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

إعداد

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

باحثة دكتوراة، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،

جامعة الملك خالد

مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور

المجلد السادس عشر، العدد الثالث (يوليو) لسنة 2024

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

أ/ أمل عبدالله صالح بن مرضاح

المستخلص:

هدفت الدراسة معرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة، وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل الأكاديمي والخبرة الإدارية. ووضع تصور مقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات 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 مديرات مدارس التعليم العام بجدة على كل من مجال (التفويض، المشاركة، والاستقلالية) جاءت بدرجة متوسطة.
 - أن مستوى القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة جاء بدرجة متوسطة.
 - أن هناك فروقاً 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 أنّ الفروق في إجابات عينة الدراسة لبعدهم التفويض والمشاركة جاءت لصالح فئة الماجستير، في حين أنّ الفروق في بعد الاستقلالية جاءت لصالح فئة "الدكتوراه".
- وأخيراً وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة.
- الكلمات المفتاحية:** الدور، التمكين التنظيمي، القدرة التنافسية.

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

المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً متسارعاً وتقدماً معرفياً وثورةً معلوماتيةً في جميع مناحي الحياة. وفي ضوء هذه التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة يتزايد اهتمام الدول في شتى أقطار العالم بالتعليم لدوره الحيوي المساهم في نهضة الأمم، إذ أنه يمثل حجر الأساس لتقدم 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 ترتقي بالتعليم نحو مصاف الدول المتقدمة.

وفي ظل توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير نظم التعليم حيث أبدت الوزارة في خطتها العشرية اهتماماً ملحوظاً بتطوير نظم الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية للنهوض بالتعليم ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي، حيث تبنت أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، واعطاء المزيد من الصلاحيات والحد من المركزية وتطوير نظم تدريب العاملين فيها تربوياً وإدارياً. (وزارة التعليم، 1435هـ، ص. 16).

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على كفاءة العنصر البشري، وبما أن المدير هو محور العملية الإدارية لذا لا بد من الاهتمام به؛ إذ لم يعد دوره متخصص 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 التباين بين المدارس، سواء في المناخ المدرسي العام أو في تحصيل التلاميذ أو في مستوى الرضا المهني للمدارس (العتيبي ودرويش، 2019).

لذا فإن تطوير أداء مديري المدارس ورفع كفاءتهم الإدارية ومعرفتهم وتأهيلهم وتدريبهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات ورسم السياسات، وتمكينهم في عملهم وإعطاءهم الثقة من أهم وظائف الإدارة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الهويدي، 2012).

ويشكل التمكين عنصراً مهماً في المؤسسات التربوية وأحد متطلبات النجاح، حيث يساعد مديري المدارس في تقديم أفضل ما لديهم من خلال السماح لهم بحرية العمل، والتصرف والتفكير المستقل تحت مظلة التمكين (الطراونة والنهدي 2017 ص. 37).

ويعتمد التمكين التنظيمي على بناء الثقة وإقامة العلاقات بين المدراء والمرؤوسين لتحفيزهم على الإنجاز الأمثل وكسر القيود الإدارية والتنظيمية بينهم (العجرفي، 2017، ص.135). ويُعد التمكين التنظيمي من المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تسعى جميع المؤسسات التعليمية إلى تطبيقها والاستفادة منها من خلال المشاركة الفعلية للعاملين، وتفويض السلطة والصلاحيات لهم لأداء مهامهم ومنحهم الحرية داخل بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فإن التمكين يُحظى بأهمية بالغة لدى الأفراد والمؤسسات لأنه يساهم في الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتنفيذها على أرض الواقع لتحقيق القدرة على التنافس في بيئة العمل (براي؛ والجوزي، ٢٠٢٠، ص.11).

وتعتمد القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية على تقديم أفضل الخدمات التعليمية بإطار عالي من الجودة والتميز ونظم التجهيزات وبرامج التدريب وكل ذلك بأقل تكلفة حتى يتم الوصول إلى مستويات عالمية تنعكس على مستوى المخرجات التعليمية، وهيئة التدريس مما يُكسب هذه المؤسسات التعليمية الميزة التنافسية سواء في سوق العمل أو في مجالات خدمة المجتمع (عباس، 2021).

أن توظيف القدرة التنافسية في إدارة المؤسسات التعليمية يتطلب 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 يساهم 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 والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها 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 بالأسلوب الناجح، لذا يتوجب على الإدارة توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، وخاصة في المجال التعليمي

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 للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال، والارتقاء في مستوى الأداء، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة. (الطراونة، 2016).

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

وتؤكد الشواهد التربوية على أن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية أدت إلى ايجاد بيئة تنافسية عالمية تتطلب من مخرجات نظام التعليم في العالم العربي الارتقاء إلى المعايير العالمية، حيث أصبح ضرورة لا بد من تحقيقها ولن يتم تحقيقها إلا عبر مدرّاء مدارس ممكنين لديهم كافة الصلاحيات لتحقيق القدرة التنافسية. (Barbish، 2013،P.45).

وأكدت دراسة (البارقي، 2021) بأن القدرة التنافسية في إدارات التعليم ضعيفة بسبب التمسك بالمركزية وضعف المرونة التنظيمية حيث لا بد 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 وتحد من قدراتها التنافسية وأهمها عدم تفويض الصلاحيات، المشاركة والاستقلالية في أداء الاعمال والتطوير والتحديث.

ومن هنا انبثقت 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:

١. ما دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظر مديرات المدارس؟
٢. ما مستوى تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظرهن؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعزى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)؟
٤. ما التصور المقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة؟

أهداف البحث: سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

٥. التعرف على دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظر مديرات المدارس.
٦. معرفة مستوى تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظرهن.
٧. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعزى إلى متغيري المؤهل الأكاديمي، والخبرة الإدارية.
٨. الخروج بتصور مقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- ١- ندرة الدراسات التي ربطت بين التمكين التنظيمي لمديرات المدارس والقدرة التنافسية.
- ٢- أهمية التمكين التنظيمي وما يترتب عليه من آثار إيجابية على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي مما يتطلب مزيد من الدراسات حوله.
- ٣- إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع التمكين التنظيمي والقدرة التنافسية.

الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية البحث التطبيقية للجهات التالية:

- ١- المسؤولين عن التعليم العام، إذ تُساعدهم في معرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية.
- ٢- المكتبات في الجامعات السعودية من خلال تزويدها ببحث علمي يوضح دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية.

