعاد أخرى تمثل طرقا جديدة لهيكلية المؤسسة، وطرقا جديدة لتطوير فرق العمل، وتحفيز العاملين، وتشجيع التعلم والمعرفة (القحطاني، ٢٠١٣)، كما أنه يُعد أسلوبا إداريا أكثر عمقا وثراء (بن سديرة، ٢٠١٥)، حيث يوفر بالإضافة إلى متطلبات التفويض دعائم ومقومات أساسية أخرى مثل: إشعار العاملين بالمسؤولية الذاتية المبنية على الثقة التامة بين الرئيس والمرؤوس بما يسهم في استقلاليته أكثر، ويوفر له أعلى درجات الحرية في اتخاذ القرار، الأمر الذي يدفعه إلى الإبداع والابتكار في العمل (جوال، ٢٠١٤).

المشاركة في عملية صنع القرارات: تشير بعض الأدبيات إلى وجود خلط بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة تُعد المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن لهم تحمل المسؤولية ولا المساعدة في حل الأزمات التي تعترض العمل (لطيف، زهري، ٢٠١٨)، فتمكين العاملين يُشبه المشاركة في صنع القرارات من حيث ارتباط المفهومين بالمنهج الديمقراطي للإدارة، عن طريق إشراك العاملين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين العاملين أوسع نطاقا، فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من العاملين، إلى إشراك جميع العاملين في قرار جماعي، أما تمكين العاملين فلا يعني فقط المشاركة في السلطة؛ بل توزيع السلطة أيضا، حيث يُمنح القيادات سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة؛ بدءا من وضع جدول زمني للعمل، إلى اتخاذ القرارات، ثم تنفيذها. فتمكين السلطة يقوي القيادات التربوية إداريا ويعطيهم إحساسا بالملكية والتحكم في وظائفهم (القحطاني، ٢٠١٣).

الإثراء الوظيفي: عرّف السبيعي، والداود (٢٠١٨) الإثراء الوظيفي بأنه: مراجعة لتصميم وظائف العاملين في المؤسسات التربوية لتتضمن مهام ومسؤوليات إضافية ومنحهم استقلالا وصلاحيات في تنفيذ أعمالهم مع تقديم التغذية الراجعة لهم. وعرّفه هوارى، ومريم (٢٠١٧) 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، إضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يُعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل ومراجعة لوظائف العاملين، وإحداث تغيير فيها؛ حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، والقدرة على التأثير على الأحداث، والأفراد، والظروف المحيطة بالعمل، ومخرجاته (بودينه، ٢٠١٧).

الإبداع: تشجع المنظمات الناجحة روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادة إلى مجمل الهرم التنظيمي، فالتمكين يزيد من حرية وشفافية الأداء، مما يتولد عنه الإبداع والابتكار (لطيف، وزهري، ٢٠١٨).

• نماذج التمكين الإداري:

فيما يلي عرض لعدد من نماذج التمكين الإداري مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

• أولاً: نموذج العوامل المؤثرة لكونفر وكانغو Conger and Kanungo, 1988

يرى هذا النموذج الذي ظهر في عام ١٩٨٨م بأن التمكين مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، فهو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين (البغدادي، والحدراوي، ٢٠١٣):

◀ الأولى: يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي – فالتمكين يدلُ ضمناً على تفويض السلطة أو القوة.

◀ الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضاً كاتجاه تحفيزي، فالتمكين يدلُ ضمناً على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

وهذا النموذج قد يُعتبر نقطة البداية التي حفزت الباحثين لدراسة التمكين من وجهة نظر مختلفة عن تلك التي كانت تركز على الممارسات الإدارية؛ على اعتبار أن هذه الممارسات لن يكون لها تأثير يُذكر على العاملين الذين يفتقدون الشعور بالكفاءة الذاتية (الجردي، ٢٠١٢).

ووفقاً لهذا النموذج، يشير كل من: (Collins, 2007)؛ والعتيبي، ٢٠٠٩؛ والسكارنة، ٢٠١٠؛ والبناء، ٢٠١٥)، إلى تحديد خمس مراحل لعملية تمكين العاملين، وهي كما يلي:

◀ المرحلة الأولى: تشخيص الأوضاع السائدة في المنظمة، وتحديد العوامل التنظيمية المسؤولة عن مشاعر العجز وفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات البيروقراطية الإدارية، والضغط التنافسي، وضعف الاتصالات، والمركزية الشديدة، والتسلط، وضعف التحفيز، وغياب التدريب، وغموض الأدوار، لتعمل الإدارة على إزالة الأسباب المعيقة للتمكين.

◀ المرحلة الثانية: استخدام استراتيجيات التمكين الإداري، مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، لإزالة الظروف، والعوامل الخارجية المسببة لشعور الموظفين بفقدان القوة، ليتم تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

◀ المرحلة الثالثة: تزويد العاملين بمعلومات عن كفاءتهم الذاتية، باستخدام التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

◀ المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال الموظفين لتلك المعلومات، سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

◀ المرحلة الخامسة: إجراء التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة الموظفين لإنجاز المهمة المعطاة لهم، وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

• **ثانياً: نموذج التمكين المعرفي لـ توماس وفيلتهاوس Thomas and Velthouse, 1990**

- ظهر هذا النموذج عام (١٩٩٠) على يد توماس وفيلتهاوس؛ لا كمال نموذج العوامل المؤثرة لكونغر وكانغو، من خلال بناء نموذج التمكين الإدراكي الذي يركز على الظروف العامة للفرد التي ترجع بصفة مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات (العتيبي، ٢٠٠٤)، الذي يتضمن النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المؤسسة التربوية وقد حدد النموذج أربعة مداخل يجب اتباعها والتي تعتبر من أساسيات تطبيق عملية التمكين وهي (البناء، والخفاجي، ٢٠١٥):
- ◀ التأثير الحسي الإدراكي: وينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن يحدث اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.
 - ◀ الجدارة: ويشعر فيها الفرد بأنه يمتلك المهارة للقيام بأداء الأنشطة بإتقان.
 - ◀ إعطاء معنى للعمل: وهو شعور الفرد بقيمة ومعنى عمله، فهو ينفذ عملاً ذا قيمة ومعنى كبير بالنسبة له، ويستحق الجهد المبذول على إنجازه.
 - ◀ حرية الاختيار: حيث يشعر الفرد بأنه يمتلك الحرية باختيار البدائل والتقارير من ذاته.

• **ثالثاً: نموذج دينس كينلاو Dennis Kinlaw, 1995**

- قدم دينيس نموذجاً لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، وعند الأخذ بهذا النموذج سوف يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تعريف القادة التربويين والموظفين بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها باستمرار كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في مؤسساتهم ووفقاً للنموذج فإن هناك ست خطوات رئيسية ينبغي اتباعها؛ وهي على النحو التالي (باعثمان، ٢٠١٢؛ والبناء، والخفاجي، ٢٠١٥):
- ◀ تعريف وإيصال مفهوم التمكين لكل موظف في المؤسسة.
 - ◀ وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين.
 - ◀ تدريب الموظفين لأداء أدوارهم ومهامهم الجديدة بطرق تتسجم مع أهداف المؤسسة.
 - ◀ القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، ويحدد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
 - ◀ تعديل أنظمة المؤسسة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتدريب وغيرها، بغرض دعم تمكين الموظفين.
 - ◀ تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك الموظفين في المؤسسة لعملية التمكين.

• **رابعاً: نموذج التمكين النفسي لـ سبريتزر Spreitzer, 1995**

- عرفت سبريتزر التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحت سبريتزر أن تحقيق التمكين يمر بأربع خطوات (البناء، ٢٠١٥):

- ◀ تطبيق التمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين.
- ◀ تطبيق التمكين الهيكلي (التنظيمي) بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.
- ◀ تحديد العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين، وهي: العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل المتمثلة في مرونة المؤسسة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز.
- ◀ تفاعل العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة: المعنى والجدارة، والتأثير، والتقدير الذاتي، بشرط توفر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق.

• خامساً: نموذج المناخ التنظيمي لبوين ولولر Bowen and Lawler, 1995

- يقوم هذا النموذج على افتراض؛ أن توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة والمهام بهدف تطوير مستويات الأداء وتحقيق نتائج إيجابية؛ تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، ويتطلب تحقيق احتياجات عملاء المؤسسة والمستفيدين من منتجاتها، وخدماتها، وفق مايلي (بن نحيث، ٢٠٠٨):
- ◀ إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية.
- ◀ التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.
- ◀ تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار.

• سادساً: نموذج الخطوات الثلاث لراندولفس Randolphs, 1995

- يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي (الخاجة، ٢٠٠٦):
- ◀ بناء الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال إتاحة فرصة المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.
- ◀ توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.
- ◀ مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

• سابعاً: نموذج طرق التمكين لديفس Davis 2001

- اقترح ديفس (٢٠٠١) من خلال عمله كمدرّب، ومستشار إداري؛ عشر طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين موظفيهم وهي (القحطاني، ٢٠١٥):
- ◀ التمكين من خلال المسؤوليات: بحيث تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ودوره وموقعه في العمل واضح ومحدد، مما يؤدي إلى شعوره بالامتلاك والأهمية وتزداد المسؤولية عنده.
- ◀ التمكين من خلال الصلاحيات: يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما تفوض لهم بعض الصلاحيات المباشرة بأعمالهم.
- ◀ التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وضع معايير صادقة وموضوعية وعالية المستوى لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانيات القصوى، بحيث تستثير قدراتهم لتحقيقها.

- ◀ التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساس لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل وإنجازه بمستوى عال.
- ◀ التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إذ بدون توفر المعرفة في بيئة العمل تجعل من الموظفين قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمسؤوليات والمهام المطلوبة منهم.
- ◀ التمكين من خلال التغذية الراجعة: نجاح تمكين الموظف قد يتوقف على علم الموظف نفسه والمؤسسة التي يعمل فيها بنقاط الضعف ليتم مراجعتها وتقويتها بعملية اتصال ثنائية (من طرفين)
- ◀ التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف للشعور بالاحترام وتقدير الذات، والمدير له دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل من خلال إظهاره واحترامه وتقديره للموظف، والنتائج أداء متميز.
- ◀ التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير في الموظف فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
- ◀ التمكين من خلال مبدأ المخاطرة: الموظف الذي يعلم أن بإمكانه المحاولة بعد تكرار الفشل وأنه سيمنح فرصاً جديدة فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز أو الإبداع.

• ثامناً: نموذج تحسين إدارة الأزمات لـ الطاهر والعتيبي (٢٠٠٤):

- يقدم الطاهر والعتيبي؛ نموذج تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات، ولكي يتم التطبيق الناجح لهذا النموذج، لابد من اتباع الخطوات التالية (البغدادي، والحدراوي، ٢٠١٣):
- ◀ بناء الثقة الإدارية، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية.
- ◀ الدعم الاجتماعي، وذلك ليشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف في المؤسسة.
- ◀ توضيح الأهداف والرؤية المستقبلية.
- ◀ تفعيل فرق العمل، يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرار.
- ◀ الاتصال الفعال مع جميع المستويات الإدارية، ويعد المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين فالإدارة لا تستطيع مواجهة المشكلات التنظيمية بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة.
- ◀ توفير التدريب المستمر.
- ◀ مكافأة الموظفين.

• تاسعاً: نموذج أندرسون وساندمان ٢٠٠٩, Anderson and Sandmann

- قدم أندرسون وساندمان نموذجا من ممارسات التمكين في شركات الشباب ورأوا أن البيئة التي تطبق عملية التمكين تؤدي إلى تطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بشركات الشباب، وبشكل عام حددا ثلاث خطوات يجب تبنيها عند تطبيق التمكين، وهي (البغدادي والحدراوي، ٢٠١٣):

- ◀ العمل: وهو الحاجة لإيجاد سياق يعتقد فيه الأفراد بأنهم يملكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام، وكيفية القيام بها، وعندما يدرك الأفراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فإنهم سوف ينظرون إلى أنفسهم سبباً رئيسياً فيها، مما ينمي التزامهم اتجاه العمل والمؤسسة حيث تزداد الموهبة عندما يتشاطر الأفراد القرارات الرئيسية للمؤسسة.
- ◀ الثقة بالأفراد: ركزوا على إعطاء أسبقية متعلقة باحترام الذات وقدرة الفرد.
- ◀ توضيح رؤية وأهداف المؤسسة: يجب أن يكون الأفراد متمكنين بشكل أكبر بامتلاكهم معلومات حول أداء المؤسسة.

• مداخل التمكين الإداري:

- ◀ للتمكين كما يراه (ملحم، ٢٠٠٦) مدخلان هما: التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين، ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المؤسسة، فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر، والتمكين الهيكلي يُعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي، وبناء السلطة والعلاقات في المؤسسة، وأما (جلاب والحسيني، ٢٠١٣) فصنفاها إلى ثلاثة مداخل تتمثل في:
- ◀ المدخل التنظيمي: يستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، وفي هذا النوع يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة، والسلطة، والرقابة للمرؤوسين.
- ◀ المدخل النفسي: يستند على النظريات النفسية والاجتماعية، من خلال افتراض أساسه، أن التمكين يُدرك من قبل الأفراد العاملين.
- ◀ المدخل العملي: يركز على العلاقة بين المستلزمات التنظيمية للتمكين، وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.
- ◀ ويذكر بن سديرة (٢٠١٥) بأن وجهات النظر حيال مداخل التمكين الإداري تعددت، فمنها ما قدمه سومينين (Suominen) الذي قسمه إلى ثلاثة مداخل هي:
- ◀ التمكين الظاهري: ويعني قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- ◀ التمكين السلوكي: ويعني قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ◀ تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وقدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. ويضيف البيشي (٢٠١٨) نوعاً رابعاً يتناسب مع أهداف الدراسة التي تركز على القيادات التربوية: التمكين القيادي: ويتضمن جميع الأنواع الثلاثة الأفضى الذكر؛ إضافة إلى ممارسة الموظفين وبخاصة قيادات الصف الثاني لمهارات أداء المهام المرتبطة بالرئيس المباشر بمستوى لا

يقبل عن مستوى أدائه؛ إن لم يكن أفضل، وبشكل إبداعي، وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير الأداء وتحسينه داخل وحدته الإدارية.

• أبعاد التمكين الإداري:

تتطلب دراسة التمكين الإداري معرفة وتحديد أبعاده؛ من أجل الوصول إلى محتواه، والتي يمكن على أساسها الإشارة إلى مضامينها الموصلة إلى أهداف الدراسة، واحتواء التمكين الإداري على مجموعة من الأبعاد التي سيأتي ذكرها، من شأنه أن يزيد من جودة عمل المؤسسة، وهو الهدف الأساس من تبني استراتيجية التمكين الإداري؛ لأن ذلك سيؤثر في مرونة واستقلالية القيادات التربوية أنفسهم، وسيمتد أيضا إلى المرؤوسين من الموظفين، ليصبح بعدها المحرك الأساس للممارسات الإدارية في المؤسسة التعليمية (الزاملي، ٢٠١٣).

وقد تعددت التصنيفات لأبعاد التمكين الإداري عند الباحثين، تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة، أو تباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد وعناصرها:

• أولاً: التمكين التنظيمي (الهيكل):

• المفهوم والخلفية النظرية:

يستمد المدخل التنظيمي (الهيكل) مفهومه من نظريات التبادل الاجتماعي وهي جزء من القيم والأفكار الديمقراطية، ويركز على أن التنظيم الهيكلي والإداري هو جوهر تمكين العاملين، ففي هذا المدخل يُعد التمكين "إجراء" يتمثل في منح السلطة إلى الموظفين في المستوى الإداري الأدنى، وبهذا فإن تمكين العاملين تضمن تفويض سلطة اتخاذ القرار نحو الأسفل، وتقديم وصول متزايد إلى الموارد والمعلومات، مما يتيح للعاملين إحداث تأثير على نتائج الأعمال (Dimitriadis, & Maroudas, 2007).

ويُعرّف التمكين التنظيمي (الهيكل): بأنه إعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية التي من خلالها يوزع القائد المعلومات والمسؤولية لمرؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار (Cho, Faerman, 2010)، كما يُعرّف بأنه: ممارسة أو مجموعة ممارسات تسمح بالحصول على الموارد والدعم والمعلومات وفرص التعلم في بيئة العمل (Kimura, 2011)، ويعرفه هواري، ومريم (٢٠١٧، ٦٧)، بأنه: "استراتيجية فعّالة لتحويل المنظمات البيروقراطية إلى تنظيمات أكثر ديمقراطية وتمكيناً"، ويُطلق عليه الاتجاه الاتصالي، ويتم عندما تُشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة من خلال تفويض الصلاحيات، ومن صور التمكين في هذا الاتجاه: الإثراء الوظيفي، وفرق الإدارة الذاتية، ومجموعات العمل المستقلة (العتيبي، ٢٠٠٩). ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية حيث يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين" (جلاب، الحسيني، ٢٠١٤، ٣٧).

