



منطلبات التمكن الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

إعداد:

د. بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم المصري

حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية



منطلقات 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:

هدف البحث إلى تحديد متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداتين للبحث، الأداة الأولى الاستبانة لتحديد متطلبات 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، والأداة الثالثة استبانة الخبراء لتحكيم الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم العام كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: إن جميع متطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل للميزة التنافسية، جاءت بدرجة أهمية عالية، ومنها: وجود قيادة عليا داعمة للجودة والتميز في الأداء. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار. توفير الدعم اللازم لمحاكاة التجارب العالمية في تطوير التمكين الإداري المحلي.

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

Requirements for 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 determine the requirements for administrative empowerment of educational leaders in education departments as an entry point to achieving competitive Merit. The descriptive survey method was used, and two research tools were built. The first tool was a questionnaire to determine the requirements for applying administrative empowerment for educational leaders in education departments, and it was applied 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, and the third tool is an expert questionnaire to evaluate the proposed strategy for administrative empowerment of educational leaders in public education departments as an approach to achieving competitive Merit. The study found a number of Results, most notably: All requirements for applying administrative empowerment for educational leaders in education departments as an entry point to competitive advantage are of high importance, including: the presence of senior leadership that supports quality and excellence in performance. Adopting an organizational culture that supports creativity and innovation. Providing the necessary support to emulate global experiences in developing local administrative empowerment.

Keywords: administrative empowerment requirements - educational leaders - education departments - competitive advantage.

• مقدمة :

تمثل إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؛ إحدى الوحدات الإدارية بوزارة التعليم، المعنية بتطوير البيئة التعليمية، والعمل على تحقيق أهداف التعليم، ورفع مستويات نواتج التعلم، وتنمية القدرات المهنية والسلوكية للقيادات التربوية بتعدد مستوياتها، وذلك لمواجهة التحديات، ومواكبة المستجدات التقنية، والمعرفية المختلفة ومنها التنافسية، الأمر الذي يستدعي بذل مزيد من الجهود؛ في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، وإعدادهم لقيادة التغيير المنشود، بأساليب تدعم استمرارية نمو إدارات التعليم، وتقدمها، وتجويد عملياتها، وخدماتها، بما يساعد على إحرازها جوانب تميز تمثل في مجموعها ميزة تحقق لها المكانة والمنافسة. واستحثاثا لهذه الجهود، تقام سنويا العديد من المؤتمرات التي تدعم هذا التوجه، ومنها مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات (معهد الإدارة العامة، ٢٠١٥)، والتي تؤكد توصياته على أهمية تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف، والمهارات، والخبرات.

كما نصت الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني (الثاني والثالث) لقطاع التعليم الداعمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (برنامج التحول الوطني، ٢٠١٦)، على تحسين استقطاب الكفاءات، وإعدادهم، وتأهيلهم، وتطويرهم، إضافة إلى تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع، والابتكار.

ولقد حظيت الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية باهتمام مبكر في هذا الجانب (السبعيني، ٢٠١٤)، حيث قامت وزارة التعليم بعمليات تشريعية، وإجرائية مستمرة لتطوير العمل الإداري في إدارات التعليم، وذلك بتوسيع الصلاحيات المعطاة لمديريها، بهدف تحقيق التمكين الإداري لهم، والسعي لإيجاد نوعية من القادة المتميزين، الذين يقودون دفة العمل التربوي بفعالية (الحارثي، ٢٠١٢)، كما استمرت الوزارة سنويا في إصدار الصلاحيات لمديري عموم التعليم، وفقا للمستجدات؛ لتمكينهم من أداء أدوارهم التربوية، والإدارية على الوجه الأمثل (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥). وتأكيدا لهذا الاهتمام أقرت جائزة وزارة التعليم للتميز الإداري عام ٢٠١٥، لعدة أهداف؛ منها: الارتقاء بمستوى أداء القيادات التربوية (الأمانة العامة لجائزة التميز، ١٤٣٦)، بتطبيق معايير التميز الإداري كمنهجية في جميع العمليات، والمستويات الوظيفية؛ فالقيادات ذات الرؤية، والمعرفة، تُركز على ممارسة الإدارة بالمشاركة، وتطبيق أبعاد التمكين الإداري، والعمل على تعزيز ممارسته في إدارات التعليم، وفهم مستوى إدراكه، وتجذير مفهوم التمكين في

ثقافة المؤسسة التعليمية، أكدت ذلك دراسة (الجابر، ٢٠١٦؛ اليامي، ٢٠١٥؛ الشواف، ٢٠١٥؛ العتيبي، ٢٠١٤).

وسياق تلك المفاهيم مناسب لمواجهة تحديات تطبيق التمكين الإداري، التي يتمثل بعضها منها في: الازدواجية في بعض الصلاحيات، وتقييد بعض الصلاحيات، بالرجوع للجهات التشريعية في وزارة التعليم، وملامح من المركزية في اتخاذ بعض القرارات، وإصدار بعض القرارات المفاجئة، وجمود بعض اللوائح والأنظمة، وضعف في تطبيق مبدأ الشفافية، وانخفاض مستوى المشاركة الفاعلة عند اتخاذ بعض القرارات، وضعف نظم المعلومات، التي أكدتها دراسة (سلامة، ٢٠١٣؛ الشمري، ٢٠١٣)؛ لتحقيق مستويات أداء مميزة وتعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي.

أما على مستوى تشجيع القدرة الابتكارية، في المؤسسات التربوية، ورفع مستوى الأداء في إدارات التعليم، ومستوى جودة الخدمات الإدارية، والتعليمية، وتلبية احتياجات المستفيدين بفعالية، والعمل على المراجعة، والتحديث، والتحسين، والتطوير المستمر لكل الأعمال، لمواكبة التطورات، والتغيرات المستمرة سواء المحلية والإقليمية (ساكار وارتورك، Çakar & Ertürk, 2010؛ دليل جائزة التميز الإداري، ١٤٣٥)، وغيرها من مقومات إدارة التميز، لإحداث نقلة نوعية لتفوقها، وزيادة قدرتها التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية؛ تضمن لها الاستمرار، والتفوق، والتفرد بين إدارات التعليم المثيلة لها في الأدوار والمسؤوليات، لتكون قيما مضافة لسجل التميز في إدارات التعليم، ليستدعي حشد الطاقات، والكفاءات القيادية، التربوية، اللازمة، وتعزيز قدراتها (الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، ١٤٣٦)، لتحقيق الإدارة الفاعلة، من خلال مدخل التمكين الإداري الذي يعد واحدا من أنسب المداخل الإدارية، لتحقيق جودة الأداء، باستثمار فرص الحراك التربوي، على مستوى وزارة التعليم، والتوجهات الوطنية؛ مروراً بتميز الأداء؛ وانتهاءً بتحقيق ميزة ينافس بها.

وبناءً على ما سبق؛ ولخبرة الباحثة الطويلة، من خلال عملها كمساعدة في إدارة الإشراف التربوي، ثم إدارة التخطيط والتطوير في إدارات التعليم، جاء هذا البحث تحديد متطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

• سؤال البحث :

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

• هدف البحث:

◀ تحديد متطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

• أهمية البحث:

• أولاً: الأهمية النظرية:

◀ إبراز متطلبات تطبيق 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:

◀ تعرف المسؤولين في الإدارة العليا والتنفيذية على المتطلبات اللازمة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

• حدود البحث:

• الحدود الموضوعية:

◀ اقتصر البحث على تحديد أهم متطلبات تطبيق التمكين الإداري 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 هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

١٤٣٩/١٤٤٠هـ

• مصطلحات البحث:

• 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".

ويُعرّف اجرائياً: 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.

• متطلبات تطبيق التمكين الإداري :

كل ما يحتاجه التنفيذ الفعلي للتمكين الإداري بكل أبعاده للقيادات التربوية العاملة بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية .

• الميزة التنافسية:

تُعرّف 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).

وتعرّف اجرائياً 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 للبحث :

• أهمية التمكين الإداري:

يرى ملحم (٢٠٠٩) أن موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمنظمة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق التنافسية، فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين. ويشير الدوري، وصالح (٢٠٠٨) بأن التمكين يُعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالتمكين يُعد فرصة لتطوير مهارات العاملين، كما أنه طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة،

وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، وبتطبيقه في المؤسسات يجعلها أكثر قدرة على التعلم والتكيف، سعياً لتلبية طلبات المستفيدين من خدماتها، وتحقيق قيمة مضافة، كما يكتسب التمكين أهميته كونه يُشعر العاملين مع القادة الممكّنين لهم؛ بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلّة بينهم.

وذكر جدي، وعبيدة (٢٠١٤) بأن: التمكين يُعتبر عمليةً مهمةً، حيث يدعم تغيير الوضع القائم في هرم السلطة والقوة في المنظمة، كما يُعتبر ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار.

ومن الأسباب التي قد تؤدي بالمنظمة إلى تبني مدخل التمكين الإداري، ماييلي (زرقون، والحاج، ٢٠١٤): الحاجة لأن تكون أكثر استجابة للظروف الخارجية الطارئة، وتقليل المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وتقليل انشغال الإدارة العليا بالإجراءات اليومية، والتركيز على القضايا الاستراتيجية، والحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وزيادة سرعة اتخاذ القرار الصائب، وزيادة القدرة الإبداعية للأفراد، ومنحهم مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس بإنجاز أعمال أكبر، وبالتالي توفير المزيد من التحفيز الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والانتماء.

واستناداً إلى ماسبق فإن نجاح إدارات التعليم وتفوقها وقدرتها في تحقيق ميزات تنافسية دولية، وعالمية، يعتمد على تطبيق التمكين الإداري كعملية إدارية أساسية، بدءاً بالتوجه نحو اللامركزية الإدارية، والتخطيط الجيد لإعادة هندسة العمليات الإدارية التي تضع المهام وتُسكّنها في المجالات الوظيفية المخصصة لها، طبقاً لوصفها الوظيفي ومكانها في الهيكلية، إضافة لتفعيل منهجية فرق العمل، وتقوية الروابط الوظيفية بين الأعضاء، ومنحهم الثقة الكافية للإبداع والابتكار، وتطبيق عناصر المنظمة المتعلمة في إدارات التعليم، لضمان التميز المستدام.