- ٣- الباحثين والمهتمين، وذلك بتناولهم لهذا الموضوع في دراساتهم وفق متغيرات دراسية أخرى.
- ٤- الوصول إلى تصور مقترح 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 مديرات المدارس.
- الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1445هـ / 2023م.

مصطلحات البحث:

الدور:

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

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

التمكين التنظيمي:

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

وعرفه (البناء؛ والخفاجي، 2014): بأنه تمكين الموظفين من خلال منحهم القوة والصلاحيات باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم من خلال أبعاد وخيارات ونتائج.

ويُعرف التمكين التنظيمي إجرائياً: بأنه أسلوب إداري يهدف إلى منح مديرات مدارس التعليم العام الصلاحيات في العمل والإبداع في أدائهن 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 بقدرة مواردها البشرية على التطوير والتحسين والابتكار (سليمان، 2017، ص.25).

وتُعرف القدرة التنافسية إجرائياً: فُدرة المدرسة على تحقيق الجودة التعليمية وكفاءتها الداخلية وتحسين أدائها ومخرجاتها لتحقيق أهدافها وحصولها على مراكز متقدمة لضمان استمراريته 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 للتعرف على معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقاً للأدبيات المعاصرة، وتحديد أهم ملامح المدرسية المصرية، والكشف عن أهم أدوار 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 عينة الدراسة (255) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية بمحافظة السويس بالإضافة إلى الوكلاء والوكيلات وبعض المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات، وكان من أبرز نتائج الدراسة : أن بعض مديري ومديرات المدارس يتمتعوا بمجموعة من المهارات الإدارية التي تساعدهم على تبني التمكين الإداري في مدارسهم، كما تؤدي قلة تبادل المعلومات بين وحدات العاملين بمختلف المدارس إلى ضعف التمكين الإداري في ذات المدارس، ووجود مناخ تنظيمي فعال في بعض المدارس يشجع على تطبيق التمكين الإداري عملياً في هذه المدارس.

أجرى القدومي(2021) دراسة هدفت إلى بناء مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ومعرفة مستوى تمكين مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية وعددهم (903) مديراً ومديرة، وتم 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 لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية متوسط، كما أن مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق في مستوى التمكين الإداري

لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، بينما يوجد فروق على مقياس التمكين تُعزى لمتغير المديرية .

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

وهدف دراسة الجهني(2020) إلى معرفة علاقة تطبيق التمكين الوظيفي بعدد من المخرجات الوظيفية المرغوبة مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت منهج تحليل المضمون، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي أن للتمكين الوظيفي دور بارز في تنمية الابتكار والابداع للموظفين، وللتمكين تأثير في زيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في استقرار العمالة داخل المؤسسة ويحد من تسرب الموظفين، وهناك تأثير لبعض المتغيرات مثل المسمى الوظيفي، نوع الشهادة في مدى تمكين الموظفين، وأوصت الدراسة إلى البحث عن معوقات التمكين الوظيفي واقتراح الحلول الأنسب لمواجهتها.

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

بشكل عام، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد تبين وجود فرق في بعدي الدعم والإسناد واتخاذ القرار لصالح الذكور، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تبعاً 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.

وهدفنا 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) قائداً، وعينة الدراسة من (220) قائد مدرسة في المراحل التعليمية الثلاث، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات المحور تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخبرة لصالح فئة أقل من 10 سنوات في مجال بناء الفرق والعمل الجماعي فقط، وعدم وجود فروق في الدرجة الكلية وبقية المجالات تبعاً لهذا المتغير. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحقق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

أما دراسة العتيبي (2017) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (106) وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (55). وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً حيث حصلت خمسة أبعاد للتمكين على مستويات مرتفعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها كالتالي: الكفاءة الذاتية، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، النمو المهني، أما بُعد الحوافز فحصل على مستوى متوسط، وحصلت معوقات التمكين الإداري على درجة مرتفعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمل الحالي في بُعد الكفاءة الذاتية لصالح مديرة المدرسة، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح مشرفة الإدارة المدرسية، وكذلك وجود فروق تُعزى لمتغير جهة التعيين في بُعد الحوافز لصالح جهة تعيينهن (وزارة التعليم)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح جهة تعيينهن (مالك

المدرسة)، ووجود فروق إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في بُعد الحوافز لصالح من خبرتهن (عشر سنوات فأكثر) وحصلت مقترحات تطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة جداً .

وهدفت دراسة بالبير وآخرون (Balyer et al، 2017) إلى تحديد أدوار مديري 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 بتركيا ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة وفق أسلوب تحليل المحتوى وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قد مكّنوا هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وجعل المدارس أماكن أكثر جاذبية.

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

المحور الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرة التنافسية:

أجرت البارقي (2021) دراسة هدفت الى التعرف على واقع اداء ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير اداء 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 كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (215) رئيساً لأقسام الإدارات التعليمية، (الرياض، الاحساء، حائل، مكة المكرمة، جيزان) و(10) من مديري التعليم ومساعدتهم بنفس الإدارات التعليمية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان افراد الدراسة موافقون على وجود صعوبات لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، وان واقع تطوير أداء إدارة التعليم بناء على الميزة التنافسية سائد بدرجة متوسطة.

وأجرى الغامدي (2020) دراسة هدفت إلى تحديد أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق القدرة التنافسية لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، واعتمدت الدراسة على الاستبانة

كأداة لجمع 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 سطاتم بن عبدالعزيز عبر عدة مجالات كان ترتيبها حسب الأولوية في الأهمية لكل مجال من مجالات التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة على النحو التالي : مجال البنية التحتية وتقنية المعلومات في المرتبة الأولى، يليه مجال الموارد والكفاءات في المرتبة الثانية، ثم مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثالثة، ومجال الإدارة والقيادة الجامعية في المرتبة الرابعة، و ثم مجال الثقافة التنظيمية (التنافسية) في المرتبة الخامسة يليه مجال التدريس والتعليم في المرتبة السادسة وفي المرتبة السابعة والأخيرة يأتي مجال البحث العلمي.

وأجرى العجمي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (190) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة 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 للأداة وعلى جميع الأبعاد.

وهدفت دراسة المناصير (2020) الى معرفة درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (300) معلماً ومعلمة تم اختيارها بأسلوب الطبقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان درجة توافر الجدارة التنظيمية مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وان مستوى الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية .

وأجرت صلاح الدين (2018) دراسة هدفت إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين للممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظه مسقط، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة

لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (9) من مديري المدارس، و(11) من مساعديهم، و(262) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن درجة استجابة العينة حول ممارسة القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن أقل محاور الممارسة كان محور البنية التنظيمية المتكاملة يليه محور جودة الخدمة التعليمية لمقدمة، ثم محور الموارد البشرية، واخيرا الموارد المادية والمالية هي الأفضل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة الحكومية او خاصة في محور الموارد البشرية المتميزة ومحور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة لصالح المدارس الحكومية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فرق تعزى لمتغير الوظيفة المدير والمعلم في محور الموارد البشرية المتميزة لصالح المعلم.

وهدفت دراسة أكبر (2017) الى تعريف الاطار النظري للميزة التنافسية، وتحليل اهم ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (200) معلمه بمدارس التعليم الثانوي في جدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان بعض المديرات لديهن وعي بأهمية صياغة رسالة ورؤية المدرسة، وان بعض المديرات لديهن القدرة على احداث تغير يحسن العملية التعليمية، ويشجعن المعلمات على الابداع والابتكار بالمدرسة، ولديهن وعي بأهمية تبني خطة استراتيجية، واوصت الدراسة بترسيخ قيم الميزة التنافسية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، و تدعيم السلوك المميز وتأكيد الميزة التنافسية، وتنمية الموارد البشرية، وايجاد القيادة الإدارية الفعالة.

قامت سليمان (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للقدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن الواقع الحالي لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وتحديد متطلبات تعزيز مجال التنافسية لإدارة المدارس لهذه المدارس، ووضع تصور مستقبلي مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس، واعتمدت الدراسة على الاستبانة الالكترونية والمقابلة وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم، كأداة لجمع المعلومات والبيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (184) فرداً من مديري ومنسقي ومسؤولي الأنشطة بالمدارس المنتسبة، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، وشملت تجارب اليابان وسويسرا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو هي ضعف تبني الإدارة استراتيجية تحقق 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 المنتسبة لليونسكو بمصر

أجرى نثامبي جين (Jan, Nthambi, 2016) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة في كينيا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الاستكشافي، وبلغت عينة الدراسة (129) فرداً و (13) مديراً و (13) نائب مدير و (103) معلماً تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن: التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجابياً على مستوى أداء المدرسة وأن العلاقة بينهم إيجابية وهامة، وأن قيادة التكاليف تؤثر على مستوى أداء المدرسة تأثيراً كبيراً وإيجابياً، وأن توظيف استراتيجيات التركيز 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 والبحث والتطوير والأنشطة اللامنهجية يحسن الأداء.

أوجه التفرد والتميز للبحث الحالي:

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

الإطار النظري:

المبحث الأول: التمكين التنظيمي:

مفهوم التمكين التنظيمي:

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

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

فالتمكين هو العملية التي يُمنح من خلالها العامل مساحة وحرية أكبر للسلطة والمسؤولية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملهم، بحيث كلما زاد تمكين العاملين يُصبح المشرفين مساعدين؛ أي أن القائد في المنظمة الممكنة للعاملين يُصبح مساعد وموجه ومدرّب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يقلل ضغوط العمل. (بلاغماس 2013).

وجاء مفهوم التمكين التنظيمي من تداخل وامتزاج العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهو ما أضفى عليه طابع الشمول في تناول مختلف العمليات الإدارية والمشاكل التنظيمية، حيث

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

ويعرف التمكين التنظيمي: بأنه عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة، من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (جدي وعبيدة، 2013)

ويعرف (براي والجوزي، 2020، ص 14) التمكين التنظيمي بأنه: "تفويض العاملين السلطات والصلاحيات الكافية ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم مع تزويدهم بنظام معلومات فعال، وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر".

وترى الباحثة بأن التمكين الإداري والتنظيمي هي مترادفات تعتمد على إشباع دوافع العاملين من خلال استراتيجية واضحة لمشاركة الأفراد في البناء المؤسسي من خلال توزيع السلطة والصلاحيات وتحمل المسؤوليات واتخاذ 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 وعدالة توزيع العوائد.
- يعمل على تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت اتخاذ القرارات.
- يزيد من التزام العاملين وشعورهم بالانتماء للمنظمة، وثقتهم 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.

- يعمل على تنمية تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية والاستقلالية باتخاذ القرارات واعطائهم الوقت لوضع الاستراتيجيات والغايات والخطط طويلة الأجل لتحقيق أهداف المنظمة.
- رفع مستوى الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

- فوائد التمكين التنظيمي

نكر (مخدوم، 2019؛ أبو العلا، 2014؛ والرشيدي، 2019؛ الجارودي، 2016؛ الغامدي، 2020)

بأن 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 وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل، وعدم الاعتماد على الهيكل التنظيمي. وكفاءة توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة، والاستفادة من الكفاءات والخبرات الموجودة، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورفع مستوى الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق الميزة التنافسية

بالنسبة للإدارات والأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد 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 وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، زيادة الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي وزيادة الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: خصائص التمكين التنظيمي

يذكر (مخلوف، 2019؛ والرشيدي، 2019) عدداً من خصائص التمكين القيادي في المؤسسات من أهمها:

1. التمكين الفعال الإيجابي: يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
2. التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
3. يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواءً كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات

محلية.

٤. يحتاج التمكين القيادي إلى تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء، وتغيير بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.

رابعاً: أبعاد التمكين التنظيمي:

لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة للتمكين إذ يظهر التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد اليت أشار إليها كل منهم، حيث حدد العتيبي (2017) ابعاد التمكين الإداري في دراسته بالتالي: تفويض السلطة، الاتصال وتدفق 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..، ويرى (كهينة وأحمد، 2018) أن أهم أبعاد التمكين التنظيمي:

- تفويض السلطة: وتعني إعطاء جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول أهداف المؤسسة.
- فرق العمل: أن تبنى المؤسسة روح الفريق ومشاركة العاملين في حل المشاكل
- التدريب: وهو النشاط المبني على أسس علمية يعمل على إكساب وتطوير المهارات والمعارف للعاملين ويعمق 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 والبحوث السابقة فإن الدراسة الحالية تحدد أبعاد التمكين التنظيمي على النحو الآتي:

١- **تفويض السلطة:** يعتبر التفويض أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة وصفة أساس للقيادة الممكنة، حيث يعتبر الطريق لإيجاد القيادة البديلة، والذي يعتبر أحد أهم مرتكزات استمرار المؤسسات ونموها، فهو عملية قيام الرئيس بإعطاء قدر من سلطته لأداء أعمال معينه إلى مرؤوسيه الذين يختارهم ويجدهم مؤهلين لتحمل مسؤولية أداء تلك الأعمال. (كافي، 2013).

