

# دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير

## إعداد

أ/ حسن عبدالله هادي آل هيزع

باحث دكتوراه ببرنامج الإدارة والإشراف التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية،  
كلية التربية، بجامعة الملك خالد  
ومشرف تربوي بتعليم محایل عسير

مجلة الدراسات التربوية والانسانية. كلية التربية. جامعة دنهور  
المجلد السادس عشر، العدد الأول (يناير)، لسنة 2024



## دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير

أ/ حسن عبدالله هادي آل هيزع<sup>1</sup>

### ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، حيث طبقت على عينة من الإداريين والإداريات بإدارة تعليم محايل عسير بلغت (213) عضواً، وأسفر نتائجه عن موافقة أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري وأبعاده (بعد تفويض السلطة، وبعد حفز الإداريين، وبعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير بدرجة موافقة (كبيرة)؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري وأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير تعزى لمتغير (النوع، وسنوات الخبرة). وتم التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة لدور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل؛ ومنها تحديد الشخص المناسب للتفويض وفقاً للكفاءات العلمية والإدارية، وعقد ورش عمل حول أهمية استخدام أساليب التفويض الحديثة؛ وعقد لقاءات لتحديد المهام التي تم إنجازها وما هي الأمور التي يمكن تحسينها، وتنظيم لقاءات دورية للاحتفاء بالعاملين المتميزين لتحقيق الهدف المنشود؛ ووضع خطة واضحة لتدريب منسوبي الإدارة حول استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية جمع البيانات والمعلومات، وتدريب الإداريين على تحديد الأسباب الرئيسة للمشكلة وطرق مواجهتها. ومن توصيات البحث : عقد لقاءات دورية للإداريين حول سمات المؤسسة المتميزة التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات لتحقيق التميز المؤسسي بها، وتشكيل فريق داخل الإدارة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بها، والقيام بعمليات التوعية اللازمة لأهمية

<sup>1</sup>باحث دكتوراه ببرنامج الإدارة والاشراف التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، بجامعة الملك خالد. ومشرف

تربوي بتعليم محايل عسير

البريد الإلكتروني: alhaiza1975@gmail.com

تحقيق التميز والجودة في الأداء وتبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة، وتنظيم ورش عمل حول مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، والتي تتمكن بها من معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، و تعرف وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، واحتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، والتميز المؤسسي، وتفويض السلطة، وحفز الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، إدارة تعليم محائل عسير.

## Abstract

The aim of the research was to identify the role of administrative empowerment in achieving institutional excellence in the Muhayil Asir Education Department. The descriptive approach and the questionnaire were used as a research tool. It was applied to a sample of male and female administrators in the Muhayil Asir Education Department, amounting to (213) members. Its results resulted in the agreement of the members of the research sample about the role of administrative empowerment and its dimensions. (After delegating authority, after motivating administrators, and after participating in decision-making and taking) in achieving institutional excellence in managing Mahayel Asir education with a degree of approval (large); There are no statistically significant differences between the responses of members of the research sample on the role of administrative empowerment and its dimensions in achieving institutional excellence in the management of Muhayil Asir education due to the variable (gender and years of experience). A number of proposed mechanisms were reached for the role of administrative empowerment in achieving institutional excellence in the management of Mahayil Education. Including identifying the appropriate person for delegation according to scientific and administrative competencies, and holding workshops on the importance of using modern delegation methods. Holding meetings to determine the tasks that have been accomplished and what things can be improved, and organizing periodic meetings to celebrate distinguished workers for achieving the desired goal. Developing a clear plan to train management personnel on the use of modern technical means in the process of collecting data and information, and training administrators to identify the main causes of the problem and ways to confront them. Among the research recommendations: holding periodic meetings for administrators about the characteristics of the distinguished institution that seeks to achieve the satisfaction of stakeholders through its achievements to achieve institutional excellence in it, forming a team within the administration to lead the quality of performance and develop its institutional performance, and carrying out the necessary awareness-raising operations on the importance of achieving excellence and quality in Performance and adopting a culture supportive of institutional development with the support of the institution's senior management, and organizing workshops on the institution's self-evaluation stage, through which it is able to know the strengths and weaknesses in the various areas of work in it, and know its current status, its various capabilities and capabilities, and its needs and requirements towards achieving excellence and quality. desired performance.

**Keywords:** administrative empowerment, institutional excellence, delegation of authority, motivating administrators, participation in decision-making and making, Mahayil Asir Education Administration

**أولاً: الإطار العام:****مقدمة البحث:**

يشهد العالم أحداثاً متسارعة وتطورات متلاحقة، نتيجة للثورة المعلوماتية والتقنية، وقد أُلقتْ بظلالها على مجالات الحياة المختلفة بما في ذلك النظم التعليمية، وتبعاً لذلك فقد استطاعت بعض المؤسسات التعليمية مواكبة هذه المتغيرات من خلال تطبيق العديد من الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة كالتمكين الإداري والتميز المؤسسي، والتي فرضتها متطلبات العصر انطلاقاً من مراجعة شاملة لأدوار تلك المؤسسات والعمل على تطوير أداء العاملين فيها بما يحقق تميزاً مؤسسياً يعكس أداءً فائقاً وممارسات باهرة، يجعلها قادرة على المنافسة والتفوق مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات التعليمية النمطية.

ونتيجة لذلك تسعى المؤسسات التعليمية لتكون في الصدارة، من خلال الإبداع والتميز، ورصد مكونات بيئة العمل الداخلية المبدعة (الرصد، ٢٠٢٠) لذلك اتجهت الإدارة المعاصرة لتطبيق التمكين بمنح الصلاحيات للأفراد، والمتناسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم، فالتمكين يساعد في تنمية وتحفيز رأس المال البشري كونه يركز على تدريب الأفراد وزيادة قدرتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، علاوة على التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية وتكوين فرق العمل المختلفة (عبدالصمد، 2016). (Sharma, 2020).

فالقائدات الإدارية بحاجة لرؤية إدارية جديدة تحرك وتجدد وتبدع في تطبيق القوانين والانظمة، وتقديم المعلومات في شكل يتفق مع رغبات الأفراد ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم، وتفعيل الوسائل الحديثة في التمكين الوظيفي والاستفادة منها، وتفعيل ممارسة الإدارة الذاتية من خلال فريق العمل، وتعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين لزيادة الإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، وتفعيل التغذية الراجعة والتي تتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى العاملين، والثناء على نجاحهم. (عبد العلي، 2022).

ومواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري بالمؤسسات التربوية، خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهيكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير، مع تفعيل نظام الاقتراحات الخاص بالعاملين

بالمؤسسات التربوية والطلاب مع ضرورة إيلاء الاهتمام لتمكينهم من الوصول لأصحاب القرار عند الحاجة. (العنزي، 2021)

حيث يعد التمكين أحد الأساليب القيادية الحديثة الذي يقوم على منح القادة الثقة والاستقلالية وتنفيذ السلطة واشراكهم في صنع واتخاذ القرارات مما يولد لديه شعورا بالثقة ويفجر طاقاتهم الكامنة التي تظهر ابداعاتهم وتزيد من دافعيتهم للعمل والإنجاز. (بني هاني، 2020).

والتأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم (الشمري، 2021)؛ واعتماد المؤسسات التعليمية التمكين من خلال تطبيق مبادئه لتعزيز الجودة وتضمين الإجراءات لتفعيل التميز التنظيمي من أجل التحسين المستمر. (الزهراني، 2020)

وفي السياق ذاته اكدت هوارى (2020) على أن التمكين الإداري يعمل على ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم بها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات، ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله، كما أنه ينمي الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي لدى القيادات المدرسية النابع من الثقة بهم وبأهميتهم.

### مشكلة البحث:

تهتم وزارة التعليم اهتماماً كبيراً بالتمكين الإداري وتعمل على تطبيقه في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية لما له من أهمية في تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وقد أكدت على ذلك دراسة جمعة ( 2022 ) فاستخدام التمكين يحقق التميز المؤسسي ، ودراسة سلامة (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي ، وأنه حال تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه سيترتب عليه منح العاملين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرار مما سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة والمرؤوسين والهيكلة التنظيمي، كما أوصت دراسة العزاوي ( 2018 ) بضرورة تفعيل التمكين الإداري لما له من دور فعال في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كما أكدت دراسة درادكة (2017) على وجود علاقة ارتباطية بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، وأيضاً دراسة البحيصي ( 2014 ) التي أكدت على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة الحجري

(2020) التي أشارت لأثر ممارسة الموارد البشرية لوظيفة التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات؛ ومن خلال ما سبق جاءت فكرة البحث الحالي لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير.

### أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور بُعد تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير من وجهة نظر عينة البحث؟
2. ما دور بُعد حفز الإداريين في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير من وجهة نظر عينة البحث؟
3. ما دور بُعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير من وجهة نظر عينة البحث؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول (بُعد تفويض السلطة، وُبعد حفز الإداريين، و بُعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير تعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة)؟
5. ما الآليات المقترحة لدور التمكين الإداري وأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير؟

### أهداف البحث:

هدف البحث وضع عدد من الآليات المقترحة لدور التمكين الإداري وأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير.

### أهمية البحث:

- يحتل التمكين الإداري مكانة مهمة في استراتيجية المؤسسات باعتباره مؤشر مهم في تحقيق التميز، وأصبح البحث عن الكفاءات البشرية وتنميتها أمراً ضرورياً في ظل ما يشهده المحيط من تطورات معرفية من خلال التمكين الإداري لهذه الكفاءة في أي مؤسسات من المؤسسات التعليمية.



-مواكبة التوجهات المعاصرة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نحو الاهتمام بالتميز المؤسسي وتطويره في جميع المؤسسات باعتباره أحد العناصر المهمة للارتقاء وتطوير أداء العاملين.

**حدود البحث:** تمثلت الحدود الموضوعية في دور التمكين الإداري بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير، وشملت الحدود المكانية: إدارة تعليم محايل، وتمثلت الحدود البشرية: جميع الإداريين والمشرفين بإدارة تعليم محايل عسير، وكانت الحدود الزمانية في عام 1445هـ.

## مصطلحات البحث:

### 1. التمكين:

يعرف التمكين بأنه المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمليات الوظيفية داخل المؤسسة، وتحمل مسؤوليتها أمام متخذ القرار (النمر وآخرون، 2011).

ويعرف التمكين على أنه استراتيجية تهدف إلى إطلاق إمكانات الأفراد في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية دمج احتياجات الأفراد مع رؤية وأهداف المنظمة (Alkaser , 2021, 588).

ويمكن تعريفه اجرائياً بأنه تفويض صلاحيات ومسؤوليات للعاملين بإدارة تعليم محايل عسير من الإداريين والإداريات ومنحهم حرية أداء العمل على طريقتهم الخاصة دون تدخلات أو تدخلات قليلة لتيسير العمل الإداري والتعليمي، بحيث يتحملون كامل المسؤولية عن نتائج القرارات المتخذة من قبلهم.

### 2. التميز المؤسسي:

يعرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (العلي، 2016).

ويعرف اجرائياً بأنه تحقيق مستويات عليا من الابداع الإداري والتعليمي من خلال ممارسة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لتحقيق الاهداف بتميز وكفاءة عالية.

## ثانيا: الإطار النظري للبحث: المحور الأول: التمكين الإداري:

### 1. مفهوم التمكين:

يُعرف التمكين الإداري بأنه العملية التي تعطى بمقتضاه القيادات الإدارية، المرنة الإدارية الكافية، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل دون الرجوع للسلطات الأعلى مع توفير البيئة المناسبة (أبو جمعة، 2017)

### 2. أهمية التمكين:

يعد التمكين الإداري من الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تدعم التوجه اللامركزي في إدارة المؤسسات التربوية، حيث يهدف إلى الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين وخبراتهم، من خلال تفويض السلطة، وإعطائهم الحرية في اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ المهام التي يقومون بها، والاهتمام بالحوافز المقدمة لهم؛ مما يزيد من كفاءة وفعالية الأداء، ويساهم في تطوير العمل، كما يسهم في منحهم الثقة، ويحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية للإنجاز. (الرشيدي، 2018)

ويساعد التمكين في توفير بيئات تنظيمية ديمقراطية حيث يمكن العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار والتعبير بحرية عن آرائهم، ويعزز الإنتاجية، كما يمكن العاملين من اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية اللازمة وتحسين إجراءات عملهم؛ وتحقيق الانتماء للمؤسسة، ويساعد في تراجع حالة الغياب عن العمل ونقص معدل دوران العمالة (Aldaihani , 2020 , 214-215).

ويسهم التمكين الإداري في التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويساعدهم على تحمل أخطار عملهم بشكل فعال، مما يحسن من الأداء ويرفع من مستوى التميز المؤسسي، وإعطاء العاملين فرصة لإبداء الرأي في القرارات التي تؤثر على عملهم (AI- Sufyani & AI- Ameri , 2021).

### 3. أبعاد التمكين:

#### 1) بُعد تفويض السلطة

تعد عملية تفويض السلطة أحد أبعاد التمكين الإداري المهمة التي تسهم في الحد من المشكلات الإدارية، وتؤدي إلى سرعة أداء العمل الإداري، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وتعزيز احترام الذات لدى العاملين (الغش، 2016).

وفي السياق ذاته أكدت دراسة بكرى (2020) على العلاقة الارتباطية الموجبة القوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، واهمية عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس الثانوية لتدريبهم على الإيفاد، وأسس، ومكوناته، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية لمديرات المدارس لتحفيزهم على تفويض صلاحياتهم مما يخلق إطاراً ثانياً في التسلسل القيادي.

## (2) بُعد حفز الإداريين .

تعتبر الحوافز على المستوى الفردي والتنظيمي لأي مؤسسة من الأمور التي تسهم في الاعتراف بكفاءة الموظف والإحساس بالمكانة والقيمة الاجتماعية لأداء الدور؛ ومنح المزيد من الشعور بالأمان والاستقرار والاطمئنان الوظيفي عن طريق تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص؛ وتقدير المنجز من الأعمال، وتقديم الابتكارات والإبداعات في مجال العمل؛ مما يؤدي إلى تطويره وتوسيع مجالات الخبرة؛ وبالتالي جودة الإنتاج والمخرجات؛ وتحقيق التوافق المهني والرضا الوظيفي؛ مما يؤدي إلى بذل المزيد من العمل.

