دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)

إعداد
أ/ أمل عبد الله صالح بن مرضاح
باحثة دكتوراة، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور
المجلد السادس عشر، العدد الثالث (يوليو) لسنة 2024
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)... أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضا
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة
(تصور مقترح)
أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

المستخلص:
هدفت الدراسة لمعرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة، وكذلك الكشف عن الفروق بين أفراد عينتة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي والخبرة الإدارية. ووضع تصور مقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات مدارس التعليم العام بمدينة جدة، والبالغ عددهن (500) مديرة، تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة (217) مديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة على كل من مجال التدريس، المشاركة، والاستقلالية جاءت بدرجة متوسطة.
- أن مستوى القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام جاء بدرجة متوسطة.
- أن هناك فروقًا في إجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعزى إلى متغيري المؤهل الأكاديمي، والخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد.
- وقد بينت النتائج أن الفروق في إجابات عينة الدراسة لبعض الفوائد والمشاركة جاءت لصالح فئة الماجستير، في حين أن الفروق في بعض الاستقلالية جاءت لصالح فئة الدكتوراه.

وأخيرًا وضعت الباحثة تصوراً مفهومياً لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة.

الكلمات المفتاحية: الدور، التمكين التنظيمي، القدرة التنافسية.

613
دور التمكّن التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح).../ أ/ أمل عبد الله صالح بن مرضاح
The role of organizational empowerment in achieving competitiveness among female principals of public education schools in Jeddah (a proposed scenario)

Amal Abdullah BinMrdah
Department of Educational Leadership and Policy, College of Education, King Khalid University.
Email: amalbinmerdah@gmail.com

Abstract:
The study aimed to determine the role of organizational empowerment in achieving competitiveness among female principals of public education schools in Jeddah, as well as revealing differences between the opinions of the study sample members according to the variables of academic qualification and administrative experience. A proposed vision was developed for the role of organizational empowerment in achieving competitiveness among female principals of general education schools in Jeddah. The study followed the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all female principals of general education schools in the city of Jeddah, numbering (500) principals. A sample was selected from the study population, and it amounted to the sample size was (217) female managers, and the study used a questionnaire to collect data. The results of the study concluded:

- The role of organizational empowerment in achieving competitiveness among female principals of public education schools in Jeddah in each of the areas of (delegation, participation, and independence) came to a moderate degree.
- The level of competitiveness among female principals of public education schools in Jeddah was moderate.

--There are differences in the answers of the study sample regarding the role of organizational empowerment in achieving competitiveness in public education schools due to the variables of academic qualification and administrative experience and for all dimensions.

- The results showed that the differences in the study sample’s answers to the dimension of delegation and participation were in favor of the master’s category, while the differences in the independence dimension were in favor of the “doctor” category

Finally, the researcher developed a proposed vision for the role of organizational empowerment in achieving competitiveness among female principals of public education schools in Jeddah.

Keywords:
role, organizational empowerment, competitiveness
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

المقدمة

شهد العالم في الأونة الأخيرة تطوراً متسارعاً وتقدماً معرفاً وثورةً معلوماتيةً في جميع مناحي الحياة. وفي ضوء هذه التطورات المستمرة والتغيرات المستمرة يتزايد اهتمام الدول في شتى قاطر العالم بالتعليم لدوره الحيوي المساهم في نهضة الأمم، إذ أنه يمثل حجر الأساس لدعم المجتمعات الإنسانية، وكان لزاماً على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تكثيف جهودها بالعمل الجاد والتطوير المستمر لمواكبة مستجدات العصر من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وفقاً للرؤية المستقبلية 2030 والتي اهتمت بدورها بالمؤسسات التعليمية فشملتها بالتطوير بما يتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، لذا حظيت الإدارة التعليمية والممارسات الإدارية باهتمام كبير لتعزيز التنمية الإدارية وضمان جودة الأداء والمخرجات التعليمية كي ترتكب بالتعليم نحو مصاعب الدول المتقدمة.

وفي ظل توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير نظام التعليم حيث أبدت الوزارة في خطتها العمرية إهتماماً ملحوظاً بتطوير نظم الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية للنهوض بالتعليم وموجهة التحديات المؤثرة على تطورات النظام التعليمي، حيث تبين أهداف استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكوين فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإعطاء المزيد من الصلاحيات والحدود من المركزية وتطوير نظم تدريب العاملين فيها تربويًا وإداريًا (وزارة التعليم، 1435هـ، ص. 16).

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على كفاءة العنصر البشري، وبناء أن المدير هو محور العملية الإدارية لذا لا بد من الاهتمام به؛ إذ لم يعد دوره مختصاً في إدارة الشؤون المدرسية بل أصبح له دور حيوي بكل عناصر المنظومة المدرسية (ملحم، 2006، ص.1).

ويُعتبر السلوك القيادي للمدير في مدارس التعليم مفتاح نجاح المدرسة، وله دور رئيس في إحداث التباهين بين المدارس، سواء في المناخ المدرسي العام أو في تحصيل التلاميذ أو في مستوى الرضا المهني للمدارس (العتيبي ودرويش، 2019).

لذا فإن تطوير أداء مدير المدرسة ورفع كفاءته الإدارية ومعرفته ومهاراته وتزويده من خلال إشراكهم في صنع القرارات ورسم السياسات، وتمكينهم في عملهم وإعطائهم الثقة من أهم وظائف الإدارة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الهجري، 2012).

ويشكل التمكين عنصراً مهماً في المؤسسات التربوية وأحد متطلبات النجاح، حيث يساعد مدير المدرسة في تقديم أفضل ما لديهم من خلال السماح لهم بحرية العمل، والتصرف والتفكير المستقل تحت مظلة التمكين (الطارواني والنهدي 2017 ص. 37).
ويعتمد التمكين التنظيمي على بناء الثقافة وإقامة العلاقات بين المدراء والموظفين لتحفيزهم على الإنجاز الأصلي وكسر القيود الإدارية والتنظيمية بينهم (المعري، 2017، ص.135).

ويعد التمكين التنظيمي من المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تسعى جميع المؤسسات التعليمية إلى تطبيقها والاستفادة منها من خلال المشاركة الفعلية للعاملين، وتفويض السلطة والصلاحية لهم لأداء مهامهم ومنح الحرية داخل بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فإن التمكين يحظى بأهمية بالغة لدى الأفراد والمؤسسات لأنه يسهم في الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتقييمها على أرض الواقع لتحقيق القدرة على التنافس في بيئة العمل (براي و الجوزي، 2000، ص.11).

وتعمد القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية على تقديم أفضل الخدمات التعليمية بإطار عالي من الجودة والتميز ونظم التجهيزات وبرامج التدريب وكل ذلك بأقل كلفة حتى يتم الوصول إلى مستويات عالمية تتعكس على مستوى المخرجات التعليمية، وهنالك التدريس مما يكسب هذه المؤسسات التعليمية الميزا التنافسية سواء في سوق العمل أو في مجالات خدمة المجتمع (عكاس، 2021).

أن توظيف القدرة التنافسية في إدارة المؤسسات التعليمية يطلب التعرف على قدرة المتنافسين وتحليل موقفهم وبيئة العمل واختيار الاستراتيجيات والأدوات التي تمكنها من تهيئة البيئة المناسبة للتكيف مع المتغيرات الحديثة التي طرأت على المؤسسات التعليمية بشكل خاص وعلى المجتمعات بشكل عام (سليمان، 2017).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن التمكين التنظيمي يرتبط ارتباطاً كبيراً بأداء الموظفين ودورهم في العمل المؤسسي، كون التمكين يسهم في رفع مستوى مشاركة الأفراد وتطوير أداءهم، فالتمكين التنظيمي يعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد لدورهم الوظيفي مما يعتبر قوة دافعة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على الإبداع ومواجهة التحديات ورفع القدرات التنافسية لها ويعتبر التمكين التنظيمي من المداخل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق القدرة التنافسية والاستجابة لحاجات الأفراد والمجتمع.

مشكلة البحث:

فرضت التطورات الحديثة والمتغيرات والتحديات المتجددة على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغيير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلاها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات، تتطلب من الإدارة تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب الناجحة، لذا يتوجب على الإدارة توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، وخاصة في المجال التعليمي.
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقتترح).../أ/ أمل عبد الله صالح بن مرضاح

وفي المدارس تحديداً، لما يواجهها من تحديات على النظم التعليمية، وذلك من خلال التمكين التنظيمي لما له من أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة قدرة استجابة هذه المؤسسات للشؤون الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال والارتقاء في مستوى الأداء، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة. (الطروانية، 2016).

فمع أزياد حدة المنافسة في القرن الحادي والعشرين فإن العديد من الإدارات التعليمية تسعى لاكتساب القدرة التنافسية والتي تمكن من المنافسة من أجل تحقيق هذا الهدف فلا بد من تمكين القيادات المدرسية من تأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية، حيث تؤكد وزارة التعليم العالي في ديلتها التفسيري لمعايير التمييز لفئة الإدارة التنافسية على ضرورة أن تكون للإدارة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الإدارات التعليمية الأخرى.