• أهداف التمكين الإداري:

على الرغم من الاختلاف الواضح في آراء الباحثين حول مفهوم التمكين، إلا أن هناك شبه اتفاق حول الهدف منه، والذي جاء مُركّزاً على العنصر البشري، وفيما يلي استعراض لوجهات النظر المتعلقة بأهم أهداف التمكين:

ذكر السلمي (٢٠١٢) في دراسته أن التمكين: يهدف إلى بناء بيئة عمل، تُحفز المرؤوس داخلياً من خلال شعوره بالانتماء، والاعتزاز بممارسة العمل فيها، بدلاً من الاعتماد على الحوافز الخارجية، أما مصطفى (٢٠١٠) فيرى أن التمكين: يهدف إلى زيادة إحساس المرؤوس بالفاعلية، والمسؤولية الشخصية عن العمل ونتائجه، باعتباره حافزاً قوياً له يدفعه نحو أداء أفضل، ويبدو أن في

هذا دلالة واضحة على توظيف أسلوب التمكين الإداري في خدمة أغراض علم النفس ونظرياته.

كما يتركز الهدف من التمكين على مستوى المؤسسات في توفير المزيد من الموارد في بيئة تتطلب السرعة، والكفاءة، والابتكار، والالتزام تجاه الخدمات (حسين، ٢٠٠٩)، أما على مستوى الإدارة العليا فإن التمكين يهدف إلى تفرغها لمهام استراتيجية؛ كالاتهام بتحليل البيئة الخارجية، ورصد ما يحيط بها من تهديدات أو فرص، إضافة إلى الانطلاق إلى رؤية مستقبلية للمؤسسة؛ لتحقيق نتائج متميزة (الدوري، وصالح، ٢٠٠٨)، ويشير أبو المجد (٢٠٠٨)، إلى أن التمكين يُغير من أدوار المديرين في مستوى الإدارة الوسطى، وأدوار المرؤوسين وكافة العاملين في المؤسسة، وذلك على المدى البعيد.

والتمكين بهذا يستهدف بلوغ مرحلة أكثر تقدماً؛ من خلال إقناع المرؤوسين بأهمية دورهم، وحاجة المؤسسة إليهم (بن نحيث، ٢٠٠٨)، يؤكد ذلك ما أوضحته السبوعي (٢٠١٤)، من أن التمكين يهدف إلى صناعة خبراء، ومختصين من منسوبي المؤسسة، وذلك بتزويدهم بالمهارة، والمعرفة، والخبرة اللازمة، لاكتساب القدرة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويمكن الاستخلاص من وجهات نظر الكتاب والباحثين؛ أن التمكين الإداري يسعى لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، الأول منها: يهدف إلى تغيير أدوار القيادات التربوية في إدارات التعليم من الانشغال بالأعمال الروتينية إلى التركيز على تحقيق الرؤية الاستراتيجية التي تتطلبها المرحلة الحالية، في ظل وجود الرؤية الوطنية الاستراتيجية (٢٠٣٠)؛ والتي تتطلب توفر قيادات استراتيجية، تُساهم بفعالية في تحقيق مضايمنها وأهداف برامجها، ويأتي الهدف الثاني للتمكين الإداري: الذي يركز على تغيير أدوار الموظفين في إدارات التعليم؛ من مجرد تنفيذيين إلى خبراء، ومختصين، يُشاركون القادة في رسم الاستراتيجيات، وصنع القرارات، وبناء المبادرات، وتسجيل القيم المضافة، التي تنقل إدارات التعليم إلى مستويات تنافسية عربية، وعالمية، وأما الهدف الثالث للتمكين الإداري: فيأتي مُكملاً للهدفين الأول والثاني؛ بتركيزه على عناصر تميز المؤسسة التعليمية في تأهيل الموارد البشرية علمياً، وفكرياً، ومهنياً، واكسابها الخبرات الكافية، لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين في بيئات محفزة، وبإجراءات إبداعية.

• فوائد التمكين الإداري:

اتفق عدد من الباحثين مثل: (جدي، وعبيدة، ٢٠١٤؛ وأبو هتلة، ٢٠١٥؛ وخليل، ٢٠١٤؛ والبغدادي، والحدراوي، ٢٠١٣)، على أن التمكين الإداري يُسهم في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستفيدين من خلال:

- ◀ تبسيط العمليات والإجراءات وفق متطلباتهم.
 - ◀ تعزيز سرعة الاستجابة لحاجاتهم باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 - ◀ السماح للموظفين بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل مزيد من الجهد في أداء العمل بكفاءة أكبر تخدم أهداف المؤسسة وتوجهاتها.
 - ◀ التأكد من فاعلية الأداء المنجز، وإيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها، وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية، إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يسهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفاعل.
 - ◀ تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا الوظيفي، والولاء، والالتزام، ودافعيتهم للإنجاز، وبذلك يُعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.
 - ◀ تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، ويكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- وأورد (الدوري، وصالح، ٢٠٠٩؛ الشربيني، ٢٠١٤)، تصنيفاً آخر لفوائد التمكين، ومزاياه، ينقسم إلى ثلاثة مستويات (المؤسسة، المرؤوس، المستفيد)، يوضحها الجدول (١) :

جدول (١) فوائد التمكين الإداري

المستوى	فوائد التمكين الإداري
المؤسسة	- يعطي الجهة الممكنة فرصة استثمار أهم مورد استراتيجي فيها وهو المورد البشري. - ينوع من صور الإبداع في المنظمات نتيجة منح الموظفين الجارى تمكينهم حرية واستقلالية فعلية لأداء الأعمال. - يقلل من احتمال حدوث مظاهر مقاومة المرؤوسين الجارى تمكينهم لبرامج التجديد والتطوير التنظيمي لشاركتهم في بنائها.
المرؤوس الممكن	- يفتح المجال أمام المرؤوس للمشاركة في إعداد رؤية المنظمة، بما يزيد احتمالية التزامه بها. - يدفع المرؤوس إلى التعلم المستمر، والحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل، بما يرفع من رصيده المعرفي. - يؤدي إلى زيادة قدرة المرؤوس الإبداعية وفاعليته في اتخاذ القرارات المؤثرة نظراً لاستمتاعه بعمله.
المستفيد	- يهيئ التمكين الفرصة أمام المستفيد للحصول على خدمات بجودة عالية، وهذا نتيجة قرب المرؤوس الجارى تمكينه من المستفيدين وتقصمه لاحتياجاتهم. - يعزز التمكين من سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين، من خلال المعالجة الفعالة والفورية لها، فظالما اكتسب المرؤوس سلطة وحرية واسعة في تولى شؤون المستفيدين أو مشكلاتهم فيمكنه معالجتها فوراً في موقعه وبطريقة صحيحة على الأرجح. - يكون المرؤوس في المستويات الإدارية الأولى في المؤسسات المثبته للتمكين، أكثر اتصالاً بالمستفيد، ومن ثم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات فيها على نحو أفضل.

بتصرف من الباحثة بالرجوع لـ (مصطفى، ٢٠١٠، Blanchard, Carlos & Randolph, 2009)

بناءً على الجدول (١)، فإن المؤسسات التي تنتهج التمكين الإداري، سواءً على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى القائد التربوي، أو على مستوى المستفيدين من خدماتها، ومنتجاتها، فإن ذلك سيحقق لها الكثير من الفوائد والمزايا؛ فالتمكين يُعد من الدعائم التي تضمن استمرار تقدم المؤسسة، وارتفاع مستوى أدائها، وتطويرها نحو التميز.

• مبادئ التمكين الإداري:

ذكر (الفاضل، ٢٠١١؛ والبناء، ٢٠١٤؛ وبن سديرة، ٢٠١٤)، عدة مبادئ للتمكين الإداري، وهي على النحو التالي:

- ◀ تعليم العاملين: إن تعليم كل فرد في المؤسسة يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها.
- ◀ الدافعية: المؤسسات الإدارية يتطلب منها التخطيط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك بتصميم وإعداد برامج توجيهية وتوعوية مكثفة، وبناء فرق عمل، والتنويع في الأساليب الإدارية في التعامل المرن والتواصل الفعال مع المرؤوسين.
- ◀ وضوح الهدف: وضوح أهداف المؤسسة، ورؤيتها وفلسفتها للعاملين فيها؛ كفيل بتحقيق نجاح مؤكد للتمكين الإداري، لأن عملية التمكين تعتمد على الاستخدام المخطط والموجه لإمكانات الأفراد الإبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ◀ الرغبة في التغيير: تعتمد المؤسسة على التغيير سواءً كانت مجبرة أو مخيرة؛ وذلك إن أرادت البقاء في أفق المنافسة، ضمن المحيط الذي تنشط فيه، ومما يساعد على ذلك إيمان القيادة بالتغيير الذي يُعد أساساً من الأسس التي تدفع لتأمين اتجاهات العاملين الإيجابية نحو تقبل التغيير وعدم مقاومته، والمشاركة في إجراءاته.
- ◀ الاحترام: مالم يُشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن التمكين الإداري لن يُقدم النتائج المرجوة.
- ◀ نكران الذات: ويُعرف رضوان (٢٠١٣، ٥٥)، نكران الذات بأنه: "قيام الفرد بتقديم المساعدة المستمرة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة"، ومن أجل إنجاح عملية التمكين الإداري في المؤسسة، يتطلب من المديرين والعاملين في المؤسسة اتباع مبدأ نكران الذات، والنظر إلى التمكين الإداري بوصفه طريقة لتحسين مستوى التنافسية في المؤسسة، وفرصة للنمو الشخصي، وليس مصلحة شخصية خاصة.

• مبررات تطبيق التمكين الإداري:

تُشير الضبيعي (٢٠١٣)، إلى أن التمكين الإداري؛ يمثل استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، فالمؤسسات تهدف إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل؛ لئیسهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهدافها (الدوسري، ٢٠١١).

ومن منطلق اهتمام المؤسسات الإدارية بتحقيق النمو وتقليل السلبيات جاء تأكيد أهمية إطلاق الجدارات الكامنة لدى الأفراد، من خلال توفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، التي تهيئ البيئة المناسبة للعمل، وللتعامل مع المستجدات، وتعامل أفراد المؤسسة على أنهم أصل قيمى ينبغي استثماره (الجميلي، ٢٠٠٨)، وبناءً على ذلك نشأت عدد من المبررات والأسباب التي دعت المؤسسات لتبني أسلوب التمكين الإداري، ومنها ما رآه (جلاب، والحسيني، ٢٠١٤؛ والسبيعي، ٢٠١٤)، من أن اعتماد التمكين في المؤسسات العربية يُعد حاجة ملحة للأسباب التالية:

- ◀ يُمثل التمكين أسلوباً إدارياً يمكن أن يساعد المؤسسات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- ◀ يُعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المؤسسات.
- ◀ يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن، وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للعنصر البشري في المؤسسات باعتبارهم من أهم الموجودات المعرفية.
- ◀ أوجبت سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها؛ والثقافية، وثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، على المؤسسات تمكين أفرادها؛ بقصد مواجهة تلك التحديات؛ من خلال أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات.