كما تسهم الحوافز في إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز لهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل (العامري، 2018)؛ وتسهم في شعورهم الداخلي بالدافعية للإنجاز (الحسن، 2017) وتحرك قدرات العاملين نحو بذل جهود أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل، وتتوقف فاعليتها على حسب قدرتها على إثارة الدافعية لدى الأفراد، وتعزيز رغبتهم وحماسهم وثقتهم بالتنظيم وولاءهم له، ويعد من العوامل المهمة في جذب واستقطاب الكوادر البشرية المدربة، والمحافظة عليهم، والاستثمار الأمثل لكفاءاتهم وطاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (الرشيدي، 2018).

## (3) بُعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها .

تؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها إلى إنجاح العملية الادارية والتعليمية، من خلال المهارات الإدارية للقيادات مثل مهارة إدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة ضغوط العمل والتي تسهم في إنجاح العملية الادارية والتعليمية (الغامدي، 2022). (المخاريز، 2018).

حيث تعتبر عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار أمراً أساسياً لجميع الوظائف الإدارية الأخرى، فالقائد الناجح هو الذي يقوم أثناء أداء مهامه بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي

تدخل في نطاق سلطته، من خلال توحيد وتنظيم الجهود والطاقات البشرية والمادية لاستخدامها في صناعة القرار وتنفيذه (القحطاني، 2016).

## المحور الثاني: التميز المؤسسي

### 1. مفهوم التميز المؤسسي.

يشير التميز إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات جميع الأطراف في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المؤسسة في الأداء عن مثيلاتها من المؤسسات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها (عبد اللطيف، 2021).

ويحاول المهتمون بالعملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية تحقيق التميز المؤسسي على مستوى الأفراد والمؤسسات التعليمية؛ حيث أطلقت وزارة التعليم جائزة التميز، وأنشأت لذلك لجان خاصة تحفز الميدان التربوي على المشاركة فيه، وتسعى لنشر ثقافة التميز على مستويات عدة من مستويات وزارة التعليم، تقديراً منها في نفس الوقت للجهود المتميزة الرامية إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (العلي، 2016).

ويعرف بأنه نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والمتوسطة والتنفيذية فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي، وربط التميز بعمليات ونشاط المؤسسة، وتقويم إمكانات المؤسسة فيما يتعلق بعملية التميز البشري والمالي، وتمكين العاملين وتوظيف التقنية والمعرفة لتحقيق الأهداف المرجوة" (محمود، 2014).

ويعبر خليل (2021) عن التميز بأنه يعني التغيير الإيجابي واستثمار القدرات والمهارات والموارد والمعرفة التعلم المستمر لإيجاد الإبداع والذي يؤدي إلى التطوير للأفضل، كما يعرفه الهلالات (2014) بأنه ممارسة إدارية حديثة ومتقدمة، ترنو المؤسسات إلى تحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها بما يفوق التوقعات، ويشكل قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمؤسسة.

ويذكر أبو الذهب (2020) وجود أكثر من مصطلح للتمييز في الفكر الإداري منها: التمييز المؤسسي أو تميز مؤسسات الأعمال أو التميز على مستوى الأعمال، ويترجم إلى المؤسسات أو المنظمات المتميزة، ويترجم إلى التميز التنظيمي الشامل؛ ويعرف (خيري، 2014) التميز المؤسسي بأنه الاستخدام لمنظومة مبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن، بما يحسن الأداء، ويعمل على تحقيق النجاح بفعالية وكفاءة.

## 2. أهمية التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية:

التمييز المؤسسي للمؤسسات التعليمية أساس للدافعية لأن هناك علاقة ارتباط قوية بين تحقيق أهداف المؤسسة والتوزيع العادل لحوافز المؤسسة، فكل عامل ينال حافزاً أو مكافأة تتناسب مع ما قدمه من جهود وأعمال، وبمعنى آخر: إن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر بمدى عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات بالمؤسسة (الحميدي، 2012).

ويسهم التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية في تطوير المهارات بشكل ملح لجميع الوظائف والأعمال التي تتطلب نمواً مستمراً في عناصرها البشرية حتى يمكنها من مواكبة التغيرات السريعة والمتطورة في مجال عملها، فذلك يشكل في الإدارات ضرورة أكثر إلحاحاً؛ نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه، ولأن جزءاً كبيراً من مسؤولية تحقيق أهداف الدولة يقع على عاتق قياداتها، لذا فإن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادات الإدارية بها، ومدى قدرتهم على التعامل مع كافة المتغيرات المحيطة (العودة، 2018).

وبعد تميز الموارد والامكانيات المادية والبشرية من الأبعاد المهمة للتمييز المؤسسي نظراً لارتباطها بكفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بالموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم (حمادات، 2012)

## 3. خصائص المؤسسة المتميزة:

تتسم المؤسسة المتميزة بأنها مؤسسة بها مدراء لديهم أفكار ومفاهيم ممتازة، واستخدام الموارد في انسجام مع احتياجات المستفيدين، ويحاول الوصول إلى مخرجات إيجابية نتجت عن أدائها بشكل أكبر لتعظيم رضاهم، وتتخذ المؤسسة المتميزة خطوات في المسارات المحددة من

أجل الوصول إلى التميز، والتنظيم المتميز يهتم بجميع الجوانب، وتلبي المنظمة المتميزة باستمرار احتياجات العميل من أجل جعله راضياً ومُخلصاً للمؤسسة، والمؤسسة المتميزة مُجهزة بأدوات جديدة تجعلها ذات قيمة مضافة لعملائها، وأنها مؤسسة ممتازة لديها مدراء تتماشى أفكارهم مع الأفكار العظيمة، ومؤسسات تعمل على إيجاد التوافق بين إدارة العمليات واستخدام الموارد من جهة، ومراعاة احتياجات المستفيدين من جهة أخرى، للوصول إلى نتائج إيجابية تعظم رضا المستفيد، وتدرك نقاط قوتها وضعفها، حيث إنها تدرك فاعلية الحلول، وتتخذ المنظمات خطوات حازمة ومدروسة لتحقيق التميز، مهتمة بتطوير جميع جوانب العملية الإدارية، وتمتلك أساليب وأدوات تعزز القيمة المضافة للعملاء في مجال العمل، وتعمل أيضاً على تطوير الكوادر البشرية التي تقودهم إلى التميز وتحسين أدائها . (Al-Hammadi, 2020)

ومن سمات المؤسسات المتميزة العمل على وضع سياسة ورؤية لإدخال التكنولوجيا الرقمية بجميع الإدارات وتوفير البنية التحتية الأساسية من شبكات، وأجهزة، ومعدات، وإتاحتها في داخل القاعات، والأقسام العلمية، وتشجيع ودعم الإداريين والإداريات على الالتحاق بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية ذات العلاقة باستخدام تقنيات التحول الرقمي في العملية التعليمية، وتوجيه عناية كبيرة بالبرامج التدريبية والتي تقوم على التدريبات العملية والورش التعليمية، وتفعيل تطبيقات الأجهزة الذكية وانترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي في مقرراتهم الدراسية. (عبد المولى، 2022)