وتؤكد الشواهد التربوية على أن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية أدت إلى ايجاد بيئة تنافسية عالمية تطالب من مخرجات نظام التعليم في العالم العربي الارتداء إلى المعايير العالمية، حيث أصبح ضرورة لأبد من تحقيقها ولن يتم تحقيقها إلا عبر مدراء مدارس متمكنين لديهم كافة الصلاحات لتحقيق القدرة التنافسية. (Barbish، 2013، P.45).

وأخذت دراسة (البارقي، 2021) بأن القدرة التنافسية في إدارات التعليم ضعيفة بسبب التمسك بالمركزية وضعف المرونة التنظيمية حيث لابد من تفعيل ثقافة تنظيمية تشجع على تحقيق الميزة التنافسية، وأن هناك صعوبات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن واقع تطوير أداء إدارة التعليم بناء على الميزة التنافسية ضعيف.

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي ومعايشتها للواقع، وبناءً على ما سبق من دراسات فقد لاحظت وجود قصور في تحقيق القدرة التنافسية بسبب التحديات التي تواجهها الإدارة التعليمية وتحدد من قدراتها التنافسية وأهمها عدم تقوية الصلاحات، المشاركة والاستقلالية في أداء الأعمال والتطوير والتحديث.

ومن هنا ابتقت مشكلة البحث والمتمثلة في التعرف على دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة.

أسئلة البحث: سعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة ويتفرع منه الأسئلة التالية:
1. ما دور أبعاد التمكين التنظيمي (الفوقيه، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية بمدرس التعليم العام بجدة من وجهة نظر مديري المدارس؟

2. مستوى تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجات تقديم أفراد عينة الدراسة لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدرس التعليم العام تعزى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)؟

4. ما التصور المقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة؟

أهداف البحث: تسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

5. التعرف على دور أبعاد التمكين التنظيمي (الفوقيه، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية بمدرس التعليم العام بجدة من وجهة نظر مديري المدارس.

6. معرفة مستوى تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظرهم.

7. الكشف عن إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجات تقديم أفراد عينة الدراسة لأبعاد دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدرس التعليم العام تعزى إلى متغيري المؤهل الأكاديمي، والخبرة الإدارية.

8. الخروج بتصور مقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

1- ندرة الدراسات التي ربطت بين التمكين التنظيمي لمديري المدارس والقدرة التنافسية.

2- أهمية التمكين التنظيمي وما يترتب عليه من آثار إيجابية على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي مما يتطلب مزيد من الدراسات حوله.

3- إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع التمكين التنظيمي والقدرة التنافسية.

الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية البحث التطبيقية للجهات التالية:

1- المسؤولين عن التعليم العام، إذ يُساعدهم في معرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية.

2- المكتبات في الجامعات السعودية من خلال تزويدها ببحث علمي يوضح دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية.
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى ميدارات مدارس التعليم العام بجدة (تم اقتراح)

1- الباحثين والمهتمين، وذلك بتناولهم لهذا الموضوع في دراساتهم وفق متغيرات دراسية أخرى.
2- الوصول إلى تصور مفتوح وفق المنهجية العلمية لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة دور التمكين التنظيمي بأبعاده (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية.

الحدود البشرية: عينة من مديريات المدارس.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1445 هـ / 2023 م.

مصطلحات البحث:

الدور:

يُعرف الدور بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وترتبط على الأدوار إمكانية التنبؤ به سلوك الفرد في المواقف المختلفة" (مسكي 2001، ص 39).

ويُعرف الدور إجرائيًا: بأنه مجموعة من المهام والواجبات والأعمال التي تقوم بها مديريات مدارس التعليم العام بمدينة جدة وتساهم في زيادة مستوى القدرة التنافسية لديهن.

التمكين التنظيمي:

كافة الأنشطة التي تنتج إليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها، وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب (الإركوذي 2020).

وفي predefined_ip_address: Ведь выполнение решений связанных с принятием решений на основе их мнений من خلال نهج القوة والصلونيات باتجاه القرارات المتعلقة بعملهم من خلال أبعاد وخيارات ونتائج.

ويُعرف التمكين التنظيمي إجرائيًا: بأنه أسس لاداري يهدف إلى منح مديريات مدارس التعليم العام الصلونيات في العمل والإبداع في أدائهم من خلال توسيع نطاق السلطة والمشاركة، للعمل على التطوير والتحسين والجودة لتحقيق النجاح والقدرة التنافسية من خلال التفويض، المشاركة، والاستقلالية.

القدرة التنافسية: "قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها الذين يعملون معها في المجال نفسه، والحصول على مركز تنافسي دائم سواء على المستوى المحلي أو العالمي بغزة مواردها البشرية على التطور والتحسين والابتكار (سليمان، 2017، ص 25).
وتُعرف القدرة التنافسية إجرائياً: قُدرة المدرسة على تحقيق الجودة التعليمية وكفاءتها الداخلية وتحسين أدائها ومخرجاتها لتحقيق أهدافها وحصولها على مراكز متقدمة لضمان استمراريتها في تقديم خدمات تعليمية متميزة.

الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع وتدرج دراستها في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً وصله بموضوع الدراسة وأهم نتائجها، وهي مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم داخل كل محور.

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين التنظيمي:

قام خليل (2021) بدراسة هدفت لتعرف على معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية، وسبل مواجهتها وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقط الأدبيات المعاصرة، وتحديد أهم ملامح المدرسة المصرية، والكشف عن أهم أدوية مدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم الإجراءات اللازمة لمدير المدرسة في مصر لمواجهة معوقات تطبيق التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينية الدراسة (255) مديرية ومديرة من المدارس الثانوية بمحافظة السويس بالإضافة إلى الوكيلات والوكيلات وبعض المعلمين الأولئ والمعملات الأوليات، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن بعض مديرية ومديريات المدارس يتمتعوا بمجموعة من المهارات الإدارية التي ساهمت في تبني التمكين الإداري في مدارسهم، كما تؤدي قلة تبادل المعلومات بين وحدات العاملين مختلف المدارس إلى ضعف التمكين الإداري في ذات المدارس، ووجود مناخ تنظيمي فعل في بعض المدارس يشجع على تطبيق التمكين الإداري عملياً في هذه المدارس.

أجري القدومي (2021) دراسة هدفت إلى بناء مقياس التمكين الإداري لمدير المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ومعرفة مستوى تمكن مدير المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وتكوين مجتمع الدراسة من جميع مدير المدارس الحكومية في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية وعددهم (903) مديرية ومديرة، ومتحايل اختيار عينة عشوائية منهم، بلغت (130) مدير ومديرة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى التمكين الإداري لمدير المدارس الحكومية في الضفة الغربية متوسط، كما أن مجالات التمكين الإداري لدى مدير المدارس الحكومية في الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق في مستوى التمكين الإداري
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (parison مقترح)

علىدي مديرية المدارس الحكومية في الضفة الغربية يُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، بينما يوجد فروق على مقياس التمكين تُعزى لمتغير المدرسة.

أجرت مطلق (2020) دراسة هدفت للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرية المدارس في محافظة المفرق، من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على الاستباناة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكوين عينة الدراسة من (150) مديرًا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة: حصل مجال التمكين على درجة تقدير مرتفعة وعلى مستوى المحاور، حيث حصل تقدير السلطة على أعلى مستوى يليه محور العملجماعي وكلاهما بتقدير مرتفع وجاء في المرتبة الثالثة محور التحفيز بتقدير متوسط، وبلغ المتوسط العام لدرجة التزام التنظيمي بدرجة التزام مرتفعة وعلى مستوى المحاور حصل الالتزام المعياري على أعلى متوسط، يليه الالتزام الشعوري وأخيرًالالتزام الاستمراري وجميعها بتقدير مرتفع، وكذلك وجود علاقة موجبة ذات دالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي تشير لدرجة قوية جداً، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتعزيز الالتزام التنظيمي ونشر الوعي بأهميته.

وحفت دراسة الجيني (2020) إلى معرفة علاقة تطبيق التمكين الوظيفي بعدم المخرجات الوظيفية المرغوبة مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على الاستباناة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت منهج تحليل المضمون، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي أن للتمكين الوظيفي دور بارز في تتمية الابتكار والإبداع للموظفين، وللتمكين تأثير في زيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة وحد من تسرب الموظفين، ونهاك تأثير بعض المتغيرات مثل المسمى الوظيفي، نوع الشهادة في مدي تمكين الموظفين، وأوصت الدراسة إلى البحث عن معوقات التمكين الوظيفي واقتراح الحلول الأنسب لمواجهةها.

وأجرت مسعود (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديرية المدارس الثانوية في محافظة اللاذقيّة من خلال أبعاده (تغويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد) ودراسة الفروق بين المديرين في واقع التمكين الإداري (الأبعاد الفرعية والمقياس ككل)، تبناً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وتكون مجتمع البحث من (152) مديرًا ومديرة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقيّة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة التمكين الإداري لدى مديرية المدارس الثانوية في محافظة اللاذقيّة جاء بنسبة جيد بشكل عام على جميع أبعاد التمكين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في واقع التمكين الإداري.