• مسنويات التمكين الإداري:

يهدف التمكين إلى تحقيق مستويات وأفاق جديدة متطورة باستمرار، من خلال إقناع العاملين بأهمية دورهم، فضلاً عن حاجة المؤسسة التعليمية إليه، لكن المشكلة تكمن في كيفية نقل الرسالة للعاملين وإقناعهم بها، فالتمكين يحتاج لمستويات مرتفعة من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا (النمر، وخالقجي، وحمزوي، ومحمود، ٢٠١١)، وتطبق عدد من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين، ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية حسب التالي: التقرير، النصح، التوصية، اتخاذ القرار، التنفيذ، ويسمى بالتمكين الكامل الذي يشارك فيه العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، أو ما يعرف بالتمكين المطلق، كما في حالة منح فرق

العمل المُدارة ذاتياً سلطةً توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع المكافآت والجزاءات،

• أساليب التمكين الإداري:

للمتمكين الإداري أساليب مختلفة، ورغم اختلافها إلا أنها متكاملة فيما بينها إلى حد ما؛ لتتلاءم مع الغايات المرجو بلوغها، ومن هذه الأساليب (ملحم، ٢٠٠٩):

- ◀ أسلوب القيادة: يتمحور حول ما يتم من عمليات تفويضية، وإجراءات نقل السلطات من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفله.
- ◀ أسلوب تمكين المرؤوسين: يتركز في المرؤوس نفسه، ومدى قبوله للمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- ◀ أسلوب تمكين الفريق: ويهتم بالعمل الجماعي إيماناً بما يحققه العقل الجمعي من نتائج يفوق نتاج أي عمل فردي،
- ◀ وأضافت السبيعي (٢٠١٤) ثلاثة أساليب للتمكين تمثلت في:
- ◀ التمكين من القمة إلى القاع: ويتجسد بتفويض السلطات الأعلى لسلطة اتخاذ القرارات، وتوضيح الرؤية والرسالة والمهام للمرؤوسين، ويسمى الأسلوب الكاريزمي.
- ◀ التمكين من القاع إلى القمة: ويكون بفهم السلطان الأعلى لاحتياجات المرؤوسين، والثقة بقدراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتحديد سلوكياتهم، ويسمى الأسلوب العضوي.
- ◀ التمكين على مستوى الإدارات: ويسمى الأسلوب الدائري أو أسلوب الفريق.

• متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

يتطلب التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات إحداث تغييرات في المنظمة على مستوى هياكلها وثقافتها التنظيمية، ونظم العمل بها؛ من أجل تحقيق أهداف ملموسة، وأن الفشل في تطبيقه قد يعود في أغلب الأحيان إلى ضعف توفير المتطلبات الأساسية المتمثلة في (السيادة، ٢٠١١؛ المسليم، ٢٠١٢؛ المعاني، ٢٠٠٨):

- ◀ التحول إلى الهياكل التنظيمية الأفقية: التي تسمح بمزيد من المشاركة وحرية التصرف لدى العاملين.
- ◀ تقليل عدد المستويات الإدارية: بجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً؛ مما يؤدي إلى المرونة، وسهولة عملية الاتصال، ونقل المعلومة في المنظمة، وزيادة الشفافية، ووضوح القرارات.
- ◀ إعادة تصميم الوظائف الإدارية وأدوار العاملين: بطريقة تسمح بصلاحيات مسؤوليات متساوية؛ لاتخاذ القرارات الفاعلة التي تساعد العاملين على إخراج إبداعاتهم وابتكاراتهم؛ بما يحقق أهداف المنظمة.

- ◀ تغيير طبيعة نظام المراقبة في المؤسسة: بتفعيل نظام المراقبة الذاتية، أو ما يسمى بالالتزام الأخلاقي وتنميته لدى العاملين، وكذلك تغيير نظام الاتصالات والحوافز لتناسب مع التمكين الإداري.
- ◀ الاتجاه نحو اللامركزية: حيث يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وتمكن الموظف وتمنحه ملكيته لعمله.
- ◀ تشجيع التفكير الإبداعي: من خلال القوانين والأنظمة، وإطلاق طاقات الموظفين الكامنة، وبالتالي رفع الروح المعنوية.
- ◀ الثقة الإدارية: تُعد أساس عملية التمكين، وتعني ثقة المديرين في مرؤوسيه، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
- ◀ القيادة الممكنة: بوصفها مطلباً أساسياً للتمكين الإداري؛ لأنها تهيئ الفرص لتمكين الموظفين عن طريق توفير الموارد والمعلومات في المستويات الإدارية الأدنى، وتفوض الصلاحيات، كما أنها تحفز الموظفين على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم لقيامهم بمبادرات خلاقة.
- ◀ الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
- ◀ الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري فيها، إذا أدرك الموظفون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وفلسفتها، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
- ◀ فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لتمتعها بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.
- ◀ الاتصال الفعال: يُعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسون في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه

بدونهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لا يكون هناك تمكين.

◀ التدريب المستمر: لا يمكن تحقيق التمكين الإداري للموظفين، بدون تدريب مستمر وفعال، لأن فلسفة التمكين قائمة على مبدأ أن يكون الموظف قادراً ومتمكناً من أداء عمله بكل كفاءة وفاعلية، فلا يجب أن يفترض القائد أن الموظفين يفهمون أعمالهم بالشكل المطلوب منهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

◀ القوة والسيطرة: فينبغي للمؤسسة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة في المؤسسة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للقادة وفرق العمل بعد تأهيلهم وتدريبهم.

◀ تحمل المخاطرة: فقدررة المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءاً من إجراءات المؤسسة، وبالتالي يكافأ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلاً لاتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة تتسم بالابتكار والابداع.

من العرض السابق للمتطلبات، يتضح أن العوامل الضرورية لتشكيل التمكين؛ منها ما هو فردي، ومنها ما يتعلق بمناخ العمل، والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، إضافة إلى التفاعل بين المكونات البيئية، والتصورات والمواقف الشخصية، التي تؤثر على سلوك الموظف في عمله (Ergeneli, Ari, & Metin, 2007).

ويمكن إجمال تصنيف متطلبات التمكين الإداري في ثلاثة أنواع وهي: متطلبات فردية، متطلبات تنظيمية، متطلبات قيادية، يوضحها الشكل (١):



شكل (١) متطلبات التمكين الإداري - المصدر: (هوارى ومريم، ٢٠١٧)

• **معوقات تطبيق التمكين الإداري:**

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المؤسسات التعليمية؛ لابد من فهم خصائص المؤسسات أو ولا، وتوافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث إن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر بعض المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي تساعد أحيانا، أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (ملحم، ٢٠٠٩):

- ◀ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ◀ الهيكل التنظيمي الهرمي.
- ◀ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.
- ◀ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ◀ عدم الرغبة في التغيير.
- ◀ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- ◀ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ويضيف الوادي (٢٠١١) :
- ◀ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- ◀ السرية في تبادل المعلومات.
- ◀ ضعف نظام التحفيز.
- ◀ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ◀ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ◀ عدم الثقة الإدارية.

مما سبق يمكن القول بأن هذه المعوقات ستؤدي إلى فشل جميع الخطوات التي تنتهجها إدارات التعليم لتطبيق التمكين الإداري لدى قياداتها، ويتعين عليها البدء بالتغلب على المعوقات المتمثلة في صعوبة تكوين فرق العمل، وسرية المعلومات، والأنظمة الجامدة التي لا تساعد على المبادأة والابتكار، وذلك بتوفير المتطلبات اللازمة لإنجاح التمكين الإداري.

• **مراحل تطبيق التمكين الإداري كمحل لتحقيق الميزة التنافسية في إدارته التعليم**

يعتمد نجاح تطبيق التمكين الإداري على بيئة إدارات التعليم، وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تمت إدارة البيئة الوظيفية، وأسلوب تنفيذ التمكين فيها بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، وتطبيق الجودة بتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية (البلوشي، ٢٠٠٨).

وأشارت الدعدي (٢٠١١)، إلى أهمية ملاءمة ثقافة المؤسسة، لثمر جهود تمكين القيادات التربوية فيها، وعلى الإدارة الاستعداد للسماح بزيادة تحكم الموظفين في عملهم، وتيسير وصولهم بشكل أكبر للمصادر (الوقت، والمال، والأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، إضافة إلى توفير بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة، وأكدت جابر (٢٠١٢)، بأنه يمكن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات؛ عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية لها، وعندما يكون لدى القيادات؛ والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ولهذا فإن مبادرة التغيير سيكتب لها النجاح بشكل أكبر؛ عندما تتغير ثقافة المؤسسة، وتتوفر لها الظروف المناسبة للتمكين، التي تتضمن اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم.

ويشير العتيبي (٢٠٠٤)، إلى أن التحدي الذي يواجه القيادات التربوية يكمن في كيفية وضع المفاهيم النظرية موضع التطبيق، وهذا يعني أن أي محاولة لإدخال تغييرات أو استحداث استراتيجيات إدارية معينة في بيئة إدارات التعليم، لن تكون بالسهولة التي يعتقدها البعض، ومن ثم يتطلب الاهتمام بالتخطيط الدقيق وإجراء دراسات واقية لطرح خطوات مقترحة تضمن تطبيق التمكين بنجاح.

ومن خلال استقراء النماذج العالمية للتمكين الإداري التي وردت في بداية هذا المبحث؛ والتي قدمها عدد من الباحثين في مجال الإدارة، حيث تركز على العنصر البشري، باعتباره محور ارتكاز العملية الإدارية في المؤسسة التعليمية، يمكن القول أنه لتطبيق التمكين الإداري في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، لا بد من المزج بين مراحل أكثر من نموذج للوصول إلى عملية تمكين شاملة، يمكن من خلالها الاستفادة في إعداد استراتيجيات مقترحة لتمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم، ويرجع تحديد النماذج الأنسب حسب ظروف وإمكانات الإدارة التعليمية، وقد عبرت إسهامات عدد من الباحثين في هذا المجال؛ عن مراحل عدد من تلك النماذج، ومنها ما قدمه (العتيبي، ٢٠٠٤؛ والدوسري، ٢٠١١؛ والجابر، ٢٠١٦) على النحو التالي:

- ◀ تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أي تحديد الأسباب التي دعت إدارة التعليم إلى تبني استراتيجية تمكين القيادات التربوية.
- ◀ تهيئة القيادات التربوية من خلال إحداث التغيير في سلوك القيادات العليا؛ بالحصول على التزام القيادات العليا بالتخلي أو التنازل عن بعض سلطاتهم لفئات القيادات التي تليهم في الدور الوظيفي.
- ◀ تحديد طبيعة ونوعية القرارات التي يشارك فيها القيادات التربوية.
- ◀ تكوين فرق العمل: إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي.