ومن سمات المؤسسات المتميزة وضع الخطط لتطوير الأساليب التعليمية المتبعة إلى أساليب رقمية ذكية مرنة وأكثر فاعلية لتحقيق خدمات تعليمية عالية الجودة وتحسين نوعية المخرجات التعليمية، وتهيئة المؤسسات لاستيعاب متطلبات الرقمنة الذكية وإيجاد رؤية موحدة لتصميم حرم جامعي ذكي، و نشر ثقافة الرقمنة الذكية لدي الأطر البشرية ، وتبنى رؤى مستقبلية لتطوير المؤسسات ومواكبة حركة التقدم العلمي لمواجهة التحديات المتلاحقة للثورة الصناعية الرابعة وتعزيز قدرات الموارد البشرية والخدمات الذكية بالمؤسسات في مجالات الرقمنة الذكية (الخلواني، 2021)

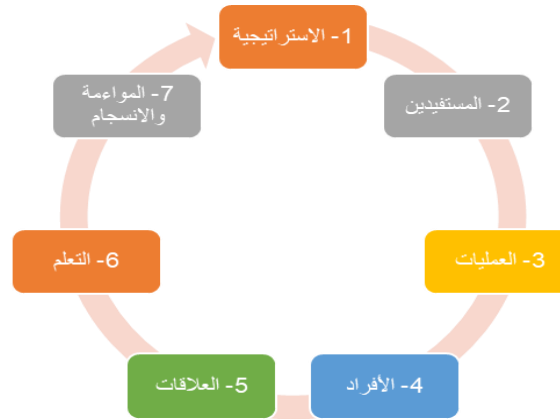
ومن سمات المؤسسات المتميزة السعي نحو للتحويل إلى مؤسسات ذكية حتى تستطيع المنافسة محليا وإقليميا وعالميا؛ وتوفير متطلبات ومقومات المؤسسات الذكية؛ وتحديد المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتصبح مؤسسات ذكية.، وتوافر بعض متطلبات ومقومات المؤسسات

الذكية مثل الأشخاص الأذكياء، والإدارة الذكية، وبيئات التعلم الذكية، والتحول الإلكتروني، وجود مباني ذكية وتوافر شبكة الإنترنت. (يوسف، 2021)

كما يؤكد الجمل (2019) بأن الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المؤسسة ؛ المحور الأول: يفسر التميز على أساس المهارة في ممارسات المنظمة بحيث تشمل: التركيز على النتائج، والاهتمام بالمستفيدين، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، ومشاركة فريق العمل، والتحسين المستمر والإبداع، واستثمار الشراكات بما يحقق المنفعة؛ المحور الثاني: يفسر التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها في ضوء تفاعل نتائج أعمالها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، بما يقود إلى تفردا والتفوق لإيجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها؛ المحور الثالث: يفسر التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات المستفيدين بما يجعل من المؤسسة الاختيار الأفضل للمستفيدين الحاليين وكذلك لمستفيدي المستقبل القريب نتيجة ما تحقق من نجاح.

#### 4. الأسس السبع للتميز المؤسسي The 7 Essentials of Business Excellence

ذكر أبو الذهب (2020) أن هناك سبعة أسس لازمة لتمكين القادة في مجال الأعمال من تحقيق نتائج متميزة في منظماتهم ومع العاملين بها، وتتمثل الأصول والأسس السبع للتميز المؤسسي في الشكل التالي:



شكل (1) الأسس السبعة للتميز المؤسسي

حيث يعد المورد البشري من أهم الأسس والمرتكزات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي حيث ذكر الهلالات (2014) بأن على المؤسسة الاهتمام بمنسوبيها من العاملين والعمل على تحديث الأنظمة والقوانين وتمكينهم واحترامهم وتشجيعهم من خلال إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وتمييزهم مهنيًا، والعمل على تحسين أوضاعهم من أجل تعزيز الولاء والانتماء في نفوسهم تجاه المؤسسة بما يشجعهم على بذل كافة الجهود الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

ويوجد بعض الآليات الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يعول على القيادات الإدارية الاهتمام بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها وذلك بإعداد استراتيجيات لتطوير الموارد البشرية تتدرج ضمنًا في الاستراتيجية العامة للمؤسسة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب واختيار وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته، من خلال سياسات واضحة تتضمن تحديد التعويضات المناسبة، وتحديد لهيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة مع استدامة صيانة وتنمية المهارات ومراجعة وتقييم لهيكل الموارد البشرية القائم بالمؤسسة، وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة (المخلفي، 2021).

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الصبيحات (Alsubehat,2023) التعرف على البراعة التنظيمية التي أظهرها مديرو المدارس الحكومية في مدينة المفرق وارتباطها بالتميز المؤسسي، وشملت عينة 350 معلماً ومعلمة من مدارس مدينة المفرق في الأردن واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى أن التميز المؤسسي مطلب أساسي للتنمية الإدارية الرامية إلى رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف من خلال مهارات وقدرات المعلم، وترجع العلاقة الإيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي إلى وجود مديرين قادرين على التكيف مع التغيير والانتقال بإداراتهم من الأساليب التقليدية إلى الأساليب التشاركية، ويلعب مديرو المدارس الدور الأبرز في تحقيق البراعة التنظيمية عندما يمتلكون الوعي والبراعة في استثمار رأس المال الفكري وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار

وهدف دراسة الصلال (2022) تعرف درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال الفعال،



والاستقلالية، والتطوير والتدريب، والتحفيز)، والتَّعَرُّفُ على المُعَوِّقات التي تحدُّ من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات، وفق مُتغيِّرات الدراسة: (سنوات الخبرة في المهنة- التخصص- مكتب التعليم التابعة له) وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وتكوَّنت (209) مشرفة؛ وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحقِّقة بدرجة كبيرة؛ حيث جاء بُدُ تفويض السلطة في المرتبة الأولى في درجة الممارسة، يليه بُدُ الاتصال الفعَّال، ثم بُدُ الاستقلالية، ثم بُدُ التطوير والتدريب، وجاء بُدُ التحفيز في المرتبة الخامسة. كما توصلت الدراسة إلى أن المُعَوِّقات التي تحدُّ من ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري مُتحقِّقة بدرجة متوسطة، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيًّا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين عند بُعدي (التطوير المهني والاتصال الفعَّال)؛ وأوصت بمنح القيادات النسائية مزيدًا من الاستقلالية، والعمل على تزويدهم في إدارات التعليم بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومنحهم سلطة أكبر في اتخاذ القرار.

هدفت دراسة جمعة (2022) التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة اسيوط، وطبقت المنهج الوصفي على عينة (٩٢) مفردة من العاملين والمسؤولين في تلك المؤسسات، وقد توصلت الى ثبوت صحة الفروض الرئيسة للدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات قد تفيد العاملين بتلك المنظمات في استخدام التمكين لتحقيق التميز المؤسسي.