622
بشكل عام، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد تبين وجود فرق في بعد الدعم والإسهام وإتخاذ القرار لصالح الذكور، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تبعًا لمتغيري سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، وذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

وهدفت دراسة السلمي (2018) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (487) قائد مدرسةً في المراحل التعليمية الثلاث، واعتمدت الدراسة على الاستبيانات كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقيادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة، وعدد وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات المحور تبعًا لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للخبرة لصالح فئة أقل من 10 سنوات في مجال بناء الفرق والعمل الجماعي فقط، وعدم وجود فروق في الدرجة الكلية وبيئة المجالات تبعًا لهذا المتغير. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق تبعًا لمتغيرات الدراسة المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

أما دراسة العتيبي (2017) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديريات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقييم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على الاستبانات كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات المدارس الثانوية الأهلية وعددهم (106) وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهم (55). وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى التمكين الإداري لمديريات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعًا حيث حصلت خمسة أبعاد للتمكين على مستويات مرتفعة مرتبتة تنزاً حسب متوسطاتها كالتالي: الكفاءة الذاتية، الاتصال وتنفق المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، النمو المهني، أما بعد الحوافز فحصل على مستوى متوسط، وحصلت معوقات التمكين الإداري على درجة مرفوعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمل الحالي في بعد الكفاءة الذاتية لصالح مدير مدرسة، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح مشرفة الإدارة المدرسية، وكذلك وجود فروق تُعزى لمتغير جهة التعيين في بعد الحوافز لصالح جهة تعيينهم (وزارة التعليم)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح جهة تعيينهم (مالك
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصوير مقترح) ... أهم عдел الله صالح بن مرضاج

الدراسة، ووجدت فروق إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في بعد الحوافز ل صالح من خبرتهن (عشر سنوات فأكثر) وحصلت مقتراحات تطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرفوعة جداً.

وهدفت دراسة باليير وآخرون (2017) Balyer et al. إلى تحديد أدور مديرية المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، تكونت عينة البحث من (20) معلماً، باستخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العمدية من عدة مدارس في مدينة إسطنبول بتلكيا وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة وفق أسلوب تحليل المحتوى وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرية المدارس قد مكّنوا هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وجعل المدارس أمكن أكثر جاذبية.

وسعت دراسة ميستري (2017) Mestry إلى استكشاف أهمية تعزيز التمكين وتفوق التعليم المهني لدى مديرية المدارس في مواجهة تحديات التعليم والعقبات التي تواجههم في القرن الحادي والعشرين واتبعت الدراسة المنهج النوعي وتكوين أدائي الدراسة من الاستبانة والمقابلة الشخصية. وتكوين عينة البحث من (15) مدير مدرسة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العمدية من عدة مدارس إبتدائية وثانوية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة وفق أسلوب تحليل المحتوى، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تمكين رسمي للمدرسين لتولى مناصب قيادية إدارية، ولا يتوفر سوى عدد قليل جداً من برامج التمكين والتطوير المهني أثناء الخدمة.

المحور الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرة التنافسية:

أجري البارقي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه أداء الإدارات التعليمية في المملكة لتحقيق الميزة التنافسية والتعرف على متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة كأدلة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي المصغي، وتكوينت عينة الدراسة من (215) رئياً لأقسام الإدارات التعليمية،(الرياض، الإحصاء، حايل، مكة المكرمة، جازان) و(10) من مديرية التعليم ومساعديهم بنفس الإدارات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أفراد الدراسة مواقفون على وجود صعوبات لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، وإن واقع تطوير أداء إدارة التعليم بناء على الميزة التنافسية سائد بدرجة متوسطة.

أجري الغامدي (2020) دراسة هدفت إلى تحديد أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق القدرة التنافسية لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، واعتمدت الدراسة على الاستبانة
كأداة لجميع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (302) عضو هيئة تدريس في الجامعة تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز عبر عدة مجالات كان ترتيبها حسب الأولوية في الأهمية لكل مجال من مجالات التدريس في الجامعات السعودية الناشئة على النحو التالي: مجال البنية التحتية وتقنية المعلومات في المرتبة الأولى، يليه مجال المواد والكمامات في المرتبة الثانية، ثم مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثالثة، ومجال الإدارة والقيادة الجامعية في المرتبة الرابعة، ولمجال الثقافة التنظيمية (التنافسية) في المرتبة الخامسة يليه مجال التدريس والتعليم في المرتبة السادسة وفي المرتبة السابعة والأخيرة يأتي مجال البحث العلمي.

واجري العجمي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، واعتماد الدراسة على الاستراتيجية كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (190) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة تقييم واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مدير المدارس كانت درجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت تعزى للجنس على المستوى الكلي للاذاذة وعلى جميع الأبعاد.

وهدفت دراسة المناصير (2020) إلى معرفة درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واعتماد الدراسة على الاستراتيجية كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي الرباعي، وبلغت عينة الدراسة (300) معلماً ومعلمة تم اختيارها بأسلوب الطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تواجد الجدارة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت درجة متوسطة، وأن مستوى الميزة التنافسية كانت درجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية موجبة في مثوسمات استجابية المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية.

وأجرت صلاح الدين (2018) دراسة هدفت إلى التوصل إجراءات مقتراح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال الوقوف على الأساس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابية مدير المدارس ومساعديهم والمعلمين للممارسات القيادية الداعما لحقاق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، واعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة

لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (9) من مديري المدارس، و(11) من مساعديهم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة استجابية العينة حول ممارسة القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن أقل محاولات الممارسة كان محور البنية التنظيمية المتكاملة يليه محور جدولة الخدمة التعليمية لمقدمة، ثم محور الموارد البشرية، وأخيراً الموارد المادية والمالية هي الأفضل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة الحكومية أو خاصة في محور الموارد البشرية المتميزة ومحور البنية التنظيمية المتكاملة والمرتبة لصالح المدارس الحكومية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة المدير والمعلم في محور الموارد البشرية المتميزة لصالح المعلم.

وشهدت دراسة أكبر (2017) إلى تعرف الاتجاهات للميزة التنافسية، وتحليل أهم ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على استبانة كادا لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (200) معلم بمدرسة التعليم الثانوي في جدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن بعض المدارس لديهن وعي بأهمية صياغة رؤية المدرسة، وان بعض المدارس لديهن القدرة على احداث تغيير يحسن العملية التعليمية، ويشجع المعلمات على الإبداع والابتكار بالمدرسة، ولهن وعي بأهمية بناء خطة استراتيجية، وواصلت الدراسة بتكرار قيم الميزة التنافسية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، ودعم السلوك المميز وتأكيد الميزة التنافسية، وتميه الموارد البشرية، وإيجاد القيادة الإدارية الفعالة.

قامت سلما (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للقدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن الواقع الحالي لإدارة المدارس المتسمة لليونسكو بمصر، وتحديد متطلبات تعزيز مجال التنافسية لإدارة المدارس لهذه المدارس، ووضع تصور مستقبلي مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس، واعتمدت الدراسة على الابتكار الإستثنائي الإلكترونية والمقابلة وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم، كأداة لجمع المعلومات والبيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (184) فردًا من مديري ومنسقي ومسؤولي الأنشطة بالمدارس المتسمة، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، وشملت تجارب البدايات وسويسرا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدارس المتسمة لليونسكو هي ضعف تبني الإدارة استراتيجية تحقيق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة، وقلة التقارير السنوية المرسلة عن نشاط المدرسة لمنسق الوزارة، وقلة المشاركة في الأنشطة والمشروعات العالمية التي تقدمها اليونسكو، وخلصت الدراسة إلى وضع سيناريو لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسب لليونسكو بمصر.
أجريت نسبيجا (Nthambi, 2016) دراسةً هدفت إلى تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الإبداعية الخاصة في كينيا، وأعتمدَّت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الاستكشافي، وبلغت عينة الدراسة (129) فردًا و (13) مديرًا و (103) معلماً تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن: الترتكز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجابيًا على مستوى أداء المدرسة وأن العلاقة بينهم إيجابية وشاملة، وأن قيادة التكاليف تؤثر على مستوى أداء المدرسة تأثيرًا كبيرًا وإيجابيًا، وأن توظيف استراتيجيات التركز مثل التركيز على المنهج أو التركيز على الطلاب من الطبقة الغنية أو المتوسطة أو الطلاب الدوليين والتركيز على موضوعات معينة يحسن أداء المدرسة، كما أن استخدام استراتيجيات التميز مثل تقديم التعليم الإلكتروني البحث والتطوير والأنشطة اللامنهجية يحسن الأداء.

أوجه التفرد والتميز للبحث الحالي:

- توجه الدراسة نحو تعرف دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة.
- وضع تصور مقترح حول دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة.

الإطار النظري:

المبحث الأول: التمكين التنظيمي:

مفهوم التمكين التنظيمي:

تتناول مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث والتحول من المؤسسة المتحكمة إلى مؤسسة المعرفة والمؤسسات المتعلمة والممكنة وحدود التحولات في الفكر الإداري الحديث وميلها نحو النمو والتجديد والتميز. (الوادي، 2012).

وظهر العديد من المفاهيم والتمكينات لمفهوم التمكين منها: التمكين الإداري، والتمكين الوظيفي، والتمكين التنظيمي.