٢- **المشاركة:** يُعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم المهمة في المؤسسات الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين من جهة، ومن جهة أخرى يتيح تطبيق هذا المفهوم تحقيق أهداف المؤسسة ويعمق ولاء العاملين لمنظمتهم من خلال إشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات مما يعزز شعور العاملين بأهميتهم وانتمائهم للمؤسسة مما يكون له الدور المباشر في جودة العمل والأداء المتميز، فالمشاركة بالمعلومات

تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة مما ينمي الثقة والإخلاص للعمل (زيان وبوسعيد، 2017).

3- الاستقلالية في أداء المهام: وتعني الاستقلالية إحساس العاملين بالحرية اتجاه طريقة أداء أعمالهم، كما تعني الحرية وإعطاء العاملين صلاحيات واسعة بالمهام التي يمارسونها (اندراس، 2008)

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

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

خامساً: أساليب التمكين التنظيمي

أورد اليعقوب المشار إليه في (الطعاني والسويدي، 2013، ص.308) أن هناك طُرقاً وأساليب لتمكين الموظفين، وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: ويجب أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
- التمكين من خلال الصلاحيات: حيث يُظهر الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم وطاقاتهم.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أن يطوروا من أنفسهم من خلال المعرفة وبدون ذلك سيكون 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 دافعية أكبر للإنجاز.

- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

سادساً: متطلبات التمكين التنظيمي:

لكي تكتمل وتتجح عملية التمكين فلا بُد 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 وتفويض الصلاحيات وإشراكهم باتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات وتحفيزهم على الإبداع في العمل وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين فيها.
- **العمليات الممكنة:** تُعتبر العمليات التي تتم داخل المنظمة وسيلة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والحصول على المعلومات والتنسيق بين الأقسام وإدارات المنظمة للوصول إلى المعلومات الواضحة لاتخاذ القرارات السليمة.
- **الثقافة الممكنة:** تُساعد الثقافة على غرس القيم والسلوك المطلوب من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد على أداء واجباتهم بشكل سليم مما يعني ان التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ اتجاهات وسلوك العاملين وترتكز على تمكين العاملين فيها.
- **إدارة المعرفة:** وتعني الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منه ومعالجته، وتخزينه في نُظم آلية 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 توافر التكنولوجيا يُساعد في تمكين العاملين، فتوافر القدرات البشرية الماهرة باستخدام وتوظيف التكنولوجيا سيقدم أفضل مستويات الأداء وتحمل المسؤولية وزيادة الإنتاجية.

سابعاً: مزايا تطبيق التمكين التنظيمي:

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

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 آراء الزبائن حول مستوى الخدمة، وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات في غياب البيروقراطية، وتنمية الدافعية والالتزام لدى العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، والقدرة على تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين 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، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (أكبر، 2017، ص379).

فالقدرة التنافسية تعتبر المجال الذي يحقق للمؤسسة وضع تنافسي أعلى من منافسيها في استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل التهديدات والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، وتتبع القدرة تنافسية في المؤسسة من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والطبيعية 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 والحفاظ على الجودة التعليمية وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها بما يكسبها موارد متزايدة.

وعُرفت 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 بقدرة مواردها البشرية على التطوير والتحسين والابتكار". (سليمان، 2017، ص25).

أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

ويمكن تحديد أهمية القدرة التنافسية على أنها تعد بمثابة خط الدفاع الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة، حيث أشارت ساشا (Sasha، 2015، p22-24) إلى

أهمية القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية وأجملتها بالآتي :

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.
- تحفيز 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 وأنور & Anwar، Ali، 2021) وهي:

1. كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل زيادة العائد وزيادة المردود وزيادة الدخل فمن خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياجاتها ومن ثم تدعيم استثمارها والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق التنافسية.
2. الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على المؤسسات الأخرى.
3. الانطلاق 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 السابق على المدى الطويل 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.
- التجدد: بمعنى أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

• المرونة: بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

ثانياً: صعوبات تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية

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

١- صعوبات داخلية تتمثل:

- ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على امتلاك موارد بشرية ومالية ومعلوماتية تكون متوافرة لدى المتنافسين 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 كوادر الصف الثاني في ضوء المتغيرات المعاصرة بما يمكنهم من تولى مسئوليتهم في المراحل المقبلة بالكفاءة والفاعلية المأمولة.
- ضعف استخدام الاستراتيجيات التي تسمح بقياس الفرص والتهديدات، وضعف تمكن المؤسسة من التعرف على التهديدات البيئية.

2- 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، ومطابقة مخرجاتها لمواصفات عملائها
- 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 الميزة التنافسية، ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية في ضوء الأدبيات السابقة فيما يلي (خليل، 2019):

• **البعد الأول: الجودة:** يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً فالجودة في التعليم تعني

- بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.
- **البعد الثاني: التكلفة:** تُعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المؤسسة التعليمية إذا لا بُد من سعى المؤسسة التعليمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض كلفة المؤسسة مقارنة بكلفة المؤسسة الأخرى المنافسة،
- **البعد الثالث: المرونة:** تتعلق المرونة بمدى تكيف المؤسسات التعليمية مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغيير في احتياجات المستفيدين
- **البعد الرابع: التسليم:** يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن.
- **البعد الخامس الإبداع:** يُعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة.

وسيعتمد البحث (المرونة، الجودة، والإبداع) كأبعاد للقدرة التنافسية.

رابعاً: دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن التمكين التنظيمي له الأثر الأكبر في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات ولذا ستوضح ذلك من خلال التعرف على دور التمكين التنظيمي بمختلف أبعاده التفويضي، التدريب، فرق العمل (بن سديرة، 2015، ص.80-82).