هدفت دراسة المخلفي (2021) التعرف على درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، واستخدم المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة (589) وتكونت عينة الدراسة من (100) قائد؛ استبانة وأظهرت نتائج أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، جاءت بدرجة كبيرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور أداة الدراسة في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعا لمتغير المراحل التعليمية. ووجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة تبعا لمتغير سنوات الخبرة. واوصت بالاستمرار في تطبيق درجة

ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية لما لها من أثر على تحسن مستوى أداء قائدي المدارس الوظيفية والمهنية مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية.

وحاولت دراسة سلامة (2019) معرفة أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع، وأنه حال تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل الإدارة الفندقية سيترتب عليه بعض النتائج المهمة منها منح العاملين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرار مما سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة والمؤوسين والهيكل التنظيمي والثقافة.

وهدفت دراسة البطاينة وآخرون (Al-Bataineh et al.,2018) معرفة نطاق التعلم التنظيمي وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي (التمكين الشخصي، التفكير المنظم، الأنماط العقلية، الرؤية المشاركة، التعلم الجماعي) والتميز الإداري (التميز القيادي، تفوق المؤوسين، التميز الهيكلي، التميز الاستراتيجي، التميز الثقافي) وفي الختام ينبغي للقطاع العام النظر في تعزيز التعلم التنظيمي لرفع مستوى التميز الإداري

هدفت دراسة العزاوي (2018) التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضية. وتمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضية في العراق وهم (معاوني العميد ورؤساء الأقسام ومقرري الأقسام وأعضاء اللجنة العلمية وتقويم جودة الأداء والشؤون علمية) والبالغ عددهم (170) من القيادات الإدارية، واستخدم الباحثان مقياسي التمكين الإداري لا استخراج النتائج، وان هناك علاقة بين التمكين الإداري مع كفاية الأداء للقيادات الإدارية في كليات واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة، واوصت بضرورة تفعيل التمكين الإداري لما له من دور فعال في تطوير الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة درادكة (2017) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم بناء استبانة مكونة من (78) فقرة موزعة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط

بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (89.3%)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

### ثالثاً: إجراءات البحث ومنهجه:

1. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث.
2. مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث جميع منسوبي إدارة التعليم محایل عسير التعليمية والبالغ عددهن (478) وبتطبيق معادلة هيربرت اركن أتضح أن عينة البحث يفترض ألا تقل عن (213) عضواً.
3. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) عضواً من مجتمع البحث خارج العينة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (1) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي

إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	1	0.59	0.01	6	0.71	0.01
	2	0.88	0.01	7	0.76	0.01
	3	0.62	0.01	8	0.78	0.01
	4	0.74	0.01	9	0.63	0.01
	5	0.63	0.01	10	0.67	0.01
الثاني	1	0.65	0.01	7	0.65	0.01
	2	0.57	0.01	8	0.69	0.01
	3	0.78	0.01	9	0.67	0.01
	4	0.57	0.01	10	0.87	0.01

0.01	0.82	11	0.01	0.81	5	الثالث
-	-	-	0.01	0.67	6	
0.01	0.78	7	0.01	0.91	1	
0.01	0.69	8	0.01	0.67	2	
0.01	0.71	9	0.01	0.77	3	
0.01	0.59	10	0.01	0.58	4	
0.01	0.72	11	0.01	0.82	5	
0.01	0.64	12	0.01	0.85	6	

يتضح من جدول (1) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (0.57)، (0.91)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	0.84	0.01
الثاني	0.87	0.01
الثالث	0.79	0.01

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.79)، (0.87)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

4. حساب ثبات أداة البحث: تم حسابها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	10	0.93
الثاني	11	0.89
الثالث	12	0.87
الاستبانة ككل	33	0.93

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

#### رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي نص على " ما دور بعد تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	منح الإداريين سلطات كبيرة لإنجاز العمل داخل الإدارة.	4.39	0.71	5
2.	تشجع الإداريين على الابتكار والتجديد في أداء العمل.	4.49	0.73	3
3.	منح الإداريين الحرية في حل الخلافات الإدارية بينهم.	4.26	0.76	9
4.	مشاركة الإداريين الفرصة في عملية صنع القرارات واتخاذها.	4.47	0.78	4
5.	توطيد العلاقات الإنسانية بين الإداريين لتحسين بيئة العمل.	4.51	0.66	2
6.	مشاركة الإداريين في تقديم المقترحة المتعلقة بالعمل الإداري.	4.35	0.79	6
7.	تفويض الصلاحية للإداريين وفق إمكانياتهم مما يحقق تميز للمؤسسة.	4.31	0.74	7
8.	منح الإداريين حرية أداء المهام وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف.	4.29	0.72	8
9.	عمل خطة لعملية تفويض الإداريين المتميزين في إدارة الوحدات والإدارات.	4.14	0.79	10
10.	رفع الروح المعنوية للإداريين من خلال التعامل الأخوي وإعطاء الثقة في أداء العمل.	4.52	0.82	1
	المحور ككل	4.46	0.76	

يتضح من الجدول (4) أن استجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) حول دور بعد تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير وبمتوسط حسابي (4.46) وبانحراف معياري (0.76)؛ وجاءت ترتيب عبارات المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (10) والتي نصت على " رفع الروح المعنوية للإداريين من خلال التعامل الأخوي وإعطاء الثقة في أداء العمل" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.82)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العلاقات الطيبة بين القيادات الإدارية والعاملين وإيجاد نوع من العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات للمتميزين يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم مما يؤدي للإخلاص في العمل وإنجاز المهام في الوقت والجودة المطلوبة وتحقيق التميز المؤسسي بالإدارة وتحقيق الأهداف المنشودة في أداء العمل بها.

- جاءت العبارة (5) والتي نصت على " توطيد العلاقات الإنسانية بين الإداريين لتحسين بيئة العمل" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.66)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية توطيد العلاقات الطيبة بين القائد ومنسوبي الإدارات يسهم في تحقيق العديد من الأمور التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، ومنها: تقديم الأفكار الإبداعية لحل المشكلات أو تطوير العمل بالإدارة دون خوف من القائد، وكذلك مناقشة الموضوعات الإدارية داخل الإدارة بكل شفافية، وكذلك مشاركة الجميع في تطوير الإجراءات الإدارية بالإدارة وغيرها من الإجراءات والآليات والأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين وتطوير بيئة العمل المؤسسي داخل الإدارة ويحقق تميزها المؤسسي.

- جاءت العبارة (3) والتي نصت على " منح الإداريين الحرية في حل الخلافات الإدارية بينهم" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.76)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية منح بعض الإداريين الحرية في اجراءات تطوير العمل و حل المشكلات الإدارية يسهم في تكوين وإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية وكذلك إيجاد نوع من الثقة والاحترام بين الجميع، وزيادة الثقة لدى الإداريين في قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم اثناء إدارة العمل مما يحقق سمات المؤسسة المتميزة ومنها قدرة العاملين على الابتكار والتجديد والتطوير في مواجهة المشكلات .

- جاءت العبارة (9) والتي نصت على " عمل خطة لعملية تفويض الإداريين المتميزين في إدارة الوحدات والإدارات" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.79)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية التخطيط ونشرها بين منسوبي الإدارة من العمليات المهمة التي تسهم في نجاح العمل داخلها وذلك لأن التخطيط الجيد يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن مشاركة الجميع في عملية التخطيط، كذلك وجود خطة تساعد القائد في تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على تيسر العمل و توفير المعلومات لاختيار من يفوض له

مما يضمن نجاح العمل الأمر الذي يحقق أهداف الإدارة وتنفيذ اعمالها في الوقت المحدد دون تأخير ممن يحقق تميزها المؤسسي.