وتعود جذور التمكين التنظيمي إلى نظرية (Kanter, 1977) لتفسير القوة التي ذكرت بأن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية؛ هي مصادر للتمكين في بيئة العمل، والمستويات العليا من الحرية في مكان العمل، والتي تضمن عدم روتينية العمل والمرونة وحصول

الإبداع (Sharma, Kaur, 2011)، حيث أكدت كانتر (kanter) أن خصائص بيئة العمل يمكنها إما أن تشجع الفرد على أداء عمله، أو تعيقه عن ذلك، بغض النظر عن اتجاهات الفرد واستعداداته، وقدمت في هذا السياق تصورا حول القوة باعتبارها القدرة على انتقال الموارد من أجل الحصول على نتائج وأهداف مرغوبة، من حيث وصول الفرد إلى خطوط المعلومات، والدعم والموارد، وفرص التعلم والنمو، ومتى كانت هذه الخطوط ومصادر القوة غير متوافرة في بيئة العمل تصبح قدرة الموظف على التأثير ضعيفة أو معدومة، وبالتالي فتحقق التمكين الهيكلي في المنظمة غير ممكن في ظل هذه الظروف (هوارى، ومريم، ٢٠١٧).

• عناصر التمكين التنظيمي:

تباينت آراء واتجاهات الباحثين وتعددت وجهات نظرهم في تحديد عناصر التمكين التنظيمي والتوصل إلى أبعاد متفق عليها، وبالرغم من الاهتمام المتنامي بموضوع التمكين في الأدبيات التنظيمية، فهناك ندرة في الوسائل التي تقيس أو تقيم مستويات التمكين في مكان العمل، وتشير دراسة قام بها (sharma, Kaur, 2011)، لمجموعة من الأبعاد تتمثل في: المعلومات، والدعم، والموارد، والفرص، ويشير عريقات (٢٠١٠) إلى أن التمكين التنظيمي (الهيكلية) يتضمن مجموعة أبعاد تتعلق ببنوية المؤسسة، والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها فيها، وفيما يلي توضيحا لها:

◀ القيادة الممكنة: هي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وتفويض الصلاحيات، وإشراك الموظفين في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، وتحفزهم على الإبداع في العمل وتكافئهم، وتدعم الثقة بين المؤسسة والموظفين.

◀ العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل مؤسسة ما وسيلة تستثمرها تلك المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانات الموظفين فيها، من أجل تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام المؤسسة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات السليمة.

◀ الثقافة الممكنة: التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ في الاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

◀ إدارة المعرفة: وتعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المؤسسة، فهي تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.

◀ فرق العمل: يمثلها مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، وأي قرارات أو أفكار تصدر عن ذلك الفريق ستكون أفضل منها لو صدرت من فرد واحد، فأعضاء الفريق يساهمون معا في تحديد طريقة تناول المشكلة واقتراح الحلول لها، وفي هذا تمكين كبير للأفراد أعضاء

الفريق، والمؤسسة التي تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة تجني فوائد كثيرة منها: المرونة، تحسين الإنتاجية، خفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات.

تقنيات الإنتاج: مما يساعد في تحقيق تمكين الموظفين، توفر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل الأجهزة والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية.

- **ثانياً- التمكين النفسي:**
- **المفهوم والخلفية النظرية:**

التمكين النفسي مصطلح إداري جاء استجابة حتمية من المنظمات لأجل الاعتناء بالموارد البشري فيها باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة، ففي العديد من المؤسسات يشعر الموظف فيها بقصور في الدافعية نحو العمل، نتيجة عدم السماح له في إبداء رأيه أو مساهمته في بعض المهام، وقد تؤدي هذه الحالة إلى الضغط التنظيمي وبالتالي انخفاض الإنتاجية الأمر الذي لا ترغب فيه أي مؤسسة (جلاب، والحسيني، ٢٠١٤).

وينطلق مفهومه من النماذج النفسية الاجتماعية ويركز على تحسين مشاعر العاملين، ويؤكد على العمليات التحفيزية للعاملين، ويشير إلى التمكين كإدراك نفسي يساهم في النهوض بالدوافع الذاتية لدى الموظف (Yang, & Choi, 2009)، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا المدخل على اعتباره "عملية" لتحسين مشاعر الفاعلية الذاتية بين موظفي المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تسبب الشعور بالعجز والتخلص منها من خلال الممارسات التنظيمية (الجردي، ٢٠١٢)، ومن أسمائه الاتجاه التحفيزي، ويتضمن شعور المرؤوسين واتجاهاتهم نحو التمكين ويظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام، وحرية اختيار كيفية الأداء، والشعور بمعنى القدرة على التأثير، وشعور المرؤوس بالتمكين هو الفرق بين مرؤوس يقوم بعمله فقط، ومرؤوس يقوم به بحماسة وشفغ، متوخياً رضا المستفيد عما يقدمه له من خدمة (البناء، ٢٠١٥)، ويعرفه ملحم (٢٠٠٩، ٣٠)، بأنه " مفهوم تحفيزي يتمحور حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار"، ويعرفه جلاب، والحسيني (٢٠١٤، ٣٩) بأنه: "يصف مجموعة من النماذج الإدراكية والشعورية والنفسية للأفراد العاملين لقياس مدى سيطرتهم واندماجهم في وظائفهم ومحيطهم التنظيمي ومدى امتلاكهم للحرية في أداء المهام المناطة بهم، لتحقيق مستويات عالية من الأداء"، ويعرفه هوارى، ومريم (٢٠١٧) بأنه: "أسلوب للتمكين يحدث من خلال التحفيز، ويتكون من مجموع إدراكات وشعور بالفعالية تنشأ من الموظف في الأصل، وتحققه يتطلب فلسفة تنظيمية وقيادية مسبقاً"، ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار (ملحم، ٢٠٠٩).

- **عناصر التمكين النفسي:**

يعتبر التمكين النفسي شعور فردي يختلف من شخص لآخر، فالأفراد يُترجمون نفس ممارسات التمكين الإدارية بطرق مختلفة (Gregory, Albritton, & Osmonbekov, 2010)، ويشير الجردي (٢٠١٢)، إلى تعدد نماذج قياس شعور الفرد بالتمكين النفسي، مع اختلاف

عناصر التمكين النفسي المقترحة لكل نموذج، ويعتبر نموذج التمكين النفسي الذي طوره (Spreitzer, 1995) استكمالاً لما قدمه (Thomas & Velthouse, 1990) من أكثر النماذج شيوعاً وأكثرها استخداماً من قبل الباحثين.

تتمثل عناصر التمكين النفسي في: الشعور بالمعنى، والشعور بالكفاءة والمقدرة، والشعور بالإرادة والاختيار، والشعور بالفعالية والتأثير، ويتم إدراك التمكين من خلال إدراك الموظف لهذه الأبعاد؛ التي سيتم شرحها فيما يلي:

الشعور بالمعنى: اشتق في الأصل من مفهوم الجدوى بالعمل أو الإحساس فيه من خلال النموذج الخاص بخصائص الوظيفة والذي يحس فيه الموظف بأن العمل الذي يقوم به ذو معنى وقيمة أو المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين بالنسبة له وتستحق الاهتمام (هوارى، مريم ٢٠١٧)، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل. كما يعني تقييم الفرد للهدف من العمل بناء على معايير وأفكاره، كما يشمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلاً: أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل، ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها، وعن طريق الإشراف الفعال (Choong, Wong, & Lau, 2011)، (الحريري، ٢٠١٤).

الشعور بالكفاءة والمقدرة: وتعني بأنها إيمان الموظف بقدرته على أداء المهام بمهارة (الخطيب، ومعاينة، ٢٠٠٨)، وامتلاكه المعرفة والخبرة الضرورية لذلك (الجردي، ٢٠١٢)، ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق إيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع، وتحقيق الجدارة لدى الموظف والشعور بمعنى الفعالية الذاتية أو الشعور بالمقدرة الكافية والتفوق عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته، ومهاراته، ومعرفته، إضافة لاعتقاده بأنه قادر على التعلم والنمو والمثابرة وبذل مزيد من الجهد للوصول إلى الغايات المنشودة، لمواجهة التحديات الجديدة (Doll, & Deng, 2010)، (هوارى، مريم، ٢٠١٧).

الشعور بالاستقلالية: يُقصد بها إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية، لاختيار طرق تنفيذ عمله (البغدادي، الحدراوي، ٢٠١٣)، وتسمى أيضاً بالإرادة والاختيار، والمبادرة الشخصية، وهي مشتقة من نظرية الإرادة الذاتية التي تؤكد على الاحتياجات الفطرية النفسية للكفاءة والاستقلالية لدى الموظف، وتعرف بأنها الشعور بالثقة من خلال الاستقلالية والسيطرة على العوامل المؤثرة على سلوكيات الفرد في العمل (هوارى، مريم، ٢٠١٧)، وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث تتوافر لديه الحرية في صنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادرة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل (Choong, Wong, & Lau, 2011)، (برني، ٢٠١٤).

الشعور بالفعالية والتأثير: يعني إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها على كل المستويات في المؤسسة (أندراوس، ومعاينة، ٢٠٠٨)، كما يعني درجة تأثير الموظف في النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية للمؤسسة (ملحم، ٢٠٠٩)، ويمكن القول بأن التأثير

هو أن يعتقد الموظف أن بإمكانه التأثير على عمله، وأن توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهامه بشكل كاف هي المفتاح الأساس للتأثير، فعندما لا يشعر الموظف بأهمية عمله وأثره على المؤسسة فإن دوافعه للعمل سوف تنخفض، وقدرته على إدراك الفرص المتاحة أمامه سوف تتضاءل وبالتالي قدرته على التأثير ستقل (Doll, & Deng, 2010).

وهذه الأبعاد الأربعة مجتمعة تعكس التوجه الإيجابي للفرد تجاه دوره في المنظمة وفي حال عدم توافر أحد الأبعاد فإن عملية التمكين ستكون محدودة، كما أنه لا يوجد بعد واحد يؤثر بالكامل على جوهر هذا المفهوم بل إن كل بعد يضيف جانب فريد لشعور الفرد وإدراكه العملية التمكين (Ghani, & Hussin, 2009)، ويؤدي غياب أحد أبعاد التمكين إلى انخفاض الشعور بالتمكين ولكن لن يلغي تأثير عملية التمكين بالكامل (الجردي، ٢٠١٢)، فعلى سبيل المثال إذا كان القادة التربويون في إدارات التعليم يمتلكون سلطة وحرية في التصرف واتخاذ القرارات التعليمية (الإدارة الذاتية)، ولكنهم لا يشعرون بأهمية تلك القرارات التي اتخذوها (أي افتقار للشعور بالمعنى) فإن درجة تمكينهم هنا تكون منخفضة، وإذا كان القادة يعتقدون بأن عملهم له تأثير على إدارات التعليم، ولكن لا يشعرون بأن يمتلكون المهارات اللازمة للقيام بالعمل بفعالية وجودة (الافتقار للشعور بالكفاءة) فإن درجة تمكينهم أيضا ستكون منخفضة.

ويرى عريقات (٢٠٠٩) أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسي يكمل بعضهما الآخر، وذكرت الجعبري (٢٠١٠) أن هناك وجهة نظر أخرى في تناول التمكين وهي الجمع بين الاتجاهين الاتصالي والتحفيزي، باعتبار أن التمكين عملية شاملة ومستمرة، تعتمد على مكونات بيئة المؤسسة المؤثرة في المرؤوسين، فإشاعة جو من الثقة بين العاملين والمديرين من الشروط الضرورية لنجاح كلا المدخلين، ولكن في الوقت الذي يركز فيه المدخل التنظيمي على ثقة المديرين بالعاملين باعتبارها وسيلة لتعزيز كفاءة العامل ونجاح ممارسات التمكين الإدارية، نجد أن المدخل النفسي يركز على ثقة العاملين بالمديرين كوسيلة لنجاح عملية التمكين (Ergeneli, Ari, & Metin, 2007).

• ثالثاً: التمكين القيادي:

• المفهوم والخلفية النظرية:

التمكين القيادي، ويسمى بـ (سلوكيات القائد التمكينية)، ويتصف بإعادة توزيع أو تفويض سلطة اتخاذ القرار للقادة الذين لا يمتلكونها، ومنحهم سلطة ممارسة وظائفهم، ليكونوا أكثر مساهمة في تخطيط وتنفيذ المهام، وبالتالي أقدر على حل مشكلات العمل (Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, 2010)، ويُعرّف بأنه: نوع مهم من السلوكيات الإدارية ترتبط بفعالية القائد ونجاح محاولات التمكين؛ من أجل بناء أو إقامة سلوكيات تمكينية من خلاله، واعتبارها مكون هام في بناء مفهوم التمكين بشكل كلي ومتكامل (هوارى، مريم، ٢٠١٧)، ويعرفه البيشي (٢٠١٨) بأنه: "تزويد القيادات للعاملين بالسلطة والمعرفة والتدريب والموارد اللازمة، وتحملهم المسؤولية في اتخاذ القرار مع توفير البيئة التنظيمية المناسبة، من أجل تحقيق مشاركتهم في تحقيق الأهداف وإطلاق إبداعاتهم تحت متابعة القيادة وتحفيزها وتمكين منها"، ويتسم التمكين المعتمد على القيادة أو سلوكيات القائد التمكينية بما يلي (هوارى، مريم، ٢٠١٧، ٧٨):

- ◀ منح الموظف الكفؤ حرية التصرف والصلاحيات، والاستقلالية في تنفيذ أعماله.
- ◀ منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.
- ◀ إقامة علاقات من الثقة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف.
- ◀ تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وعلى التعلم والتطوير الذاتي.
- ◀ دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

ووجد العديد من الباحثين علاقة بين القيادة التحويلية وبين العناصر التالية: (التحفيز، الفعالية الذاتية، الأداء، الرضا الوظيفي، التمكين النفسي، الالتزام الوظيفي، التمكين في بيئة العمل " التمكين الهيكلية")، وهذه النتائج تضيف الوضوح في العلاقة الهامة بين القيادة والتمكين في تحديد كيفية شعور الأفراد بقيمة ما يؤديه من أعمال (هوارى، ومريم، ٢٠١٧)، فالقائد التحويلي لابد أن يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة الرؤوسين والتعامل معهم على أنهم أشخاص مميزون وأن يكون جُل تفكيرهم في تحقيق الأهداف (صبري، ٢٠٠٩)، وعُرف القائد التحويلي كشخص "يسعى إلى تلبية الاحتياجات العليا للتابعين ودمج طاقاتهم الكامنة" (العتيبي، ٢٠١٦)، وتوجد خمس سلوكيات يمارسها القادة للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية: وتتمثل فيما يلي (هوارى، ومريم، ٢٠١٧):

- ◀ التحدي لأي عملية تنطوي على المخاطرة كونها عملية ذات منحى مبدع ومبتكر.
- ◀ إلهام الرؤية المشتركة.

- ◀ تمكين الآخرين من أجل بناء فريق عمل، إضافة لبناء علاقة أساسها الثقة.
- ◀ نمذجة الطريق من خلال وضع نماذج لمعايير عالية.

- ◀ التشجيع من خلال الدعم الرعاية والاعتراف والاحتفاء بالإنجازات.

فكلما توجه القادة التحويليون، لإلهام رؤوسيهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف أكثر صعوبة، وحل المشكلات التي تواجههم؛ من وجهات نظر جديدة ومتنوعة، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم للوصول إلى مستويات مرتفعة من المهارة؛ أدى ذلك لزيادة التمكين لدى الموظفين (نعساني، ٢٠١٣)، فالقادة الذين يطبقون السلوكيات الخمسة هم أكثر تأثيراً على الأفراد لتحقيق أهداف إيجابية للمنظمة.

• عناصر التمكين القيادي:

تتمثل عناصر التمكين القيادي في:

- ◀ التعبير عن الثقة في أداء الرؤوسين: وهذا النوع من السلوكيات يشمل عنصرين:
- ◀ إظهار الثقة بالرؤوسين.

◀ الاعتقاد بأن الرؤوسين بإمكانهم تحقيق ما هو متوقع منهم فالتعبير عن ثقة القائد في أداء الرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على أنه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة رؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم.

◀ التشجيع على المشاركة في صنع القرار: وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين

تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم (Block, 1987)، ووصولاً إلى منح الأفراد الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه: بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات المرؤوسين حول مشكلة قائمة مع ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا تهيئة الفرص للأفراد؛ للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل، واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.

• منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية:

أكدت بعض الدراسات السابقة أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحراراً من القيود البيروقراطية ويشمل هذا تبسيط القواعد التنظيمية وتقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف كما يشمل تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقلّة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.