فالمكمين هو العملية التي يفتح من خلالها العامل مساحة وحرية أكبر للسلطة والمسؤولية والتصور في الأمور المتعلقة بهم، بحيث يكون للمكمين العاملين يصبح المشرفين مساعدين؛ أي أن القائد في المنظمة المكتنة للعاملين يصبح مساعد ووجه ومدرب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يقلل ضغوط العمل. (بلاغماس 2013).

وجاء مفهوم التمكين التنظيمي من داخل وامتزاج العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهو ما أضاف عليه طابع الشمول في تناول مختلف العمليات الإدارية والمشكلة التنظيمية، حيث
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح.../أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح)

أن تطبيق مفهوم التمكين التنظيمي يسمح ببناء مؤسسة متكاملة متماسكة تمتاز فيها مقومات التنظيم الأساسية، ويمكنها تجاوز الأخطار والتهديدات والتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية منها والخارجية (عثور، 2021).

ويعرف التمكين التنظيمي: بأنه عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تتركز على بعث فكرة الديمقراطية الإدارة، من خلال محور الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توزيع نطاق تقويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبحث روح التقيد والمحاكاة، وتنمية السلوكي الإبداعي لدى العاملين (جدتي وعبيدة، 2013).

ويعرف (براي والجوسي، 2020، ص. 14) التمكين التنظيمي بأنه: "تحقيق أداء العاملين والسلطات والصلاحيات الكافية ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم مع تزويدهم بنظام معلومات فعال، وتدريجهم على تحمل مسؤوليات أكبر.

وتتى الناحية بأن التمكين الإداري والتنظيمي هي مبادئ تعتمد على إنشاء دوافع العاملين من خلال استراتيجيات واضحة لمشاركة الأفراد في البناء المؤسسي من خلال توزيع السلطة والصلاحيات وتحمل المسؤوليات وإتخاذ القرارات بين أفراد المؤسسة وتحفيزهم وتعزيز الثقة وشعورهم بالانتماء والولاء بهدف زيادة الفاعلية وتحسين جودة العمل للأفراد وتحقيق الأهداف.

- أهمية التمكين التنظيمي:

أجمع كل من (جلاب وطاهر، 2013؛ الرشيد، 2019؛ بركة، 2015؛ الثوابية، وآخرون،2017) على الأهمية التالية للتمكين التنظيمي:

- بأنه أحد أهم ركائز التنمية البشرية المستدامة التي تقتضي مشاركة الجميع فيها، بالوسائل والطرق التي تحققها بشكل يضمن عدالة المشاركة وتعزيز العوائد.

- يعمل على تقليل عدد المسؤليات الإدارية في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات، واتخاذ القرارات.

- يزيد من التزام العاملين وشعورهم بالانتماء للمنظمة، وتقنهم بقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- يحسن التمكين التنظيمي مستوى الأداء لدى العاملين ويرفع كفاءتهم.

- يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
يتم على تنمية تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية والاستقلالية باتخاذ القرارات وإعطاءهم الوقت لوضع الاستراتيجيات والغايات والخطط طويلة الأجل لتحقيق أهداف المنظمة.

رفع مستوى الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وتحسين الجودة وتحقيق الميزان التنافسية.

- فوائد التمكين التنظيمي

ذكر (مخدوم، 2019؛ أبو العلاء، 2014؛ والرشيد، 2019؛ الجارودي، 2016؛ الغامدي، 2020)

أن تمكين العاملين يحقق العديد من الفوائد منها:

بالنسبة للمؤسسة على المستوى التنظيمي: يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وتصيغ الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل، وعدم الاعتماد على الهيكل التنظيمي. وفاء تنظيم المواد المادية والبشرية المتاحة، والاستفادة من الكفاءات والخبرات الموجودة، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورفع مستوى الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق الميزان التنافسية.

بالنسبة للإدارة والأقسام: يصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتسديد من مجالات قوة كل فرد.

بالنسبة للعاملين على المستوى الفردي: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقراراتهم الابتكارية ومنحهم القدرة والمقدرة على العمل باستمرار، زيادة الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي وزيادة الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: خصائص التمكين التنظيمي

يتكرر (مخدوم، 2019؛ والرشيد، 2019) عدداً من خصائص التمكين الشامل في المؤسسات من أهمها:

1. التمكين الفعال الإيجابي: يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

2. التمكين ليس مفروضًا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.

3. يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منتمين بفعالية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادًا أم جماعات أم المجتمعات.

629
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مفترض)... أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

تحتاج التمكين القيادي إلى تغيير الأفكار الجامدة من الرؤى، وتغيير بعض المراكز والوظائف، وتوفير التدريب، وتنمية مهاراتهم وقيمهم باستمرار.

رابعًا: أبعاد التمكين التنظيمي:

لم يتفق الباحثين والمختصين الذين اقتحموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة للتمكين إذ يظهر التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد البت أشار إليها كل منهم، حيث حدد العتيبي (2017) ابعاد التمكين الإداري في دراسته التالية: تغويض السلطة، الاتصال وتفكك المعلومات، النمو المهني، الحوافز، الكفاءة الذاتية.

وتتمثل الأبعاد لدى الخليفة (2020) بالآتي: المعرفة، الثقة، الاتصال والمشاركة للمعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، الثقافة التنظيمية، وبري (كينية وأحمد، 2018) أن أهم أبعاد التمكين التنظيمي:

- تغويض السلطة: وتعني إعطاء جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول أهداف المؤسسة.
- فرق العمل: أن تبني المؤسسة روح الفريق ومشاركة العاملين في حل المشاكل.
- التدريب: وهو النشاط المبني على أسس علمية يعمل على إكساب وتطوير المهارات والمعرفة للعمال وعمق معرفتهم بأهداف المؤسسة.
- الاتصال: يجب العمل على توفير نظام اتصالات فعال بعيد عن الهرمية، وتسهيل وصول المعلومات لأصحاب القرار في الوقت المناسب.

وبعد مراجعة وتحليل أبعاد التمكين الواردة في الدراسات والبحث السابقة فإن الدراسة الحالية تحدد أبعاد التمكين التنظيمي على النحو التالي:

1- تغويض السلطة: يعتبر التغويض أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة وصفة أساس للقيادة الممكنة، حيث يعتبر الطريق لإيجاد القيادة البديلة، والذي يعتبر أحد أهم مراكز استمرار المؤسسات ونموها، فهو عملية قيام الرئيس بإعطاء قدر من سلطته لأداء أعمال معينه إلى مسؤوليه الذين يختارهم ويدعمهم مؤهلين لتحمل مسؤولية أداء تلك الأعمال (كافي،2013).

2- المشاركة: يعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم المهمة في المؤسسات الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين من جهة، ومن جهة أخرى يتيح تطبيق هذا المفهوم تحقيق أهداف المؤسسة وعمق ولاء العاملين لمنظومتهم من خلال إشراؤهم في رسم السياسات وصنع القرارات مما يعزز شعور العاملين بأهميتهم وانتمائهم للمؤسسة مما يكون له الدور المباشر في جودة العمل والأداء المتميز، فالمشاركة بالعلومات
تساعد على اتخاذ القرارات الصناعية مما يسري القوة والإخلاص للعمل (زبان ويوسعي، 2017).

3- الاستقلالية في أداء المهام: وتعني الاستقلالية إحساس العاملين بالحرية اتخاذ طريقة أداء أعمالهم، كما تعني الحرية وإعطاء العاملين صلاحية واسعة بالعمل.

التي يمارسها (أندرواس، 2008)

وتعرف الاستقلالية بأنها إدراك العاملين أن لهم حرية في اختيار وتحديد طرق أدائهم للمهام الموكلة إليهم. (البلوشي، 2008، ص.25)

فلا-الاستقلالية هي الحرية التي تتاح للعاملين في تخطيط وجدولة العمل وتحديد طرق وإجراءات تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم، فتصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتاسب مع وجهة نظره مما يعزز مستوى الثقة لديهم بالقيادة وزيادة ولائهم للمؤسسة (الوادي، 2012).

خامساً: أساليب التمكين التنظيمي

أورد النهج في المشار إليه في (الطعاني والسوسي، 2013، ص.308) أن هناك طرقاً وأساليب لتمكين الموظفين، وهي:

• التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المسؤوليات المنوطبة بالموظف واضحة ومحددة.

• التمكين من خلال الصلاحية: حيث يظهر الموظف حماستا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم.

• التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم وطاقاتهم.

• التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعمق في الأعمال.

• التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يمكنهم اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أن يطوروا من أنفسهم من خلال المعرفة وبدون ذلك سيبعدون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

• التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.

• التمكين من خلال التقدير والاحترام: أن يُقدر المدير الموظفين لديه لأن التقدير والاحترام يعطي دافعًا أكبر للإنجاز.
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)...

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبديل الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح ولذا فإن السماح للموظف بالمخاطر قد يقود إلى التميز.

سادساً: متطلبات التمكين التنظيمي:

لكي تكتمل ونتوج عملية التمكين فلا بد من توافر المتطلبات التالية (عريقات، 2009، ص.17-18):

• القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تعمل على تهيئة الفرص لتمكين العاملين عن طريق توفير المواد والمعلومات وتوجيه المسؤليات بإتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات وتحفيزهم على الإبداع في العمل وتدعيم الثقة بين المنظمة والعاملين فيها.

• العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل المنظمة وسيلة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول على المعلومات والتنسيق بين الأقسام وإدارات المنظمة للوصول إلى المعلومات الواضحة لاتخاذ القرارات السليمة.

• الثقافة الممكنة: تساعد الثقافة على غرس القيم والسلوك المطلوب من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد على أداء واجباتهم بشكل سليم مما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جيدة تأخذ اتجاهات وسلوك العاملين وترتكز على تمكين العاملين فيها.

• إدارة المعرفة: تعني الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منه ومعالجته، وتخفيفه في نظام آلي لتصبح معرفة يتم نشرها، لتزيد من خبرة ومعرفة ومهارات العاملين المعرفية مما يزيد قدرتهم على القيام بالعمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرارات.

• فرق العمل: لتحقيق التمكين الفعال يجب أن تعمل المنظمة على تصميم العمل بشكل جماعي لأن فرق العمل تعمل على زيادة المرونة وتحسين الإنتاج وخفض التكلفة وحل المشكلات.

• تكنولوجيا الإنتاج: ان توفر التكنولوجيا يساعد في تمكين العاملين، فتوفر القدرات البشرية الماهرة باستخدام وتوظيف التكنولوجيا، تقدم أفضل مستويات الأداء وتحمل المسؤولية وإنتاج الإنتاجية.

سابعاً: مزايا تطبيق التمكين التنظيمي:

ويرى ملحم (2006) أن مزايا التمكين التنظيمي بالنسبة للموظفين تكمن بأنها السبيل للتنمية قدراتها وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.

632
ويعود التمكين على المنظمة بالعديد من المزايا منها: تحسين نوعية الخدمات وجودتها، وضمان فعالية المنظمة، والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من أراء الزبائن حول مستوى الخدمة، زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد علاقة مبنية ومستدامة بين المنظمة وزبائنتها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات في غياب البيروقراطية، وتمييزية الداعمة والالتزام لدى العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، والقدرة على تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين وبالتالي مكافأتهم وتعزيزهم.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية

- مفهوم القدرة التنافسية

تعد التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من المدارس على شهادة الجودة، وتشمل أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية لهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تناسب ومعطيات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (أكبر، 2017، ص 379).

فالقدرة التنافسية تعتبر المجال الذي يحقق للمؤسسة وضع تنافسي أعلى من منافسيها في استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتحقيق التهديدات والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، وتتبع القدرة تنافسية في المؤسسة من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والطبية في تحقيق الميزة التنافسية والتي تتعلق بالجودة واستخدام التكنولوجيا والابتكار والتطوير المؤسسي (البارقي، 2021).

وعرفت (حسن، 2018، ص. 581) القدرة التنافسية بأنها قدرة المدرسة على تحقيق الحفاظ على الجودة التعليمية وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها بما يعكسها موارد متزايدة.

وعرفت القدرة التنافسية بأنها "تعبير عن قدرة المؤسسة على التصدي ومواجهة منافسيها الذين يعملون معها في المجال نفسه، والحصول على مركز تنافسي دائم سواء على المستوى المحلي أو العالمي بقدر مواردها البشرية على التطور والتحسين والابتكار" (سليمان، 2017، ص 25).

أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

ولكن يمكن تحديد أهمية القدرة التنافسية على أنها تعد بمثابة خط الدفاع الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، حيث أشارت ساشا (Sasha، 2015، ص. 22) إلى...
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)

أمل عبدالله صالح بن مرضاح

أهمية القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية وأجلمتها بالأتي:

• تساعد على توفير التكنولوجيا في المؤسسة التعليمية والمساهمة في التنمية المستدامة في المجتمع.
• جذب الاستثمار في مجال التعليم.
• تعزيز الشراكة بين المؤسسة التعليمية والإنتاجية والمجتمع المحلي.
• زيادة البحوث الداخلية لتطوير الإنتاج والإدارة.
• تحرير المؤسسة التعليمية على توفير فرص عمل جيد في سوق العمل.

أهداف القدرة التنافسية:

تقوم القدرة التنافسية على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها تحقيق مجموعة من الأهداف ذكرتها (الغامدي،2020، ص.32؛ علي وأناور،Ali & Anwar،2021) وهي:

1. كفافة الريح والسمعي لتحقيقه: فالريح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك، ويتطلب ذلك من خلا خطة مبرمجة زمنية من أجل زيادة العائد وزيادة المبursed وزيادة الدخل فمن خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم استثمارها والتواضع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها المميز في السوق التنافسية.

2. الانتفاح الواسع على الأطراف، يعني الفجور من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانتفاح على المؤسسات الأخرى.

3. الانطلاقة إلى الأسواق العالمية والمجتمعات مما يؤدي إلى تحقيق التنافسية العالمية والسيطرة.

4. الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية.

خصائص القدرة التنافسية:

نظراً لأهمية القدرة التنافسية للمؤسسات وأثرها الكبير في تحقيق الأهداف والنجاح المطلوب، فهناك عدد من الخصائص ذكرها (أيوب،2014، ص.50).

• الاستمرارية والاستدامة: أي أن تحقق المؤسسة السباق على مدى طويل وتستمر بالعملية التنافسية لتحقيق أهدافها المؤسسية.
• النسبية: تتسم الميزات التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق.
• التجدل: يعني أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقرارات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
المرون: بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسرع وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

ثانياً: صعوبات تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية

ذكر (سلمان، 2017، العامدي، 2020) الصعوبات التي تواجه تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العام وهي:

١- صعوبات داخلية تتمثل:

- بضعف قدرة المؤسسات التعليمية على امتلاك موارد بشرية ومالية وتعليمية تمكن
- متوافرة لدى المنافسين الآخرين.
- غياب القيادة الإدارية الناجحة، وضعف الرقابة الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية، وغياب الشفافية في مواجهة المعوقات داخل المؤسسات التعليمية لمواردها البشرية.
- ضعف الاهتمام بتدريب وإعداد كادر الصف الثاني في ضوء المتغيرات المعاصرة بما يمكنهم من تولى مسؤولياتهم في المراحل المقبلة بالكفاءة والفاعلية الممكّنة.
- ضعف استخدام الاستراتيجيات التي تسمح بقياس الفرص والتهديدات، وضعف تمكن المؤسسة من التعرف على التهديدات البيئية.

٢- صعوبات خارجية وتتمثل فيما يلي:

- صعوبة توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق الريادة والاهتمام بإقامة التوأمة بين المؤسسات التي قامت بتوظيف كل التقنيات الحديثة وما وصلت إليه.
- ضعف استجابة المؤسسات للتغيرات السريعة في المجتمع العالمي، ومتابعة مخرجاتها لمواصفات عملياتها.
- ضعف قدرة إدارة المؤسسات على متابعة المتغيرات وفق التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في البيئة التنافسية، وغياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية، وغياب التنسيق الفعال بين المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: أبعاد القدرة التنافسية

تناولت العديد من الأدبيات السابقة أبعاد القدرة التنافسية، فمنها من أطلق عليها الأسبقيات التنافسية، ومنها من أطلق عليها مصادر تحقيق الميزا التنافسية، ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية في ضوء الأدبيات السابقة فيما يلي (خليل، 2019):

١- بعد الأول: الجودة: يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً فالجودة في التعليم تعني
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

• بعد التمكين التنظيمي: تُعد التكلفة المنخفضة العامة الحامل في مدى استمرار وبناء ونجاح المؤسسة التعليمية إذا لم يُد من سعي المؤسسة التعليمية لتحقيق ميزاً تنافسية من خلال خفض كلفة المؤسسة مقارنة بكلفة المؤسسة الأخرى المنافسة

• بعد المرونة: تتعلق المرونة بمعنى تأخير المؤسسات التعليمية مع التغيرات الحاسمة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنوع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين

• بعد التسليم: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنظمة بين المؤسسات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والعروضة في تقديم الخدمات بأقصى وقت ممكن.

• بعد الإبداع: يعد الإبداع من أهم ركائزبناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة.

وسيتم البحث في الباحثة أ/ أمل عبد الله صالح بن مرضاح كأبعاد للقدرة التنافسية.

رابعاً: دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية

في ضوء ما سبق ترى الباحث أن التمكين التنظيمي له الأثر الأكبر في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات ولذا سينتبغ ذلك من خلال التعرف على دور التمكين التنظيمي لمختلف أبعاده التفويض، التدريب، فرق العمل (بن سدير،2015، ص.80-82).