**إجابة السؤال الثاني** والذي نص على " ما دور بعد حفز الإداريين في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير من وجهة نظر عينة البحث؟ ولإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد حفز الإداريين في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير وجاءت النتائج كما هي بالجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد حفز الإداريين في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	تشجيع الإداريين المبدعين من خلال الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.	4.48	0.82	1
12	دعم الممارسات المتميزة للإداريين في تسهيل إجراءات العمل.	4.31	0.98	8
13	إنشاء جائزة على مستوى الإدارة للتميز في تطوير أداء العمل.	4.34	0.79	6
14	مراعاة الظروف الطارئة للإداريين المتميزين في أداء العمل	4.24	0.88	10
15	وضع معايير محددة يتم الاعتماد عليها عند تقديم الحوافز للإداريين.	4.38	0.81	3
16	إبقاء الإداريين واطلاعهم بما هو جديد ومشاركة الخطط والاستراتيجيات الجديدة معهم وتعزيز التعاون بينهم وبين المدراء أو اصحاب العمل.	4.20	0.76	11
17	وجود نظام واضح ومحدد للترقيات وفق الدرجات الوظيفية للإداريين.	4.36	0.78	4
18	دعم الإداريين معنوياً وتقدير مجهودهم وإنجازاتهم مما يحقق مناخ تنظيمي جيد في العمل.	4.35	0.81	5
19	استثمار الكفاءات والقدرات الكامنة لدى الإداريين وتقديم الحوافز لهم.	4.43	0.85	2
20	مشاركة الإداريين في عمليات تنظيم اللقاءات وبالاتجاهات الخاصة بالحقائق.	4.33	0.79	7
21	تهيئة له الظروف المحيطة بالإداريين وتجعل بيئة العمل التي يعمل فيها دافعة له نحو التطور المستمر،	4.29	0.74	9
		4.41	0.86	

المحور ككل

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد حفز الإداريين في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (0.86)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (11) والتي نصت على "تشجيع الإداريين المبدعين من خلال الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.82)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية تشجيع المبدعين من الإداريين تعمل على إيجاد الثقة في القائد وتعمل على تقديم أفضل الإجراءات اللازمة لتطوير العمل وكذلك على التفاني في العمل وتقديم الأفكار التي تسهم في تميز الأداء داخل الإدارة وذلك لان الإداريين المتميزين ينتظرون التقدير من القيادات الإدارية من خلال تقديم الحوافز المادية أو المعنوية أو الكلمة الطيبة عنهم أمام الآخرين مما يجعل الإداريين يعملون على جودة الأداء وتميزه بما يحقق التميز المؤسسي لجميع الإدارات الإدارية بإدارة تعليم محابيل عسير .

- جاءت العبارة (19) والتي نصت على "استثمار الكفاءات والقدرات الكامنة لدى الإداريين وتقديم الحوافز لهم" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.85)، ويمكن عزو ذلك إلى قدرة القيادات الإدارية من استثمار الكفاءات والقدرات الكامنة لدى الإداريين في توظيف قدرات كل فرد بالإدارة في المكان المناسب والاستفادة من قدرتهم الفنية والعلمية والتقنية يعد من أهداف رؤية المملكة 2030 ويسهم في تحقيق أهداف استراتيجية تنمية القدرات البشرية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية مما يسهم أيضا في تحقيق أهداف التميز المؤسسي .

- جاءت العبارة (14) والتي نصت على "مراعاة الظروف الطارئة للإداريين المتميزين في أداء العمل" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.88)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية مراعاة القيادات الإدارية لظروف المتميزون من الإداريين يسهم في إيجاد نوع من الاحترام بين القائد والمرؤوسين مما يجعلهم يقومون بأداء العمل بجودة عالية وتقديم الأفكار والإبداعات والطلول الابتكارية حول تطوير العمل ويدركون بأن لهم مكانة لدي القائد مما يحقق التميز في أداء العمل والانتهاه منه طبق الخطط الموسومة بما يحقق التميز المؤسسي للإدارة وتحقيق أهدافها المنشودة.

- جاءت العبارة (16) والتي نصت على "إبقاء الإداريين واطلاعهم على كل جديد ومشاركة الخطط والاستراتيجيات الجديدة معهم وتعزيز التعاون بينهم وبين المدراء أو اصحاب العمل" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.76)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية التنمية المهنية لجميع منسوبي الإدارة من الإداريين من خلال الايفاد أو حضور المؤتمرات العلمية أو الدورات التدريبية المتخصصة داخل المنطقة



وخارجها يسهم في تعرف الإداريين على الأفكار والتطورات الحادثة في مجال العمل الإداري ومحاولة الاستفادة منه في تطوير إجراءات العمل داخل الإدارة والاستفادة من المؤسسات المتخصصة في تطوير أداء العاملين بما يحقق التميز المؤسسي للإدارة وتحقيق الأهداف المخطط لها.

**إجابة السؤال الثالث** والذي نص على " ما دور بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير؛ وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
22.	إشراك الإداريين في تخطيط وتنظيم العمل داخل الإدارة.	4.35	0.85	4
23.	إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات المهنية والإدارية بين الإداريين.	4.27	0.79	10
24.	مشاركة الإداريين في صنع القرار مما يساعد على تحقيق الأهداف بمرونة.	4.36	0.78	3
25.	إسناد مهام محددة للإداريين مما يمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة في مواقف العمل المختلفة.	4.22	0.87	12
26.	إنشاء إدارة لإدارة البيانات والمعلومات داخل الإدارة.	4.30	0.71	8
27.	تشجيع حرية الرأي والحوار بين الإداريين وبعضهم وبين الإداريين والقيادات.	4.29	0.74	9
28.	استخدام الوسائل التقنية الحديثة في إدارة المعرفة داخل الإدارة	4.39	0.76	2
29.	تحقيق مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	4.34	0.75	5
30.	وضع نظام تقني للمعلومات للاستفادة منها في صنع القرار والتواصل الفعال بين الجميع.	4.47	0.71	1
31.	تشجيع تقديم المبادرات الابتكارية لتطوير إجراءات العمل.	4.33	0.78	6
32.	إشراك الإداريين في وضع الخطط المستقبلية لتطوير المؤسسة.	4.32	0.72	7
33.	تكوين فريق من المتميزين لتحليل المعلومات والبيانات لاستخدامها في اتخاذ القرار	4.26	0.76	11
	المحور ككل	4.56	0.79	

يتضح من بيانات الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محائل عسير جاء بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.56) وبانحراف معياري (0.79)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

-جاءت العبارة (30) والتي نصت على " وضع نظام تقني للمعلومات للاستفادة منها في صنع القرار والتواصل الفعال بين الجميع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.71)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية استخدام التقنية الحديثة ووسائلها في جمع المعلومات و الاستفادة منها في عملية صنع القرارات واتخاذها يسهم في توافر قاعدة معلومات تقنية عن جميع منسوبي الإدارة وكذلك جميع المعلومات التي تتعلق بالمستفيدين من خدمات الإدارة مما يسهم على متخذي القرارات الوصول إليها في الوقت المناسب في أي مكان وتوظيفها في العمليات الإدارية المختلفة بالإدارة من تخطيط وتنظيم للعمل وتقييم الأداء وغيرها من العمليات الإدارية التي تحقق التميز المؤسسي بالإدارة.