• دور تفويض السلطة في تحقيق القدرة التنافسية:

يؤدي تفويض السلطة إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والرضا في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، ويشعرهم بثقة الإدارة في قدراتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم مما يعني حرية تصرف العاملين في حدود مسؤولياتهم عند أداء المهام مما يسهم في زيادة دافعيتهم وتحفيزهم للعمل بإعطائهم الفرص الجديدة للمشاركة وإطلاق طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، مما يحقق سرعة في الأداء والمهارات الإدارية والتكيف مع ظروف العمل ويرفع روح المبادرة لدى العاملين، لذا فإن عملية تفويض السلطة لها كبير الأثر على الأداء العام للمؤسسات في حال تفويض المسؤوليات تفويضاً مستوفياً لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإنه معطيات التفويض ستأتي بنتائج إيجابية وتخلق المؤسسة قيمة تتميز بها في

الوسط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة. لذا فإنه تفويض السلطة المدراء المدارس سينعكس إيجابا على تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ومن الفوائد التي تهدف عملية تفويض 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 والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات وتنفيذ الأهداف بدلاً من إهدار الوقت بالقيام بنفس الأعمال التي يمكن مرؤوسيه من إنجازها.
- يتيح الفرصة للإبداع والابتكار: يؤدي التفويض إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية واكتشافها وتطويرها من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية مما يخلق طبقة من الموظفين مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل.
- تنمية الشعور بالثقة لدي المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: وذلك من خلال مشاركتهم في تحمل المسؤولية والولاء للتنظيم المؤسسي.
- تخفيض التكاليف: تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكلفة المادية، وتساعد بالإسراع في الانجاز.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة التعليمية: أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم والاعتراف بالآخرين، حيث تسود روح الفريق.

• دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية:

إن ارتباط اهداف 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 المعارف الجديدة وابتكار الأفكار والإبداع والتنافسية في حل مشكلات متكررة ويساعد التدريب في اتخاذ قرارات أكثر فعالية مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية. وتبرز علاقة التدريب تحقيق القدرة التنافسية من خلال:

- تنمية قدرات ومهارات الافراد: حيث يساهم التدريب في تنمية مهارات العاملين وقدرتهم على أداء عمله مما يؤدي إلى تطوير وتحسين وتحقيق قيمة تنافسية عالية.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية: ويساهم التدريب في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية مثل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تكون الثقافة التنظيمية الإيجابية تجاه العمل وتعزز روح الانتماء والإحساس بالرضا والقبول وبالتالي أداء العمل وتحقيق الأهداف.

• **دور فريق العمل في تحقيق القدرة التنافسية:** يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة حيث يساند الأعضاء بعضهم البعض ويتوحدوا في الفريق مما يقلل من نسبة المنافسة الفردية و يتيح العمل ضمن الفريق مما يعمل على تبادل المعلومات بحرية، حيث تنساب المعلومات بسهولة من الأعضاء إلى الإدارة من الإدارة إلى الأعضاء لأن الأفراد يدركون عند العمل بروح الفريق تبادل أهمية تبادل المعلومات والمشاركة في تحقيق اهداف الفريق وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بهذه القرارات وتنفيذها نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

ونستطيع القول أن القدرة تنافسية تُعتبر 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 العاملين ورضاهم مما يحقق لهم الفائدة بالتفوق والارتقاء ويجب أن تكون المؤسسة دوما هي الإسراع في اتخاذ القرارات و الاستجابة لحاجات العاملين والعمل دوما على توفير المصادر القيمة الجديدة ويعتبر التمكين التنظيمي احد 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 لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع البحث: تكوّن مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة، والبالغ عددهن (500) مديرة وذلك حسب إحصائية إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي 1445هـ. /2023م. **ثالثا: عينة البحث:** تم اختيار عينة من مديرات مدارس التعليم العام بجدة بحسب جدول كريسجي ومورجان وبلغ حجم العينة (217) مديرة.

خصائص عينة البحث: وتشتمل على المعلومات الأولية لعينة البحث من مديرات مدارس التعليم العام بجدة؛ وهي: المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية، ويوضح الجدول التالي وصفاً لعينة الدراسة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة المئوية
المؤهل الأكاديمي	دبلوم	12	0.055
	بكالوريوس	195	0.89
	ماجستير	8	0.037
	دكتوراة	2	0.009
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5	0.023
	من 5-10 سنوات	120	0.55
	أكثر من 10 سنوات	92	0.23

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

القسم الأول: البيانات العامة لأفراد العينة وهي: المؤهل الأكاديمي، والخبرة الإدارية. والقسم الثاني يتمثل في ابعاد التمكين التنظيمي وهي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية). القسم الثالث: القدرة التنافسية

خامسا: صدق أداة البحث وثباتها:**أولاً: الصدق الظاهري:**

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء في قسم الإدارة التربوية والإدارة والموارد البشرية بغرض الحكم على أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه والاستفادة من اقتراحاتهم وملاحظاتهم من خلال الحكم على مستوى تمثيل العبارات لمجالات الاستبانة ووضوحها وملائمتها لأهداف الدراسة، وسلامة التعبير والتركييب اللغوية، وتم التعديل على أداة الدراسة تبعاً لملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات والخروج بالاستبانة بصورتها النهائي.

ثانياً: الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

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.

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

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
.860**	19	.750**	10	.771**	1
.794**	20	.842**	11	.828**	2
.799**	21	.829**	12	.727**	3
.785**	22	.735**	13	.864**	4
.830**	23	.597**	14	.844**	5
.810**	24	.807**	15	.841**	6
.800**	25	.799**	16	.735**	7
		.767**	17	.774**	8
		.857**	18	.821**	9

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (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 يُبين نتائج ثبات الأداة لجميع أبعاد الدراسة.

الجدول (3): معامل كرونباخ ألفا

كرونباخ ألفا	العدد	البعد
0.896	5	البعد الأول: التفويض
0.867	5	البعد الثاني: المشاركة
0.882	5	البعد الثالث: الاستقلالية
0.869	10	المحور الثاني: القدرة التنافسية
0.960	25	الكلّي

سابعاً: 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 التشتت.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة وفقاً للبيانات العامة.
- اختبار (Independent T-test). لتحديد أماكن الفروق تم استخدام اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية (post-hoc)

عرض نتائج البحث:

إجابة السؤال الأول: ما دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام بجدة من وجهة 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

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة	1- 2.33
متوسطة	2.34 - 3.67
عالية	3.68 فما فوق

أولاً: بعد التفويض

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول البُعد الأول التفويض

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	4	.938	3.329	1-أمارس الصلاحيات المفوضة لي.
متوسطة	5	1.039	3.274	2-تتناسب مسؤولياتي في العمل مع حجم الصلاحيات الموكلة لي.
متوسطة	6	1.238	2.677	3-الصلاحيات المفوضة لي محددة وواضحة.
متوسطة	1	1.107	3.383	4-أستطيع التعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر في ضوء الصلاحيات المتاحة لي.
متوسطة	2	1.194	3.354	5-يفوضني الرئيس المباشر بجميع الصلاحيات اللازمة لأداء عملي.
متوسطة		3.23		المتوسط العام

يشير الجدول رقم (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول التفويض، وقد توزعت على (5) فقرات، وأظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور بلغ (3.23) بدرجة متوسطة، كما أنّ جميع فقرات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية.