- ◀ المشاركة في المعلومات: وذلك بتوفير فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل.
 - ◀ اختيار الأفراد المناسبين الذين يملكون القدرات والمهارات اللازمة للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، من خلال معايير محددة، ومعلنة.
 - ◀ توفير التدريب حول القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز، وغيرها.
 - ◀ نظام فاعل للاتصالات: لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين، إذ لا بد من توضيح المقصود بتمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم.
 - ◀ وضع برنامج للحوافز: يتلاءم واتجاهات وأهداف المؤسسة.
 - ◀ التدرج وعدم استعجال النتائج: فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في بيئة العمل.
- وخلاصة لما سبق فإن التمكين الإداري، لا يخرج عن كونه منح الأفراد العاملين بالمؤسسة سلطة أوسع، وبالتالي مسؤولية أكبر، وضرورة توافر بيئة عمل لكي يتمكن القادة من أداء المهام الموكلة إليهم، بكل حرية ومهما اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين؛ إلا أنهم اختلفوا في نقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين، لاتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كمفهوم التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم، إلا أنها لا يمكن أن تحل التمكين.

ويبقى هدف إدارات التعليم من تبنيها للتمكين الإداري؛ كأسلوب من الأساليب الإدارية هو اكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛ تضمن بها مكانتها في مرحلة تتطلب تقديم مستويات أداء متجددة وتمييزة ودائمة، وهذا ما تسعى إليه إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني؛ وهي تمكين الموارد البشرية، وتعزيز الارتباط المهني للموظفين داخل المؤسسات التعليمية، مما قد يساهم في ضمان استدامة الكوادر البشرية، وتطوير مهاراتهم، وإثراء معارفهم، التي تمكنهم من العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بإيجابية وفعالية، وفي المبحث التالي سيتم التعرف على الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها.

• الدراسات السابقة:

- أولاً: دراسات حول التمكين الإداري :
- الدراسات العربية :

دراسة الزهراني (٢٠١٨)، بعنوان: "واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وتحديد

معوقات التمكين الإداري للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وعددهم (١٢٣) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن أفراد الدراسة يمتلكون المهارات اللازمة لأداء مهام أعمالهم بنسبة عالية، أما تفويض الصلاحيات وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات التخطيط والتحفيز وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتأهيل فتتوفر بنسبة متوسطة لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.

دراسة الحبيب وكنزة (٢٠١٨)، بعنوان: "الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية". هدفت إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية باعتباره منطلقاً أساسياً لتطبيق التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من (٣٢) عبارة موزعة على الأبعاد الأساسية للإثراء الوظيفي وأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (المشاركة في المعلومات، التحفيز، حرية التصرف، فرق العمل)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المدراء يملكون المقدرة الإدارية والتربوية، ما يدعو إلى منحهم استقلالية أكبر.

دراسة العمرو (٢٠١٧)، بعنوان: "تطوير التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نماذج التمكين العالمية: تصور مقترح". هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والتعرف على صعوبات ومتطلبات تطبيقه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه؛ المسحي والوثائقي، وعينة الدراسة تكونت من خمس مناطق إدارية، بلغ عددها (٣٥٧)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وجاءت أبرز النتائج: أن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بالمملكة جاء بدرجة متوسطة من خلال سبعة أبعاد (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، التدريب والتأهيل، فرق العمل، الاتصال وتدقيق المعلومات، الحوافز، الفعالية الذاتية)، وجاءت صعوبات تطبيق التمكين الإداري بدرجة عالية جداً، أبرزها: ضعف الحوافز المقدمة للقائد التربوي، محدودية قناعة الرئيس المباشر بأهمية التمكين الإداري، قلّة منح الثقة للقائد التربوي، محدودية تفعيل الصلاحيات الممنوحة للقائد التربوي، عدم وضوح بعض الصلاحيات اللازمة لأداء المهام.

دراسة أبو جمعة (٢٠١٧)، بعنوان: "برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعلم الأساسي في مصر". هدفت إلى تحديد الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر، اقتراح إجراءات لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى وصف ظاهرة التمكين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها: تخوف بعض قادة الإدارة والمديرية التعليمية من تفويض السلطة لاعتقادهم بأن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم، التفويض في حال تنفيذه يسهم في بناء صف ثان في المؤسسات التعليمية ويساعد في سرعة اتخاذ القرارات، اللوائح والقوانين تلزم مديري المدارس بالرجوع إلى القيادات العليا في كثير من القرارات، قلة الدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس ووكلائها، تحتاج بعض القيادات لمزيد من الثقافة التنظيمية لتيسير عملية الاتصال.

دراسة الكبيسي وأحمد والخفاجي (٢٠١٧)، بعنوان: "درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري". هدفت إلى معرفة درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المقدر عددهم بـ (١٢٦) مديراً ومديرة العاملين في مديريات التربية في محافظة بغداد، وجاءت النتائج كما يلي: هناك حاجة كبيرة لدى عينة البحث إلى تطوير قدراتهم الأساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الإدارية، إدراك عينة البحث أهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لإعداد أنفسهم أكثر لممارسة التمكين.

دراسة الجابر (٢٠١٦)، بعنوان: "تطوير سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في ضوء التمكين الإداري - نموذج مقترح". وهدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض من وجهة نظر مديرات الإدارات ومساعداتهن والمشرفات التربويات، والتعرف إلى درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف إلى أبرز المتطلبات التي تحتاجها إدارة التعليم لتطوير سلوك المواطنة التنظيمي في ضوء التمكين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) والمنهج الوصفي (الارتباطي) واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة وطبقت على عينة من مديرات الإدارات

ومساعدتهن والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض عددها (٣٢٢) موظفة و(٢١) خبيرة، وجاءت النتائج: اتفاق عينة الدراسة على أن درجة التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة ورتبت الأبعاد تنازليا: فرق العمل، فالتفويض، ثم النمو المهني، يليه الاستقلالية، وأخيرا الحوافز.

دراسة البرماوي (٢٠١٦)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمّان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين". هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمّان للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات تربية عمان السبع وهي (لواء قصبّة عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء القويسمة، ولواء سحاب، ولواء ناعور، ولواء بيار وادي السير)، حيث بلغ (٢٨٢) موظفا، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانتين، تقيس الأولى درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، وتقيس الثانية مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة البيانات وأهم نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمّان للتمكين الإداري كانت كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات تربية عمّان من وجهة نظرهم كبير، وهناك علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات تربية عمّان.

دراسة اليامي (٢٠١٥)، بعنوان: "واقع التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية". هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه ممارسة التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت لجمع البيانات؛ الاستبانة كأداة لها، وطبقت الدراسة على جميع مديري مكاتب التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، بلغ عددهم (١٥٩) مديرا، وجاءت أبرز النتائج: أن أفراد الدراسة يمارسون بدرجة عالية التمكين الإداري وكانت درجة الموافقة عالية جدا على أبعاد (فرق العمل، والمشاركة)، بينما كانت درجة الموافقة عالية على بقية الأبعاد (الصلاحيات الممنوحة، التدريب والتطوير، المعلومات)، كما أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على وجود بعض المعوقات التي تواجه ممارسة التمكين الإداري، وأن أعلى المعوقات كان "ضعف تقدير الإدارة العليا لإنجازات الموظفين يليها الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبداع".

دراسة الشواف (٢٠١٥)، بعنوان: "العلاقة بين المساءلة والتمكين الإداري للقيادات النسائية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية". هدفت إلى الكشف عن واقع المساءلة الإدارية للقيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية والكشف عن واقع التمكين الإداري، واتبعت المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية وبلغ عددهن (٥٦) قائدة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وجاءت نتائج الدراسة: أن أعلى درجة موافقة لواقع المساءلة احتلتها عبارة: تحمل القيادات النسائية المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملهن في المكان، كما جاءت درجة الموافقة لواقع التمكين لعبارة: ثقة الوزارة بقدرات القيادات النسائية على أداء عملهن بكفاءة بنسبة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين واقع المساءلة وتمكين القيادات النسائية في وزارة التعليم.

دراسة الأحمرري (٢٠١٥)، بعنوان: "واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض". هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم، والكشف عن اختلافات في استجابات عينة البحث لدرجة التمكين الإداري تبعا لتغير سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي المقارن، وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من جميع المديرات والمساعدات في مكاتب التربية والتعليم وعددهم (٤٨) مديرة ومساعدة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وجاءت النتائج كما يلي: أن واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية مرتفع بوجه عام، ومرتفع جدا في بعدي (الاتصال الفعال، والتأهيل والتدريب) ومرتفع في (الحرية والاستقلالية، وفرق العمل)، ومتوسط في (تفويض الصلاحيات)، ومنخفض في (التحفيز والتشجيع)، ومن النتائج أيضا وجود فروق في استجابات عينة البحث لدرجة التمكين الإداري لصالح القيادات الأكثر خبرة.

دراسة العنزى (٢٠١٥)، بعنوان: "واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت". هدفت إلى تقديم إطار نظري يوضح أهمية تطبيق التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية، والتعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية على المستوى التنفيذي للتمكين في المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي واستبانتي أداة للدراسة، طبقت الاستبانة الأولى على عينة من مسؤولي إدارة التعليم الثانوي بالمناطق وعددهم (٢٠٤) مسؤولا، والاستبانة الثانية طبقت على إداريين ذوي مناصب المدارس وعددهم (١٣٥٩) مسؤولا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود فجوة بين الإدارة العليا بالمناطق التعليمية

والإدارة التنفيذية بالمدارس تؤثر على عملية تطبيق التمكين على المستويات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي، وضع تصور مقترح لتمكين القيادات الإدارية، وتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

دراسة المري (٢٠١٥)، بعنوان: "مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت إلى التعرف على مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين، وتحديد درجة ممارسة القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين، وتحديد درجة إدراك أهمية الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية ذكورا وإناث في جميع مدارس مدينة العين الحكومية بلغ عددهم (١١٠) قائد وقائدة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي والنوعي (المختلط) لمعالجة البيانات. وجاءت النتائج: أن درجة إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته كانت مرتفعة، ودرجة إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين وممارسة القيادات التربوية له في الجانبين الإداري والفضي، مرتفعة، أما إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وأهميته في الجانب الإداري جاء بدرجة عالية لدى القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية.