• دور تفويض السلطة في تحقيق القدرة التنافسية:

يؤدي تفويض السلطة إلى خلق وتعزيز البداية والثقة والصحة في أفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، ويشعرهم بثقة الإدارة في قدراتهم على القيام بالمهام المؤكلة إليهم مما يعني حرية تصرف العاملين في حدود مسؤولياتهم عند أداء المهام مما يسهم في زيادة دافعيتهم وتحفيزهم للعمل بإعطائهم الفرص الجديدة للطموح وإطلاق طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وينجح التفويض أكبر عائد للمؤسسة العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل كلفة ممكنة، مما يحقق سرعة في الأداء ومهارات الإدارية والتفكير مع ظروف العمل ورفع روح المبادرة لدى العاملين، لذا فإن عملية تفويض السلطة لها كثر الأثر على الأداء العام للمؤسسات في حالة تفويض المسؤوليات تفويضاً مصطفيأً لمغادرة وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإنه معطيات التفويض ستتأتي بنتائج إيجابية وتحقيق المؤسسة قيمة تتميز بها في

636
الوسط التنافسي الذي تنشئ فيه المؤسسة. لذا فإنه تقويض السلطة المدراء المدارس يعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومن القواعد التي تهدف عملية تقويض السلطة لتحقيقها:

- إعطاء الفرصة الكاملة لمدير المدرسة للقيام بمهامه الأساسية مما يساعده على مراقبة كل ما يدور من أنشطة عملية تنظيمية، وتوفير الوقت والجهد الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية من التنظيم والتطوير والتنمية والإشراف والتوقيع والتسيق ورسم السياسات وتلبية الأهداف بدلاً من إهدار الوقت بالقيام بنفس الأعمال التي يمكن مسؤوسي من إنجازها.

- يتيح الفرصة لإبداع والابتكار: يؤدي التقويض إلى تنمية مهارات والقدرات الإبداعية واكتشافها وتثبيتها من خلال ممارسات للوظائف الإدارية مما يخلق طبقة من الموظفين مؤهلين ليكونوا مدرين في المستقبل.

- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: وذلك من خلال مشاركتهم في تحمل المسؤولية والولاء للتنظيم المؤسسي.

- تخفيض التكاليف: تساهم عملية التقويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكلفة المادية، وتساعد بالإسراع في الإنجاز.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة التعليمية: أن التقويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم والاعتراف بالآخرين، حيث تسود روح الفريق.

- دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية:

إن ارتباط أهداف المؤسسة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس لتحقيق نتائج غير عادية من خلال مخرجات تعليمية تنافسية ترفد السوق المحلي بما يحتاجه من أعمال، يتطلب التدريب المستمر لأجل التعلم واكتساب المعكروض الجديدة وابتكار الأفكار والإبداع والتنافسية في حل مشكلات متكررة ويساعد التدريب في اتخاذ قرارات أكثر فعالية مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية. وترمز علاقة التدريب تحقيق القدرة التنافسية من خلال:

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد: حيث يساهم التدريب في تنمية مهارات العاملين وقدرتهم على أداء عمله مما يؤدي إلى تطور وتحسين وتحقيق قيمة تنافسية عالية.

- تنمية الاتجاهات الإيجابية: يساهم التدريب في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية مثل القيم والمبادئ التي تكون الثقافة التنظيمية الإيجابية تجاه العمل وتعزز روح الانتماء والإحساس بالرضا والقبول وبالتالي أداء العمل وتحقيق الأهداف.
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

• دور فريق العمل في تحقيق القدرة التنافسية: يُؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة حيث يساعد الأعضاء بعضهم البعض ويتوحدوا في الفريق مما يقلل من نسبة المنافسة الفردية ويتيح العمل ضمن الفريق مما يعمل على تبادل المعلومات بحرية، حيث تتناسب المعلومات بسهولة من الأعضاء إلى الإدارة من الإدارة إلى الأعضاء لأن الأفراد يدركون عند العمل بروح الفريق تبادل أهمية تبادل المعلومات والعمل سوية في تحقيق أهداف الفريق وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بهذه القرارات وتنفيذها نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

و手続き القول أن القدرة تنافسية تعتبر مفتاح النجاح في المؤسسات التعليمية، وهي إحدى التحديات المعاصرة التي تفرض على المؤسسة تجديد كل ما تملك من موارد وتوقعات في سبيل تأكيد وجودها القوي وتحقيق أهدافها وبالتالي فإن امتلاك القدرة التنافسية تعكس حاجات ورغبات العملاء ورضاهما مما يحقق لهم الفائدة بالتفوق والارتقاء ويجب أن تكون المؤسسة دوماً هي الإسستاف للقرارات و الاستجابة لحاجات العملاء والعمل الدوما على توفير المصادر القيمة الجديدة ويدل التمكين التنظيمي أحد المداخل المهمة والتي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تحقيق القدرة التنافسية وتكون، بالنسبة للموظفين.

منهج البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب ل لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة جدة، والبالغ عددهن (500) مديرة وذلك حسب إحصائية إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي1445هـ/2023م.

ثالثًا: عينة البحث: تم اختيار عينة من مديري مدارس التعليم العام بجدة حسب جدول كريسجي ومورجان وبلغ حجم العينة (217) مديرة.

خصائص عينة البحث: وتشمل على المعلومات الأولية لعينة البحث من مديري مدارس التعليم العام بجدة، وهي: المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية، ووضوح الجدول التالي وصفاً لعينة الدراسة:
جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الممتلكات المطلوبة</th>
<th>أفراد العينة</th>
<th>المتغير</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الهيئة الأكاديمية</td>
<td>12</td>
<td>دبلوم</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>195</td>
<td>بكالوريوس</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>8</td>
<td>ماجستير</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
<td>دكتوراة</td>
</tr>
<tr>
<td>أقل من 5 سنوات</td>
<td>5</td>
<td>الخبرة الاذارية</td>
</tr>
<tr>
<td>من 5-10 سنوات</td>
<td>120</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من 10 سنوات</td>
<td>92</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

أداة البحث: تم استخدام الاستبانة في البحث الحالي وفقاً لأهداف الدراسة، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام.

القسم الأول: البيانات العامة لأفراد العينة وهي: الممتلكات الأكاديمية، والخبرة الإدارية.

والقسم الثاني يتمثل في ابعاد التمكين التنظيمي وهي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية).

القسم الثالث: الفترة التنافسية

خامسا: صدق أداة البحث وثباتها:

أولا: الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء في قسم الإدارة التشريعة والإدارة والموارد البشرية بغرض الحكم على أن أداة الدراسة تقييس ما وضعته لقياسه والاستفادة من اقتراحاتهم وملاحظاتهم من خلال الحكم على مستوى تمثل العبارة لمجالات الاستبانة ووضوحها وملائمتها لأهداف الدراسة، وسلامة التعبير والتراكيب اللغوية، وتم التغيل على الأداة بعد لملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات والخروج والاستبانة بصورة النهائية.

ثانياً: الاتساق الداخلي (الصدق الظاهري):

تم من خلال الاتساق الداخلي معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة يتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي من خلاله يتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل.
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)...

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

الجدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم العبارة</th>
<th>معامل الارتباط بالبعد</th>
<th>رقم العبارة</th>
<th>معامل الارتباط بالبعد</th>
<th>رقم العبارة</th>
<th>معامل الارتباط بالبعد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.860**</td>
<td>2</td>
<td>0.750**</td>
<td>3</td>
<td>0.750**</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0.794**</td>
<td>3</td>
<td>0.842**</td>
<td>4</td>
<td>0.829**</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0.799**</td>
<td>4</td>
<td>0.735**</td>
<td>5</td>
<td>0.864**</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0.852**</td>
<td>5</td>
<td>0.597**</td>
<td>6</td>
<td>0.841**</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0.810**</td>
<td>6</td>
<td>0.807**</td>
<td>7</td>
<td>0.735**</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0.800**</td>
<td>7</td>
<td>0.767**</td>
<td>8</td>
<td>0.774**</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0.857**</td>
<td>8</td>
<td>0.821**</td>
<td>9</td>
<td>0.821**</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يرجى الانتباه، **دلالة من لائحة الدالة 0.01.**

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيًّا عند مستوى الدالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة البحث:

تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته (0.960) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على صدق وثبات عالي للأداة، والجدول التالي يُبيّن نتائج ثبات الأداة لجميع أبعاد الدراسة.

الجدول (3): معامل كرونباخ ألفا

<table>
<thead>
<tr>
<th>كرونباخ ألفا</th>
<th>العدد</th>
<th>البعد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0.896</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.867</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.882</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.869</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.960</td>
<td>25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

سابعًا: المعالجة الإحصائية
تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

كما سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص مفردات العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي، وهو من مقاييس النزعة المركزية.
- الانحراف المعياري، وهو من مقاييس التشتيت.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة وفقًا للبيانات العامة.

عرض نتائج البحث:

إجابة السؤال الأول: ما دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية بمدراس التعليم العام بوجهة نظر مديرات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين التنظيمي وهي: التفويض، المشاركة، الاستقلالية، وقد توزعت إجابات المقياس لهذه الأبعاد على خمس إجابات هي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول رقم (4): مستوى المتوسط الحسابي للمقياس

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>منخفضة</td>
<td>2.33</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>2.34 – 3.67</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>3.68</td>
</tr>
<tr>
<td>فما فوق</td>
<td>6.38</td>
</tr>
</tbody>
</table>

أولاً: بعد التفويض
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بـ جدة (تصور مقترح).../أ/ آمل عبد الله صالح بن مرضاح

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول الـ"أول التفويض"

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى العام</th>
<th>الترتيب</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>9.38</td>
<td>3.329</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>1.039</td>
<td>3.274</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>1.238</td>
<td>2.677</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>1.107</td>
<td>3.383</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>1.194</td>
<td>3.354</td>
</tr>
</tbody>
</table>

تظهر الجدول رقم (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الـ"أول التفويض"، وقد توزعت على (5) فقرات، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.23) بدرجة متوسطة، كما أن جميع فقرات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية.