-جاءت العبارة (28) والتي نصت على " استخدام الوسائل التقنية الحديثة في إدارة المعرفة داخل الإدارة " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.39) وبانحراف معياري (0.76)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعرفة تعد من اهم الموارد التي يجب استثمارها في المؤسسات التعليمية والاستفادة منها في تطوير جميع المجالات الإدارية والتعليمية ووضع الخطط المستقبلية للتطوير؛ حيث يعد الاستثمار المعرفي من الإجراءات المهمة التي تركز عليها المؤسسات المتميزة والذكية في جميع دول العالم بما يحقق تميزها المؤسسي.

-جاءت العبارة (33) والتي نصت على " تكوين فريق من المتميزين لتحليل المعلومات والبيانات لاستخدامها في اتخاذ القرار " في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.76)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية تكوين الفرق الإدارية للعمل يعد من السمات الرئيسية للمؤسسات المتميزة والتي تركز على تميزها المؤسسي بين المؤسسات المختلفة؛ حيث تسهم عملية تكوين هذه الفرق في تحقيق عدة إجراءات مهمة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، ومنها: المساءلة والمحاسبية في ضوء تحديد المهام والخطة الزمنية، وتعرف إجراءات تطوير العمل في ارض الواقع من خلال اعداد النشرات الدورية عن الأداء بالإدارة ، ومناقشة المعوقات التي تواجه تطوير الأداء اول بأول بما يسهم في

تحقيق أهداف الخطة الموضوعية في جميع مراحلها بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي للإدارة.

- جاءت العبارة (25) والتي نصت على " اسناد مهام محددة للإداريين مما يمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة في مواقف العمل المختلفة" في المرتبة الثانية عشر، وبمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.87)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية اختيار الافراد المتميزين من العاملين في الإدارة واسناد تنفيذ عدد من المهام المتعلقة بمتابعة إجراءات العمل ومتابعة عملية التطوير أول بأول يسهم في إعداد الإداريين لتحمل المسؤولية وإتاحة الفرصة للقيادات في الاهتمام بتطوير إجراءات العمل وتخفيف العبء الإداري عنهم وإتاحة الفرصة كاملة للإداريين لتحمل النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات المتخذة مما يسهم في تطويرهم مهنيًا واعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية في الإدارة وهذا من السمات المهمة للمؤسسات التي تسعى إلى تميزها المؤسسي.

**إجابة السؤال الرابع:** والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري أبعاده (تفويض السلطة، وحفز الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة).

### 1. الفروق طبقاً لمتغير النوع:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، وحفز الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة)، فقد تم استخدام اختبار (ت) "t.test" للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول التالي:

جدول (7): اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، وحفز الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة).

المحاور	ذكر (ن = 136)		انثى (ن = 77)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المحور الأول	41.5147	6.08944	41.5584	4.96433	0.612	0.435
المحور الثاني	47.8235	7.93201	47.8312	7.07368	0.88	0.370
المحور الثالث	51.7778	7.54753	52.0130	7.73491	0.92	0.440

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (7) ما يلي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تفويض السلطة للتمكين الإداري، في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (النوع).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد حفز الإداريين التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (النوع).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (النوع).

وتغزى هذه النتيجة إلى أن وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، وحفز الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (النوع)، وهذا يدل على وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث من الجنسين بأهمية دور التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، وحفز الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير؛ حيث يسهم التمكين الإداري في إعطاء الإداريين الفرصة في تحقيق التميز المؤسسي من حيث المشاركة في صنع القرارات واتخاذها وتفويض بعض الصلاحيات للإداريين ومن ثم تدريبهم على تحمل المسؤولية والابداع والابتكار في المشاركة في إدارة الإدارات المختلفة وتطويرها بصفة مستمرة.

## 2. الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، حفز الإداريين، المشاركة في صنع القرارات واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (8): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، حفز الإداريين، المشاركة في صنع القرارات

واتخاذها) في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (سنوات الخبرة).

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	439.283	2	219.641	5.61	0.13
	داخل المجموعات	6439.769	210	30.666		
	المجموع	6879.052	212			
المحور الثاني	بين المجموعات	571.726	2	285.863	3.01	0,19
	داخل المجموعات	11724.847	210	55.833		
	المجموع	12296.573	212			
المحور الثالث	بين المجموعات	670.177	2	335.088	4.18	0,016
	داخل المجموعات	11512.856	210	55.085		
	المجموع	12183.033	212			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تفويض السلطة للتمكين الإداري، في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (سنوات الخبرة).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد حفز الإداريين التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير لمتغير (سنوات الخبرة).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محایل عسير تغزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة البحث من ذوي الخبرة القليلة والكبيرة يرون أهمية دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة التعليم بمحایل عسير، وذلك لأنه يسهم في تطوير أداء جميع منسوبي الإدارة من خلال المشاركة التطبيقية في إدارة الإدارات المختلفة والمشاركة الفعلية في صنع القرار واتخاذها في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارات، والقدرة على تقديم الحلول الابتكارية دون خوف من خلال وجود علاقات طيبة بين القيادات الإدارية ومنسوبي الإدارة؛ ومرونة ورشاقة الإجراءات الإدارية والتواصل معهم من خلال الوسائل التقنية وإنجاز المهام في الوقت المحدد.

إجابة السؤال الخامس والذي نص ما الآليات المقترحة لدور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محائل عسير:

### 1) آليات تتعلق ببعث تفويض السلطة

- تحديد الشخص المناسب للتفويض وفقاً للكفاءات العلمية والإدارية  
 - عقد ورش عمل حول أهمية استخدام أساليب التفويض الحديثة.  
 - تنظيم لقاءات دورية حول أسس التفويض وتحديد النتائج المتوقعة منه.  
 - تكوين فرق للتخطيط من المتخصصين والمتميزين من منسوبي الإدارة.  
 - تدريب الأفراد على اتخاذ القرارات التي تصنع باستمرار بصفة دورية داخل الإدارة الواحدة.  
 - تحديد التفويض للسلطة المكتوبة مفيدة للغاية لكل من المدير الذي يستقبلها والشخص الذي يفوضها.

- مشاركة جميع منسوبي الإدارة في عملية التفويض.

### 2) آليات تتعلق ببعث حفز الإداريين:

- التواصل الفعال مع الموظفين والحفاظ على التواصل الفعال معهم من خلال عقد اجتماع دوري مع العاملين لإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم  
 - عقد لقاءات لتحديد المهام التي تم إنجازها وما هي الأمور التي يمكن تحسينها، وتابع ذلك عبر البريد الإلكتروني، ومعرفة مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها.  
 - استخدام الوسائل التقنية الحديثة في التواصل مع منسوبي الإدارة.  
 - تنظيم لقاءات دورية للاحتفال بالعاملين المتميزين لتحقيق الهدف المنشود والذي يعد من الأمور التي تُعطي الموظفين حافزاً كبيراً.