إظهار القائد أهمية ومعنى العمل: وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال عنصرين:

◀ الالهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

◀ ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

• العلاقة بين أبعاد التمكين الثلاثة:

لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري (التنظيمي، والقيادي، والنفسي)، مفهوم خاص، له تعاريفه، وخلفياته النظرية، ومتطلبات تطبيقه، وأدوات لقياسه، فعند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتمكين لوحظ بأن هناك تمييز واضح بين كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري الثلاثة، فأدبيات التمكين التنظيمي؛ ركزت على الهياكل التنظيمية، والممارسات التي تحوّل السلطة الإدارية، والمسؤولية، من أعلى إلى أسفل في حين أن التمكين النفسي ركز بشكل أساسي على الحوافز، وعلى الحالات النفسية التي تشكل الإدراك لدى القائد التربوي، فالتمكين النفسي يعبر عن اعتقادات واتجاهات تنشأ من الموظف بالأصل، على عكس التمكين التنظيمي الذي ينشأ من المناخ التنظيمي والهيكل الذي تعتمده المؤسسة التعليمية، ومدى بساطته أو تعقده، وبالتالي فالتركيز على التمكين النفسي وحده، بدون منح السلطة الحقيقية للقادة التربويين لاتخاذ القرار (من خلال التمكين التنظيمي)، أو دون تحلي وممارسة القيادات العليا في المؤسسة التعليمية لبعض الصفات القيادية التمكينية، يمكن أن يعجل من فشل برامج التمكين المعتمدة، وذلك أن القائد / أو الموظف ستخضع لديه الثقة في رؤسائه في مدى جديتهم في إنجاز مشروع التمكين في المؤسسة، فالتمكين التنظيمي، وسلوكيات القائد التمكينية، هي عبارة عن مفاهيم تدل على وجود أو عدم وجود الظروف التمكينية في بيئة العمل، بينما التمكين النفسي للقائد التربوي ما هو إلا رد فعل لهذه الظروف، ويمكن فهم عملية التمكين على أنها معادلة من طرفين تتمثل في التالي:

قيادة تمكينية + تمكين تنظيمي + موظف ممكّن نفسياً = نجاح عملية التمكين

أي أن علاقة إدارة التعليم بالقائد التربوي، هي علاقة تكاملية في إطار إنجاز عملية التمكين (هوارى، مريم، ٢٠١٧).

• العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات التربوية والميزة التنافسية:

عندما تلتزم إدارات التعليم بكاملها، بثقافة موحدة نحو سياسة التمكين الإداري للقيادات التربوية، ودعم رسالتها بالقيم الأساسية التي تؤمن بها ومنسوبيها؛ فإن ذلك يؤدي إلى كفاءة أكبر، وتتضمن هذه الخطوة، إعطاء القيادات التربوية، حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل، ومزيد من الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً، نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها عدد من المؤسسات التعليمية، ولكي يكتب لعملية التمكين الإداري النجاح؛ لا بد أن تُولى الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة.

ويمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار، والتدريب المطلوبة، لتزويد القيادات التربوية بالمهارات اللازمة، وترسيخ التمكين الإداري لدى القائد بالولاء، والانتماء، وتطوير المهارات، والقدرات، والمواهب، وفي المقابل يتطلب إدارة فعّالة، تملك الرؤية، التي يمكن أن توجد مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين لكي يستطيع القادة استخدام السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً استراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية، كما أن إدراك القيادات لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم، وتسخير طاقاتهم للاهتمام بالمستفيدين الداخليين والخارجيين، ويعزز الرضا لديهم (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto & King, 2005).

ويرى ملحم (٢٠٠٦)، أن الهدف من عملية التمكين الإداري للقيادات التربوية، هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة؛ ولديها قدرة لإنتاج خدمات، ومنتجات، تفوق توقعات المستفيد الداخلي، والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات ذلك المستفيد، وتتفاعل عملية التمكين مع عنصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وما تحتويه من قيم عليا، فهي التي تؤثر في عملية التمكين، وهذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للقائد التربوي المناسب، لتمكينه، والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه، والتدريب، وإعادة التدريب، وتقويم الأداء، لإعادة التمكين، وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وهكذا تسير العملية طوال فترة بقاء القائد التربوي في دوره الوظيفي في المؤسسة التعليمية.

إن تنفيذ برنامج لتمكين القيادات التربوية ليس بالعملية السهلة، إنما هو 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 القيادات التربوية؛ كتفويض للمسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار إبداعية (Dvir, Eden Avolio, & Shamir, 2002).

ويشير فتحي (٢٠٠٩). إلى أن هناك خمس استراتيجيات تُعد نتاج هذه العلاقة؛ لكي تحقق إدارات التعليم الميزة التنافسية، وهي: التنافس بالوقت، والتنافس بالجودة، والتنافس بالتكلفة، والتنافس بالمرونة، والتنافس بالتميز، وتُظهر في امتلاك إدارات التعليم عدة فروق تميزها عن مثيلاتها، وامتلاكها لأداء فائق، يُمكنها من أن تكون رائدة، أو متميزة، في بعض المجالات أبرزها الخدمة التعليمية، والمجتمعية، والتكنولوجية المعلوماتية، وخصائص القيادات التربوية، ثم خدمة المستفيدين.

- منهجية البحث واجراءاته :

- منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي: حيث تم استخدام التصميم الكمي لاستكشاف واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أبرز متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية.

- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الفئات التالية:

- الفئة الأولى: تمثل القيادات التربوية في إدارات التعليم .

ويبين الجدول (١) مجتمع الدراسة للفئة الأولى حسب المستويات الإدارية وفقاً لإحصائيات إدارات التخطيط والتطوير في إدارات التعليم بالرياض، والشرقية، ومكة المكرمة عام ١٤٤٠هـ.

جدول (١) مجتمع الدراسة للفئة الأولى - القيادات التربوية بإدارات التعليم

العدد	الفئة	مجتمع الدراسة حسب إدارة التعليم			المجموع	مجتمع الدراسة
		الشرقية	مكة المكرمة	الرياض		
١	مدير إدارة التعليم	١	١	١	٣	١٥
	مساعد مدير التعليم	٤	٤	٤	١٢	
٢	مديرو الإدارات	٣٨	٣٨	٣٨	١١٤	٢٢٨
	مساعدي مديرو الإدارات	٣٨	٣٨	٣٨	١١٤	
٣	مديرو مكاتب التعليم	٢١	١٤	٣٦	٦١	١٨٣
	مساعدي مديرو مكاتب التعليم	٤٢	٢٨	٥٢	١٢٢	
٤	المشرفون	١٥٢	٩٦٨	١٥٧٩	٣٥٩٩	٣٥٩٩
	المجموع الكلي	١١٩٦	١٠٩١	١٧٣٨	٤٠٢٤	

المصدر: إدارات التخطيط والتطوير في إدارات التعليم (بالشرقية، ومكة المكرمة، الرياض) عام ١٤٤٠هـ

- الفئة الثانية: تشمل أفراد المقابلة، من ذوي الخبرة في الإدارات التعليمية تمثلها القيادات التربوية في إدارات التعليم حسب المستويات التالية:

مديرو عام التعليم ومساعدهم، ومديرو الإدارات بإدارات التعليم ومساعدهم، ومديرو ومديرات مكاتب التعليم ومساعدهم، في إدارة التعليم بالرياض، والطائف، ومكة المكرمة، والمدينة المنورة، وجدة، والقصيم، وبيشة، وعنيزة، وحائل، وجازان، والأحساء، وعددهم (٥٥) فرداً.

المشرفون التربويون والمشرفات التربويات في الإدارات ومكاتب التعليم في الإدارات التعليمية، وعددهم (٢٢) فرداً.

تم اختيار أفراد عينة الدراسة للفئة الثانية من القيادات التربوية؛ بطريقة العينة القصدية من إدارات التعليم المحددة، نظراً لحصولها تلك الإدارات على جائزة التميز الإداري في دوراتها المختلفة وبمستوياتها المتعددة، ومرات متتالية، وهو ما يتناسب مع عنوان الدراسة، تحقيق الميزة التنافسية.

- عينة البحث:

لتحديد حجم العينة بدقة عند مستوى ثقة (٩٥٪)، تم استخدام جدول كريس ومورجن لتحديد العينات (Kregcie & Morgan, 1977)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث يذكر باتشيرجي (٢٠١٥، ن، ١٩٤)، أنه في العينة الطبقية يتم تقسيم العينة إلى مجموعات فرعية متجانسة، وغير متداخلة، إضافة إلى أن العينة العشوائية يتم أخذها داخل كل مجموعة

فرعية، ليصبح مجموع أفراد عينة الدراسة (٦٥٥) فرداً، وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٥٢١) استبانة، وبنسبة استرداد (٨٠٪). ولتحديد عينة البحث للفئة الثانية: تشمل أفراد المقابلة، من ذوي الخبرة في الإدارات التعليمية. تم اختيار مجموعة من القيادات التربوية من المختصين في الإدارات التعليمية، بلغ عددهم (٧٧) فرداً، ووافق عدد (٤١) مشاركاً، بنسبة (٥٣٪)، وتم إجراء المقابلات المباشرة، وغير المباشرة عن طريق الايميل، ورابط إلكتروني خاص بأسئلة المقابلة. وبذلك يصبح عدد أفراد عينة البحث هو (٥٦٢) فرداً، والجدول (٢)، يوضح أعداد أفراد عينة الدراسة للفئتين الأولى والثانية:

جدول (٢): أعداد أفراد عينة الدراسة للفئتين الأولى والثانية

الفترة	وصف مجتمع الدراسة	المجتمع	أفراد عينة الدراسة	النسبة %
الفئة الأولى " الاستبانة "	- مديرو عام إدارات التعليم ومساعدوهم. - مديرو ومديرات الإدارات التابعة لإدارات التعليم ومساعدوهم. - مديرو ومديرات مكاتب التعليم ومساعدوهم. - المشرفون التربويون والمشرفات التربويات في الإدارات ومكاتب التعليم	٦٥٥	٥٢١	٨٠٪
الفئة الثانية " المقابلة "	القيادات التربوية المشاركون في أداة المقابلة من ذوي الخبرة في الإدارات التعليمية	٧٧	٤١	٥٣٪
	المجموع	٧٣٢	٥٦٢	-

• خصائص عينة البحث:

يقوم البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة حيث اشتملت أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)، على عدد من المتغيرات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، تمثلت في (النوع الاجتماعي _ المؤهل العلمي _ مقر العمل - العمل الحالي - سنوات الخبرة في العمل الحالي)، وفي ضوء هذه المتغيرات تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، ويمكن تحديد خصائص أفراد عينة البحث كما يلي:

◀ عدد (٣٣٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٣.٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث، وهن الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (١٨٩) منهم يمثلون ما نسبته ٣٦.٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور.

◀ عدد (٣٤٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٥.٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (١٣٠) منهم يمثلون ما نسبته ٢٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، كما أن (٤٧) منهم يمثلون ما نسبته ٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، مقابل (١) منهم يمثل ما نسبته ٠.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة دبلوم.

◀ عدد (٢٩٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٦.٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (١٢٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، مقابل (١٠٠) منهم يمثلون ما نسبته ١٩.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية.

◀ عدد (٣٧١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧١.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة، عملهم الحالي مشرفين تربويين وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٤٣) منهم يمثلون ما نسبته ٨.٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي مدراء إدارة، كما

أن (٣٧) منهم يمثلون ما نسبته ٧.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي مساعدين مدراء إدارة، مقابل (٣٠) منهم يمثلون ما نسبته ٥.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي مساعدين مدراء مكتب تعليم، وأن (٢٨) منهم يمثلون ما نسبته ٥.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي مدراء مكتب تعليم، و(١١) منهم يمثلون ما نسبته ٢.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي مساعدين مدراء عموم التعلم، و(١) منهم يمثل ما نسبته ٠.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمله الحالي مدير عام تعليم.

عدد (٣٠٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٧.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل الحالي ١٠ سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (١٣٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢٥.٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل الحالي أقل من (٥) سنوات، و (٨٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٦.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل الحالي من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

• أدوات البحث:

• الأداة الأولى: الاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

• الجزء الأول:

اشتمل على البيانات الأولية: وهذا الجزء يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في: المنطقة التعليمية، العمل الحالي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الخبرات الوظيفية.

• الجزء الثاني:

يقيس واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وصمم وفقا لمقياس ليكرت (Likert scale) الرباعي لمعرفة درجة التطبيق (عالية، متوسطة، ضعيفة، غير متوافرة). ويتكون من (٣٥) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد، هي:

◀ التمكين التنظيمي: وتضمن (١٢) عبارة.

◀ التمكين القيادي: وتضمن (١٢) عبارة.

◀ التمكين النفسي: وتضمن (١١) عبارة.

ولتسهيل تفسير النتائج، وتحديد مستوى الإجابة على عبارات الاستبانة، تم التعبير كميًا عن المقياس الرباعي ليكرت المستخدم، وإعطاء وزن للبدايل بالتقديرات (بدرجة عالية = ٤، بدرجة متوسطة = ٣، بدرجة ضعيفة = ٢، لا يطبق = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٤ - ١) ÷ ٤ = ٠,٧٥، وتمثل هذه القيمة طول كل فئة من فئات المقياس الرباعي المستخدم، ليكون وفق التصنيف التالي:

جدول (٣): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	الفئة
٤	عالية	من ٣,٢٥ إلى ٤,٠٠
٣	متوسطة	من ٢,٥٠ إلى أقل من ٣,٢٥
٢	ضعيفة	من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥٠
١	غير متوافرة/غير مهمة	من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٧٥

- **صدق الاستبانة:**

- **أولاً: الصدق (صدق المحكمين):**

ثم التأكد من صدق للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين، حيث بلغ عدد المحكمين (٢٧) محكماً، من أعضاء هيئة التدريس، والمسؤولين في وزارة التعليم من ذوي الاختصاص، والخبرة في الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، والقياس والتقويم، والإحصاء، لإبداء آرائهم بالنسبة لوضوح عباراتها، ومدى انتمائها للمحور، ومدى مناسبتها للمبحوثين، والتأكد من سلامتها اللغوية، ومدى ملاءمتها للدراسة، وصحة عباراتها، و مناسبة كل عبارة، وإمكانية تطبيقها، وملاءمة مقياس ليكرت الرباعي الذي يُحدد استجابة أفراد الدراسة؛ حول كل محور من محاورها، وصلاحيتها بشكل عام في تحقيق أهداف ما بُنيت له، وبعد إجراء التعديلات اللازمة بالاتفاق مع المشرف؛ على تعديل العبارات وفق ما اقترحه المحكمون؛ من حذف، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، تم اعتماد المحاور، والفقرات، والعبارات، التي أجمع عليها غالبية المحكمين، لتخرج في صورتها النهائية التي وُزعت على أفراد عينة الدراسة، لتطبيقها ميدانياً لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

- **ثانياً: الاتساق الداخلي:**

تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة من عبارات كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين أن: قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد ومع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يدل على اتساقها مع البعد الذي تنتمي إليه.

- **ثبات الاستبانة:**

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، لمعرفة مدى اختلاف التباينات بين محاور الاستبانة والتباين الكلي، حيث تبين أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحاور تراوحت بين (٠.٩٢٨ - ٠.٩٧٥)، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- **إجراءات تطبيق أداة الدراسة الأولى - الاستبانة:**

تم التطبيق الميداني للاستبانة باستخدام أساليب متنوعة لتوزيع الاستبانة لضمان توزيعها بشكل مناسب لجميع المعنيين ومنها مايلي:

- ◀ أسلوب التوزيع المباشر: حيث تم توزيع الاستبانات الورقية على أفراد عينة الدراسة.
- ◀ أسلوب التوزيع غير المباشر: عبر البريد الإلكتروني من قبل جهاز وزارة التعليم ممثلاً في مركز بحوث سياسات التعليم، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، وعبر رسائل SMS وتطبيق WhatsApp والاستبانة الإلكترونية.