كما بيئة النتائج أن أكثر مواقف مفردات الدراسة من حيث المتوسط الحسابي على العبارة "استطاع التعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر في ضوء الصلحات المتاحة لي" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهي من أعلى المعدلات من ناحية المتوسطات الحسابية مما يدل على أن الصلحات المفوضة لمديريات المدارس يست матери من خلالها التعامل مع الحالات ومواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها بشكل فعال. وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين التنظيمي يسمح بتوفير مساحة واسعة لتحمل المسؤوليات والمشاكل الطارئة، وإعطاء الحرية في أداء العمل بطريقة، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لاتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل، مع الثقة التامة فيها، فهو بذلك يحقق قيمة تميز بها المؤسسة.

من ناحية أخرى، بيئة النتائج أن الفقرات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "الصلحات المفوضة لي محددة وواضحة" بمتوسط حسابي بلغ (2.677) وتزوي هذه النتيجة إلى أن الصلحات المفوضة لمديريات المدارس قد تكون أكثرها شفويًا دون توثيق رسمي أو...
مكتوب لهذه الصلاحيات، مما يجعل من الصعب الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المهمة، حيث إنه لا يوجد دليل مكتوب يحدد هذه الصلاحيات بدقة، وانتقدت نتائج الدراسة مع دراسة القدومي (2021)، حيث جاء مستوى التمكين فيها بمستوى متوسط على جميع أبعاد التمكين، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العنزي (2017)، ودراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجهما أن مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء متفقاً.

ثانياً: بعد المشاركة:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول الزائد الثاني المشاركة

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدرجة</th>
<th>الرتبة</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العبارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>2</td>
<td>1.194</td>
<td>2.700</td>
<td>1- عمل على توفير أجواء من التعاون والمشاركة بين زملاء العمل.</td>
</tr>
<tr>
<td>منخفضة</td>
<td>4</td>
<td>1.182</td>
<td>2.325</td>
<td>2- أشارك فريق العمل في عمليات تطوير المدرسة.</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>3</td>
<td>1.208</td>
<td>2.512</td>
<td>3- 3-أعمال تتطلب العمل الجماعي مع زملائي.</td>
</tr>
<tr>
<td>منخفضة</td>
<td>5</td>
<td>1.070</td>
<td>2.251</td>
<td>4- أشارك العمل في صياغة الأهداف والغايات المدرسية.</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>1</td>
<td>1.099</td>
<td>3.471</td>
<td>5- أغلب الأفكار التشاركية الجديدة التي تُـسهم في تميز مدرستي.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط العام 2.617

يشير الجدول رقم (6) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الزائد الثاني وهو المشاركة، وقد توزعت على (5) عبارات، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام للمحور بلغ (2.617) بدرجة متوسطة، مما أن جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية عدا فقرتين جاءتا بمستوى منخفضة.

يُـتنت النتائج أن أكثر موافقة مفردات الدراسة على العبارة التالية: "أقـب الأفكار التشاركية الجديدة التي تُـسهم في تميز مدرستي" بمتوسط حسابي (3.471)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ووقعت في الفئة "متوسطة" من المقياس مما يدل على أن تقبل الأفكار التشاركية الجديدة التي تُـسهم في تميز المدرسة لها الأهمية في التعرف على فرص

643
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقتراح)...أ/ أمل عبد الله صالح بن مرضاح

التطوير والتميز لدى مديريات المدارس وهذا ما تقوم به المدرسة بشكل مستمر من وجهة نظر عينة الدراسة. وتُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المديريات روح التعاون والرغبة الشديدة بالبحث عن كل جديد وتطور يعمل على الوصول بمدارسهن إلى التميز.

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أن القياسات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "أشرك العاملين في صياغة الأهداف والغايات المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (2.51) مما يشير إلى أن القياسات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية تتفوق بمحاكاة إدارة المدرسة ولا تسمح بالمشاركة والتدخل من قبل أحد، ويعزى ذلك إلى قناعة مديري المدرسة بأنها بالمركزية في صناعة الأهداف والغايات وقررتها وحدها على امتلاك معرفة ذلك.


ثالثاً: بعد الاستقلالية

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول البعد الثالث الاستقلالية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الترتيب</th>
<th>المستوى</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>القياس</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>متوسطة</td>
<td>5</td>
<td>2.061</td>
<td>2.571</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>متوسطة</td>
<td>2</td>
<td>1.234</td>
<td>3.777</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>متوسطة</td>
<td>1</td>
<td>1.152</td>
<td>3.400</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>متوسطة</td>
<td>3</td>
<td>1.106</td>
<td>2.929</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>متوسطة</td>
<td>4</td>
<td>1.325</td>
<td>2.771</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط العام: 2.916

يشير الجدول رقم (7) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياسات البعد الثالث وهو الاستقلالية، وقد توزعت على (5) قياسات، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للمحور بلغ (2.916) بدرجة متوسطة، كما أن جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقًا للمتوسطات الحسابية.
وُبِّيت النتائج أن أكثر موافقة مفردات الدراسة على العبارة التالية: "لي الحرية بإبداء الرأي في مجال عملنا" بمتوسط حسابي (4.00)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ووقعت في الفئة "متوسطة" من المقياس وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين يتيح مساحة كافية لمدير المدرسة بحرية الرأي في مجال عملها وأن الايرادات التعليمية لا تربعت المركزية في عملها.

ومن ناحية أخرى، سُبِّيت النتائج أن العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "لدي القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة بعملي" بمتوسط حسابي بلغ (2.441) مما يعكس وجهة نظر عينة الدراسة حول عدم توفير مساحة من الحرية الكافية باتخاذ القرارات في الأمور والمشاكل التي تواجه مديرة المدرسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى المركزية في اتخاذ القرارات وإن إدارات التعليم لا تعطي مديريات المدارس الحرية الكاملة وتفتق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العام بجدة (2021)، ودراسة السلمي (2018) حيث جاء مستوى التمكين متوسطًا على جميع أعداد التمكين.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (2017)، ودراسة مطلقة (2020) والتي أظهرت نتائجًا فارقًا في مستوى التمكين على جميع أعداد جذور مرتقبًا.

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظر؟

للمراجعة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) بين ذلك:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقييم عينات

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدراسة لمستوى القدرة التنافسية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مستوى الدرجة</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
</tr>
</tbody>
</table>
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح) ...

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى</th>
<th>6</th>
<th>1.109</th>
<th>3.071</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مستوى</td>
<td>9</td>
<td>1.139</td>
<td>2.822</td>
</tr>
<tr>
<td>مستوى</td>
<td>8</td>
<td>1.141</td>
<td>3.009</td>
</tr>
<tr>
<td>مستوى</td>
<td>2</td>
<td>1.097</td>
<td>3.293</td>
</tr>
<tr>
<td>مستوى</td>
<td>3</td>
<td>1.144</td>
<td>3.219</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**3.094**

يشير الجدول رقم (8) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني وهو مسند القدرة التنافسية، وقد توزعت على (10) عبارات، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.094) بدرجة متوسطة وبيّنت النتيجة أن أكثر مواقف مفردات الدراسة على العبارة التالية: "تسعى إدارة المدرسة إلى تحسين جودة مخرجاتها التعليمية" بمتوسط حسابي (3.441)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أن العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "تضع الإدارة معايير للإجابة والتميز قابلة للتحقق." بمتوسط حسابي بلغ (2.716)، ويعزى هذه النتيجة إلى صعوبة معايير الإجابة القابلة للتحقق، وهذا يؤكد على ضرورة توفير أنظمة تساعد على تحقيق الإنجاز والتميز.


**الإجابة على السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) (α) بين معدلات مهارات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعرّى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعريف على الفروق لتطبيق أبعاد التمكين الإداري وفقا للمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)، والجدول التالي يبين هذه النتيجة.
جداول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات

<table>
<thead>
<tr>
<th>النتيجة</th>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة ف</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>التفويض</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>دالة إحصائيًا</td>
<td>0.000</td>
<td>7.880</td>
<td>3</td>
<td>18.019</td>
<td>التفويض</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>306</td>
<td>233.245</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>309</td>
<td>251.264</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>دالة إحصائيًا</td>
<td>0.026</td>
<td>3.137</td>
<td>3</td>
<td>7.392</td>
<td>المشاركة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>306</td>
<td>240.338</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>309</td>
<td>247.730</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>دالة إحصائيًا</td>
<td>0.006</td>
<td>4.196</td>
<td>3</td>
<td>11.107</td>
<td>الاستقلالية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>306</td>
<td>269.977</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>309</td>
<td>281.084</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن هناك فروق في أجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي، والخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (sig) أقل من القيمة المقبولة (0.05) لجميع الأبعاد.

والتعزّز على الفروق لصالح أي فئة من فئات المستوى التعليمي الأربعة (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) تتم إجراء الاختبار البدوي (scheffe)، وقد بينت النتائج أن الفروق في إجابات عينة الدراسة لم تتفوق و المشاركة لصالح فئة الماجستير، في حين أن الفروق في بعد الاستقلالية لصالح فئة "الدكتوراه".