دراسة الكعبي (٢٠١٥)، بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي". هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والابتكار التنظيمي كفلسفة إدارية تتبناها المنظمات وتستفيد منها، وتحديد دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في المنظمات التعليمية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (١١٨) من رؤساء الأقسام والمقررين والأساتذة والمعيددين في كلية الرافدين، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يعد الابتكار التنظيمي أحد وسائل التغيير الإيجابي للمنظمة من خلال تبني وتطبيق فكرة أو ممارسة جديدة، يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، يتحقق التمكين الإداري من خلال توفير المعلومات اللازمة للعاملين وامتلاكهم الثقة بتحدياتهم من أجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم اعتمادا على المعلومات والمعارف الضمنية التي يمتلكونها.

دراسة الجرايدة والمنوري (٢٠١٤)، بعنوان: "واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان". هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس

التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عُمان، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٢) مديرا ومديرة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي المسحي لمعالجة البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة.

دراسة الحارثي (٢٠١٢)، بعنوان: "التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم". هدفت إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري ومستوى الفعالية الإدارية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وطبيعة العلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها وتكونت العينة من (١٢٥) فردا، منها (١٢) مديرا عاما، و(٢٤) مدير إدارة تعليم، و(٨٩) مساعد مدير إدارة تعليم وأظهرت النتائج أن واقع التمكين لدى مديري إدارات التعليم ظهرت بدرجة متوسطة حيث كانت أبعاد (التأثير والاختيار، وتفويض السلطة) بدرجة كبيرة، كما ظهر مستوى الفعالية الإدارية لدى مديري إدارات التعليم بدرجة كبيرة، وظهرت عناصرها (فعالية القرار، وفعالية الوقت، وفعالية الفرق) بدرجة كبيرة.

دراسة الرادادي (٢٠١٢)، بعنوان: "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة". هدفت إلى التعرف إلى مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وتكونت العينة من (٢٣٠) مشرفا تربويا، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة عالية باستثناء أن (التحفيز الذاتي) جاء بدرجة أحيانا، وأن مستوى ممارسة محاور اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين كانت بدرجة كبيرة.

دراسة الكريمين (٢٠١٢)، بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مُدراء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم". هدفت إلى التعرف إلى مدى تأثير الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري لدى مديري التربية والتعليم في إقليم جنوب

الأردن، وتقديم تصوّر نظري فكري حول مفهومي الثقة ومفهوم التمكين الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وتكوّنت العيّنة من (١٧٢) رئيس قسم؛ مُوزعين على (١٠) مديريات تعليم، وخلصت النتائج إلى أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم.

دراسة وشاح (٢٠١٢)، بعنوان: "مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية - دراسة مقارنة". هدفت إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة والمقابلة كأداة لها، وتكوّنت العيّنة من (١٨٨) من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، منهم (١٠٥) من المعلمين الأردنيين، و(٨٣) من المعلمين الأستراليين الذين أكملوا الاستبيان نفسه، وأظهرت النتائج أنّ مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية كان متوسطاً، وأنّ مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار، والاتصالات، والعلاقات البشرية، والتنمية المهنية، والاستقلال الذاتي، وتفويض السلطة) لدى المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة أمين (Amin, 2018)، بعنوان: "القيادة المشتركة وفعالية الفريق والإبداع: دور التمكين في القيادة والثقة في فريق القيادة". هدفت إلى دراسة آثار القيادة المشتركة على فعالية الفريق والابتكار بين الموظفين غير المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الولايات المتحدة الدولية (USIU) - إفريقيا؛ وما إذا كان تمكين القيادة يؤدي إلى القيادة المشتركة وقيادة الفريق جديرة بالثقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٤) من غير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الولايات المتحدة الدولية، وشاركت عينة من (٢٠٤) من أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين من الجامعة، وجاءت النتائج كما يلي: أن القيادة المشتركة تنمو في بيئة داعمة حيث يكون القادة المعنيون على استعداد لتبادل التأثير والسلطة والسيطرة مع أقرانهم. وهذا يتطلب زيادة الوعي بفوائد ومخاطر القيادة المشتركة بحيث يمكن للمديرين تسخير نتائجها الإيجابية والحد من النتائج السلبية المحتملة. بالنسبة للمديرين، يعد تعلم التخطيط والتواصل وتفويض العمل ومهارات التدريب بشكل صحيح أمراً ضرورياً

لجعل أعضاء الفريق أكثر ثقة بالنفس، يتعين على المؤسسات إيجاد بيئة مناسبة تتيح للموظفين الشعور بالأمان وتعزيز الثقة فيما بينهم.

دراسة فان دير هوفين (Van Der Hoven, 2016)، بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة على الثقة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية". هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الثقة، والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي، بين المعلمين في مدارس مختارة في مقاطعة كيب الغربية بجنوب أفريقيا استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة من المعلمين من المدارس المختارة بلغ عددهم (٢٠٣) معلم. بالإجابة على عدة مقاييس، وهي: القيادة الخادمة (SLQ)، والثقة بالقيادة (LTS)، والتمكين (MEQ)، ومقياس الرضا الوظيفي (JSS)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية (OCBS)، وأشارت النتائج إلى: وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين القيادة الخادمة والمتغيرات التالية (الثقة؛ والتمكين النفسي؛ والرضا الوظيفي)، أيضا علاقة إيجابية كبيرة بين التمكين النفسي والمتغيرات التالية (الثقة؛ والتمكين النفسي؛ والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة)، ووجود علاقة سلبية بين سلوك المواطنة، والقيادة الخادمة، والوظيفة الرضا).

دراسة بيستر وستاندر وفان (Bester, Stander, & Van Zyl, 2015)، بعنوان: "سلوك تمكين القيادة والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمي والتحول الفكري". هدفت إلى وضع مفهوم نظري لتحديد العلاقة تطبيقيا بين منظور الموظفين لسلوك التمكين لدى قادتهم مع التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمي والتوجه نحو ترك العمل في قطاع المنظمات الصناعية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وتم استخدام عدد من الاستبانات، تمثلت في استبيان خاص بسلوك القادة، واستبيان لقياس التمكين، واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمي، واستبيان لقياس مستوى التوجه نحو مغادرة القطاع، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٠) من موظفي القطاع الصناعي بجنوب أفريقيا، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي: أن تصور الموظفين لسلوك التمكين لقادتهم كان (إبقاء الموظفين مسؤولين، واتخاذ القرارات الموجهة ذاتياً وتنمية الأفراد)، والتمكين النفسي (المواقف، والتأثير)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الولاء، والسلوك المنحرف، والمشاركة)، وأن القائد الذي لديه تمكين لسلوك النفسي، وسلوكيات التمكين، والمواطنة التنظيمية، لديه توجه لتطبيق دوران العمل للموظفين داخل قسم التصنيع في المنظمة وعدم المغادرة.

دراسة اذبير وشايحين واكبري (Azbari, Chaijan, and Akbari, 2015)، بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية والتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة غيلان". هدفت إلى التعرف على تأثير نمط القيادة الاستراتيجية على تمكين موظفي جامعة غيلان ورضاهم الوظيفي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على (٢٣٥) موظفاً في جامعة غيلان، وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظفين كان له أثر إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

دراسة فرنانديز ومولدوقازيف (Fernandez, & Moldogaziev, 2013)، بعنوان: "تمكين الموظف، توجهات الموظف، والأداء: اختبار نموذج العلاقة السببية". هدفت إلى تطوير واختبار نموذج لتقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة لتمكين الموظفين على الأداء. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة طبقية من رأس المال البشري الفيدرالي لعام ٢٠٠٨ ومن استقصاءات وجهة نظر الموظفين الفيدرالية لعامي ٢٠١٠ و ٢٠١١ التي أجرتها الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين (OPM)، في (٨٠) وكالة مستقلة على مستوى مجلس الوزراء وأصغر، تمثل حوالي ٩٧٪ من القوى العاملة في السلطة التنفيذية، وجاءت النتائج كما يلي: يتمتع متغير التمكين بعلاقات عالية ومهمة للغاية مع متغيرات النتائج الثلاثة: الإبداع والرضا الوظيفي والأداء، وأن التأثير المباشر للتمكين على الأداء يكون محسوساً على المدى القصير ويتناقص في شدته مع مرور الوقت، ويهدف نهج تمكين الموظفين الذي يتكون من عدة ممارسات إلى مشاركة المعلومات، والموارد، والمكافآت، والسلطة مع الموظفين، وله تأثير إيجابي مباشر وكبير على الأداء، كما وجد أيضاً أن نهج تمكين الموظفين يؤثر بشكل غير مباشر في الأداء من خلال تأثيره على الرضا الوظيفي والإبداع، والرضا الوظيفي؛ بدوره، له تأثير إيجابي على الأداء من حيث الحجم، وهذا يشير إلى أن النجاح وليس الفشل هو الذي يشجع المرء على أن يصبح أكثر ابتكاراً.

دراسة توني كارتير (Tony Carter 2009)، بعنوان: "تمكين المديرين للموظفين". هدفت إلى معرفة العلاقة بين إنتاجية الموظف والتمكين من قبل الإدارة وأهمية الأداء المتزايد وقياس أداء الموظف وأهمية الموظفين المتخصصين في المنظمات ودور التفكير المنهجي في عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة من موظفي (٣١٠) شركة منتشرة في

الولايات المتحدة وأوروبا والصين. ومن أبرز نتائجها: أن أكثر الموظفين كانوا أكثر إنتاجية عند تمكين الإدارة لهم، حيث أدركت الشركات المبحوثة أهمية الأداء المتزايد للموظف وأهمية قياسه، ووجدت العديد من الشركات بأن التفكير المنهجي يساعد المدراء في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة أونجوري (Ongori 2009)، بعنوان: "الإدارة خلف الكواليس: وجهة نظر حول تمكين الموظف". وهي دراسة نظرية، هدفت إلى إيجاد متطلبات تطبيق التمكين في المنظمات من أجل تعزيز تمكين الموظف وخفض تحول الموظف أو تركه للعمل، ومن أهم نتائجها: أن تمكين الموظف إنما هو مسألة جوهرية في عصر العولمة لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة بشكل سريع لآلية تغيرات في البيئة وتقليل ترك الموظفين للعمل.