- **الأداة الثانية للدراسة: المقابلة:**

- **بناء المقابلة:**

تم إعداد أسئلة المقابلة الرئيسية، التي تكونت من أسئلة شبه محددة تتمحور حول موضوع معين قد تفيد في الدراسة، وسؤال أخير غير محدد حول أي إضافات يراها المشاركون، وتم إعداد

الأسئلة؛ بالاستفادة من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة المتعلقة بتمكين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية، وتم صياغتها على النحو التالي:

- ◀ السؤال الأول: ما أبرز جوانب القوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، والتي قد تساهم في نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ◀ السؤال الثاني: ما أبرز جوانب الضعف في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، والتي قد تعيق نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ◀ السؤال الثالث: ما أبرز الفرص الحالية والمستقبلية في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، للاستفادة منها في تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ◀ السؤال الرابع: ما أبرز التهديدات في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، التي قد تؤثر سلباً على نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ◀ السؤال الخامس: أي إضافات تتعلق بالصياغة الاستراتيجية المقترحة لتمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مثل: (الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية)، أو البرامج والمبادرات، أو الجهات المقترحة التي قد تساهم في تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

• صدق المقابلة:

- الصدق في الدراسة النوعية يعني أن تتمتع الدراسة بالواقعية والمنطقية والثقة، ويتحقق الباحث من سلامة النتائج من خلال: توفير اثنان أو أكثر من استراتيجيات الصدق، في البحوث النوعية كريسول (Creswell, 2018)، وفي هذه الدراسة تم تحقيق الصدق من خلال:
- ◀ إجراء تطبيق للمقابلة الأولية، بهدف التأكد من صياغة الأسئلة ودلالاتها اللفظية لتلافي السلبيات أثناء التطبيق، حيث يذكر غريب (٢٠١٢، ١٦٨) أنه "بعد عملية إعداد وبناء الأداة تأتي مرحلة تجريب مكوناتها، وذلك للتأكد من صلاحيتها وصدقها وملاءمتها، كما تفيد الباحث في التعرف على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه في الواقع"، وتم إجراء المقابلة مع عينة من القيادات التربوية، بلغ عددهم (٣) مشاركين، مما أفاد في التعرف على الإيجابيات التي صاحبت إجراء المقابلات الأولية.
 - ◀ طول الفترة الزمنية لجمع البيانات بواسطة المقابلات حيث استمرت لفترة تزيد عن خمسة أسابيع، مما سمح بمراجعة محتوى المقابلات بعد تفريغها.
 - ◀ استخدام التسجيل الصوتي، والتفريغ المبكر للتسجيلات، وكتابة الملاحظات، ومراجعة التسجيلات عدة مرات، للتأكد من كتابة مفردات المشاركين، كما وردت أثناء المقابلة.
 - ◀ إبراز الإجابات التي لا تتوافق مع نتائج الدراسة، مما يساهم في إعطاء رؤية شاملة للبيانات المتناقضة ويدعم الصدق.
 - ◀ دور الباحث الرئيسي في البحث؛ بقيامه بإجراء المقابلات بنفسه.
 - ◀ إعادة نتائج تحليل المقابلة، لبعض المشاركين، للتأكد من صحتها وما يقصدونه منها.

• إجراءات تطبيق المقابلة:

تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحث لإجراء الأداة الثانية "المقابلة" من كلية التربية بجامعة الملك سعود موجهًا للمركز الوطني لبحوث سياسات التعليم بوزارة التعليم، ثم إرساله لإدارات التعليم المعنية والتي بدورها وجهت خطاباتها لأفراد العينة لتسهيل مهمة الباحثة، وتم حصر وسائل التواصل مع العينة، ثم تم التنسيق معهم بالبريد الإلكتروني، والرسائل القصيرة، والاتصال الهاتفي، للحصول على موافقاتهم على إجراء المقابلة معهم، وتحديد الوقت المناسب، والأسلوب المناسب الذي يفضلونه، (المباشر، التواصل الهاتفي، تطبيق الواتس أب، النماذج الإلكترونية)، لرصد الاستجابات وإجراء المقابلة حسب دليها.

• تحليل بيانات المقابلة:

جمع البيانات وتحليلها عمليتان متداخلتان ليس بينهما فاصل زمني، فالتحليل يبدأ مع بدء جمع البيانات ويستمر معها، ولقد تم تحليل البيانات النوعية باستخدام أسلوب التحليل التفسيري الذي يتجاوز البيانات الوصفية إلى تكوين معنى لها بالربط بينها والنظر من كافة الجوانب واكتشاف العلاقات التي بينها وتقديم تفسيرات تربط المعاني وتؤدي إلى رؤية عميقة (العبدالكريم، ٢٠١٢)، وبالاستفادة من بعض المراجع (العبدالكريم، ٢٠١٢؛ غباري، وأبوشندي، ٢٠١٥؛ قنديلجي، السامراني، ٢٠٠٩)، تم اعتماد المراحل التالية لتحليل البيانات النوعية:

◀ أولاً: إعداد وتنظيم البيانات: بتفريغ البيانات التي تم الحصول عليها ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وسلامتها.

◀ ثانياً: استكشاف البيانات وكتابة الملاحظة الأولية: توافقت هذه المرحلة مع جميع مراحل جمع البيانات، وذلك لتكامل البيانات، وتحقيق الألفة بينها، ولاتخاذ قرار حول الحاجة للتقصي والاستزادة والتعديل وفقاً للمستجدات.

◀ ثالثاً: تصنيف (ترميز) البيانات: تهدف هذه العملية إلى إعادة ترتيب البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات ضمن محاور ورموز للحصول على فهم عام للبيانات، وفي هذه الدراسة تم البدء بمحاور حددت مسبقاً، وفق ماتوصلت له نتائج الدراسة الكمية، وبالاستفادة من الإطار النظري، والخبرات العالمية، والعربية، حيث تُشكل المحاور العناوين الرئيسة للنتائج (وهي ماتم تضمينه في دليل المقابلة في صورة أسئلة المقابلة)، ثم تقسيم كل محور إلى فئات فرعية أصغر ثم التوصل لها من خلال تحليل نصوص المقابلات.

وقبل البدء بترميز نصوص المحادثات، تم ترميز أسماء المشاركين؛ بإعطاء كل منهم رقماً تسلسلياً (من ١ إلى ٤١)، أضيف للحرف (م)، وذلك للحفاظ على خصوصية، وسرية المعلومات، وبعد ذلك تم ربط التحليل بأسئلة المقابلة، وفرز الإجابات وفقاً للأسئلة الرئيسية (محاور)، والكشف عن جوانب الاختلاف والتشابه بينها، وفي البداية تم ترميز كل عبارة ضمن المحور الواحد وفق ما تتضمنه من معنى؛ دون التقيد بتصنيف معين، وذلك للحصول على أكبر قدر من الرموز المرتبطة بالدراسة، وعند ظهور بعض الأنماط تم دمج الرموز وتغيير مسمياتها لتشكيل فئة متماسكة، ولوحظ أنه مع استمرار الترميز ظهرت فئات فرعية جديدة، واستمرت مراجعة الرموز حتى كتابة النتائج ومناقشتها، وقد تم إجراء تحليل كمي للرموز، لاحتساب

تكرارات الفئات الفرعية بعدد المشاركين الذي أكدوا على أهميتها لبناء استراتيجية للتمكين الإداري للقيادات التربوية، وأيضا احتساب التكرارات التي حصلت عليها الفئات الرئيسية (المحاور)، بناءً على مجموع التكرارات للفئات الفرعية المكونة لكل منها، وذلك لتوضيح المحاور ذات الأهمية الأعلى من وجهة نظر المشاركين في المقابلة.

• نتائج البحث :

• إجابة سؤال البحث : "ما واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة الأولى "الاستبانة" حول أبعاد المحور الأول "واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد وجاءت النتائج كما في الجدول (٤):

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول "واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"

الترتيب في الاستبانة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في النتائج	درجة الممارسة
١	التمكين التنظيمي للقيادات التربوية	٢.٧٢	٠.٦٤٧	٣	متوسطة
٢	التمكين القيادي للقيادات التربوية	٢.٩٣	٠.٦٦٦	١	متوسطة
٣	التمكين النفسي للقيادات التربوية	٢.٧٧	٠.٧٢٣	٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢.٨١	٠.٦٣٥	-	متوسطة

اتضح من الجدول (٤) مايلي:

- ◀ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة عينة الدراسة لكافة أبعاد المحور الأول (واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)؛ بلغ (٢.٨١) من (٤)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي، ويشير إلى موافقة القيادات التربوية في إدارات التعليم ب (الرياض، ومكة المكرمة، والشرقية) على ممارسة التمكين الإداري في إدارات التعليم بدرجة متوسطة، مما يدل على أن ممارسة التمكين الإداري موجودة فعلا في إدارات التعليم في (الرياض، ومكة، والشرقية).
- ◀ أن المتوسط الحسابي لاستجابة عينة الدراسة لكافة أبعاد المحور الأول (واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية) وعددتها (٣) أبعاد، تراوحت بين (٢.٧٢-٢.٩٣) من أصل ٤ درجات، وهي متوسطات حسابية تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي، ويشير ذلك إلى أن درجة التمكين الإداري في إدارات التعليم في جميع أبعادها جاءت بدرجة (متوسطة).
- ◀ بلغ المدى بين أعلى متوسط حسابي وأقل متوسط حسابي (٠.٢١)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول.
- ◀ تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول بين (٠.٦٤٧) و (٠.٧٢٣)، وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول (واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية).
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمرو (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بالمملكة جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة الجابر (٢٠١٦)، التي توصلت إلى اتفاق عينة الدراسة على أن درجة التمكين الإداري في

الإدارة العامة للتعليم بالرياض؛ جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت أيضاً مع دراسة الجرايدة والمنوري (٢٠١٤)، التي كشفت عن أن تقديرات مديري مدارس التعليم في سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٢)، التي توصلت إلى أن واقع التمكين لدى مديري إدارات التعليم ظهرت بدرجة متوسطة، ودراسة وشاح (٢٠١٢)، التي توصلت إلى أن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاستراتيجية كان متوسطاً، كما اتفقت هذه النتائج مع نتيجة نظرية الشخصية البالغة لدى كريس آر جريس التي تؤكد على أن الإنسان بالغ، وناجح وعاقل وبالتالي؛ يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، ويجب توسيع نطاق صلاحياته، ومنحه حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة البرماوي (٢٠١٦)، ودراسة اليامي (٢٠١٥)، ودراسة الأحمري (٢٠١٥)، ودراسة المري (٢٠١٥)، ودراسة الراددي (٢٠١٢)، التي بينت أن التمكين الإداري يُمارس بدرجة كبيرة، ويمكن عزو نتيجة اختلاف الدراسة الحالية عن أغلبية الدراسات السابقة في نوع العينة وشموليتها، وحدود الدراسة المكانيّة، حيث طبقت الدراسة الحالية على القيادات التربوية في إدارات التعليم في الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، ويمثلها (مديرو التعليم ومساعدوهم، ومديرو الإدارات التابعة لإدارات التعليم ومساعدوهم، ومديرو مكاتب التعليم ومساعدوهم، والمشرفون التربويون في الإدارات ومكاتب التعليم، في حين طبقت دراسة البرماوي (٢٠١٦)، على الموظفين العاملين في مديريات تربية دولة عمان، ودراسة الأحمري (٢٠١٥)، اقتصرَت في تطبيقها على مديرات ومساعدات مكاتب التعليم في الرياض فقط، ودراسة المري (٢٠١٥)، طبقت على القيادات التربوية في مدارس العین بدولة الإمارات، ودراسة الراددي (٢٠١٢)، اقتصرَت في تطبيقها على المشرفين التربويين فقط في مدينة مكة المكرمة.

وقد رُتبت أبعاد المحور الأول تنازلياً حسب استجابات عينة الدراسة، وتبعاً لدرجة موافقتهم على النحو التالي: جاء بعد التمكين القيادي للقيادات التربوية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٢.٩٣ من ٤)، وانحراف معياري عام (٠.٦٦٦)، يليه بعد التمكين النفسي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (٢.٧٧ من ٤)، وانحراف معياري عام (٠.٧٢٣)، ثم بعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (٢.٧٢ من ٤)، وانحراف معياري عام (٠.٦٤٧).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في إدارات التعليم العام، باعتباره مدخلا إداريا يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للقيادات التربوية في إدارات التعليم؛ كالرضا الوظيفي، والولاء، والالتزام، والدافعية للإنجاز، وإدارة عمليات التطوير والتحسين، وتتجلى فائدة التمكين في تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، ويكون القرار المتخذ من قبل القيادات التربوية أكثر تأثيراً على المستفيدين من خدمات إدارات التعليم، إضافة إلى إصدار وزارة التعليم لقرارات تفويض الصلاحيات للقيادات التربوية وتحديثها سنوياً، سعياً للتحويل إلى اللامركزية المتوازنة، وإعطاء إدارات التعليم نوعاً من الاستقلالية التربوية والإدارية والمالية، إلا أن ذلك مازال أقل من المأمول، حيث لم يلاحظ تفعيل واضح مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، أو العمل بروح الفريق بهدف تكامل الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني بكل كفاءة وفعالية، لضمان تحقيق رؤية الوطن (٢٠٣٠).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لواقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

• البعد الأول: التمكين التنظيمي للقيادات التربوية:

يوضح الجدول (٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، في البعد الأول (التمكين التنظيمي للقيادات التربوية)، حيث تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومن ثم ترتيبها وفق درجة موافقتهم، بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم فيما يتعلق ببعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار النسبة	درجة الممارسة				الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافرة			
١	تُحدد القيادات التربوية في إدارة التعليم التوجهات الاستراتيجية للإدارة	ك	152	274	78	17	٠.٧٥٣	٢	متوسطة
		%	29.2	52.6	15.0	3.3			
٢	تُسهّم القيادات التربوية في بناء ثقافة العمل المؤسسي في إدارة التعليم	ك	176	247	78	20	٠.٧٩٤	١	متوسطة
		%	33.8	47.4	15.0	3.8			
٣	تفوض القيادات التربوية في إدارة التعليم بصلاحيات مكتوبة تحديداً لمسؤولياتهم	ك	152	243	95	31	٠.٨٤٥	٣	متوسطة
		%	29.2	46.6	18.2	6.0			
٤	تستفيد القيادات التربوية من نتائج الأبحاث العلمية في تطبيق أساليب التمكين الإداري في إدارة التعليم	ك	67	206	175	73	٠.٨٨٨	١٠	متوسطة
		%	12.9	39.5	33.6	14.0			
٥	تستقطب إدارة التعليم خبراء التنمية المهنية (محلياً وعالمياً) لتأهيل القيادات التربوية	ك	64	202	178	77	٠.٨٩٠	١١	ضعيفة
		%	12.3	38.8	34.2	14.8			
٦	تعرف إدارة التعليم القيادات التربوية لديها بالاتجاهات الحديثة في التمكين الإداري	ك	92	238	156	35	٠.٨٢٥	٥	متوسطة
		%	17.7	45.7	29.9	6.7			
٧	تطبق إدارة التعليم آليات استقطاب القيادات التربوية المبنية على الكفايات لشغل المواقع القيادية في المستقبل	ك	96	220	148	57	٠.٨٩٨	٧	متوسطة
		%	18.4	42.2	28.4	10.9			
٨	تؤسس القيادات التربوية في إدارة التعليم نظام إدارة المعرفة.	ك	70	233	164	54	٠.٨٤٥	٩	متوسطة
		%	13.4	44.7	31.5	10.4			
٩	تكافأ القيادات التربوية في إدارة التعليم بحوافز متنوّعة مقابل التميز في الأداء	ك	59	158	175	129	٠.٩٦٢	١٢	ضعيفة
		%	11.3	30.3	33.6	24.8			
١٠	تتوافر في إدارة التعليم البنية التقنية اللازمة لتسريع اتخاذ القرار	ك	88	237	164	32	٠.٨١١	٦	متوسطة
		%	16.9	45.5	31.5	6.1			
١١	تهيئ إدارة التعليم الفرص لمشاركة القيادات التربوية في المحافل الدولية والعالمية.	ك	106	181	172	62	٠.٩٣٧	٨	متوسطة
		%	20.3	34.7	33.0	11.9			
١٢	تنشر إدارة التعليم إنجازات العمل الجماعي للقيادات التربوية على المستوى الوطني.	ك	123	207	139	52	٠.٩٢٢	٤	متوسطة
		%	23.6	39.7	26.7	10.0			
			المتوسط العام				٠.٦٤٧		متوسطة

يتضح من الجدول (٥) مايلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول البعد الأول (التمكين التنظيمي للقيادات التربوية) في المحور الأول (واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، بلغ (٢.٧٢) من أصل (٤) درجات، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى موافقة العينة بدرجة "متوسطة" بالنسبة لأداة الدراسة. وهذا يدل على أن ممارسة التمكين الإداري في بُعد (التمكين التنظيمي للقيادات التربوية) موجودة فعلاً في إدارات التعليم بـ (الرياض، ومكة، والشرقية)، وتتفق هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الزهراني (٢٠١٨) والعمرو (٢٠١٧)، والجرايدة والمنوري (٢٠١٤)، ومنصر (٢٠١٣)، التي توصلت جميعها إلى أن التمكين الإداري يمارس بدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن تشارك القيادات في المستويات العليا، مع القيادات في المستويات الدنيا في السلطة، بتفويض الصلاحيات، والإثراء الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، والثقافة التنظيمية الملائمة، يمنحهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، ومواجهة المشكلات بمستوى من التفكير الإبداعي، فكل تلك العوامل وغيرها إذ ما تم مشاركتها بتخطيط لأبعادها وتوقع للآثار الإيجابية التي قد تنتج عنها، فإن ذلك قد يؤدي إلى تطبيق التمكين التنظيمي في إدارات التعليم بكفاءة، ويمكن القول بأنه عند توفير تلك العوامل بصورة كلية قد يساعد على تحقيق أحد أبعاد التمكين الإداري الأساسية وهو التمكين التنظيمي، وعند توفر بعضها فيمكن أن تكون درجة التمكين متوسطة. وهذه النتائج تتفق مع نموذج العوامل المؤثرة لكونغر وكانغونغو (Conger and Kanungo) حيث يرى هذا النموذج أن للتمكين اتجاه اتصالي يمكن أن يمر بمجموعة مراحل؛ مثل مرحلة تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات البيروقراطية الإدارية، والضغط التنافسية وضعف الاتصالات، والمركزية الشديدة، ومرحلة استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي وتقديم المعلومات، ومرحلة ثالثة نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

يتضح من جدول (٥) أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على ممارسة التمكين التنظيمي للقيادات التربوية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٢٨ إلى ٣.١١) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والثانية من فئات المقياس الرباعي، واللذان تشيران إلى الممارسة بدرجة (متوسطة، ضعيفة)، وبلغ المدى بين أعلى متوسط حسابي وأقل متوسط حسابي (٠.٨٣)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول.

تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٥٣) و (٠.٩٦٢)، وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول.

بلغت عبارات هذا البعد (١٢) عبارة حصلت (١٠) عبارات منها على درجة ممارسة متوسطة، بينما حصلت عبارتان على درجة ممارسة ضعيفة وهي على النحو التالي:

جاءت العبارات رقم (٢، ١، ٣) في المراتب الثلاثة الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب ممارسة عينة الدراسة لها كالتالي: جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تسهل القيادات التربوية في بناء ثقافة العمل المؤسسي في إدارة التعليم" بالمرتبة الأولى، من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١١ من ٤)، مما يدل على أن القيادات التربوية في إدارات التعليم تمارس دوراً قيادياً يساهم في عملية بناء ثقافة العمل المؤسسي الذي قد يؤدي إلى تمكين المؤسسة التعليمية والعاملين فيها، كما أن هذه العملية المهمة تُعد من أهداف الإدارات التربوية الاستراتيجية، وهذه المساهمات التي تقدمها القيادات التربوية في إدارات التعليم بمشاركتها فرق العمل معها تساعد في إضافة ميزة تنافسية للإدارة، وهو ما يتفق مع دراسة الكعبي (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها أن الابتكار التنظيمي يُعد أحد وسائل التغيير الإيجابي للمنظمة من خلال تبني فكرة أو ممارسة جديدة. جاءت العبارة رقم (١) وهي

تحدد القيادات التربوية في إدارة التعليم التوجهات الاستراتيجية للإدارة "في المرتبة الثانية من حيث ممارسة أفراد عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٠٨ من ٤)، وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض القيادات التربوية في إدارات التعليم تطبق الإدارة الاستراتيجية، حيث أن التوجه الاستراتيجي هو منهج محدد تطبقه بعض قيادات المؤسسة التعليمية، للوصول إلى الأداء المتفوق، والمستمر في سير عملها، كما أن التوجه الاستراتيجي يعمل على إرساء نهج مرتبط بغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم، وقد يعكس إدراك القيادات للبيئة المحيطة، والحاجة لتطويرها وتحسينها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أوزير وشايجين وأكبري (Azbari, Chaijan, and Akbari, 2015)، التي أوضحت نتائجها أن أسلوب القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظف كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين. جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تفويض القيادات التربوية في إدارة التعليم بصلاحيات مكتوبة تحديدا لمسؤولياتهم" بالمرتبة الثالثة من حيث ممارسة أفراد عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٩٩ من ٤)، مما يدل على أن إدارات التعليم تفوض القيادات التربوية فيها بصلاحيات مكتوبة إدراكا منها بأهمية تفويض الصلاحيات الذي يعد أسلوبا إداريا يمكن أن يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء، تُساهم في إيجاد ميزة تنافسية تميزها، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٨)، التي توصلت إلى أن مهارة تفويض الصلاحيات تتوفر لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بنسبة متوسطة، كما تتفق مع دراسة العمرو (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن القيادات التربوية في مكاتب التعليم تمارس تفويض السلطة بدرجة متوسطة، ويمكن أن تعزى تلك النتائج إلى أن القيادة الممكنة تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم من خلال توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وتفويض الصلاحيات لهم، وإشراكهم في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو جمعة (٢٠١٧)، التي توصلت إلى تخوف بعض قادة الإدارة والمديرية التعليمية من تفويض السلطة لاعتقادهم بأن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم.

وجاءت العبارات التالية (٩، ٥، ٤) في المراتب الأخيرة على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تُكافأ القيادات التربوية في إدارة التعليم بحوافز متنوعة مقابل التميز في الأداء" بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة وبدرجة ضعيفة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها، وبمتوسط حسابي (٢.٢٨ من ٤). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الأحمري (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في (التحفيز والتشجيع) كان منخفضا، ودراسة الحبيب وكنزة (٢٠١٨)، التي توصلت إلى أن التحفيز جاء منخفضا، كما أن مدراء المؤسسات التربوية غير راضين عن نظام التحفيز المعمول به في المنظومة التربوية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إنشغال الإدارة العليا بالتركيز على القضايا الاستراتيجية، الأمر الذي قد يحد من الاستثمار الأمثل لطاقت الموارد البشرية، ويؤثر على زيادة سرعة اتخاذ القرار، وزيادة القدرة الإبداعية للأفراد، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، ومنح الأفراد مسؤولية أكبر لتمكينهم من إنجاز أعمال ذات جودة أكبر في عملهم، وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على مهارات الإبداع والابتكار في مستويات الأداء. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠١٨)، ودراسة العمرو (٢٠١٧)، حيث توصلت إلى أن عينة الدراسة توافق على واقع التمكين الإداري لبعده

(التحفيز) بدرجة متوسطة. وجاءت العبارة رقم (٥) وهي " تستقطب إدارة التعليم خبراء التنمية المهنية (محليا وعالميا) لتأهيل القيادات التربوية " بالمرتبة الحادية عشرة وبدرجة ضعيفة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها، وبمتوسط حسابي (٢.٤٩ من ٤). وهذه النتيجة تدل على وجود ضعف في استقطاب إدارات التعليم لخبراء التنمية المهنية (محليا وعالميا) لتأهيل القيادات التربوية، وضعف الاستفادة من الخبراء الدوليين التي تتم استضافتهم في منتديات وزارة التعليم السنوية، سواء بتنظيم ورش عمل على مستوى إدارات التعليم، أو ترشيح القيادات التربوية لحضور الورش المركزية المقامة ضمن جدول أعمال المنتدى، وتتفق مع نتائج دراسة أبو جمعة (٢٠١٧)، التي توصلت إلى قلة الدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة لدى عينة الدراسة، ودراسة الكبيسي وأحمد والخفاجي (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن هناك حاجة كبيرة لدى عينة الدراسة إلى تطوير قدراتهم الأساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الإدارية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف التواصل مع الخبراء من المؤسسات المحلية، أو العالمية المشابهة الأمر الذي يؤدي إلى قصور في الاستفادة من خبرات الآخرين، وتختلف مع دراسة اليامي (٢٠١٥)، التي توصلت إلى نتيجة موافقة عالية في بعد التدريب والتطوير لمديري مكاتب التعليم، وقد يُعزى الاختلاف بسبب أن دراسة اليامي (٢٠١٥)، طبقت على مديري ومديرات مكاتب التعليم فقط، الذين يحظون بتركيز في مجال التنمية المهنية نظرا لأهمية دورهم الوظيفي وهذه تمثل جزء من عينة الدراسة الحالية. وجاءت العبارة رقم (٤) " تستفيد القيادات التربوية من نتائج الأبحاث العلمية في تطبيق أساليب التمكين الإداري في إدارة التعليم " في المرتبة العاشرة وبدرجة متوسطة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها، وبمتوسط حسابي (٢.٥١)، وهي قيمة قريبة من درجة الممارسة الضعيفة، مما يدل على أن القيادات التربوية في إدارات التعليم تستفيد من نتائج الأبحاث العلمية في تطبيق أساليب التمكين الإداري، وقد يُعزى ذلك إلى عدد القيادات التربوية عينة الدراسة، الحاصلين على درجة الماجستير (١٣٠) قائد وقائدة، ودرجة الدكتوراه (٤٧) قائد وقائدة، وهم ممن مارس عمليات البحث العلمي وطبق منهجياته، ولديه مستوى من الإدراك بأهمية نتائج الدراسات الميدانية التي من خلالها يمكن حل المشكلات التعليمية والتربوية، وتطبيق اتجاهات إدارية حديثة تسهم في تطوير وتحسين الأداء، كما أن توجه وزارة التعليم للعناية بالبحث العلمي من خلال الهدف الاستراتيجي التاسع لبرنامج التحول الوطني "رفع جودة البحث العلمي والتطوير وخدمة المجتمع" وتشجيعها للقيادات التربوية على إعداد البحوث العلمية، والعناية بها من خلال معايير جائزة وزارة التعليم للتميز المؤسسي، التي استحققتها بجدارة إدارتي التعليم بمكة المكرمة والشرقية، ووصول إدارة التعليم بالرياض لأحد مستوياتها كإدارة مشاركة، ولكن حصول هذا العنصر على استجابات بدرجة متوسطة، وقيمة قريبة من درجة الممارسة الضعيفة؛ مؤشر على أن إدارات التعليم؛ تحتاج لمزيد من الاهتمام والعناية بالبحث العلمي، ونشر ثقافته بين منسوبيها، ليتم تطوير الأداء وفق منهجيات علمية؛ تعمل على تضييق الفجوات، وتنطلق إلى اكتساب المزايا والتطوير المنافس عالميا من خلال المشاركة البحثية عربيا وعالميا.

• البعد الثاني: التمكين القيادي للقيادات التربوية؛

يوضح الجدول (٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، في البعد الثاني (التمكين القيادي

للقائدات التربوية)، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم ترتيبها وفق درجة ممارستهم، بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بُعد التمكين القيادي للقائدات التربوية. والنتائج كما يلي:

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة التمكين الإداري للقائدات التربوية في إدارات التعليم فيما يتعلق ببعد التمكين القيادي للقائدات التربوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار النسبي	درجة الممارسة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافرة				
١	يشارك القائد التربوي في وضع رؤية مستقبلية لتطوير إدارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠	ك	122	188	150	61	٢.٧١	٠.٩٥٤	١٢	متوسطة
		%	23.4	36.1	28.8	11.7				
٢	يمارس القائد التربوي صلاحياته المفوضة له نظاماً لتطوير بيئة العمل	ك	183	220	98	20	٣.٠٩	٠.٨٢٩	٢	متوسطة
		%	35.1	42.2	18.8	3.8				
٣	يتبنى القائد التربوي مبادرات ريادية تدفع إدارة التعليم لتحقيق التميز.	ك	161	223	118	19	٣.٠١	٠.٨٢٦	٥	متوسطة
		%	30.9	42.8	22.6	3.6				
٤	يحرص القائد التربوي في إدارة التعليم على مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة	ك	171	252	80	18	٣.١١	٠.٧٨١	١	متوسطة
		%	32.8	48.4	15.4	3.5				
٥	يصمم القائد التربوي في إدارة التعليم خطة استراتيجية لتنمية كفايات القيادات التربوية البديلة	ك	121	211	145	44	٢.٧٩	٠.٨٩٦	٩	متوسطة
		%	23.2	40.5	27.8	8.4				
٦	يدير القائد التربوي المهام الوظيفية بمشاركة فرق عمل متجانسة	ك	160	255	89	17	٣.٠٧	٠.٧٧٨	٣	متوسطة
		%	30.7	48.9	17.1	3.3				
٧	يشارك القائد التربوي في استقطاب الكفاءات المؤهلة لشغل المواقع القيادية الرئيسية في المستقبل	ك	113	223	138	47	٢.٧٧	٠.٨٩٠	١٠	متوسطة
		%	21.7	42.8	26.5	9.0				
٨	يعقد القائد التربوي ورشاً تطويرية للعمل بمشاركة القادة التربويين في إدارة التعليم	ك	146	237	115	23	٢.٩٧	٠.٨٢٣	٦	متوسطة
		%	28.0	45.5	22.1	4.4				
٩	يُشرف القائد التربوي في إدارة التعليم على تنفيذ برامج تطوير كفايات القيادات البديلة.	ك	99	218	164	40	٢.٧٢	٠.٨٥٨	١١	متوسطة
		%	19.0	41.8	31.5	7.7				
١٠	يتشارك القائد التربوي في إدارة التعليم المعرفة مع أقرانه.	ك	135	253	109	24	٢.٩٦	٠.٨٠٨	٧	متوسطة
		%	25.9	48.6	20.9	4.6				
١١	يُبادر القائد التربوي بتحسين مستويات الخدمة المقدمة للمستفيدين.	ك	165	248	90	18	٣.٠٧	٠.٧٨٩	٤	متوسطة
		%	31.7	47.6	17.3	3.5				
١٢	يُمثل القائد التربوي إدارة التعليم في المؤتمرات والمقاعات المحلية والعالمية	ك	146	201	127	47	٢.٨٦	٠.٩٣٠	٨	متوسطة
		%	28.0	38.6	24.4	9.0				
المتوسط العام						٢.٩٣	٠.٦٦٦		متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) مايلي:

أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني (التمكين القيادي للقائدات التربوية) في المحور الأول (واقع ممارسة التمكين الإداري للقائدات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، بلغ (٢.٩٣ من ٤) وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢.٥٠ إلى أقل ٣.٢٥) والتي تشير إلى الموافقة بدرجة "متوسطة". مما يدل على أن ممارسة التمكين الإداري في بُعد التمكين القيادي للقائدات التربوية موجودة فعلاً في إدارات التعليم (الرياض، مكة المكرمة، الشرقية)، وتتفق النتائج مع نتيجة دراسة الجابر (٢٠١٦)، التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. كما تتفق النتائج مع نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور والتي افترضت أن المديرين نوعان X و Y، حيث أن Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة، وبالتالي يؤهل صف موظفين مبدعين، ومتفوقين، ومبادرين، ومشاركين فاعلين، ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم. وقد يعزى ذلك

إلى أن سلوكيات القائد التمكينية تتمثل في التشجيع على المشاركة في صنع القرار، وإظهار القائد أهمية ومعنى العمل، بالإضافة إلى منح الاستقلالية بدلا عن القيود البيروقراطية والتعبير عن الثقة في أداء المرؤوسين، وأن توافر هذه الأبعاد يؤدي إلى ممارسة التمكين القيادي للقيادات.

ومن خلال النتائج في الجدول (٤-٣)، يتضح أن هناك تجانس في موافقة عينة الدراسة على ممارسة التمكين القيادي للقيادات التربوية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على التمكين القيادي للقيادات التربوية ما بين (٢.٧١ إلى ٣.١١)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى الممارسة بدرجة (متوسطة)، وبلغ المدى بين أعلى متوسط حسابي وأقل متوسط حسابي (٠.٤)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني.

تتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٧٨) و (٠.٩٥٤)، وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني.