كما بيّنت النتائج أنّ أكثر موافقة مفردات الدراسة من حيث المتوسط الحسابي على العبارة "أستطيع التعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر في ضوء الصلاحيات المتاحة لي" بمتوسط حسابي بلغ (3.383) وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ممّا يدلّ على أنّ الصلاحيات المفوضة لمديرات المدارس يستطعن من خلالها التعامل مع الحالات والمواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها بشكل فعّال. وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ التمكين التنظيمي يسمح بتوفير مساحة واسعة لتحمل المسؤوليات والمشاكل الطارئة، وإعطاء الحرية في أداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لاتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق قيمة تتميز بها المؤسسة.

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ الفقرات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "الصلاحيات المفوضة لي محددة وواضحة" بمتوسط حسابي بلغ (2.677) وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ الصلاحيات المفوضة لمديرات المدارس قد تكون أكثرها شفوية 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. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة القدومي (2021)، حيث جاء مستوى التمكين فيها متوسطاً على جميع أبعاد التمكين، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (2017)، ودراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء مرتفعاً.

ثانياً: بعد المشاركة:

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
1- أعمل على توفير أجواء من التعاون والمشاركة بين زملاء العمل.	2.700	1.194	2	متوسطة
2- أشرك فرق العمل في عمليات تطوير المدرسة.	2.325	1.182	4	منخفضة
3- 3-أعمالي تتطلب العمل الجماعي مع زملائي.	2.512	1.208	3	متوسطة
4- أشرك العاملين في صياغة الأهداف والغايات المدرسية.	2.251	1.070	5	منخفضة
5- أقبّل الأفكار التشاركية الجديدة التي تُسهم في تمييز مدرستي.	3.471	1.099	1	متوسطة
المتوسط العام	2.617			متوسطة

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

بيّنت النتائج أن أكثر موافقة مفردات الدراسة على العبارة التالية: " أقبّل الأفكار التشاركية الجديدة التي تُسهم في تمييز مدرستي " بمتوسط حسابي (3.471)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ووقعت في الفئة "متوسطة" من المقياس مما يدلّ على أنّ تقبل الأفكار التشاركية الجديدة التي تُسهم في تمييز المدرسة لها الأهمية في التعرّف على فرص

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

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي " أشرك العاملين في صياغة الأهداف والغايات المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (2.251) ممّا يُشير إلى أنّ صياغة الأهداف والغايات المدرسية تنفرد بها مديرة المدرسة ولا تسمح بالمشاركة والتدخل من قبل أحد، ويعزى ذلك إلى قناعة مديرة المدرسة بأنها بالمركزية في صناعة الأهداف والغايات وقدرتها وحدها على امتلاك معرفة ذلك.

وتتفق نتائج الدراسة الحالي مع دراسة مسعود (2018)، ودراسة السلمي (2018) حيث جاءت مستوى التمكين متوسطاً على جميع أبعاد التمكين. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (2017)، ودراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء مرتفعاً.

ثالثاً: بعد الاستقلالية

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
١- لدي القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة بعلمي.	2.571	1.206	5	متوسطة
٢- أمتلك حرية واسعة في التعبير عن رأيي فيما يخص مشاكل العمل الإدارية.	3.377	1.234	2	متوسطة
٣- لي الحرية بإبداء الرأي في مجال عملي.	3.400	1.152	1	متوسطة
٤- أملك الاستقلالية باقتراح وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة في مجال عملي.	2.771	1.325	4	متوسطة
٥- أمتلك استقلالية البحث في المشكلات التي تواجهني في العمل.	2.929	1.106	3	متوسطة
المتوسط العام	2.916			متوسطة

يشير الجدول رقم (7) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث وهو الاستقلالية، وقد توزعت على (5) فقرات، وقد أظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور بلغ (2.916) بدرجة متوسطة، كما أنّ جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية.

وبيّنت النتائج أن أكثر موافقة مفردات الدراسة على العبارة التالية: " لي الحرية بإبداء الرأي في مجال عملي " بمتوسط حسابي (3.400)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ووقعت في الفئة "متوسطة" من المقياس وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين يتيح مساحة كافية لمديرة المدرسة بحرية الرأي بمجال عملها وأن الإدارات التعليمية لا تتبع المركزية في عملها.

ومن ناحية أخرى، بيّنت 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 وأن إدارات التعلم لا تعطي مديرات المدارس الحري الكاملة

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة القدومي (2021)، (2018)، ودراسة السلمي (2018) حيث جاء مستوى التمكين متوسطاً على جميع أبعاد التمكين.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (2017)، ودراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء مرتفعاً.

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

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

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى القدرة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
١. تدعم الإدارة المدرسية مشاركة الطلاب في المسابقات المحلية والدولية.	3.119	1.101	5	متوسطة
٢. تسعى إدارة المدرسة إلى تحسين جودة مخرجاتها التعليمية	3.441	1.118	1	متوسطة
٣. تحرص إدارة المدرسة على سبق منافسيها في الابداع والابتكار	3.064	1.144	7	متوسطة
٤. تشجع إدارة المدرسة موظفيها وطلابها المتميزين دوماً	3.151	1.070	4	متوسطة
٥. تضع الإدارة معايير للإنجاز والتميز قابلة للتحقيق.	2.716	1.232	10	متوسطة

متوسطة	6	1.109	3.071	٦. يمكن للمدرسة تلبية المتطلبات المتزايدة لموظفيها كما ونوعاً.
متوسطة	9	1.139	2.822	٧. تحاول المدرسة باستمرار تقديم خدمات متميزة
متوسطة	8	1.141	3.009	٨. تجري إدارة المدرسة تغييرات على نشاطاتها المختلفة من أجل مواجهة المنافسين.
متوسطة	2	1.097	3.293	٩. تسعى إدارة المدرسة الى توسيع آفاق التطور والتجديد
متوسطة	3	1.144	3.219	١٠. تسعى إدارة المدرسة بشكل مستمر على إجراء تحسينات في الخدمة المقدمة
متوسطة		3.094		