دراسة مجبيكي (Mgbeke, 2007)، بعنوان: "تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية أو مونيوتشي في نيجيريا". هدفت إلى تقييم معرفة الإداريين لمفهوم تمكين الموظفين في (٥) مؤسسات تربوية، والتعرف إلى الخصائص الرئيسية ومزايا برنامج تمكين الموظف، وتحديد ما إذا كان برنامج تمكين الموظف تم تطبيقه بشكل فعال، وقد تألفت العينة من (٢٧٠) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن مجموعة من المقابلات المعمّقة، وجاءت أبرز النتائج: بأن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية، وأن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين؛ مما أفقدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين، وعدم رغبة الحكومة المركزية في الاعتراف بمعوقات تطبيق التمكين الإداري، مثل: نقص التدريب والتوعية وعدم تطوير الإدارات، وتوسيع نطاق فهم التمكين لدى الإداريين، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية، وانخفاض المشاركة الفعالة بين الإداريين والموظفين.

• ثانياً: دراسات حول الميزة التنافسية • الدراسات العربية:

دراسة الدخيل (٢٠١٧)، بعنوان: "تطوير أداء إدارة الموارد البشرية مدخلاً لتحقيق التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة". هدفت إلى التعرف على واقع أداء إدارة الموارد البشرية في إدارات المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الممارسات الاستراتيجية المدعمة لأداء إدارة الموارد البشرية مدخلاً لتحقيق

التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية، وتحديد متطلبات تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط من خلال المنهج الكمي عبر المنهج الوصفي المسحي، ببناء أداة الاستبانة وتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من مديري ومديرات الإدارات في إدارات المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٥٧٦)، والمنهج النوعي عبر بناء أداة المقابلة وتطبيقها على عينة الدراسة من القيادات التعليمية البالغ عددهم (٢٠) ندير عام التعليم ومساعد ومساعدة في إدارات المناطق، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في إدارات المناطق جاء بدرجة متوسطة، وأن الممارسات الاستراتيجية المدعمة لأداء إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، ومتطلبات التطوير جاءت أيضا بدرجة متوسطة.

دراسة مسعود (٢٠١٥)، بعنوان: "ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر". هدفت إلى التعرف على أبعاد الميزة التنافسية وشروطها ومصادرها وصعوبات تحقيقها ومتطلبات نجاحها واستراتيجيات دعمها وتقييم وضعها بالمدارس الحكومية، ثم وضع تصور مقترح يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الرباعي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من أساتذة التربية المتخصصين في مجال الجودة، ومديرين ووكلاء ومعلمين خبراء في بعض المدارس المتميزة بمرحلة التعليم الأساسي والثانوي العام بخمس محافظات في مصر، وتم إعداد استمارة استطلاع رأي عينة من أساتذة خبراء التربية والمديرين والوكلاء والمعلمين الخبراء ثم تحليلها وتفسيرها، وأوضحت النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية بالتعليم العام تمثلت فيما يلي مرتبة ترتيبا تنازليا: الاستراتيجيات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية، بدرجة أهمية عالية، الاستراتيجيات الداخلية المتعلقة بإدارة المدرسة، بدرجة أهمية كبيرة، الاستراتيجيات الخارجية التي تتعلق بمساعدة الوزارة، بدرجة أهمية كبيرة، الاستراتيجيات الخارجية التي تتحقق بمساعدة الجهات والأفراد، بدرجة أهمية عالية.

دراسة المقادمة (٢٠١٣)، بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية". هدفت التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (١٣٠) مدير ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة شارف (٢٠١١)، بعنوان: "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية". هدفت إلى معرفة مدى مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية لخلق القيمة عن طريق إدارة الموارد البشرية، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (٤٨) من ممثلي الإدارات العليا في (١٦) مؤسسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت المنهج الوصفي لمعالجة البيانات، وجاءت النتائج كما يلي: لا تتوافر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية في المؤسسات بنسبة كبيرة، درجة توافر نظام المعلومات المطبق عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية جاءت بنسبة متوسطة بشكل عام، مكونات نظام المعلومات المطبق في بعض المؤسسات لا تساهم في اتخاذ القرارات، افتقار المورد البشري في بعض المؤسسات للتميز التنافسي الاستراتيجي، لافتقار المؤسسات لنظام معلومات استراتيجي.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة هانا، أوربانكوف (Hana, Urbancova: 2013) بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة". هدفت إلى التعرف على أهمية المعرفة في عملية الابتكار، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٩) منظمة، ومؤسسة عاملة في جمهورية التشيك، وتم توزيع أداة الاستبيان على مديري هذه المنظمات والمؤسسات لجمع بيانات الدراسة، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات تجد أنه من المهم الابتكار ودعم ثقافته، وأن المعرفة هامة جداً في عملية الابتكار؛ لأنها تمثل مخرجات عملية التحول، وأن الابتكارات مصدر رئيسي للميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي لكل مؤسسة، وأن الابتكارات الجديدة للمؤسسة ستساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وأن الابتكارات الناجحة هي نتاج العامل الإنساني، وأنها تصبح ناجحة إذا تلقت الدعم من الإدارة العليا، ولخلق بيئة ابتكارية داخل المؤسسة فإنه غير كافٍ إنشاء دائرة للبحث والتطوير وإنما يجب منح الموظف الوقت الكافي ليكون مبتكراً، وأن يتم تحفيز الأفكار الفردية وتحفيز العاملين ودفعهم نحو الوثوق بقادتهم من أجل الخروج بأفكار جديدة، وأهم عاملين يمكن أن يؤثر في الأنشطة الابتكارية للمنظمة هما مؤهلات الموظف والقيادة القوية.

• منهجية البحث وإجراءه :

• منهج البحث:

• مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من: المستويات الإدارية وفقاً لإحصائيات إدارات التخطيط والتطوير في إدارات التعليم بالرياض، والشرقية، ومكة المكرمة عام ١٤٤٠هـ. وإجمالي عددهم ٤٠٢٤ قيادة تربوية.

• عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، ليصبح مجموع أفراد عينة الدراسة (٦٥٥) فرداً، وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٥٢١) استبانة، وبنسبة استرداد (٨٠٪)، وتم إجراء المقابلات المباشرة، وغير المباشرة عن طريق الايميل، ورابط إلكتروني خاص بأسئلة المقابلة.

• أداة البحث : 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:

يرصد متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وصمم وفقاً لمقياس ليكرت (Likert scale) الرباعي لمعرفة أهمية المتطلب (عالية، متوسطة، ضعيفة، غير مهمة). وتكون من (١٢) عبارة:

ولتسهيل تفسير النتائج، وتحديد مستوى الإجابة على عبارات الاستبانة، تم التعبير كميًا عن المقياس الرباعي ليكرت المستخدم، وإعطاء وزن للبدائل 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 (٢) : توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

الدرجة	معايير 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 يعرضها على عدد من المحكمين المختصين، حيث بلغ عدد المحكمين (٢٧) محكماً، وبعد إجراء التعديلات 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 وزعت 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 الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين أن: قيم معامل ارتباط كل عبارة مع 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)، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات (٠.٨٢٤)، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

• نتائج البحث :

• نص سؤال البحث على : ما متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارته التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر "متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارته التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ثم تم ترتيبها وفق درجة موافقتهم، كما في الجدول (٣):

جدول (٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار النسبي	درجة الممارسة				الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافرة			
١	وجود قيادة عليا داعمة للجودة والتميز في الأداء	ك %	339 65.1	180 34.5	2 0.4	٠	١	عالية	
٢	تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار	ك %	323 62.0	193 37.0	5 1.0	٠	٢	عالية	
٣	إدراج مفاهيم وتطبيقات الميزة التنافسية في خطط التدريب.	ك %	285 54.7	224 43.0	12 2.3	٠	٤	عالية	
٤	تأسيس حاضنات في إدارات التعليم للمبادرات الريادية	ك %	297 57.0	189 36.3	35 6.7	٠	٧	عالية	
٥	توفير الدعم اللازم لمحاكاة التجارب العملية في تطوير التمكين الإداري المحلي	ك %	314 60.3	184 35.3	22 4.2	1 0.2	٣	عالية	
٦	استثمار نواتج برنامج خبرات العالى كقيادات بديلة	ك %	282 54.1	209 40.1	25 4.8	5 1.0	٩	عالية	
٧	بناء قاعدة بيانات للقيادات البديلة للميزة في إدارة التعليم	ك %	303 58.2	173 33.2	40 7.7	5 1.0	٨	عالية	
٨	دعم تجريب الأفكار العملية في مجال العمل بعد مواابقتها مع قيم وتوجهات رؤية ٢٠٣٠	ك %	293 56.2	189 36.3	30 5.8	9 1.7	١٠	عالية	
٩	إحداث برامج تدريبية كافية في مجال التمكين الإداري	ك %	307 58.9	178 34.2	33 6.3	3 0.6	٥	عالية	
١٠	عقد ضراكات تمويلية مع القطاع الخاص	ك %	195 37.4	189 36.3	126 24.2	11 2.1	١١	متوسطة	
١١	تطوير نظام لمكافحة الأداء للتميز	ك %	325 62.4	147 28.2	39 7.5	10 1.9	٦	عالية	
١٢	تأسيس وحدات لإدارة المعرفة في إدارات التعليم	ك %	157 30.1	179 34.4	149 28.6	36 6.9	١٢	متوسطة	
			المتوسط العام				٣.٤٤	٠.٢٨٨	عالية

يتضح من الجدول (٣) مايلي:

◀ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني (متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، بلغ (٣.٤٤ من ٤) وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣.٢٥ إلى ٤)، والتي تشير إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة "عالية" بالنسبة لأداة الدراسة. وقد يُعزى

ذلك إلى إدراك عينة الدراسة للصعوبات ونواحي القصور في تطبيق التمكين الإداري، والذي يحتاج إلى تطوير من خلال توفير هذه المتطلبات، والتي سعت إليه هذه الدراسة الحالية في بناء استراتيجية مقترحة لتطوير تطبيقه في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة العمرو (١٤٣٨)، التي توصلت إلى أن متطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم لمديري ومديرات مكاتب التعليم ومساعدتهم بلغت درجة عالية ومن أبرزها: دعم القيادات العليا لخطط التمكين الإداري. وقد يُعزى ذلك إلى أن توفر ثقة المديرين في موظفيهم يجعلهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وإعطائهم حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف، بالإضافة إلى أنه لا يمكن تحقيق التمكين الإداري للقيادات التربوية، بدون تدريب مستمر وفعال؛ لأن فلسفة التمكين قائمة على تمكن الموظف وقدرته على أداء عمله بكل كفاءة وفاعلية، فلا يجب أن يفترض القائد أن الموظفين يفهمون أعمالهم بالشكل المطلوب منهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، كما تتفق مع نتيجة دراسة القادمة (٢٠١٣)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المدعمة، وتوفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال النتائج في الجدول (٣) يتضح أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تراوحت متوسطات موافقة العينة على هذه المتطلبات ما بين (٢.٨٨ إلى ٣.٦٥) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذان تشيران إلى (متوسطة/ عالية) على التوالي، وبلغ المدى بين أعلى متوسط حسابي وأقل متوسط حسابي (٠.٧٧)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني.

تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.٤٨٦) و (٠.٩٢٢)، وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني.

بلغت عبارات هذا المحور (١٢) عبارة حصلت (١٠) عبارات منها على درجة ممارسة عالية، فيما حصلت (٢) عبارة على درجة ممارسة متوسطة، وهي على النحو التالي:

جاءت العبارات رقم (١، ٢، ٥) في المراتب الثلاث الأولى بدرجة موافقة عالية، كالتالي:

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي " وجود قيادة عليا داعمة للجودة والتميز في الأداء" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أنها مهمة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٦٥ من ٤)، ويمكن أن يُعزى هذا المتطلب والذي جاء بالمرتبة الأولى، وبدرجة عالية إلى أن قناعة القائد التربوي في إدارة التعليم بفلسفة الجودة والتميز يؤدي إلى دعمه لها؛ من خلال مشاركته فكريا وعاطفيا لمنسوبي إدارته، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعلهم يؤديون أعمالهم وفقا للمعايير المحددة وبحماس متأثرين بالقائد، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة هانا أوربانكوف (Hana, Urbancova, 2013)، التي أكدت على أن الابتكارات الناجحة هي نتاج العامل الإنساني، وأن الابتكارات تصبح ناجحة إذا تلقت الدعم من الإدارة العليا، ولإيجاد بيئة ابتكارية في المؤسسة لا يكفي إنشاء دائرة للبحث والتطوير، إنما بتحفيز الموظف ودفعه للوثوق بقياداته للخروج بأفكار جديدة.

◀ وجاءت العبارة رقم (٢) وهي " تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أنها مهمة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٦١ من ٤)، وهذا يفسر أن قناعة القيادات التربوية بمفهوم الثقافة التنظيمية، وأثرها في أداء المنظمة وسهولة إدارتها، فالتمكين يدفع الإدارة إلى الأمام ولخطوات أبعد من خلال مشاركتها للمروّوسين؛ وهذا بدوره يتطلب اندماج الفرد في ثقافة المنظمة، واتخاذ قرارات تتميز بالاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Fernandez, & Moldogaziev, 2013)، التي توصلت إلى أن التمكين له تأثير بنسبة عالية على الإبداع، والرضا الوظيفي، والأداء، وأن التأثير المباشر للتمكين على الأداء يكون محسوساً على المدى القصير، كما تتفق مع نموذج المناخ التنظيمي لـ (Bowen and Lawler, 1995)، الذي يقوم 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.

◀ كما جاءت العبارة رقم (٥) وهي "توفير الدعم اللازم لمحاكاة التجارب العالمية في تطوير التمكين الإداري المحلي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة على أنها مهمة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٥٦ من ٤)، يمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الدعم سواء كان ماديا أو فنيا؛ يُعد ضروريا خاصة في نقل تجارب الآخرين من خلال توفير الاستشارات والخبراء

وتأهيل وتدريب القادة وتجهيز وتحضير الممكّنات اللازمة لنقل هذه التجارب في تطوير التمكين الإداري المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمر، ٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن متطلب دعم القيادات العليا لخطط التمكين الإداري جاء بدرجة عالية.

ويمكن أن يفسر ذلك في ضوء الاعتراف بجهود العاملين في المؤسسات التربوية، بأن القيادات التي تطبق التمكين الإداري تعمل على تحفيز العاملين على التوجه نحو الإبداع، وثكافتهم لقيامهم بمبادرات جديدة، وتعمل على إيجاد الثقة في المؤسسة، وبين العاملين كذلك، وتُعزى كل هذه النتائج إلى أن تمكين الموظفين من حل مشكلات العمل بأنفسهم و السعي لتحقيق التميز في أداء المؤسسة، وإيجاد قيمة مضافة يستند على توفير نوعيات خاصة من القادة المؤهلين، وأصحاب الخبرات والمهارات، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، وتحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير، كما أن دعم الإدارة العليا، وقناعتها بجدوى التمكين تُعتبر من مقومات نجاح التمكين، بالإضافة إلى إعادة تطوير الخطط التدريبية تخطيطاً وتنفيذاً، واعتماد الحوافز المادية والمعنوية، وتتفق مع إجراءات التمكين الإداري المتبع في خبرات بعض الدول العالمية مثل: سنغافورة؛ التي توجهت إلى الاطلاع على التجارب العالمية الرائدة للاستفادة منها قبل رسم سياسات التعليم، ودولة الصين؛ التي أنشأت مركز هونغ كونغ لتنمية القيادة التربوية (HKCDEL)، الذي يعمل على تطوير المهارات الإدارية والإشرافية للمديرين، ويقدم الرعاية للقيادة التربوية، ويعمل على تطويرها في جميع المستويات التنظيمية لجميع المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت "تجربة هونغ كونغ" من الأولويات التي يتوقف على تنفيذها نجاح الإصلاحات التعليمية، وتمكين المديرين في الصين، ودولة اليابان؛ التي منحت المؤسسات مزيد من المرونة الإدارية، والمنهجية التي تمكنها من الإبداع ومزيد من الاستقلالية الإدارية عن طريق إصدارها لقانون يشجع اللامركزية.

وجاءت العبارات رقم (٨، ١٠، ١٢) في المراتب الثلاثة الأخيرة كما يلي:

◀ جاءت العبارة رقم (٨) وهي "دعم تجربة الأفكار العالمية في مجال العمل بعد مواءمتها مع قيم وتوجهات رؤية ٢٠٣٠" في المرتبة العاشرة من حيث موافقة عينة الدراسة على أهمية المتطلبات بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٤٧ من ٤)، وبالرغم من تساوي هذه العبارة في المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (٦)؛ إلا إنها تليها في الترتيب بناء على مقارنة قيمة الانحراف المعياري، والذي يعتمد 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، ويُعزى ذلك إلى أهمية الاستفادة من الأفكار والتجارب العالمية التي اطلع عليها القيادات التربوية الموفدين من وزارة التعليم لمعايشة الممارسات المهنية العالمية في عدد من الدول ضمن مشاريع الوزارة لتمكين القيادات التربوية، ومنها "برنامج التطوير النوعي للمعلمين والقيادات التعليمية، والإشرافية خبرات ١، ٢" و"برنامج التطوير المهني لمديري إدارات التعليم العام في جامعة هارفارد" و"برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية" وتوطينها محليا، للوصول إلى التجديد والإبداع، ومن ثم تحقيق التميز في الأداء وإثراء الخبرات النوعية، التي يتحقق من خلالها الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير والتطوير، بما ينسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، بتحقيق مراتب متقدمة لإدارات التعليم في التصنيفات العالمية والمسابقات المحلية والإقليمية والدولية، فالخبرات العالمية في مجال التمكين الإداري، أحدثت نقلات نوعية في قطاع التعليم العام في تلك الدول؛ من خلال تبني مفهوم اللامركزية لإعادة التوازن في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام على مستوى الإدارة (العليا، الوسطى، التنفيذية) والحوكمة، وتحقيق الاستقلالية في التخطيط والتمويل واتخاذ القرارات الصائبة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وتأهيل الكوادر القيادية.

◀ وجاءت العبارة رقم (١٠) وهي "عقد شراكات تمويلية مع القطاع الخاص" بالمرتبة الحادية عشرة من حيث موافقة عينة الدراسة على أهمية المتطلبات، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣٠٩ من ٤)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القطاع الخاص في مجالاته المتعددة منها التعليم، والتدريب، وتقنية المعلومات، والتسويق، وغيرها له دور في سد الفجوة من خلال توفير التمويل وإتاحة فرص الاستثمار للإدارات التعليمية، وتبني ابتكارات تنظيمية لإدارات التعليم من خلال تطبيق أفكار أو ممارسات جديدة، مما يتطلب امتلاك القيادات التربوية القدرة على الاتصال الفعال مع القطاع الخاص، ومن ثم عقد الشراكات التي تساعد في تنفيذ المبادرات النوعية لتحقيق تجويد الأداء من حيث تطوير أنظمة تقنية المعلومات، وتوفير إمكانات لتطوير بيئات العمل وتجويد خدمات المستفيدين، وتوفير التدريب المناسب للقيادات التربوية، واستقطاب الخبراء، وتبني الابتكارات وتسويقها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكعبي (٢٠١٥)، التي توصلت لنتيجة أن الابتكار التنظيمي يمكن تعزيزه من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال، وأن التمكين الإداري يتحقق بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين وامتلاكهم الثقة بتحدياتهم من أجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم، وتختلف مع دراسة مسعود (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن الاستراتيجيات الخارجية التي

تتحقق بمساعدة الجهات والأفراد جاءت بدرجة أهمية عالية، وهي تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية، ودراسة هانا، أوربانكوف (Hana, Urbancova, 2013) التي توصلت إلى أن الابتكارات الجديدة للمؤسسة ستساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وستصبح ناجحة إذا تلقت الدعم من الإدارة العليا.