بلغت عبارات هذا البعد (١٢) عبارة، حصلت جميعها على درجة ممارسة متوسطة وهي على النحو التالي: جاءت العبارات التالية في المراتب الثلاث الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة، وهي العبارات (٤، ٢، ٦) كما يلي: جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يحرص القائد التربوي في إدارة التعليم على مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة" في المرتبة الأولى من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١١ من ٤)، مما يدل على حرص القيادات التربوية في إدارات التعليم على مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة بدرجة متوسطة، ولتحقيق جوانب تميز مستويات عالية من الأداء لابد أن يظهر أثر الحرص على جميع جوانب العملية الإدارية والفنية في إدارات التعليم، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة المري (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن درجة إدراك القيادات التربوية لمفهوم التمكين، وممارسته، وثقافة التمكين الإداري في الجانبين الإداري والفني، ومفهوم الإدارة بالتمكين وأهميته في الجانب الإداري، جاءت بدرجة عالية. وقد يُعزى الاختلاف بسبب اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة؛ حيث طبقت دراسة المري (٢٠١٥) على عينة من القيادات التربوية في مدارس العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، بينما طبقت الدراسة على عينة من القيادات التربوية في عدد من المستويات الإدارية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وجاءت العبارة رقم (٢) وهي "يمارس القائد التربوي صلاحياته المفوضة له نظاما لتطوير بيئة العمل" في المرتبة الثانية من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٠٩ من ٤)، مما يدل على أن القيادات التربوية في إدارات التعليم تمارس صلاحياتها المفوضة لها؛ سعيا لتطوير بيئة العمل، وهذه الممارسة وإن كانت بمستوى متوسط إلا أنها تساعد في تمكين القيادات من أداء دورها بدرجة من الحرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمرري (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية داء بمستوى متوسط في بعد (تفويض الصلاحيات)، وتختلف مع دراسة اليامي (٢٠١٥)، التي توصلت إلى درجة موافقة أفراد الدراسة في بعد (الصلاحيات الممنوحة) بدرجة عالية. وقد يُعزى الاختلاف بسبب اختلاف مجتمع الدراسة؛ حيث طبقت دراسة اليامي (٢٠١٥)، على عينة من مديري مكاتب التعليم في إدارات التعليم بالمملكة، وهذه العينة تمثل فئة واحدة من فئات عينة الدراسة الحالية. جاءت العبارة رقم (٦) وهي "يدير القائد التربوي المهام الوظيفية

بمشاركة فرق عمل متجانسة "بالمرتبة الثالثة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣٠٧ من ٤). وبالرغم من تساوي هذه العبارة في المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (١١)؛ إلا إنها سبقتها في الترتيب بناء على مقارنة قيمة الانحراف المعياري، والذي يُعتمد في حال تساوي المتوسطات لعبارتين أو أكثر، حيث يتم ترتيبها بناء على قيمة الانحراف المعياري الأقل، والذي يشير إلى تشتت أقل في استجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادات التربوية في إدارات التعليم تدير مهامها وفق الإدارة التشاركية لاستثمار قدرات ومهارات فريق العمل في تحقيق مزايا تنافسية لإدارات التعليم بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، فكلما سعى القائد التربوي في إدارة التعليم لتحقيق التجانس بين فرق العمل كلما كان الأداء أكثر تميزاً والمنتجات أكثر جودة. وتختلف مع دراسة إليامي (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة يمارسون التمكين الإداري بدرجة عالية جداً على بعدي (فرق العمل، والمشاركة)، ودراسة الأحمري (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية مرتفع في بُعد (فرق العمل)، ودراسة المعايطة (٢٠١٤)، التي توصلت إلى ارتفاع مستوى تصورات العاملين نحو استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في بعدي (فرق العمل، والاتصالات الفعالة)، وقد يُعزى الاختلاف بسبب اختلاف مجتمع الدراسة؛ حيث طبقت دراسة إليامي (٢٠١٥)، ودراسة الأحمري (٢٠١٥)، على عينة من مديري مكاتب التعليم، ومديرات مكاتب التعليم في إدارات التعليم بالمملكة، وهذه العينة تمثل فئة واحدة من فئات عينة الدراسة الحالية.

وجاءت العبارات رقم (٧، ٩، ١) في المراتب الأخيرة كما يلي: جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يشارك القائد التربوي في استقطاب الكفاءات المؤهلة لشغل المواقع القيادية الرئيسية في المستقبل" في المرتبة العاشرة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢٧٧ من ٤)، وقد يُعزى ذلك إلى أن إدارات التعليم تثق في جدارات القيادات التربوية لديها، وتكلفهم بالمشاركة في لجان استقطاب الكفاءات من المشرفين والمعلمين والموظفين الإداريين لشغل المواقع القيادية في إدارات التعليم كقيادات بديلة، ومنح الثقة للقيادات التربوية لممارسة مثل هذه المهام مؤشراً على تطبيق أبعاد التمكين الإداري في إدارات التعليم وسعيها إلى اللامركزية؛ التي من خلالها قد يمارس القائد مهامه وصلاحياته بإبداع وابتكار يحقق خلالها المزايا التنافسية التي تؤهل إدارات التعليم للمنافسة العالمية، ويتفق مع دراسة ازبير وشايجين واكبري (Azbari, Chaijan, and Akbari, 2015)، التي توصلت إلى أن أسلوب القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظف له أثر إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، ودراسة توني كارتير (Tony, Carter, 2009)، التي توصلت إلى أن التفكير المنهجي يساعد المدراء في عملية اتخاذ القرارات، ودراسة الكريمين (٢٠١٢)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. وجاءت العبارة رقم (٩) وهي " يُشرف القائد التربوي في إدارة التعليم على تنفيذ برامج تطوير كفايات القيادات البديلة" في المرتبة الحادية عشرة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢٧٢ من ٤)، ويدل ذلك على أن القيادات التربوية تُمنح الفرصة للمشاركة في تطوير كفايات القيادات البديلة التي ينبغي أن تكون في كامل جاهزيتها للقيام بالأدوار القيادية في حال انشغال القيادات التربوية الرئيسية، أو تسربهم

بالتقاعد أو النقل من إدارة التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقادمة (٢٠١٣)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة، وتوفر القدرات والمهارات، وتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة أونجوري (Ongori, 2009)، التي توصلت إلى أن تمكين الموظف هو مسألة جوهرية في عصر العولمة لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة بشكل سريع لأيّة تغيرات في البيئة وتقليل ترك الموظفين للعمل، كما تتفق مع دراسة مجبيكي (Mgbeke, 2007)، التي أكدت بأن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية. وجاءت العبارة رقم (١) وهي "يشارك القائد التربوي في وضع رؤية مستقبلية لتطوير إدارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠" في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢٠٧١ من ٤)، ويمكن أن تعزى تلك النتيجة إلى أن التمكين يهدف إلى تفريغ القيادات التربوية لممارسة المهام الاستراتيجية؛ كالأهتمام بتحليل البيئة الخارجية، ورصد ما يحيط بها من تهديدات أو فرص، إضافة إلى الانطلاق إلى رؤية إيجابية للمنظمة، كما أن التمكين يُغير من أدوار المديرين في مستوى الإدارة الوسطى، وأدوار المرؤوسين وكافة العاملين في المنظمة، وذلك على المدى البعيد لذلك يركز التمكين على المرؤوسين باعتبارهم أصولاً مهمة في المنظمة، وتتفق مع دراسة الدخيل (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم، والممارسات الاستراتيجية المدعومة للأداء، ومتطلبات التطوير جاءت كلها بدرجة متوسطة، ودراسة هانا أوربانكوفافا (Hana, Urbancova, 2013)، التي أظهرت نتائجها أن الابتكارات الناجحة هي نتاج العامل الإنساني، وأن الابتكارات الجديدة للمؤسسة ستساعد على تحقيق ميزة تنافسية لها، ودراسة بوسالم (٢٠١٣)، التي توصلت إلى أن سياسة تمكين العاملين بأبعدها (معنى العمل، وكفاءة العمل، واستقلالية العمل، وتطوير العمل) لها دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• البعد الثالث: التمكين النفسي للقيادات التربوية

يوضح الجدول (٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول (واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية) في البعد الثالث (التمكين النفسي للقيادات التربوية)، حيث تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومن ثم تم ترتيبها وفق درجة موافقتهم، بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد التمكين النفسي للقيادات التربوية. والنتائج كما يلي:

ويتضح من الجدول (٧) مايلي:

◀ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث (التمكين النفسي للقيادات التربوية) في المحور الأول (واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، بلغ (٢٠٧٧ من ٤)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢٠٥٠ إلى أقل ٣٠٢٥) والتي تشير إلى الموافقة بدرجة "متوسطة". مما يدل على أن ممارسة التمكين القيادي للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في بعد (التمكين النفسي) موجودة فعلاً في إدارات التعليم ب (الرياض، مكة المكرمة، الشرقية)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الرادادي (٢٠١٢) التي كشفت عن أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التعليم.

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم فيما يتعلق ببعيد التمكين النفسي للقيادات التربوية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار النسبي	درجة الممارسة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافرة				
١	تُشعر إدارة التعليم القائد التربوي بأهميته في فعالية المنظومة التربوية بأساليب متعددة	ك %	125 24.0	242 46.4	127 24.4	27 5.2	٢.٨٩	٠.٨٢٥	٣	متوسطة
٢	تعزز إدارة التعليم دافعية القائد التربوي نحو تحقيق أهداف الإدارة	ك %	126 24.2	228 43.8	144 27.6	23 4.4	٢.٨٨	٠.٨٢٥	٤	متوسطة
٣	تقدم إدارة التعليم للقائد التربوي تغذية راجعة حول مستوى تحقيقه الأهداف المخططة.	ك %	101 19.4	213 40.9	163 31.3	44 8.4	٢.٧١	٠.٨٧٤	٩	متوسطة
٤	تحفز إدارة التعليم القائد التربوي على تحمل مسؤوليته قراراته الإدارية	ك %	139 26.7	203 39.0	140 26.9	39 7.5	٢.٨٥	٠.٩٠٢	٥	متوسطة
٥	تكافئ إدارة التعليم القائد التربوي على تميزه الذاتية لمهاراته	ك %	69 13.2	168 32.2	180 34.5	104 20.0	٢.٣٩	٠.٩٥٠	١١	ضعيفة
٦	تعزز إدارة التعليم ثقة القائد التربوي في قدراته الشخصية	ك %	104 20.0	220 42.2	142 27.3	55 10.6	٢.٧٢	٠.٩٠٣	٨	متوسطة
٧	توفر إدارة التعليم للقائد التربوي المناخ الملائم لاستقراره الوظيفي	ك %	83 15.9	215 41.3	166 31.9	57 10.9	٢.٦٢	٠.٨٨٠	١٠	متوسطة
٨	تدعم إدارة التعليم السلوكيات الإيجابية لدى القائد التربوي	ك %	137 26.3	231 44.3	123 23.6	30 5.8	٢.٩١	٠.٨٥٠	٢	متوسطة
٩	تحافظ إدارة التعليم على القائد التربوي ذو التأثير المنتج	ك %	127 24.4	222 42.6	131 25.1	41 7.9	٢.٨٣	٠.٨٨٦	٦	متوسطة
١٠	تنمي إدارة التعليم التوجه نحو التميز لدى القائد التربوي	ك %	135 25.9	240 46.1	114 21.9	32 6.1	٢.٩٢	٠.٨٤٧	١	متوسطة
١١	تعزز إدارة التعليم دوافع الابتكار لدى القائد التربوي	ك %	116 22.3	213 40.9	150 28.8	42 8.1	٢.٧٧	٠.٨٨٥	٧	متوسطة
			المتوسط العام				٢.٧٧	٠.٧٢٣	متوسطة	

بمكة المكرمة كانت بدرجة متوسطة (أحيانا) في بُعد (التحفيز الذاتي)، وقد يُعزى ذلك إلى أن الثقة في القدرة على أداء المهام، وحرية اختيار كيفية الأداء، والشعور بمعنى القدرة على التأثير، وشعور القائد التربوي بالتمكين؛ عوامل تساعد على ممارسة التمكين النفسي، بالإضافة إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة التعليمية، باعتبار أن نجاح تلك المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة، وأيضا منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها باستخدام مهارات التفكير الابداعي، وتحمل المسؤولية، التي من شأنها المساعدة في تحقيق مزايا تنافسية لإدارات التعليم

ومن خلال النتائج في الجدول (٧) يتضح أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على ممارسة التمكين النفسي للقيادات التربوية في إدارات التعليم، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على التمكين النفسي للقيادات التربوية ما بين (٢.٣٩ إلى ٢.٩٢) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والثانية من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (متوسطة، ضعيفة)، وبلغ المدى بين أعلى متوسط حسابي وأقل متوسط حسابي (٠.٥٣)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث.

تراجعت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.٨٢٥) و (٠.٩٥٠)، وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث.

﴿ بلغت عبارات هذا البعد (١١) عبارة حصلت (١٠) عبارات منها على درجة ممارسة متوسطة، فيما حصلت (١) عبارة على درجة ممارسة ضعيفة، وهي على النحو التالي:

﴿ جاءت العبارات التالية في المراتب الثلاث الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة، وهي العبارات (١٠، ٨، ١) كما يلي: جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "تنمي إدارة التعليم التوجه نحو التميز لدى القائد التربوي" بالمرتبة الأولى من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢٠٩٢ من ٤). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن دور إدارة التعليم في تحفيز القائد التربوي للتوجه نحو التميز في الأداء الذي يقوم به من خلال محاكاة التجارب الناجحة، وتطبيق الأساليب القيادية الحديثة، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكعبي (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن الابتكار التنظيمي يعد أحد وسائل التغيير الإيجابي للمؤسسة من خلال تبني وتطبيق فكرة أو ممارسة جديدة كما يمكن تعزيزه من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير. وجاءت العبارة رقم (٨) وهي "تدعم إدارة التعليم السلوكيات الإيجابية لدى القائد التربوي" بالمرتبة الثانية من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢٠٩١ من ٤). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الفرد قد يكون قائداً في موقف، وتابعا في موقف آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسئولية ارتباطاً وثيقاً، وبنمط الشخصية، والمهارات الإدارية، والفنية، اللازمة لرجل الإدارة التعليمية، لذا تقوم إدارة التعليم بدعم السلوكيات الإيجابية لدى القائد التربوي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (٢٠١٢)، التي أظهرت أن مستوى الفعالية الإدارية لدى مديري إدارات التعليم جاء بدرجة كبيرة، وظهرت عناصرها (فعالية القرار، وفعالية الوقت، وفعالية الفرق) أيضاً بدرجة كبيرة، ودراسة مسعود (٢٠١٥)، التي أوضحت نتائجها أن أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العام وجاءت بدرجة أهمية عالية، تمثلت في: الاستراتيجيات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية. فيما جاءت العبارة رقم (١) وهي "تُشعر إدارة التعليم القائد التربوي بأهميته في فعالية المنظومة التربوية بأساليب متعددة" بالمرتبة الثالثة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢٠٨٩ من ٤). وهذه النتيجة تدل على أن إدارة التعليم تعمل على ترسيخ شعور القائد التربوي بأهميته لديها من خلال تكليفه بعضوية اللجان، أو إعداد بعض التقارير عن أداء الإدارة، أو تكليفه ببعض المهام والأدوار الوظيفية، وتوجهها نحو إعداد قادة إداريين أكفاء، يُعول عليهم تضيق الفجوات الإدارية التي قد تعاني منها الإدارات التابعة لإدارة التعليم أو مكاتب التعليم، ولكي يشعر القادة التربويون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا أيضاً بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم في الإدارة بمستوى عالٍ، فهذا من شأنه أن يزيد من ثقة القائد التربوي في إدارة التعليم، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه، وعطائه، وهذا بدوره قد يساهم في إيجاد الهياكل التنظيمية التي تعزز الاتجاه الاتصالي، بحيث يتشارك فيه القادة التربويون في المستويات الوظيفية في إدارة التعليم، مما يعزز الشعور بالمسئولية الوظيفية ويؤمن تحفيزاً داخلياً لديهم، لتحقيق مستويات

مرتفعة من الكفاءة، وهذا يتوافق مع نظرية (Z) التي تنادي بالمشاركة الجماعية مع بقاء المسؤولية المهنية النهائية فردية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقادمة (٢٠١٣)، التي أوضحت بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة، وتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة الجابر (٢٠١٦)، التي جاء فيها: بأن إدارة التعليم تحفز منسوباتها لتحمل المسؤولية المهنية تجاه العمل، ودراسة الرادادي (٢٠١٢)، التي أكدت نتائجها على أن الإدارة التعليمية تقوم بتحفيز المشرف التربوي لتحمل المسؤولية تجاه عمله، حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، واختلفت مع دراسة الحارثي (٢٠١٣)، التي تضمنت نتائجها أن الوزارة تحفز مدير التربية والتعليم لتحمل المسؤولية الكاملة تجاه ما يتخذه من قرارات، حيث حصلت على درجة موافقة كبيرة.