- إنشاء مواقع تقنية للتواصل مع منسوبي الإدارة للاحتفاء بالمتميزين منهم.  
 - مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات؛ حيث الموظف يشعر بمدى أهميته في المؤسسة عندما يُتخذ قراره في الأمور المتعلقة بعمله، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على إنتاجيته وأداءه في العمل.

- تقديم المساعدة للإداريين على إدارة وقتهم في العمل للتقليل من الضغط النفسي ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم.

### 3) آليات تتعلق ببُعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

-وضع خطة واضحة لتدريب منسوبي الإدارة حول استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية جمع البيانات والمعلومات.

-عقد لقاءات مع منسوبي الإدارة لتوضيح أهمية تحليل البيانات والمعلومات.

-وضع خطط لتطوير إجراءات وأساليب والاختيار من بين البدائل المتاحة لعلاج وحل المشكلات.

-تطبيق نظام تقني للاستفادة من إدارة المعرفة وعملياتها بإمكانات عالية لتطوير العمل.

-تنظيم لقاءات تدريبية حول تقييم كل بديل ومعرفة عواقبه المترتبة حول اختيار البدائل.

-تدريب الإداريين على أساليب تحديد الجذور والأسباب الرئيسة للمشكلة وطرق مواجهتها.

### خامساً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث أعلاه، يمكن التوصية بما يلي:

-عقد لقاءات دورية للإداريين حول سمات المؤسسة المتميزة التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات لتحقيق التميز المؤسسي بها.

-تشكيل فريق داخل الإدارة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بها، والقيام بعمليات التوعية لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وتبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة.

-تنظيم ورش عمل حول مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، والتي تتمكن بها من معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتمكّن المؤسسة من تعرف وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، واحتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء.

-تحديد أولويات التميز المؤسسي، وتحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً في المؤسسة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسبابها، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير.

-تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين، وتحديد الخطوات التالية لها وفقاً للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة للإدارة.

-تشكيل فرق لبناء الخطط المستقبلية، وتحديد الجدول الزمني اللازم لإدارتها وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة للتطوير المؤسسي، ومستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق وتنفيذ الخطة.

-تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء، والتوعية بأساليب متابعة وتقييم الأداءات وفقا للأنشطة الموجودة بالخطوة، والاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، ونوعية الأداءات والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء.

#### سادساً: مقترحات البحث:

- يمكن اقتراح عدد من المقترحات في ضوء النتائج السابقة، ومنها:
- دراسة بعنوان دور جوائز التميز المحلية والعالمية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة بعنوان إنشاء وحدة التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية.
- إجراء دراسة بعنوان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وآليات تطويرها.



## المراجع

- أبو الدهب، سامح عبد المقصود (2020) التميز المؤسسي الأيديولوجية - النماذج - المنظومة، دار حميثرا للنشر.
- أبو جمعة، عادل ابراهيم. (2017) التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي. مجلة البحث العلمي في التربية، (18)، 409 - 424.
- بكري، عزيزة أبكر. (2020) تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. 4، ع. 36، سبتمبر 2020. ص ص. 1-25.
- البحيصي، عبد المعطى (2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، اطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- بني هاني، ميساء حسن مفلح (2020) درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، المركز القومي للبحوث غزة.
- الجمال، سمير سليمان (2019) الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع
- الحسن، هدى أحمد. (2019) التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة.
- حمادات، محمد حسن (2012) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحميدي، منال بنت حسين بن حسن (2012) العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحجري، ربيعة على عبد الله (2020) ار ممارسة الموارد البشرية لوظيفة التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، مجلة البحوث الاسلامية ، س7(54) .
- الخلواني، مروه محمود إبراهيم. (2021) تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. 87، ج. 3، يوليو. ص ص. 1410-1499.
- خيري، أسامة (2014) التميز التنظيمي. عمان: دار الراهية للنشر والتوزيع.
- الرشيدي، تهاني عبيد (2018) واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن. المجلة العربية للبحوث التربوية والإنسانية، 4(10) 73-162.

- الروقي، مطلق بن مقعد. (2016) التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(8) 230-258..
- الزهراني، نسرین علي (2020) التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 28، ع. 5، سبتمبر. ص 40-64.
- عبدالصمد، سميرة (2016) دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الشمري، عادل بن عايد (2021) واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية. مج. 35، ع. 138، ج. 1، مارس. ص ص. 203-247.
- الصلال، أملاك سليمان إبراهيم (2022) درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ع. 23، مايو. ص ص. 433-481.
- العامري، محمد صالح. (2018). إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج. مجلة البحث العلمي في التربية، (19) 80-118.
- عبد اللطيف، نوره محمد نصر (2021) الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. مجلة تطوير الأداء الجامعي. مج. 14، ع. 1، أبريل. ص ص. 45-58
- عبد العلي، تهاني إبراهيم (2022) سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية. مج. 2، ع. 4، حزيران. ص ص. 249-263
- عبد المولى، مروة جبرو عبد الرحمن (2022) الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان في ضوء التحول الرقمي. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. 97، ج. 2، مايو. ص ص. 392-449.
- العزاوي، نبيل عبد الوهاب (2018) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. مجلة أبحاث الذكاء. ع. 25، ص ص. 103-110
- العلي، علي محمد سعيد (2016) متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5 (9).
- العنزي، منى عبد الله صالح (2021) التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية (دكتوراه). جامعة المنصورة كلية التربية، مصر.

العودة، إبراهيم سليمان (2018) واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية. 25(113) ص ص 11- 88

الغامدي، عوض بن موسى باشة. (2022) فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 11، ع. 2، ص ص. 354-376

الغامدي، منال بنت أحمد بنت عبد الرحمن (2020) المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. مج. 39، ع. 185، ج. 3، يناير. ص ص. 753

الغش، سليمان غياث (٢٠١٦) تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في محافظتي دمشق وريفها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مشق، سوريا.

القحطاني، علي فهران محمد (2016) ملامح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

المخاريز، لافي صالح عقيل (2018) درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج (45)، ع (2)، 125 - 134.

المخلفي، عبد الله مرزوق محمد (2021) درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة. In كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. ص ص. 22-38.

النمر، سعود بن محمد؛ وخاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحمزاوي، محمد سيد (2011). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الشقري للنشر

الهلال، صالح علي (2014) إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

هواربي، عفاف راضي (2020) التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(33)، 176 - 190.

يوسف، داليا طه محمود (2021) المتطلبات الإدارية للجامعات الذكية بمصر على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة (IR4) وخبرات بعض الجامعات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مج. 36، ع. 3، ج. 1، يوليو. ص ص. 1-86.

### المراجع الأجنبية:

- Al- Sufyani, A &Al- Ameri, A . (2021). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen. Humanities and educational sciences journal, 16, 574-603
- Aldaihani , S . (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. Journal of Applied Research in Higher Education, 12, 210-229
- Al-Hammadi,R. (2021). The impact of change management on organizational excellence Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12 (12), 3396-3407
- Sharma, U (2020). Planning Education for Development: Models and methods for systematic planning of education. Eric Digest. (125) . Ed:852016