يشير الجدول رقم (8) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني وهو مستوى القدرة التنافسية، وقد توزعت على (10) عبارات، وقد أظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور بلغ (3.094) بدرجة متوسطة وبيّنت النتائج أن أكثر موافقة 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 أنّ العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي " تضع الإدارة معايير للإنجاز والتميز قابلة للتحقيق. " بمتوسط حسابي بلغ (2.716)، ويعزى هذه النتيجة إلى صعوبة معايير الإنجاز القابلة للتحقق، وهذا يؤكد على ضرورة توفير أنظمة تساعد على تحقيق الإنجاز والتميز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البارقي(2016)، والتي أظهرت أن واقع تحقيق التنافسية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة الغامدي(2020) والتي أظهرت أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العجمي(2020)، ودراسة المناصير (2020). واختلفت مع دراسة علي وأنور (2021) التي أظهرت أن الميزة التنافسية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة صلاح الدين (2018) والتي أظهرت أن تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة ضعيفة.

الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام تعزى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)؟
تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق لتطبيق أبعاد التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)، والجدول التالي يبين هذه النتيجة.

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الأكاديمي

النتيجة	مستوى الدلالة *	قيمة ف	درجات الحرية	مجموع المربعات		
				بين المجموعات	داخل المجموعات	
دالة إحصائياً	.000	7.880	3	18.019	بين المجموعات	التفويض
			306	233.245	داخل المجموعات	
			309	251.264	المجموع	
دالة إحصائياً	.026	3.137	3	7.392	بين المجموعات	المشاركة
			306	240.338	داخل المجموعات	
			309	247.730	المجموع	
دالة إحصائياً	.006	4.196	3	11.107	بين المجموعات	الاستقلالية
			306	269.977	داخل المجموعات	
			309	281.084	المجموع	

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

وللتعرّف على الفروق لصالح أي فئة من فئات المستوى التعليمي الأربعة (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) تم إجراء الاختبار البعدي (scheffe)، وقد بينت النتائج أنّ الفروق في اجابات عينة الدراسة لبعء التفويض والمشاركة لصالح فئة الماجستير، في حين أنّ 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 القدومي (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 الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

النتيجة	مستوى الدلالة *	قيمة ف	درجات الحرية	مجموع المربعات		
				بين المجموعات	داخل المجموعات	
غير دالة إحصائياً	.216	1.539	2	2.494	بين المجموعات	التفويض
			307	248.770	داخل المجموعات	

			309	251.264	المجموع	
المشاركة	غير دالة إحصائيًا	.583	.540	2	.868	بين المجموعات
				307	246.862	داخل المجموعات
				309	247.730	المجموع
الاستقلالية	غير دالة إحصائيًا	.413	.887	2	1.614	بين المجموعات
				307	279.470	داخل المجموعات
				309	281.084	المجموع

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد، حيث بلغت قيم مستوى 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.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2018)، ودراسة السلمي (2018)، ودراسة العتيبي (2017) والتي أظهرت جميعها وجود فروق لدرجة التمكين على متغير الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

الإجابة على السؤال الرابع: ما التصور المقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة؟

للإجابة على السؤال الرابع قامت الباحثة بتحديد المنطلقات التي يستند إليها التصور المقترح:
أولاً: منطلقات التصور المقترح

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

١- **المنطلقات النظرية:** حيث تتبلور المنطلقات النظرية لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة فيما يلي:

- إكساب مديرات مدارس التعليم العام المهارات والقدرات اللازمة للتمكين التنظيمي.
- زيادة دافعية مديرات 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 القدرة التنافسية.

٢- المنطلقات العملية: وتتحدد المنطلقات العملية بالآتي:

- اعتماد الأفكار التشاركية الجديدة التي تُسهم في تحقيق القدرة التنافسية في لخطط الاستراتيجية للتمكين التنظيمي وتنفيذها في ضوء برنامج التحول الوطني 2020. ورؤية المملكة العربية السعودية (2030) والتي تدعم الاهتمام بتمكين القيادات لتحقيق القدرة التنافسية.
- تدعيم الإيجابيات التي حققها التمكين التنظيمي في رفع القدرة التنافسية في مدارس التعليم العام من خلال تحسينها بشكل مستمر .
- أن المتطلبات والتحديات العالمية والاحتياجات المحلية تستلزم العمل المنتظم في التمكين التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام لتحقيق القدرة التنافسية العالية.
- نتائج الدراسة الميدانية التي أشارت إلى ما يلي:
 - ✓ أن دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة على كل من مجال (التفويض، المشاركة، والاستقلالية) جاءت بدرجة متوسطة.
 - ✓ أن مستوى القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة جاء بدرجة متوسطة.
 - ✓ أن هناك فروق في اجابات 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 اجابات عينة الدراسة لبعد التفويض والمشاركة جاء لصالح فئة الماجستير، في حين أن الفروق في بعد الاستقلالية جاء لصالح فئة "الدكتوراه".
 - ✓ وضعت الباحثة تصور مقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لدور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات التعليم العام بجدة من ركيزة أساسية تستند إلى تحسين وتهيئة البيئة الإدارية لدى مديرات المدارس من خلال تبني الرؤى الفلسفية التالية:

- توعية مديرات المدارس بأهمية الاهتمام بالتمكين التنظيمي لتحقيق القدرة التنافسية.
- أهمية توفير المناخ الداعم لممارسة التمكين التنظيمي لتحقيق القدرة التنافسية.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

للتصور المقترح هدف عام وعدد من الاهداف الخاصة:

الهدف العام: يهدف التصور المقترح إلى معرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات التعليم العام بجدة ومدى تحقق أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) لدى مديرات المدارس.

الأهداف الخاصة: تحديد الأسباب والمقترحات المناسبة التي تدعم التمكين التنظيمي لمديرات مدارس التعليم العام في جدة لتحقيق القدرة التنافسية.

تعزيز التمكين التنظيمي في العمل.

ووضع التصور المقترح لتنفيذ مقترحات التمكين التنظيمي لتحقيق القدرة التنافسية.