◀ وجاءت العبارات رقم (٣، ٧، ٥) في المراتب الأخيرة كما يلي: جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تقدم إدارة التعليم للقائد التربوي تغذية راجعة حول مستوى تحقيقه الأهداف المخططة" في المرتبة التاسعة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٧١ من ٤)، وتُفسر هذه النتيجة بحرص إدارة التعليم على تطبيق أحد مبادئ التمكين الإداري الذي يتمثل في أهمية تدريب القيادات التربوية، وجدواه لإدارة التعليم وأنه استثمار على المدى الطويل، فتقديم التغذية الراجعة للقائد التربوي حول مستوى تحقيقه الأهداف المخططة يُعد تنمية لمهاراته ومعارفه واكسابه لبعض السلوكيات اللازمة لممارسة مهام عمله، وهنا يتجلى اهتمام إدارات التعليم بتطبيق العديد من النظريات الإدارية التي تعزز أبعاد التمكين الإداري، ومنها بُعد (التنمية المهنية)، من خلال تطبيق نظرية (ماسلو) التي تسعى لإرضاء الحاجات العليا للقادة التربويين، من خلال تهيئة الفرصة لهم في إثبات قدراتهم على الإنجاز، ونظرية (الشخصية البالغة لأرجريس)، التي تركز على الجانب النفسي للقيادات التربوية؛ فشعورهم باكتساب معارف ومهارات جديدة تتحول لجدارات دائمة يمثل حاجة إنسانية تمدهم بالطاقة والفعالية، ونظرية (Z) التي تركز على الحوافز المعنوية، ومنح الحريات بتطوير طرق العمل، وإدراك إدارات التعليم لأهمية تقديم التغذية الراجعة للقائد التربوي في المستويات الوسطى والتنفيذية ودورها في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية وإحداث نقلة نوعية في مستويات الأداء، وتعزيز الثقة لدى القائد التربوي بينه وبين رئيسه، والحرص على توجيهه نحو الابداع والابتكار، وتخفيف العقبات والتحديات التي تعوق إحداث التغيير الإيجابي، وهذه تُعد أساليب لدعم التمكين الإداري، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة توني كارتير (Tony Carter, 2009)، التي توصلت إلى أن معظم الموظفين كانوا أكثر إنتاجية عند تمكينهم من الإدارة، وإدراك أهمية الأداء المتزايد للموظف وأهمية قياسه، وأن التفكير المنهجي يُساعد المدراء في عملية اتخاذ القرارات. وجاءت العبارة رقم (٧) وهي "توفر إدارة التعليم للقائد التربوي المناخ الملائم لاستقراره الوظيفي" في المرتبة العاشرة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٦٢ من ٤)، وهذه النتيجة قد تُعزى إلى أن إدارة التعليم تهتم بتوفير المناخ الملائم لاستقرار القائد التربوي وظيفيا من خلال تقييم أدائه وإنجازاته، والتخطيط لتطوير قدراته، والعمل على تمكين نقاط قوته، ومعالجة نقاط

ضعفه، وكل هذا قد ينعكس على ارتقاء مستوى الأداء وجودته، وفعاليتها، وبالتالي استمراريته، مما يحيطه بجم من الأمان الوظيفي، وزيادة ولائه وانتماؤه لجهة عمله في إدارة التعليم، وهذا يُعد تطبيقاً مباشراً لنظرية (Z)، التي تؤكد مبدأ الوظيفة طويلة المدى، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ازبير وشايجين واكبري (Azbari, Chaijan, and Akbari, 2015)، التي توصلت إلى أن أسلوب القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظف له أثر إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، ودراسة الجابر (٢٠١٦)، التي توصلت إلى أن إدارات التعليم تُشعر منسوباتها بالأمان والاستقرار الوظيفي، بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة العمرو (٢٠١٧)، التي توصلت لعدة نتائج تؤثر على الاستقرار الوظيفي للقائد التربوي منها: محدودية قناعة الرئيس المباشر بأهمية التمكين الإداري، وقلّة منح الثقة للقائد التربوي، ومحدودية تفعيل الصلاحيات الممنوحة له، وعدم وضوح بعض الصلاحيات اللازمة لأداء المهام. كما جاءت العبارة رقم (٥) وهي "كفاؤ إدارة التعليم القائد التربوي على تنميته الذاتية لمهاراته" في المرتبة الحادية عشرة والأخيرة وبدرجة ضعيفة من حيث ممارسة عينة الدراسة لها وبمتوسط حسابي (٢.٣٩ من ٤). ويمكن أن يرجع ذلك إلى ضعف نظام الحوافز المتبع في إدارة التعليم نحو القائد التربوي، إضافة إلى ضعف الاهتمام من قبل إدارة التعليم بالحوافز المعنوي، مما يعكس ضعف وقصور هذا الدور؛ لذا كان درجة ممارسته بدرجة ضعيفة من قبل القيادات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليامي (٢٠١٥)، التي أظهرت ضعف تقدير الإدارة العليا للإنجازات الموظفين، ووجود أنظمة وإجراءات لا تشجع على المبادرة والإبداع، ودراسة الأحمري (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن واقع التمكين الإداري منخفض في بُعد (التحفيز والتشجيع)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحبيب وكنزة (٢٠١٨)، التي أوضحت بأن المدراء يملكون المقدرة الإدارية، والتربوية مما يدعو إلى منحهم استقلالية أكبر، ودراسة الكبيسي وأحمد والخفاجي (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن مديريات التربية تعترف بقيمة الحوافز في تطوير أداء المديرين وتسهم في تمكينهم من زيادة نواتج العمل والجودة والسرعة بدرجة عالية. وقد يُعزى الاختلاف بسبب اختلاف بيئة الدراسة؛ حيث طبقت دراسة الحبيب وكنزة (٢٠١٨)، في المؤسسات الجزائرية، أما دراسة الكبيسي وآخرون (٢٠١٧)، فقد طبقت في المؤسسات العراقية في محافظة بغداد.

• توصيات البحث:

- ◀ توسيع الصلاحيات المعطاة للقائد التربوي في إدارات التعليم، وتطوير نظم المعلومات لتحقيق مستويات متقدمة في سرعة اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، سعياً لتعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي.
- ◀ استقطاب خبراء عالميين في مجال التنمية المهنية لتأهيل القيادات التربوية، وتعزيز مشاركة القائد التربوي في وضع الرؤى المستقبلية لتطوير أداء إدارات التعليم.
- ◀ إعداد نظام حوافز فعال مقابل التميز في الأداء للقيادات التربوية، وتوفير بيئة عمل محفزة، تشجع على الإبداع والابتكار، وتسهم في رفع مستوى رضا القيادات التربوية، واستمرارهم في العمل في إدارات التعليم العام.

◀ إنشاء وحدة لإدارة المعرفة ضمن الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم تسهل على منسوبي الإدارات الحصول على المعلومات وتبادل الخبرات والتجارب.

◀ تصميم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء التمكين الإداري.

• مقترحات البحث:

◀ دراسة مقارنة التمكين الإداري في ضوء الخبرات العالمية.

◀ أنماط القيادات المدرسية في التعليم العام وأثرها على التمكين الإداري.

◀ دراسة تقويمية لأداء قيادات إدارات التعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري.

• المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠٠٨). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- أبو جمعة، عادل إبراهيم. (٢٠١٧). برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس: عين شمس.
- أبو سعدة، وضيفة، ورضوان، حنان وعلام، فوزية (٢٠١٤). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية. ٢٥ (١٠٠)، ٧٧-١٠٧.
- أبو علام، رجاة محمود. (٢٠١٣). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. عمان: دار المسيرة للنشر والإعلان.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس (جستن). (٣٨)، ١١-٤٢.
- أبو المجد، محمد جمال. (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. (ط١). لبنان: دار ابن حزم.
- أبو هنتلة، خالد سعيد. (٢٠١٥). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية. عمان: دار المأمون.
- أندراوس، رامي جمال، ومعايعة، عادل سالم. (٢٠٠٨). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. إربد: عالم الكتب الحديث.
- الأحمري، أمل عبد الله. (٢٠١٦). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض. مجلة رابطة التربية الحديثة. ٨ (٢٩)، ٢٥-٩٢.
- أيوب، حسن بسيوني. (٢٠٠٧). مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. مجلة البحوث التجارية. ٢٩ (٢٠١)، ٤٩١-٥٩١.
- إدارة الإعلام. (٢٠١٨). التقرير الإعلامي للقاء قادة العمل التعليمي بالمملكة. تم استرجاعه في ١٣/٥/٢٠١٩ م على الرابط التالي <https://www.yanbuedu.gov.sa>.
- إدراك. (٢٠١٨). مختبرات الابتكار الحكومي. تم استرجاعه في ٢٧/٨/٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://www.edraak.org>
- بابطين، وجدي حامد. (٢٠١٣). درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- باقشيرجي، أنول. (٢٠١٥). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات. (خالد الحيان - مترجم). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- باعثمان، ريماء. (٢٠١٢). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم مهارات الاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- البحيصي، عبد المعطي محمود. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر (غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: غزة.

- البرماوي، جميلة حسين. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية: الأردن.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠١٨). أدلة التنمية البشرية ومؤشراتها. مكتبة الكونجرس والمكتبة البريطانية.
- البغدادى، عادل هادي، والحدراوي، رافد حميد. (٢٠١٥). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البلوشي، علي محمد. (٢٠٠٨). مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- برني، لطيفة. (٢٠١٤). التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. (١٥)، ٢٨-١.
- البناء، حسين موسى. (٢٠١٥). أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بن نحيت، أيوب بن حجاب. (٢٠٠٨). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- بودينته، ليليا. (٢٠١٧). التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. (١)، ١٥٥-١٧٢.
- بوسالم، أبو بكر. (٢٠١٣). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مذكرة شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف: الجزائر.
- البيشي، سعد مبارك الرمهي. (٢٠١٨). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديميتين والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م نموذج مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية. (٢٩)، ٣٨٠-٣٨٠.
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠١٠). أبرز التجارب العالمية في الإصلاح الإداري. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ م على الرابط التالي: <https://www.annajah.net>
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠١٣). أبرز التجارب الدولية في إصلاح الإدارة العامة. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://albuthi.com/blog/172>
- الجابر، ريم عبد الرحمن. (٢٠١٧). تطوير سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء التمكين الإداري نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- جابر، زكية عبد الله. (٢٠١٢). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الجرايدة، محمد، والمنوري، أحمد بن عبد العزيز. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. مجلة المنارة، (٢٠)، ٤١-٨٧.
- الجردي، فراس محمد. (٢٠١٢). التمكين النفسي: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (٣)، ٧٤٧-٧٦٨.
- الجساسي، عبد الله حمد. (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: مسقط.
- الجعبري، دعاء عبد العزيز. (٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل: الخليل.
- جلاب، احسان دهش. (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- جلاب، احسان دهش، والحسيني، كمال كاظم. (٢٠١٤). إدارة التمكين والاندماج. ط٢، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- جمال الدين، نجوى، والحبسية، رضية، وحامد، نجلاء. (٢٠١٥). التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة العلوم التربوية، (٣)، ٢.
- جربي، عبد الحكيم. (٢٠١٢). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس: الجزائر.

- جواد، صفاء. (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة القطاع التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (٣٢)، ٧٩-٩٨.
- جوال، محمد سعيد. (٢٠١٤). تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقارنة نظرية. مجلة دراسات. (١٢١)، ٧-٢٣.
- الحلي، آلاء حسين. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة.
- الحارثي، مستور بن سعيد. (٢٠١٢). التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الحبيب، ثابتي، كنزة، مخلويف. (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية. ٤ (٣)، ٦٤-٨٢.
- الحبسية، رضية سليمان. (٢٠١٧). التمكين الإداري للقيادات الإدارية مرتكزات فكرية وخبرات عالمية. عمان: دار الوضاح للنشر.
- حجار، شوقي، وجدي، عبدة. (٢٠١٣). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية. المجلة العربية للإدارة. ٣٣ (١)، ٢٣٨-٢٢١.
- الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح. (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. ٣٣ (٢)، ٢٤٠-٢٦٦.
- الحربي، قاسم بن عائل. (٢٠١٣). التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة - تصور مقترح. المجلة التربوية. ٢٧ (١٠٧)، ٢١٧-٢٧٢.
- الحريري، رافده. (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسنين، منار حسن. (٢٠١٥). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- حسين، سلامة. (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة مستقبل التربية العربية. ١٥ (٢٥)، ٣٩-١٤٥.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٩). اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي. القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مداخلها، عمليات معاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
- الحمودي، سلوى عبد الله. (٢٠١٤، ١٠-١٢ صفر). الإدارة الاستراتيجية والقيادة. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية - الأدوار والتوقعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- الحواجرة، كمال محمد. (٢٠١٠). دراسة ارتباط استراتيجيات رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة جامعة الشارقة. ٧ (٢)، ٢٩٠.
- الخاجة، فاطمة عبد الحميد. (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة: القاهرة.
- الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- خلف، سارة، وعيساوي، فلتة. (٢٠١٨). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. (٣)، ٣٥٧-٣٦٦.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر.
- خليل، نبيل مرسى. (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- خليل، نبيل مرسى. (٢٠٠٣). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- خير الله، جمال. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- داسي، وهيب. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مجلة الباحث. (١١)، ١٦٥-١٧٦.
- داودي، الطيب؛ ورحال، سولاف؛ وشين، فيروز. (٢٠٠٧، ٢٧-٢٨ نوفمبر). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة مقدمة للملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة الشلف: الجزائر.

- الدعددي، دلال دابس (٢٠١١). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد (٢٠٠٨). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري للنشر.
- الدوري، علي (٢٠١١). الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الدوسري، عبد الرحمن (٢٠١١). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مشروع تخرج ماجستير (غير منشور)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الذويخ، نورة صالح (٢٠١٩). برنامج «خبرات» والحراك الفكري التربوي. تم استرجاعه في ٢٨/٨/٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://makkahnewspaper.com/article/1106068>
- الراجح، شريفة (٢٠١٥). التمكين القيادي للمرأة في المنصب العليا بالجامعات السعودية - نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
- الرازي، محمد (١٩٩٦). مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر.
- راييس، عبد الرحمن (٢٠٠٩). دور تنمية العلاقات مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر: الجزائر.
- الربابعة، فاطمة علي محمد (٢٠٠٧). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الرشودي، خالد بن سليمان (٢٠٠٩). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الرشودي، تهاني عبید (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ٤(١٠)، ٧٣-٧٤.
- الرواشدة، إياد طه (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات المالية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان.
- الزاملي، محمد يوسف (٢٠١٥). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الزاوي، الطاهر أحمد (١٩٨٠). ترتيب القاموس المحيط على طريقة المصباح المنير وأساس البلاغة (ط ٣). الأردن: الدار العربية للكتاب.
- زرقون، محمد؛ والحاج، عرابية (٢٠١٣). التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر "الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي"، دبي - الإمارات العربية المتحدة.
- الزعبي، مها خليل (٢٠١١). فنلندا: تجربة تعليم تستحق التأمل. رسالة المعلم، ٤٩(٣)، ٩٨-١٠١.
- الزهراني، رياض محمد (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الزيادات، محمد عواد والنسور، مروان محمد (٢٠٠٧). تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق المقدره التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، ٤٢(٤)، ٩٤-٩٥.
- سالم، بهاء الدين عمر (٢٠١٦). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية: القاهرة.
- السبيعي، خالد، الداود، منال (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي. رسالة الخليج العربي، ١٤٨(١)، ٧٩-٩٩.
- السبيعي، دينا محمد (٢٠١٤). التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء - الواقع وسبل التطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التعليمية، جامعة الملك فيصل: الأحساء.

- سرور، إيمان (٢٠١٢). برنامج تمكين التربوي نقلت نوعيته في إعداد قادة مدارس أبو ظبي. تم استرجاعه في ٨ / ٩ / ١٤٤٠هـ على الرابط : <http://www.alkhaleej.ae/alkhaleej/page/20e00e8d-90aa-4e69-a773-58cd17306e4f>
- السكارنته، بلال خلف (٢٠١٠). الإبداع الإداري. (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سلامة، غيناء رمضان (٢٠١١). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والقيادية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق، كلية التربية: دمشق.
- سليم، أحمد عبد السلام (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- سليم، إيمان؛ وفلمبان، غدیر؛ وشريف، وفاء (٢٠١١). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية. مجلة دراسات المعلومات. (١٢)، ٥١-١٠٨.
- السلمي، فهد بن عبدان (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- السلمي، سمير سمران (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- السلوي، عبد الله (٢٠١٣). التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقتها بأدائها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الباحثة: الباحثة.
- سويسي، عز الدين علي؛ والخفاجي، نعمه عباس (٢٠١٤). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع: عمان.
- السيادية، أيوب (٢٠١١). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- شارف، عبدالقادر (٢٠١١). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.
- الشافعي، صبحية عبد الحميد؛ وعثمان، أماني عوض (٢٠١٢). مبادئ البحث التربوي. مكتبة الرشد: الرياض.
- الشريبي، صفاء أحمد (٢٠١٤). أثر التمكين على إنتاجية العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٢٨ (٤)، ٢٤٣-٢٧٢.
- الشهري، معيوف أحمد (٢٠١٦). تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد: أبها.
- الشواف، خلود بنت محمد (٢٠١٥). العلاقة بين المساءلة والتمكين الإداري للقيادات النسائية لوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الصالح، عثمان عبد الله (٢٠١٣). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- صبري، ماهر (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير. مجلة الإدارة والاقتصاد. (٧٨)، ١٠٠-١٤١.
- صحيفة سبق الالكترونية. (١٨ أغسطس، ٢٠١٤). تمكين ٣٠ ألف قائد تربوي من برنامج التطوير المهني. تم استرجاعه في ٢٠١٩ على الرابط: <https://sabq.org/QKigde>
- صحيفة مكة الالكترونية. (الثلاثاء، ٢٥ أبريل ٢٠١٧). برنامج التطوير المهني لمديري إدارات التعليم العام في جامعة هارفارد. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://makkahnewspaper.com/article/>
- صحيفة الجزيرة (٢٠١١). تطوير يعقد المرحلة الأخيرة من برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية «SOPEL» في الرياض. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي : <http://www.al-jazirah.com/2011/20110503/ln103.htm>
- الصرن، رعد حسن (٢٠١١). إدارة الابتكار والإبداع - الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. (ط١). دار الرضا للنشر والتوزيع: عمان.

- الصرايرة، حسين يوسف. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمي. مجلة دراسات لجامعة الأغواط. (١٩)، ٧٧-٩٣.
- الصلابي، علي محمد. (٢٠٠٦). فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم - أنواعه وشروطه وأسبابه ومراحل وأهدافه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الصلاحات، نجلاء فتحي. (٢٠١٧). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- الضبيعي، سلوى ناصر. (٢٠١٣). واقع التمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض
- الضلاعين، علي. (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي. دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. ٢٧(١)، ٧٢-٨٥.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١١). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن. المجلة التربوية. ١(٩٨)، ٢٠١-٢٣٢.
- الطعاني، حسن أحمد، والسويدي، عمر سلطان. (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية. مجلة دراسات- العلوم التربوية. ٤٠(١)، ٣٥٠-٣٢٧.
- طعيمة، رشدي أحمد. (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العبدالكريم، راشد. (٢٠١٢). البحث النوعي في التربية. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.
- عبد الوهاب، علي. (٢٠٠٧). إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين. دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع - إدارة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: وايد سيرفس للاستشارات.
- عبد الوهاب، حفيان. (٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عبدالحافظ، حسني. (٢٠١١). اللامركزية في التعليم تجارب عالمية. تم استرجاعه في ٢٠١٩/٥/١٣ م على الرابط التالي:
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=
- عبد الزبيدي، سحر مجيد. (٢٠١١). تمكين العاملين والميزة التنافسية دراسة مسحية على المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعات الكهرباء في بغداد. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الخليجية: مملكة البحرين.
- العبيدي، أجواء فؤاد. (٢٠١٦). أثر أبعاد الابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات المجتمع المدني في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية: عمان.
- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبدالرحمن. (٢٠١٣). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العبيدين، بثينة زياد. (٢٠٠٤). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائصه الوظيفية في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة: الكرك.
- العتيبي، خالد. (٢٠١٥). التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضبط الشرطة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- العتيبي، سلطان بن منير. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العتيبي، بدر مبروك. (٢٠١٤). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- العتيبي، سعد مرزوق. (٢٠١٦). القيادة التحويلية. تم استرجاعه في ٢٠١٩ /٩/١٣ م على الرابط التالي:
<https://faculty.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/148437>
- العتيبي، سعد مرزوق. (٢٠٠٩، يونيو). القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. دراسة مقدمة إلى ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات. تونس: جامعة تونس.

- العتيبي، هلا جهاد. (٢٠٠٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- عريقات، أحمد، وجرادات، ناصر، العتيبي، محمود. (٢٠١٠). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. ١٠(٢). الأردن: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء.
- عساف، محمود عبد المجيد. (٢٠١٥). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. ١٠٩-١٤٥، (٩)٣
- العساف، حسين. (٢٠٠٧). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لأعضاء هيئاتها التدريسية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، قسم الأصول التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العطار، هيثم محمد. (٢٠١١). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية: غزة.
- عفانته، حسن مروان. (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- عقدة، محمد سعيد. (٢٠١١). التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك: إربد.
- علي، علي محمد. (٢٠١٣). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- العلوي، راشد حمد. (٢٠١١). تجارب دول العالم في الإدارة والإشراف. مجلة التطوير التربوي. (٤).
- عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (٢٠١٣). أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العمرو، لمياء صالح. (٢٠١٧). تطوير التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نماذج التمكين العالمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العنزي، فواز مالح. (٢٠١٥). واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. دراسات التعليم الجامعي. مصر. (٣٠) ١٧٣-٣٢٣.
- العنزي، أميرة خضير. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٦(١)، ٦٧-٧٣
- العيدروس، أغادير سالم. (٢٠١٨). اعتماد التمكين المستخلص من الفكر الإداري الإسلامي كاستراتيجية للتطوير الإداري: دراسة ميدانية على وزارة التعليم السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، ٤٣-٦٥.
- عيسى، عبد الناصر عبد الله. (٢٠٠٩). التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة - تطبيقاً على جامعة الجوف. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الجوف: الجوف.
- الغامدي، فوزية علي. (٢٠١٤). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة في مؤسسات التعليم العالي السعودي. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الغامدي، عبد الرحمن غرم الله. (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الغانم، خولة حمد. (٢٠١٥). سياسات الإصلاح الإداري في التعليم العام في المملكة العربية السعودية: مشروع توحيد إدارات التعليم أنموذجاً. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية: قسم الإدارة والتخطيط التربوي: الرياض
- غريب، عبدالكريم. (٢٠١٢). منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.

- الفارسي، عائشة عبد الله (٢٠٠٨). واقع التمكين الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: مسقط.
- الفاضل، محمد محمود (٢٠١١). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفايز، هيلمة عبد الله (٥١٣٦، ١٠-١٢ صفر). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية. الواقع والتحديات. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- فتحي، شاكر محمد (٢٠٠٩). التغيير التنظيمي والتميز التنافسي للمنظمات التعليمية المعاصرة. مؤتمر المعلوماتية وقضايا التنمية العربية (رؤى واستراتيجيات). القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية ص ٤٤٤
- فلاق، محمد، وبن ناقلته قدور (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- القحطاني، مصلح بن سعيد (٢٠١٣). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية. (٤٩)، ١٣-٧١.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها. بركات العتيبي (محرر). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية الأدوار والتوقعات. (١٢١-١٤٩). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، شائع سعد (٢٠١١). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا: الرياض.
- القحطاني، محمد بن مانع (٢٠١٤). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- قدورة، باحدي، ومحمد، بديدة (٢٠١٢). أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- القرزعي، مها أحمد (٢٠١٩). استقلالية إدارات التعليم بين التمكين والالتزام. تم استرجاعه في ٢٦/٨/٢٠١٩، على الرابط : <http://www.al-jazirah.com/2019/20190811/ar6.htm>
- القرني، علي بن سعيد (٢٠١٢). تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي على ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الملك سعود. الرياض.
- القرني، عبد الخالق (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القريوتي، محمد قاسم، والنعزي، عوض خلف (٢٠٠٦). الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت - دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. ٢٢(١)، ٢٨١ - ٣١٠.
- القطب، محيي الدين (٢٠١٢). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- قويدر، لويظة، وكشيدة، حبيبة (٢٠١٢). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها. الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الجزائر.
- الكبيسي، جمعة، أحمد مي فيصل، الخفاجي، سلام عبد الجليل (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري. مجلة كلية التربية للبنات. ٢٨(١)، ١-٣٢.
- الكبيسي، جنان حاتم (٢٠١٦). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاوني والمعاونات. مجلة الأستاذ. ٢(٢١٦)، ٣٠٣-٣٢٣.
- الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي. الأردن: دار المناهج.
- كرسويل، جون (٢٠١٨). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية. (عبدالمحسن القحطاني - مترجم). الكويت: دار المسيلة. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠١٤).
- الكعبي، حميد سالم (٢٠١٥). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. ٦(١)، ٢٤-٤٠.
- كنوش، محمد (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر

- اللوقان، محمد بن فهاد. (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (١)، ٩٥-١٢٠.
- اللحياني، بسام حميد. (٢٠١٥). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: مكة المكرمة.
- لطيف، هدى سيد، زهري، محمد عبدالفتاح. (٢٠١٨). التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. (٧)، ٣٠١-٣٢٠.
- محمد، أشرف السعيد. (٢٠١٢). تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP). (٢٣)، ١٧٥-١٩٨.
- حمود، ايمان محمود. (٢٠٠٨). دور المعلومات التسويقية في دعم القدرات التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بنها: بنها.
- المري، أمينة سالم. (٢٠١٥). مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- مسعود، أمال سيد. (٢٠١٥). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس. ٣ (٣٩). ص ١٥-٩٧.
- المسيليم، محمد يوسف. (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية. ٢٦ (١٠٣)، ٥٣-٨٧.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠١٠). الإدارة - دليل عملي للمدير العصري. بنها: مكتبة الفاروق للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
- مصطفى، عزة. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي. القاهرة: دار النشر.
- المعاضيدي، معن. (٢٠٠٧). إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية. مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- المعاني، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٨). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- المعاني، أيمن، وأخو ارشيد، عبد الحكيم. (٢٠٠٩). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٥ (٢)، ٢٣٤-٢٥٧.
- المعايطة، أيمن محمود. (٢٠١٤). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة: مؤتة.
- معجم المعاني. (د.ت). تم استرجاعه في ١٧/١٠/١٤٤٠هـ على الرابط: www.almaany.com
- المشوق، منصور عبد العزيز. (٢٠١١). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- المغيصيب، عبد العزيز عبد القادر. (٢٠١٠). تعليم التفكير الناقد قراءة في تجربة تربوية معاصرة. كلية التربية، جامعة قطر، الدوحة
- المقادمية، عبد الرحمن. (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٩). التمكين كمفهوم إداري معاصر. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ملحم، يحيى. (٢٠٠٦). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة. دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. تم استرجاعه بتاريخ ٢/٦/١٤٣٧ على الرابط: [/http://vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa)
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠. تم استرجاعه بتاريخ ١٥/٦/١٤٣٨ على الرابط <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>
- الملحقية الثقافية السعودية في استراليا. (٢٠١٥). نظام التعليم في استراليا. ط١

- المنظمة العالمية للملكية الفكرية.(٢٠١٨). المؤشرات العالمية للملكية الفكرية. تم استرجاعه بتاريخ ١٦ / ٢ / ٥١٤٤١، على الرابط https://www.wipo.int/pressroom/ar/stories/gii_2018_localized_innovation.html
- المنتدى الاقتصادي العالمي.(٢٠١٩). مؤشر جودة التعليم العالمي (دافوس). تم استرجاعه في ١٦/٢/٥١٤٤١ على الرابط <https://www.weforum.org/focus/davos-2019>
- المنتدى الاقتصادي العالمي.(٢٠١٩). تقرير التنافسية العالمي. تم استرجاعه في ١٧ / ٢ / ٥١٤٤١ على الرابط <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
- المناصير، أروى عطا.(٢٠١٢). درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عمان العربية. الأردن
- منصر، زينب.(٢٠١٣). تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- المهيرات، عماد علي.(٢٠١٠). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. (ط١). عمان: دار جليس الزمان.
- النايض، سعود بن عيسى.(٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل. مجلة كلية التربية. (٧٩)، ص ٨١-١٣٧.
- نعياني، عبدالمحسن عبدالسلام.(٢٠١٣). أسباب التمكين النفسي ونتائجه. المجلة العربية للإدارة. (٢)٣٣، ٢١٩-٢٣٩.
- النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، وحمزاوي، محمد، ومحمود، محمد.(٢٠١١). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. (ط٧). الرياض: مكتبة الشقري.
- النمر، سعود.(٢٠١٣). الإدارة العامة - الأسس والوظائف. (ط٦). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- نورالدين، بن سديرة.(٢٠١٤). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس- قسنطينة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- النوح، عبد العزيز سالم.(٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. (٥٧)، ٨٠-١٠١.
- النظام التعليمي في اليابان. تم استرجاعه في ١٢ / ٨ / ٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://embassies.mofa.gov.sa/sites/japan/AR/>
- سفارة المملكة العربية السعودية في اليابان . نظام التعليم في الدول المتقدمة. تم استرجاعه في ١٣ / ٨ / ٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://www.dafatiri.com>
- هواري، معراج، ومريم، شرع.(٢٠١٧). مدخل إلى الإدارة التمكينية. عمان: دار كنوز المعرفة.
- الوادي، محمود حسين.(٢٠١١). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد.
- وهبة، عماد.(٢٠١١). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس التعليم العام الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج. مجلة الثقافة والتنمية. ١١(٤٤).
- وكالة التخطيط والتطوير.(١٤٣١). الإطار المرجعي لمشروع قائد المدرسة مشرف مقيم. وزارة التربية والتعليم: المملكة العربية السعودية.
- وكالة الأنباء واس.(١٠ / ١١ / ٢٠١٠). انطلاق برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية "SOPEL" في المملكة المتحدة. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://www.spa.gov.sa/832039>
- وزارة التعليم.(٢٠١٢). لقاء قادة العمل التربوي (٢١) في الرياض. تم استرجاعه في ٢٨ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط: <https://www.ar8ar.com/news/new/s/18446>
- وزارة التعليم.(٢٠١٨). دليل التميز المؤسسي- الإصدار الثالث. المملكة العربية السعودية: الرياض
- وزارة التعليم.(١٤٤٠). الدليل التنظيمي دليل الأهداف والمهام. المملكة العربية السعودية: الرياض
- وزارة التعليم.(١٤٤٠). دليل الخريجين لبرنامج إعداد وتأهيل القادة. المملكة العربية السعودية: الرياض
- اليامي، سعد بن عريب.(٢٠١٥). واقع التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

• ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Amin, A. (2018). Shared Leadership, Team Effectiveness And Innovation: Role of Empowering Leadership and Team Leader Trustworthiness At The United States International University (USIU)–Africa (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Ang, W. C. V. (2014). Leadership in Singapore secondary schools: A multi-case study of school principals' influence on the process of improving student learning outcomes (Doctoral dissertation, School of Education).
- Azbari, M. E., Akbari, M., & Chajjani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, (4). 453- 464
- Bodner, Sarah L; (2003). Dimensional Assessment of Empowerment in organizations; Master Thesis, University of North Texas.
- Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2009). Empowerment Takes More than A minute. San Francisco; Berrett Koehler Publishers.
- Choong, Y. O., Wong, K. L., & Lau, T. C. (2011). Psychological empowerment and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: A review and research agenda. *Academic Research International*, 1(3), 236.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Business Management*, 48(3),325-359.
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative approach to empowerment: Construct definition, measurement, and validation. *Public Management Review*, 12(1), 33-51.
- Cartet, Tony J. D ;(2009). Managers Empowering Employees, *American Journal of Economics and Business Administration*,1(2), 39- 44 .
- Collins, M. D. (2007). Understanding the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited-service restaurant environment (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Department of Education: (2010), Empowering Schools, New York.
- Doll, W., & Deng, X. (2010). A technology empowerment model for engineering work. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 41(4), 52-74.
- Dimitriades, Z. S., & Maroudas, T. (2007). Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(4), 377-400.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.

- Daft, R. L. (2001). Essentials of organization theory and design. South Western Educational Publishing.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. Journal of business research, 60(1), 41-49.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. Public Administration Review, 73(3), 490-506
- Ghani, N. A. A., & Hussin, T. A. B. S. B. (2009). Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. International Education Studies, 2(3), 161-165.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. Employee relations, 27(4), 354-368.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. Journal of Business and Psychology, 25(4), 639-647.
- Harris, K.J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K.M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. The Leadership Quarterly, 20.371-382.
- Hana, Urbancova (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge, Journal of Competitiveness, 5(1), 82-96
- Holliman, S (2012). Exploring the Effects of Empowerment, Innovation, Professionalism, Conflict, and Participation on Teacher organizational Commitment, Unpublished ph.D. thesis. Iowa City, University of Iowa, U.S.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach. Cengage Learning.
- Jandaghi, G., Borghei, R., Matin, H. Z., & Dastani, N. (2010). An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment. Journal of Human Sciences, 7(2), 1155-1172.
- Krajewski, L & Ritzman, L, (2005). Operation Management, 7th ed, NJ, Prentice Hall.
- Kimura, T. (2011). Empowerment, PO fit, and work engagement: a mediated moderation model. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 38, 44-58.
- Lee, S. K., Goh, C. B., & Fredriksen, B. (2008). Toward a better future: Education and training for economic development in Singapore since 1965. The World Bank.
- Maxwell, J. (2007). Understanding Empowerment From an Employee Perspective what does it Mean and Do They Want It?. CPRN, Canadian; policy Research Networks
- Marcello, C. V. (2010). A correlational analysis: Perceptions of workplace bullying and psychological empowerment among IT professionals (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Mgbeke, D. M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria (Doctoral dissertation, Walden University).
- Oxford Learner's Dictionaries. (2005). Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English. Hornby: Oxford University Press.

- Ongori, Henery ;(2009). **Managing Behind the Scenes; A viewpoint on Employee Empowerment**, African Journal of Business Management, 3(1), 9- 15.
- Porter, M. E. (1990). **The competitive advantage of nations**. Harvard business review, 68(2), 73-93.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). **Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction**. Academy of management Journal, 47(3), 332-349.
- Sharma, M., & Kaur, G. (2011). **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**. Academy of Banking Studies Journal, 10(2), 105.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). **Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory**. SA Journal of Human Resource Management, 8(1), 7.
- Van Der Hoven, A. G. (2016). **The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of teachers in the Western Cape Province**.
- Yang, S. B., & Ok Choi, S. (2009). **Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity**. Team Performance Management: An International Journal, 15(5/6), 289-301.
- Zhang, Y., Lin, T. B., & Fong Foo, S. (2012). **Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore**. Chinese Management Studies, 6(2), 369-38