كما جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "تأسيس وحدات لإدارة المعرفة في إدارات التعليم" بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة على أهمية المتطلبات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٨٨ من ٤)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى إدراك القيادات التربوية في إدارات التعليم لأهمية المعرفة التي تعتبر إحدى الأصول الفكرية للمؤسسة التعليمية، فهي بمثابة رأس مال فكري، وقيمة مضافة، ومصدر للميزة التنافسية، وإدراكهم أيضا للتحدي الذي يتعلق بإثارة إنتاج المعرفة، وكيفية إدارتها، وتبادلها، وتشارك الأفراد فيها، وامتلاكهم لها، من أجل الوصول إلى الحلول المبدعة في شكل معارف جديدة، في ظل التحول لاقتصاد المعرفة والحاجة لتحول إدارات التعليم للمنظمة القائمة على المعرفة، وإنشاء وحدات إدارية ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة التي تنظم جهود إدارة المعرفة وتُشرف على أنشطتها، واستثمار المعارف الفردية، والتنظيمية، وحسن إدارتها، كما تتولى تسهيل عمليات الاتصال بين القيادات التربوية في جميع المستويات الإدارية، لضمان تبادل المعلومات والمعارف، فالمنظمات الأكثر تأهيلا لاستخدام المعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، ويزيد لديها الاهتمام بمختلف عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بتوليدها، و تخزينها، والمشاركة فيها، وتحويلها، وتطبيقها، فهي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وتساهم في تحسين تنافسيتها. وما زال ذلك غير متاح في إدارات التعليم أو قد تكون عملية إدارة المعرفة بوزارة التعليم في بداية الاستخدام والتطبيق لذلك جاءت النتيجة الموافقة على العبارة بدرجة متوسطة. وتتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٨)، ودراسة العمرو (٢٠١٧)، التي توصلتا إلى درجة موافقة متوسطة في توفر وتدقيق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ونتيجة دراسة شارف (٢٠١١)، التي توصلت إلى درجة توافر نظام المعلومات المطبق عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية جاءت بنسبة متوسطة بشكل عام، وأن مكونات نظام المعلومات المطبق في بعض المؤسسات لا تساهم في اتخاذ القرارات، وافتقار المورد البشري للتميز التنافسي الاستراتيجي لافتقار المؤسسة لنظام معلومات استراتيجي.

• نوصيات البحث:

◀ ضرورة تلبية متطلبات تطبيق التمكين الإداري واستيفاء النقص في تلك المتطلبات .

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

◀ تحسين جودة البرامج التدريبية الحالية للقيادات التربوية لتفي باحتياجاتهم لأداء مهامهم

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

• مقترحات البحث :

◀ دراسة مقارنة متطلبات تطبيق التمكين الإداري في ضوء الخبرات العالمية.

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

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

• المراجع :

• أولاً: المراجع العربية:

- ابن المنظور، أبي الفضل جمال الدين. (١٩٩٥). *لسان العرب*. مؤسسة التاريخ العربي، بيروت.
- 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، رجاء 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، ومعاينة، عادل سالم. (٢٠٠٨). *الإدارة بالنقطة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات*. إربد: عالم الكتب الحديثة.
- الأحمرري، أمل عبد الله. (٢٠١٦). *واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض*. *مجلة رابطة التربية الحديثة*. ١ (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 ٢٠١٩/٥/١٣ م على الرابط التالي <https://www.yanbu.edu.gov.sa>
- إدراك، (٢٠١٨). مختبرات الابتكار الحكومي. تم استرجاعه في ٢٠١٩/٨/٢٧ م على الرابط التالي: <https://www.edraak.org>
- بابطين، وجدي حامد، (٢٠١٣). درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لعلميهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- باتشيرجي، 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)، ١-٢٨.
- البناء، حسين موسى، (٢٠١٥). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بن نحيث، 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.
- بودينة، ليليا، (٢٠١٧). التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. ١٢ (١)، ١٥٥-١٧٢.
- بو سالم، 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 الرمثي، (٢٠١٨). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ أنموذج مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية. ٢٩ (١)، ٣٤٨-٣٨٠.

- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠١٠). أبرز التجارب العالمية في الإصلاح الإداري. تم استرجاعه في ٢٠١٨/٨/١٢ م على الرابط التالي: <https://www.annajah.net>
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠١٣). أبرز التجارب الدولية في إصلاح الإدارة العامة. تم استرجاعه في ٢٠١٨/٨/١٢ 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 (١/ب)، 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، والحبيسية، 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 بالملكة 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، مخلو. (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدرء المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، ٤ (٣)، ١٤-٨٢.
- الحبيسية، رضية سليمان. (٢٠١٧). التمكين الإداري للقيادات الإدارية مرتكزات فكرية وخبرات عالمية. عمان: دار الوضاح للنشر.

- حجار، شوقي، وجدي، عبيدة. (٢٠١٣). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية. *المجلة العربية للإدارة* ٣٣ (١)، ٢٣٨-٢٢١.
- الحراحشة، 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 وجهات 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 مدخلها، 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.
- خلفت، سارة، وعيساوي، فلتة. (٢٠١٨). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، ٣ (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، وهيبة. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. *مجلة الباحث*، ١١ (١١)، ١٦٥-١٧٦.
- داودي، الطيب؛ ورحال، سولاف؛ وشين، فيروز. (٢٠٠٧م، ٢٧-٢٨ نوفمبر). البيضة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة مقدمة للملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة الشلف: الجزائر.

- الدعدي، 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 ٢٨/٨/٢٠١٩م 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.
- رايس، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). دور تنمية العلاقات مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر: الجزائر.
- الرابعة، 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.
- الرشيد، تهاني عبید. (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حضر 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 (ط٣). 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 المقدر 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)، 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 ٨/٩/٢٠٢٥هـ على الرابط: <http://www.alkhaleej.ae/alkhaleej/page/20e00e8d-90aa-4e69-a773-58cd17306e4f>
- السكراتنة، بلال خلف (٢٠١٠). الإبداع الإداري. (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سلامة، غيثاء رمضان (٢٠١١). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والوظيفية 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، غددير؛ 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.
- السلولي، عبد الله (٢٠١٣). التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة ببشة وعلاقتها بأدائهم. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الباحثة: الباحثة.
- سويسبي، عز الدين علي؛ والخفاجي، نعمه عباس (٢٠١٤). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع: عمان.
- السيادة، 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، عبد القادر (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، صبيحة عبد الحميد؛ وعثمان، أماني عوض (٢٠١٢). مبادئ البحث التربوي. مكتبة الرشد: الرياض.
- الشربيني، 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 - وزارة 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/In103.htm>
- الصرن، رعد حسن. (٢٠١١). إدارة الابتكار والإبداع - الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. (ط١). دار الرضا للنشر والتوزيع: عمان.
- الصررايرة، 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 ومراحله وأهدافه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الصلاحات، نجلاء فتحى. (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)، ٧٢-٨٥.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١١). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن. المجلة التربوية. (٩٨)، ٢٠١-٢٣٢.
- الطعاني، حسن أحمد، والسويبي، عمر سلطان. (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية. مجلة دراسات- العلوم التربوية. (٤٠)، ٣٢٧-٣٥٠.
- 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 على الرابط التالي: http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=

عبد الزبيدي، سحر مجيد. (٢٠١١). *تمكين العاملين والميزة التنافسية دراسة مسحية على المدرء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعات الكهربائية 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، بنية زياد. (٢٠١٤). *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 على الرابط التالي: <https://faculty.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/148437>

العتيبي، سعد مرزوق. (٢٠١٩). *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. ٢٠١٠. 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. ٣ (٩)، ١٠٩-١٤٥

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.

عفانت، 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 بالملكة 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، خولتة 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). تجديلات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (١ط). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفايز، هيلمة عبد الله (١٤٣٦هـ، 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، وبين ناقلة 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)، ٧١-١٣.
- 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، شافع 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 استراتيجيات تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة اليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- القرزعي، مها أحمد. (٢٠١٩). استقلالية إدارات التعليم بين التمكين والالتزام. تم استرجاعه في <http://www.al-jazirah.com/2019/20190811/ar6.htm>، على الرابط: ٢٦/٨/٢٠١٩.
- 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، والعنزي، 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، لويزة، وكشيدة، حبيبة. (٢٠١٢). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها. الملتقى العلمي الدولي حول العرفنة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان 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 معاونين 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- مُترجم). 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. رسالت 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 بالملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (١)، ٩٥-١١٠.
- اللحياني، بسام حميد. (٢٠١٥). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالت 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 (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 (٢٣)، ١٧٥-١٩٨.
- حمود، إيمان محمود. (٢٠٠٨). دور المعلومات التسويقية في دعم القدرات التنافسية للصادرات المصرية، رسالت 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. رسالت 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 ٩٥-٩٧.
- المسيليم، محمد يوسف. (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدرّاء 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.
- المعاضدي، معن. (٢٠٠٧). إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية. مؤتمّر 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 عمّان العربية للدراسات العليا: عمّان.
- المعاني، أيمن، وأخوارشيد، عبد الحكيم. (٢٠٠٩). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٥ (٢)، ٢٣٤-٢٥٧.
- المعايطة، أيمن محمود. (٢٠١٤). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالت 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 والرسالت وعلاقات الاستخدام. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الفيصيب، عبد العزيز عبد القادر. (٢٠١٠). تعليم التفكير الناقد قراءة في تجربة تربوية معاصرة. كلية التربية، جامعة قطر، الدوحة
- المقادمة، عبد الرحمن. (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة

- الجامعة الإسلامية/ غزة. رسالت 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 كيميائية 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 ١٥/٦/٢٠٢٤ على الرابط: <http://vision2030.gov.sa/>
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠. تم استرجاعه بتاريخ ١٥/٦/٢٠٢٤ على الرابط <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>
- المحضبة الثقافية السعودية في استراليا. (٢٠١٥). نظام التعليم في استراليا. ط١.
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية. (٢٠١٨). المؤشرات العالمية للملكية الفكرية. تم استرجاعه بتاريخ ١٦/٢/٢٠٢٤، 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 ١٦/٢/٢٠٢٤ على الرابط <https://www.weforum.org/focus/davos-2019>
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (٢٠١٩). تقرير التنافسية العالمي. تم استرجاعه في ١٧/٢/٢٠٢٤ 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. رسالت 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.
- المهيتر، عماد علي. (٢٠١٠). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. (ط١). عمان: دار جليس الزمان.
- الناييف، 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.
- نغساني، عبدالمحسن عبدالسلام. (٢٠١٣). أسباب التمكين النفسي وتناوجه. المجلة العربية للإدارة. ٣٣ (٢)، 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 رسالت التربية وعلم النفس. (٥٧)، ٨٠-١٠١.
- النظام التعليمي في اليابان. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ 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 على الرابط التالي: <http://www.dafatiri.com>

- هوارى، 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. (١/ ١١ / ٢٠١٠). *انطلاق برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية "SOPEL" في المملكة المتحدة*. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩م على الرابط التالي: <https://www.spa.gov.sa/832039>
- وزارة التعليم. (٢٠١٢). *لقاء قادة العمل التربوي (٢١) في الرياض*. تم استرجاعه في ٢٨ / ٨ / ٢٠١٩م 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
- الياضي، 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., & Chaijani, 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.
 - Dimitriadis, 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., Arı, 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& Rittzman, 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), 369-383