رابعاً: أبعاد التصور المقترح

تتمثل أبعاد التصور المقترح بالتوافق مع الأبعاد الثلاثة للاستبانة على النحو التالي:

- **التفويض:** يعكس أهمية اتاحة التمكين التنظيمي لمديرات المدارس من خلال توفير مساحة واسعة لتحمل المسؤوليات والمشاكل الطارئة، وإعطاء الحرية في أداء العمل بطريقتهم لاتخاذ لمواجهة مشكلات العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهذا يحقق تميز للمدرسة وبالتالي قدرة على تحقيق التنافسية.
- **المشاركة:** من خلال اتخاذ القرارات ومنح سلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية في المدارس وتوفير أجواء من التعاون والمشاركة بين زملاء العمل وتشكيل فرق العمل في عمليات تطوير المدرسة للوصول لتحقيق الهدف.
- **الاستقلالية:** ان حاجة مديرات المدارس إلى الاستقلالية في القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة بعمل مديرات 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:

- تطوير اللوائح والأنظمة التي تدعم عملية التمكين التنظيمي للمديرات المدارس لتحقيق القدرة تنافسية.
- حث مديرات المدارس على الاهتمام بتحقيق القدرات التنافسية من خلال الاهتمام بالتوعية بأهمية التمكين التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية لمدارس التعليم العام.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإن الباحثة نوصي بما يلي:
- العمل على رفع وتعزيز مبدأ التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية وتدعيم أبعاده المختلفة، وإطلاع مديرات المدارس على مزايا التمكين التنظيمي المختلفة وارتباطه الوثيق بكفاءة مديرات المدارس مما ينعكس على أداء المدارس إيجابياً، ويعمل على تحقيق القدرة التنافسية.
 - تطوير مهارات وأبعاد عملية التمكين التنظيمي لدى مديرات 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 المديرات والمنسوبات لتحقيق القدرة التنافسية.

المقترحات

- تقترح الباحثة إجراء دراسات مماثلة في مجتمعات مختلفة وأساليب مختلفة لإثراء المكتبة التعليمية.
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية على مختلف القطاعات للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على تحقيق القدرة التنافسية
- جراء المزيد من الدراسات حول دور التمكين التنظيمي بمتغيرات جديدة مختلفة.

المراجع

المراجع العربية

- الاركوزي، صلاح (2020). مفهوم التمكين التنظيمي والإداري، تم استرداده من الموقع الإلكتروني بتاريخ 2023/10/1. <https://kitabab.com>
- أكبر، عبير فاروق. (2019). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 18(9)، 373-414.
- البارقي، مصلحه بنت حسين (2021). تطوير أداء ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية. *جامعه الملك سعود، مجلة الفنون والادب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع66، 217-246.
- براي، محمد؛ والجوزي، هيبه. (20 20). التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. *مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ*، 16(3)، 10-45.
- بلاغماس، بركة. (2013). التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، *مجلة الحكمة*، ع8، 27_57.
- البلوشي، علي محمد (2008). *مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي* [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة اليرموك، اليرموك.
- الثوابية، فواز؛ وآخرون. (2017). التمكين الوظيفي وأثره في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة*، ع138.
- الجارودي، ماجدة إبراهيم؛ والمطيري، نوف عبد الله ثواب. (2016) درجة توفر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية بجامعة الملك سعود. *دار سمات للنشر والأبحاث*.
- جدي، شوقي؛ عبيدة، حجار. (2013). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية بالجزائر. *المجلة العربية للإدارة*، مج1.
- الجهني، تهاني محمد ضيف الله. (2020). التمكين الوظيفي: أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل. *الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين*، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع66، 1-19.
- خليل، نبيل سعد. (2021). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها، جامعة سوهاج، *كلية التربية، مجلة شباب الباحثين*، ع 9. 148-180
- الرشيد، ساره بنت توفيق. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (22)، 84-112.

السلمي، خالد عبد الرحمن معتق. (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 11(19)، 103-148.

سليمان، إيناس السيد محمد. (2017). متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(11)، 19-47.

سليمان، هالة عبد المنعم أحمد (2018). المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. *كلية التربية جامعة عين شمس، مجلة الإدارة التربوية*، ع(17).
صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 42(3)، 234-314.

الطراونة، اخلاص ابراهيم؛ والنهدي، سميرة محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقته خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، الأردن 3(1)، 35-56.

الطراونة، سمير محمد سالم. (2016). دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، 168(1)، 831-877.

الطعاني، حسن أحمد؛ السويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، مج40، 305-327.

الظفيري، منصور مشاري سفاح. (2019). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت. *مجلة جمعية الثقافة والتنمية* 20(141)، 309-342.

العتيبي، غلباء بنت فيصل بن حدجان. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، 2(173)، 629-701.

العجرفي، فلاح خلف (٢٠١٧) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلبات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٦(٩)، 152-١٦٧.

العجمي، محمد صالح (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجه نظر مديري المدارس. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. المجلة التربوية الأردنية* 5(2)، 21-41.

عريقات، أحمد يوسف. (2009). دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة- الزرقاء الأردن تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات - الفرص - الآفاق.

عشور، فؤاد؛ دريدش، حلمي. (2021). دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر. مجلة المحترف للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(4)، 243-259.

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

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

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

كهينة، رشام، أحمد جميل (2018). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين، جامعة الوادي المحرر، مجلة اقتصاد المال والاعمال، 3(2).

الماضي، اشواق بنت عبد الله سعود (2021) التمكين الوظيفي ودوره على الارتباط الوظيفي. جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 313-338.

مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القدرات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. الجامعة الإسلامية بغزة.

مخلوف، أسماء محمد السيد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية). مجلة التربية، 39 (188)، 238 - 306

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

مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.

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

المناصير، عهود فرحان (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

منصور، سمية. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجله جامعه تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسله الآدب والعلوم الإنسانية، 40(2)، 225-246.

الهوري، عبد السلام. (2012). الإدارة التربوية واستراتيجياتها، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 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:

Brittenr ,L, Fook، Chan, Y & Sidhu، G,& ، Jerah& Fooi, Say& Kaur, R. (2017). Relationship between school culture and school organizational health with psychological empowerment among secondary school principals in malaysia, *International Journal of Arts& Sciences*، (16) ، pp.129-143.

jane Nthambi. (2016). The effect of Competitive Strategies on performance of private primary schools in Kenya: a survey of privet primary schools in Nairobi، *African Journal of Education Practice*، 1(2) ، 53-73