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة مسعود (2018)، التي أظهرت وجود فروق في درجة التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفنوني (2021)، ودراسة السلمي (2017)، حيث أظهرت جميعها عدم وجود فروق تعزى للمؤهل الأكاديمي.

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات

<table>
<thead>
<tr>
<th>النتيجة</th>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة ف</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>التشويض</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>غير دالة إحصائيًا</td>
<td>216</td>
<td>1.539</td>
<td>2</td>
<td>2.494</td>
<td>التفويض</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>307</td>
<td>248.770</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)  

الأمل عبدالله صالح بن مرضاح

مرتبطة من خلال النتائج الموضوعة في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بعامة التعليم العام وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد، حيث بلغت قيمة مـستوى الدلالة (sig) أكبر من القيمة المقبولة (0.05) لجميع الأبعاد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القدومي (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق لأبعاد التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

الإجابة على السـؤال الرابع: ما التصـور المقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مدراء مدارس التعليم العام بجدة؟

الإجابة على السؤال الرابع قامت الباحثة بتحديد المنطاقات التي يستند إليها التصور المقترح:

أولا: منطقـة التصور المقترح

يمكن تصنيف المنطاقات التي تبين دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مدراء مدارس التعليم العام إلى:

1- المنطاقات النظرية: حيث تتبلور المنطلقات النظرية لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مدراء مدارس التعليم العام بجدة فيما يلي:

• إكسـب مدراء مدارس التعليم العام المهارات والقدرات اللازمة للتمكين التنظيمي.
• زيادة دافعية مدراء مدارس التعليم العام في الميدان التعليمي من خلال التفويض في أداء العمل.
منح الصلاحيات اللازمة التي تدعم عملية التمكين التنظيمي في العمل لتحقيق
القدرة التنافسية من خلالها
تحسين المشاركة في بيئة العمل وتحفيزها على الإبداع والابتكار لتحقيق القدار
 التنافسية.

2- المطلقات العملية: وتتحدد المطلقات العملية بالآتي:

اعتماد الأفكار التشاركية الجديدة التي تُسعهم في تحقيق القدرة التنافسية في
خطط الاستراتيجية للتمكين التنظيمي وتنفيذها في ضوء برنامج التحول الوطني
2020. ورؤية المملكة العربية السعودية (2020) والتي تدعم الاهتمام بتمكين
القيادات لتحقيق القدرة التنافسية.

دعم الإجابات التي حققها التمكين التنظيمي في رفع القدرة التنافسية في
مدارس التعليم العام من خلال تحسينها بشكل مستمر.
أن المطلقات والتحديات العالمية والاحتياجات المحلية تلزم العمل المنتظم في
التمكين التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام لتحقيق القدرة التنافسية
العالية.

نتائج الدراسة الميدانية التي أشارت إلى ما يلي:
✓ أن دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم
العام بحجة على كل من مجال التدريس، المشاركة، والاستقلالية) جاءت بدرجة
متوسطة.
✓ أن مستوى القدرة التنافسية لدى مديري مدارس التعليم العام جيدة بدرجة
متوسطة.
✓ أن هناك فروق في أبحاث عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في تحقيق
القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعزى إلى متغيري المؤهل الأكاديمي،
الخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد.
✓ وقد بنيت النتائج أن الفروق في أبحاث عينة الدراسة لبعد التدريس والمشاركة
جاء لصالح فئة الماجستير، في حين أن الفروق في بعدين الاستقلالية جاء لصالح
فئة "الدكتوراه".
✓ وضعت الباحثة تصور مقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية
لدى مديريات مدارس التعليم العام جيدة.

ثانيًا: فلسفة التصور المقترح

649
دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديريات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقترح)

· توعد مديريات المدارس بأهمية التمكين التنظيمي لتحقيق القدرة التنافسية.
· أهمية توفير المناخ الداعم لممارسة التمكين التنظيمي لتحقيق القدرة التنافسية.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

· التغريض:
· التغريض يعكس أهمية تجة التمكين التنظيمي لصد مدارس من خلال توفير مساحة واسعة لتحمل المسؤوليات والمشاكل الطارئة، وإعطاء الحرية في أداء العمل بطريقة لا لاتخذ لمواجهة مشكلات العمل، مع الثقة التامة فيه، فذا يحقق تميز للمدرسة وبالتالي قدرة على تحقيق القدرة التنافسية.
· المشاركة:
· المشاركة من خلال اتخاذ القرارات ومنح سلطات كافية لإنتاج المهام الوظيفية في المدرسة وتوفر أجواء من التعاون والمشاركة بين زملاء العمل وتشكيل فرق العمل في عمليات تطور المدرسة للوصول لتحقيق الهدف.
· الاستقلالية:
· إن حاجة مديريات المدارس إلى الاستقلالية في القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة بعمل مديريات المدارس، وكذلك الاستقلالية بالبحث في المشكلات التي تواجهها في العمل لإيجاد الحلول لتحقيق القدرة التنافسية.

خامساً: متطلبات تحقيق التصور المقترح

· أن أبرز متطلبات تحقيق أهداف التصور المقترح ما يلي:

650
• تطوير اللوائح والأنظمة التي تدعم عملية التمكين التنظيمي للمديريات المدارس لتحقيق
القدرة التنافسية.

• حث مديري المدارس على الاهتمام بتحقيق القدرات التنافسية من خلال الاهتمام
بالتنوعة بأهمية التمكين التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية لمدارس التعليم العام.

الوصيات:

بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإن الباحثة نوصي بما يلي:

- العمل على رفع وتعزيز مبدأ التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية وتدعم أبعاده
المختلفة، وإطلاع مديري المدارس على مزايا التمكين التنظيمي المختلفة وارتباطه الوثيق بكفاءة
midiات المدارس مما يعكس على أداء المدارس إيجابيًا، ويعمل على تحقيق القدرة التنافسية.

- تطوير مهارات وأبعاد عملية التمكين التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من
 خلال تفويض الصلاحيات لهم باتخاذ بعض القرارات الهامة التي تتعلق بإداراتهم.

- خلق بيئة تشجع على تفويض السلطات والمشاركة وزيادة الثقة بين المديريات والمنسوبيات
 لتحقيق القدرة التنافسية.

المقترحة

- تقتضي الباحثة إجراء دراسات مماثلة في مجتمعات مختلفة وأساليب مختلفة لإنشاء المكتبة
 التعليمية.

- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية على مختلف القطاعات للتعرف على أثر التمكين الوظيفي
 على تحقيق القدرة التنافسية.

- إجراء المزيد من الدراسات حول دور التمكين التنظيمي بمتغيرات جديدة مختلفة.
المراجع العربية


براي، محمد؛ والجوزي، هيبة. (2020). التمكين التنظيمي وفعالية فريق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف للبحث والدراسات في المجتمع والبحث، 16(3)، 10-45.

بلاغماس، بركة. (2013). التمكين التنظيمي بين الحداثة والتخصص الإسلامي، مؤسسة كنز الحكمة للنشر والتوزيع، مجلة الحكمة، ع27،8-257.


جدي، شوقي؛ عبيدة، حاج. (2013). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، ع1.


الرشيد، ساره بنت توفيق. (2020). التمكين الإداري لدى القيادة النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(22)، 84-112.


سليمان، هالة عبد المنعم أحمد (2018). المسؤلية الاجتماعية والتميز التنافسي بجامعة بوك بالمملكة العربية السعودية. كلية التربية جامعة عين شمس، مجلة الإدارة التعليمية، 17(1).


الطراونة، إخلاص إبراهيم، والناحي، سمية محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مدارس مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن 3(1)، 35-56.


الطعاني، حسن أحمد، السويعي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40، 305-327.


دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة (تصور مقتترح)...

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

654

مختصر:

نظرة التحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر. مجلة المحترف للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 58(4)، 243-259.

تurrets

2009.


الغامدي، حمد بن حمدان (2020). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعه الأمير سلطان بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية المتخصصة، 4(9).

القومي، عبد الناصر؛ وأخونز، 2021. بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع 33، 510-533.

كافي، مصطفى يوسف؛ وأخونز، 2013. المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

كيفن، رشام، أحمد جميل (2018). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وثرَا على التمكين، جامعة الوفدي المحرر، مجلة اقتصاد المال والعمال، 3(2).

الماسي، شرافي بنت عبد الله سعود (2021) التمكين الوظيفي ودوره على الارتباط الوظيفي. جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، 41(4)، 313-338.

مغدوه، هند كرامه الله، 2020. مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القدرات الإدارية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. الجامعة الإسلامية بغزة.


المريسي، جمال الدين محمد، 2002) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الدار الجامعي، الإسكندرية.

مطلق، إيمان أحمد، 2020) التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مدير المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 40(10)، 19-39.

ملحم، سامي محمد، 2006) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الناصر، عزام فرحان (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنافسي لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.


وزارة التربية والتعليم، الكتاب السنوي إدارة البحث والتطوير، لعام 2019.

الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1)، دار الحامد للنشر، الأردن.

المراجع الأجنبية:
