

البحث (٢)

**استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في
إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
التعليمية**

إعداد :

د. بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم المصري
حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

د. بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم المصري

حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم بناء أداة البحث وهي استبانة الخبراء لتحكيم الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم العام كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت نتائج البحث إلى استراتيجية مقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، تكونت من خمس مراحل، تمثلت في (التخطيط للتمكين الإداري، والتحليل الاستراتيجي، والتصميم الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة التقويم والمتابعة)، وتضمنت الأهداف الاستراتيجية سبعة أهداف استراتيجية، وعدد من المبادرات المقترحة.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية مقترحة - تطبيق التمكين الإداري - القيادات التربوية - إدارات التعليم - الميزة التنافسية - المؤسسات التعليمية .

A proposed strategy for implementing administrative empowerment of educational leaders in education departments as an approach to achieving competitive Merit in educational institutions

Dr. Badreah Abdelaziz Ebrahim Almasri

Abstract:

The research aimed to present a proposed strategy for implementing administrative empowerment for educational leaders in education departments as an approach to achieving competitive Merit. To achieve the goal of the research, the descriptive approach was used, and the research tool, which is an expert questionnaire, was built to evaluate the proposed strategy for administrative empowerment of educational leaders in public education departments as an approach to achieving competitive Merit. The results of the research reached a proposed strategy for the administrative empowerment of educational leaders in education departments as an approach to achieving competitive Merit. It consisted of five stages, represented in (planning for administrative empowerment, strategic analysis, strategic design, strategy implementation, and the evaluation and follow-up phase). The strategy included seven strategic objectives, And a number of proposed initiatives.

Keywords: proposed strategy - applying administrative empowerment - educational leaders - education departments - competitive Merit - educational institutions.

• مقدمة :

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

وقد تبنت المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها خطاً تنموية، من خلال خطط التنمية الخمسية المتتالية؛ وصولاً إلى خطة التنمية الخمسية التاسعة والعاشر، ثم ختمت بالرؤية الطموحة للمملكة (٢٠٣٠)، والتي صُمم لأهدافها الاستراتيجية عدد (١٢) برنامجاً طموحاً؛ يتم تحقيقها من خلال مبادرات ومؤشرات مرحلية لقياس الأداء ومتابعته. ومن أهم برامج الرؤية وأكثرها ارتباطاً بمجال الدراسة؛ برنامج: التحول الوطني الذي انبثق عنه برنامج " الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، وبرنامج: تعزيز الشخصية السعودية؛ الذي انبثق عنه برنامج "تنمية القدرات البشرية (HCDP) Human Capacity Development Program"، (المبادرة السادسة): نظام جديد للحوكمة بقيادات ممكنة وصلاحيات موسعة لإدارات التعليم، فالمؤسسات التعليمية التي تمتلك قيادات تربوية متمكنة علمياً ومهنيًا وسلوكياً؛ ستكون حتماً سريعة الاستجابة لتحقيق الاستدامة في التميز، والريادة التنموية إقليمياً ودولياً، ثم المنافسة العالمية.

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

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

أبعاد التمكين الإداري، والعمل على تعزيز ممارسته في إدارات التعليم، وفهم مستوى إدراكه، وتجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التعليمية، أكدت ذلك دراسة (الجابر، ٢٠١٦؛ الياحي، ٢٠١٥؛ الشواف، ٢٠١٥؛ العتيبي، ٢٠١٤).

وفي ضوء ماتناولته الأدبيات، وما توصلت إليه نتائج البحوث والدراسات السابقة، والخبرات العالمية والعربية السابقة، وما توصلت إليه بحوث سابقة للباحثة في هذا المجال من نتائج ميدانية؛ تبين أن ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجات متوسطة، وهذه النتيجة قد لا تؤدي إلى تحقيق جوانب تميز لإدارات التعليم وحصولها على مزايا تنافسية تؤهلها للمنافسة العالمية، لذا فهي بحاجة إلى تصميم استراتيجية تمكنها من بناء المستقبل عبر تصور الحاضر، وتضع هذه الاستراتيجية في أولوياتها الاعتماد على مؤسسات التدريب والتأهيل في القطاع الحكومي ذات الجودة النوعية والكفاءة لشأهم بفاعلية وبالقدر المأمول منها في إعداد القيادات التربوية وتمكينهم للقيام بعملية التحول، وتحقيق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، ذلك أن تجارب وزارة التعليم السابقة في مجال التمكين الإداري لم تكن ضمن استراتيجية واضحة المعالم، وفي ظل أطر تنظيمية وتشريعية محددة، مما نتج عنه تعثر العديد منها أو اقتصار التطبيق على بعض فئات القيادات التربوية دون وجود تراكمية في التقييم والخبرات والاستفادة منها في تطوير التجربة.

وعلى ذلك يأتي البحث الحالي لتتويجا لجهود الباحثة واستكمالاً لسلسلة بحوث سابقة تناولت واقع تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومتطلباته، والتجارب العالمية ذات الصلة حيث يكمل هذا البحث الصورة بتقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.

• سؤال البحث :

« ما الاستراتيجية المقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ؟

• هدف البحث :

« تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء نتائج الدراسة والممارسات العالمية.

• أهمية البحث:

• أولاً: الأهمية النظرية:

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

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

« قلة توفر دراسات تناولت مدخل التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية - حسب علم الباحثة - ووفقاً لإفادة مكتبة الملك فهد الوطنية

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

« تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لصناع القرار.

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

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

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

• حدود البحث:

« اقتصر البحث على تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، بأبعاده الثلاثة: التمكين التنظيمي، والتمكين القيادي، والتمكين النفسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على أبرز

الخبرات العالمية والعربية في هذا المجال، وتحديد أهم متطلبات تطبيق التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية.

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

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

• مصطلحات الدراسة:

• الاستراتيجية:

« تعرفها الحمودي (٢٠١٤، ٩٤) بأنها: "الأداة التي تحدد حركة المنظمة في جميع مجالات العمل وتعتبر منهجية وأسلوب عمل بناء على خطة عامة شاملة طويلة الأجل، في صورة مشروعات ومهام محددة ووفق جداول زمنية لتحقيق الأهداف المنشودة"

« وتعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: إجراءات وآليات مستقبلية منظمة، قابلة للتنفيذ تصور ما سيكون عليه التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية وفق أسس فلسفية ومنطلقات ورؤية ورسالة وقيم وأهداف وأدوار وإجراءات محددة.

• التمكين الإداري :

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

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

• الميزة التنافسية:

« تُعرّف بأنها "قدرة المؤسسة على إيجاد ممارسة ما أو مهارة معينة أو منفعة ذات قيمة علمية، ومعرفية أو تطبيقية يحتاجها المستفيد من خدماتها، أو تضيف له

منفعة، وأن تكون منفردة ويصعب تقليدها، وتحقق لها التفوق على الآخرين" (اللوكان، ٢٠١٦، ١٠١).

« كما يقصد بها: "الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميزها نفسها عن منافسيها، وتحقيق التفوق والتميز عليهم" (داسي، ٢٠١٢، ١٦٨).
« وتعرّف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مهارة أو تقنية أو قدرة تتيح لإدارات التعليم إنجاز أعمالها وأنشطتها بأسلوب تنفرد به عن منافسيها؛ لتحقيق كفاءة الأداء من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة والوقت.

• دراسات سابقة تناولت العلاقة بين التمكين الإداري، والميزة التنافسية:

دراسة نور الدين (٢٠١٤)، بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية". وهدفت إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة موبيليس بقسنطينة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٠) عامل إداري بالمؤسسة محل الدراسة، واعتمدت تطبيق المنهج الوصفي بأسلوبيه (الميداني/ النظري)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة جاء مرتفعاً، وأيضاً مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة جاء مرتفعاً.

دراسة المعايطة (٢٠١٤)، بعنوان: "أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية". هدفت إلى تحليل أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وفقاً لأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها من خلال استطلاع آراء مجتمع الدراسة (٢٤٠) مديراً في الإدارة الوسطى، والدنيا في المصارف التجارية الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى تصورات العاملين في المصارف التجارية نحو استراتيجيات تمكين الموارد البشرية، وأيضاً جاءت التصورات مرتفعة لأبعاد الميزة التنافسية، وأيضاً اتضح وجود أثر لاستراتيجيات التمكين بأبعادها المتمثلة في "الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات" مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في "الجودة، المرونة، الابتكار" في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة منصر (٢٠١٣)، بعنوان: "تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية". هدفت إلى معرفة طبيعة علاقة تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات من عينة عشوائية طبقية، عددهم (٤٥) فردا من الموظفين الإداريين في البنوك الجزائرية، واعتمدت المنهج الوصفي - المسحي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى تمكين العاملين في البنوك الجزائرية سائد بدرجة متوسطة نسبياً، ووجود علاقة ارتباط قوية طردية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية؛ وأهم بُعد من حيث الأثر على تحقيق الميزة التنافسية كان بعد القوة.

دراسة بوسالم (٢٠١٣)، بعنوان: "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". هدفت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وتحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة، تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

- منهجية البحث وإجراءاته :
- منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي والمنهج المختلط الذي جمع بين النتائج الكمية والنتائج النوعية.

- عينة البحث :

تمثلت عينة البحث في:

« بلغ عدد عينة المقابلة (٤١) فرداً، شارك في الإجابة عن أسئلتها قيادات تربوية متنوعة الأدوار ومنهم (مدير تعليم، ومساعد مدير تعليم، ومدير إدارة، ومساعد مدير إدارة، ومدير مكتب تعليم، ومساعد مدير مكتب تعليم، ومشرف تربوي)، بنين وبنات في إدارات التعليم العام المشمولة بالدراسة وهي: (الرياض، مكة المكرمة، الشرقية)، إضافة لإدارات التعليم في عدد من المناطق والمحافظات التي حققت مستويات متقدمة في جائزة التعليم للتميز المؤسسي وهي: (المدينة المنورة، القصيم، جازان، عنيزة، الطائف، جدة، بيشة، الأحساء، حائل)، وذلك لمعرفة أكبر قدر من المعلومات.

« عدد ١٣ خبيراً من القيادات في جهاز وزارة التعليم العام والعالي، يمثلهم (مديرو العموم في الوزارة، ووكلاء كليات التربية، وأعضاء هيئة التدريس)

- أداتي البحث:
- المقابلة :

استخدم البحث المقابلة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بتحليل الواقع ومن ثم تحديد خطوات الاستراتيجية المقترحة ، حيث كانت أسئلة المقابلة في أسلوب

المقابلة الهاتفية، والمباشرة من النوع المتنامي؛ الذي يعتمد على إجابة المستجيب، وحيث تم التوضيح للمشاركين بأن ممارسة التمكين الإداري في إدارات التعليم جاء بدرجة (متوسطة)، مما يدل على أن ممارسة التمكين الإداري موجودة فعلا في إدارات التعليم في (الرياض، ومكة، والشرقية)، كما أن درجة التمكين الإداري في إدارات التعليم في جميع أبعاده الثلاثة (التمكين التنظيمي، والتمكين القيادي، والتمكين النفسي)، أيضا جاءت بدرجة (متوسطة).

ثم السؤال عن عناصر التحليل البيئي الاستراتيجي (نقاط القوة، مواطن الضعف، الفرص، والتحديات، وأبرز المبادرات والجهات التي تساهم في التمكين الإداري للقيادات التربوية)، بعد إعطاء خلفية علمية عن التمكين الإداري والميزة التنافسية، ثم ختمت المقابلات بأسئلة تمت صياغتها بناءً على نتائج تحليل البيانات الكمية، وذلك للوصول لنتائج أكثر عمقا وتفصيلا، وتم إعطاء رمز لكل فرد من أفراد عينة المقابلة، ثم حُصرت الإجابات حصرا تنازليا وفق التكرارات المقابلة لكل عبارة وضعت للإجابة عن كل سؤال من أسئلة المقابلة.

• استبانة الخبراء:

تم استخدام استبانة الخبراء، حيث تُعرفها مصطفى (٢٠١٠، ٣٣)، بأنها "إرسال أسئلة إلى الخبراء في بعض الأمور التي يُراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ويقوم الخبراء بالرد عليها وإرسالها مرة أخرى"، وتم تصميم استبانة الخبراء استنادا إلى نماذج التمكين الإداري، والخبرات العالمية والعربية، ومن خلال مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ثم عرضها على مجموعة الخبراء، للوصول إلى اتفاق حول الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية بإدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتكونت استبانة الخبراء من قسمين:

◀ القسم الأول: بيانات عامة عن الخبير المشارك في التحكيم.

◀ القسم الثاني: محاور استبانة الخبراء وتتضمن: (منطلقات الاستراتيجية، مبررات الاستراتيجية، متطلبات تطبيقها، مراحل إعدادها، ومكوناتها الرئيسية: الرؤية، الرسائل، القيم، الأهداف الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية، المعوقات المتوقعة، المقترحات التي قد تحد من تأثير المعوقات المتوقعة).

• إجراءات بناء الاستراتيجية المقترحة:

تم إعداد الاستراتيجية المقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ بالاستناد إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي استخدم لجمع بياناتها أدوات الاستبانة والمقابلة في البحوث السابقة التي قامت الباحثة بإعدادها في هذا المجال ومن ثم بناء (استبانة الخبراء)، إضافة للاستفادة من الأدبيات ذات العلاقة والدراسات العلمية السابقة،

وما نتج عن تحليل بعض الخبرات العالمية والعربية في التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية، وبعد إنتهاء بناء الاستراتيجية، تم عرضها في صورتها الأولية على المحكمين (الخبراء) من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، والقيادات التربوية في وزارة التعليم ممن لهم خبرة في موضوع الدراسة، أو مجالها أو في الإدارة التربوية بشكل عام، ثم تم تحليل البيانات التي أدلى بها الخبراء بهدف بناء الاستراتيجية المقترحة في صياغتها النهائية.

• نتائج البحث :

• الإجابة عن سؤال البحث : ما الاستراتيجية المقترحة لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟

لبناء استراتيجية مقترحة لتمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم إدارياً كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وأن الحاجة لتطبيق أداة أخرى للحصول على معلومات متعمقة تساعد على بناء الاستراتيجية المقترحة، فتم إعداد أداة "المقابلة" لإجراء مقابلات فردية مباشرة، وهاتفية، مع فئات القيادات التربوية في إدارات التعليم، وذلك لتفسير الجزء الكمي من هذا السؤال، والوقوف على عناصر التحليل البيئي الاستراتيجي، وهي (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات)، وللتأكد من بعض النتائج التي كشفت عنها أداة الاستبانة في استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد أجريت المقابلات بعدة أساليب؛ بناءً على رغبة وظروف أفراد الدراسة (المباشرة وجها لوجه، أو الهاتفية، أو عن طريق النموذج الإلكتروني، أو عن طريق البريد الإلكتروني بتعبئة مستند بصيغة word)، كما يتضح في جدول (١):

جدول (١) نوع المقابلات المستخدمة لجمع البيانات النوعية وعددها

نوع المقابلة	العدد	%
المباشرة	٥	١٢%
الهاتفية	٧	١٧%
بتعبئة النموذج الإلكتروني	٢٦	٦٣%
بتعبئة مستند بصيغة word	٣	٨%
المجتمع	٤١	١٠٠%

ويوضح جدول (٢)، نتائج التحليل لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن نقاط القوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، والتي تم صياغتها بشكل عناصر رئيسية وأخرى فرعية، وتحديد التكرارات والنسب المئوية لها، على النحو الآتي:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن نقاط القوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم

المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%
البيئة الداخلية	التنظيمي	تقنية المعلومات وإدارة المعرفة	توافر البنية التحتية اللازمة لتسريع اتخاذ القرار	١٠	٧٥	%٥١
		أنظمة العمل وأدلتها	مراجعة أداء الإدارة وتطويره وفتح مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار	٢٥		
		الدعم المادي	توفر الميزانيات والدعم المادي	٨		
		التطوير المهني	التطوير المهني في مجالات القيادة التربوية	٩		
		التميز	توفر منهجيات التميز المؤسسي	٨		
البيئة الداخلية	القيادي	التخطيط والتطوير المستمر	تبني السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل	١٥	٥٣	%٣٦
		العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار		
		تميز الأداء	وجود كوادرات قيادية متميزة	١٦		
		التأهيل العلمي	وجود كفاءات تربوية مؤهلة.	١٢		
		العلاقات والتواصل	تعزيز القيادات علاقتها مع منسوبي الإدارة وهر كائنها	١٦		
البيئة الداخلية	القيادي	وضوح الرؤية والتوجهات المستقبلية	فهم القيادات للدور المناط بهم حول أولويات العمل	٥	٤	%١٣
		اختيار الكفاءات والاحتفاظ بها	تأهيل صف ثاني من القيادات التربوية	٤		
		التحفيز	توفير إجراءات لتحفيز القيادات	٧		
		الابتكار والإبداع	إعطاء الفرص للقيادات بتقديم المبادرات المتميزة والنافسة عليها	٤		
		الاستقرار الوظيفي	توفر بيئة العمل الجاذبة للمتضمنة الموارد اللازمة	٥		
البيئة الداخلية	القيادي	تعزيز الثقة في القائد	منح الثقة وبت روح المسؤولية لدى القادة.	٣	١٤٧	%١٠٠
		مجموع تكرار عبارات جوانب القوة في البيئة الداخلية	المصدر: إعداد الباحث			

جاءت أغلب نقاط القوة في إجابات عينة الدراسة ضمن أبعاد المحور الأول من محاور أداة الدراسة الأولى "الاستبانة" وهو واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وبناء عليه تم تصنيف إجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول وهي: بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين القيادي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين النفسي للقيادات التربوية.

ويتضح من الجدول (٢)، أن أعلى نسبة تكرار في جوانب القوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم كانت لصالح بُعد التمكين التنظيمي؛ مقارنة بالأبعاد الأخرى، بنسبة وصلت إلى (٥١%) من مجموع جوانب القوة التي تم تحديدها من قبل أفراد المقابلة، وقد يُعزى ذلك لطبيعة مهام أفراد الدراسة التي تركز على عمليات تحسين وتطوير الإجراءات الإدارية والتنظيم الإداري بشكل عام.

وتمثلت أكثر عوامل القوة التي حددها أفراد المقابلة في البُعد التنظيمي؛ والتي قد تُعزز تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "توفر أساليب مراجعة أداء الإدارة وتطويره ومنح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ

القرار"، وقد عبر (٢٢م) بأن أبرز جوانب القوة في إدارات التعليم تمثلت في "الصلاحيات الممنوحة للمدير العام من قبل وزارة التعليم"، وهذه العبارة تشير إلى أن الصلاحيات الممنوحة لمدير عام التعليم؛ تساهم في ممارسة الاستقلالية الإدارية، وسرعة في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية ومنها، تفويض بعض الصلاحيات للمساعدين وبعض القيادات التربوية في الإدارة، مما يسهل عملية مراجعة أداء الإدارة واتخاذ التدابير اللازمة لتطويره وتحسينه، وأكد ذلك مشاركون آخرين؛ وأكدت ذلك نتيجة دراسة (اليامي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن "مديري التعليم في المناطق يمارسون بدرجة عالية التمكين الإداري وكانت درجة الموافقة عالية على بُعد الصلاحيات الممنوحة"، واتفقت نتائج عدد من الدراسات كدراسة (أبو جمعة، ٢٠١٧)، على أن "التفويض في حال تنفيذه يساهم في بناء صف ثان في المؤسسات التعليمية ويساعد في سرعة اتخاذ القرارات"، ودراسة مجبكي، Mgbeke (2007)، في نتائجها "بأن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية"، وأكد (١٣م) على أن من عوامل القوة في إدارة التعليم "تحديد الصلاحيات لكل قائد تربوي بدقة كبيرة"، وأضاف (٤١م) تأكيداً لأهمية هذه النقطة بقوله "منح كثير من الصلاحيات للقيادات"، وجاءت دراسة ماكسويل (Maxwell, 2007) مؤكدة على هذه النقاط بنتيجتها "أن الموظفين شعروا بأن لديهم صلاحيات تمكنهم من اتخاذ بعض القرارات الخاصة بعملهم، واعتبر جميع الموظفين بأن لديهم بعض النفوذ والسيطرة على أعمالهم، إلا أن درجة وكيفية هذا النفوذ تختلف من شخص لآخر" وذكر (١١م) أن من نقاط القوة في إدارة التعليم "التحول من البيروقراطية والروتين إلى الانجاز ودقته"، وأشار مشاركون آخرون إلى وجود نقاط قوة تدعم مراجعة الأداء وتطويره وتمثل في ما ذكره (١٢م) بقوله "توفر بعض الأدلة المنظمة للعمل"، وأكد (١٨م) بقوله "توفر أنظمة وأدلة مقننة لإنجاز العمل" و(١٦م) حيث شاركهم الرأي بقوله "وجود أدلة تنظيمية وإجرائية لوحدات المؤسسة التعليمية" وتتفق هذه الآراء مع نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠١٨)، التي أكدت على "أن تفويض الصلاحيات، وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والمشاركة في عمليات التخطيط والتحفيز، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، والتأهيل، فتتوفر بنسبة متوسطة لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض".

وجاءت العبارة "تبني السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل" كثاني أهم عامل قوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد الدراسة، حيث عبر عدد من أفراد عينة المقابلة عن هذا عامل القوة هذه بعدة أساليب؛ فقد ذكر (١٩م) بأن من عوامل القوة "وجود رؤية ورسالة وأهداف للإدارة متوافرة على موقع الإدارة الإلكتروني" بينما ذكر (١٨م) بأن "وضوح التوجهات وتحديد القضايا والأولويات" تُعد من العوامل

المهمة في حين ذكر (١٦م) أن "وجود أهداف استراتيجية للمؤسسة التعليمية" عامل قوة في إدارات التعليم لنجاح التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وأكد على ذلك (١٣م) بقوله "وجود خطة استراتيجية واضحة لإدارة التعليم ووجود خطط تشغيلية للأقسام ومكاتب التعليم التابعة للإدارة، إضافة إلى تطبيق منظومة المؤشرات في التعليم مما يحفز على التميز والانجاز" يُعد من عوامل القوة المهمة، بينما ذكر (٢٨م) أن "تهيئة الإدارة بتطبيق الميدان للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لعدة سنوات" ساهم في التهيئة لتحقيق مزايا تنافسية لإدارات التعليم، وأكد ذلك (٣٦م) بقوله "وضوح الخطط العامة والتشغيلية"، و(٣٨م) بقوله "وجود رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية معتمدة وموثوقة ومعلنة" في حين أشار (٣٩م) لذلك بقوله "التخطيط الجيد للحصول على مؤشرات أداء عالي يرفع من كفاءة الأداء لكافة العمليات"، يؤكد ذلك نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٨)، "أن أفراد الدراسة يمتلكون المهارات اللازمة لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات التخطيط والتحفيز"، ويساعد على تبني القيادات التربوية للسياسات والاستراتيجيات الداعمة لتحقيق مزايا تنافسية هو إدراكهم للمفاهيم الحديثة للقيادة التربوية وممارستها ويؤيد ذلك نتيجة دراسة (المري، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى "أن درجة إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته كانت مرتفعة".

كما يتضح من الجدول (٢)، أن بُعد التمكين القيادي جاء في المرتبة الثانية من حيث نسبة التكرار في عوامل القوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (٣٦٪) من مجموع عوامل القوة التي تم تحديدها من قبل أفراد عينة المقابلة، وهذه النسبة منخفضة أمام أهمية توفر المورد البشري ذو الكفاءة والتميز والإبداع في الأداء كأحد عوامل القوة في إدارات التعليم للمساهمة في نجاح التمكين الإداري كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في الإدارة.

وتمثلت أكثر عوامل القوة التي حددها أفراد المقابلة في البُعد القيادي؛ والتي قد تُعزز نجاح التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "وجود كوادري قيادية متميزة"، وقد عبر (٢م) بقوله من أهم عوامل القوة في إدارات التعليم "وجود كفاءات تربوية مؤهلة"، في حين عبر (٣م) بقوله "فهم القيادات للدور المناط بهم"، وذكر (٨م) "وجود مجموعة من الكوادري المؤهلة علمياً وعملياً"، وأكد (٩م) على أهمية هذا العامل بقوله "كفاءة القيادات التربوية" المتوفرة في إدارات التعليم ولديها قدرة على تحمل المسؤولية والرغبة الملحة في التطوير، مما يساهم في بناء ميزات تنافسية، يؤكد ذلك (١٠م، ١٢م) بقولهما "توفر بعض الكوادري البشرية القيادية المؤهلة"، ويذكر (١٦م) بقوله "وجود كوادري قيادية متميزة جمعت الخبرة والتجربة والمهنية"، وذكر (٢٠م) بقوله "وجود قيادات مؤهلة تتمتع بحس مسؤولي عالي"، وأضاف (٢١م) بقوله "وجود كوادري بشرية مميزة وذات

مؤهلات عليا"، وأشاد (٢٦م) بالقيادات المتوفرة في إدارات التعليم بقوله "وجود خبرات إدارية عملية وعلمية من منسوبي الإدارة"، وذكر (٣٤م) بقوله "وجود موظفين إداريين أكفاء على درجة عالية من التدريب والتأهيل"، وذكر (٣٧م) "توفر الكفاءات البشرية في إدارات التعليم المهياة لممارسة التمكين الإداري" واتفقت مع هذا الرأي نتيجة دراسة (اليامي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى "أفراد الدراسة يمارسون بدرجة عالية التمكين الإداري وكانت درجة الموافقة عالية على توفر أبعاد التدريب والتطوير، المعلومات"، وأضاف (٣٩م) بقوله "توفر الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق متطلبات عمل متميز ونوعي" وأضاف (٤١م) بقوله "كثرة القيادات التربوية المؤهلة والمؤثرة"، وهذه الآراء تؤيدها نتيجة دراسة (الحبيب، وكنزة، ٢٠١٨) بـ "أن المدراء يملكون المقدرة الإدارية والتربوية، مما يدعو إلى منحهم استقلالية أكبر"، ونتيجة دراسة (الكبيسي والخفاجي، ٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن "هناك حاجة كبيرة لدى عينة البحث إلى تطوير قدراتهم الأساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الإدارية".

وتساوت نقطة القوة "تعزيز القيادات علاقاتها مع منسوبي الإدارة وشركائها" مع النقطة الأولى في عدد التكرار من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد الدراسة، ولكن تبعتها في الأهمية كثاني أهم عامل قوة لبُعد التمكين القيادي في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، لأن من سمات القيادات المتميزة الحرص على توثيق العلاقات مع منسوبي إدارات التعليم، وأيضاً مع المستفيدين والشركاء، وتعزيز قنوات التواصل معهم، لضمان الأداء المتميز؛ وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وهذا السلوك جزء من مفهوم القيادة الخادمة، أو القيادة بالخدمة التي يقوم فيها القائد التربوي بخدمة الفريق، والعمل على تحقيق متطلباته الوظيفية، والمعنوية لإحراز أفضل النتائج إدارة التعليم، وعبر المشاركين عن هذه النقطة بعدة أساليب؛ فقد ذكر (٦م) "التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة" و (٧م) بقوله "مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل"، (١٠م) "توفر بيئة عمل إيجابية يسودها روح الفريق والعلاقات الإنسانية"، (١٣م) "العلاقات الإنسانية المتميزة"، وذكر (١٥م) "التفاهم المشترك والأهداف المشتركة بين القيادة ومنسوبي الإدارة" وذكر (١٧م) أن من عوامل القوة في هذا البُعد "التشاركية والتكامل بين عناصر المنظومة التعليمية"، وأكد (٢٤م) أن من مظاهر عوامل القوة في إدارة التعليم "تكوين فرق عمل في مجالات متعددة" وأشاد (٢٦م) بالقيادات المتوفرة في إدارات التعليم بقوله "توفر الكفاءة والفعالية فيمن تحوّل له الصلاحيات"، وأكد (٣٩م) بقوله "الحرص على التكامل الداخلي والخارجي مع كافة الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية لتحسين جودة المخرجات"، وذكر (٤١م) أن من أهم عوامل القوة في البُعد القيادي يتمثل في "القدرة على التخطيط والتواصل مع الجهات ذات العلاقة"، وتؤكد ذلك نتائج دراسة

(اليامي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى " أن درجة موافقة مديري إدارات التعليم في المناطق عالية جدا على أبعاد (فرق العمل، والمشاركة)، ودراسة (الأحمري، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى " أن واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية مرتفع بوجه عام، ومرتفع جدا في بُعد الاتصال الفعال، ومرتفع في بُعد فرق العمل".

ويتضح من الجدول (٢)، أن بُعد التمكين النفسي جاء في المرتبة الثالثة من حيث نسبة التكرار في عوامل القوة في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (١٣٪) من مجموع عوامل القوة التي تم تحديدها من قبل أفراد عينة المقابلة، وهذه النسبة تعتبر ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف أنظمة الحوافز أو ضعف الحوافز المقدمة للقيادات التربوية مقابل المسؤوليات التي يكلف بها.

وتتمثل أكثر عوامل القوة التي حددها أفراد المقابلة في بُعد النفسي؛ والتي قد تعزز تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "توفر إجراءات لتحفيز القيادات"، وقد عبر (٣م) بقوله "دعم القيادة العليا لهذه القيادات"، وذكر (٤م) بقوله إن "منح الثقة وبت روح المسؤولية لدى القادة"، يُعد نقطة قوة تعزز تطبيق التمكين الإداري، ويدعم ذلك نتيجة دراسة (الكعبي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى " أن التمكين الإداري يتحقق من خلال توفير المعلومات اللازمة للعاملين، وامتلاكهم الثقة بتحدياتهم من أجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم، اعتمادا على المعلومات والمعارف الضمنية التي يمتلكونها"، وذكر (٧م) "المحافظة على الموظفين، وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وغير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء"، واتفقت هذه الآراء مع نتيجة دراسة (الكبيسي، والخضاجي، ٢٠١٧)، التي توصلت إلى " إدراك عينة البحث لأهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لإعداد أنفسهم أكثر لممارسة التمكين"، و (١٢م) "الدعم والتحفيز المعنوي والرمزية كشهادات التقدير" و (١٣م) "فتح الفرصة للمبادرات المتميزة، ووجود جائزة للتميز على كل المستويات"، و (٢٩م) "وجود مركز للتميز يقدم خدماته لكافة الفئات المختلفة"، و (٣٥م) "تبني ثقافة التميز"، وذكر (٣٨م) "تميز الإدارة على المستوى المحلي والإقليمي وحصولها على الجوائز المتنوعة".

ويلاحظ بشكل عام على محور نقاط القوة في نتائج أداة (المقابلة)؛ بأن بُعد التمكين التنظيمي جاء في المرتبة الأولى بدرجة توفر (متوسطة)، ونسبة بلغت (٥١٪)، متقدما على البعدين الآخرين للمحور الأول وهما بُعد التمكين القيادي والتمكين النفسي، بخلاف نتائج أداة الاستبانة، حيث جاء بُعد التمكين التنظيمي في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (متوسطة)، يتقدمه البعدين القيادي والنفسي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أداة الاستبانة، ذات أسئلة مغلقة تقيد الإجابة وتؤطرها في حيز محدد لا يسمح بالتوضيح، إضافة إلى أن الاستبانة طبقت على ثلاث مناطق تعليمية كبيرة الحجم ولها عمقها الجغرافي، والتعليمي، وبالتالي

تتمتع بنوع من الاستقرار التنظيمي، يُعتبر أفضل عن غيرها من المناطق، والمحافظات التعليمية الأخرى، وحصول بُعد التمكين التنظيمي في نتائج كلا الأداتين على درجة (متوسطة)، فيه إشارة مهمة جدا إلى ضرورة تبني استراتيجية التنمية والتطوير التي يتم فيها تمتين نقاط القوة بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية لإدارات التعليم.

ويوضح جدول (٣)، نتائج التحليل لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، والتي تم صياغتها بشكل عناصر رئيسية وأخرى فرعية، وتحديد التكرارات والنسب المئوية لها، على النحو الآتي:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية لإدارات التعليم

المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%	
البيئة الداخلية	التنظيمي	تقنية المعلومات وإدارة المعرفة	محدودية تفعيل الأنظمة التقنية المتوفرة في الإدارة	١٢	٩٦	٥٥%	
			انظمة العمل وأدلتها	عدم توفر قاعدة بيانات موحدة			٤٦
			الدعم المالي	محدودية الميزانيات والمخصصات المالية.			١١
			التطوير المهني	ضعف التطوير المهني للقيادات التربوية، ونقص البرامج النوعية			٢٠
			التخطيط والتطوير المستمر	عدم وجود منهجية مكتملة لتحديد الاتجاه والأولويات			٧
المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%	
البيئة الداخلية	القيادي	التأهيل وتميز الأداء	تدنى الكفايات القيادية لدى بعض القيادات الحالية وقصور الخبرة الإدارية	١٨	٥٠	٢٩%	
			العلاقات والتواصل	الافتقار لحلق التواصل الفاعل بين الإدارات بشكل عام وذات المهام المتشابهة في الأهداف			٥
			الرؤية والتوجهات المستقبلية	عدم مشاركة القائد التربوي في وضع الخطط والأهداف للمؤسسة التربوية			٩
			خطط التعاقب الوظيفي واختيار ذوو القدرات القيادية	ضعف تطبيق معايير لاختيار القيادات وضعف برامج تأهيل القيادات البديلة			١٤
			مناسبة بيئة العمل	عدم مناسبة بيئة العمل			٤
المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%	
البيئة الداخلية	النفسي	نظام الحوافز السلوكيات المؤثرة	ضعف التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي.	٩	٢٨	٢٦%	
			الابتكار والإبداع	غياب مفهوم الميزة التنافسية ومعارضة التغيير			٥
			الاستقرار الوظيفي	تغير مديري التعليم والمساعدين والقيادات.			٦
			داقين القائد	ضعف الدافعية لدى القيادات التربوية			٥
			مجموع تكرار عبارات نقاط الضعف في البيئة الداخلية				

المصدر: إعداد الباحث

وجاءت أغلب نقاط الضعف في إجابات عينة الدراسة ضمن أبعاد المحور الأول من محاور أداة الدراسة الأولى "الاستبانة" وهو واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وبناء عليه تم تصنيف إجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول وهي: بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين القيادي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين النفسي للقيادات التربوية.

ويتضح من الجدول (٣)، أن أعلى نسبة تكرار في نقاط الضعف للبيئة الداخلية لإدارات التعليم كانت لصالح بُعد التمكين التنظيمي؛ مقارنة بالأبعاد الأخرى، بنسبة وصلت إلى (٥٥%) من مجموع نقاط الضعف التي تم تحديدها من قبل أفراد عينة المقابلة، وتعتبر نسبة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لميل بعض القيادات التربوية بإدارات التعليم إلى العمل بالإجراءات البيروقراطية، و مما يتطلب بذل جهود كبيرة لنشر ثقافة التمكين الإداري والميزة التنافسية بين القيادات في إدارات التعليم لاستثمار عوامل القوة في التقليل من تأثير نقاط الضعف المرصودة بهدف رفع مستويات الأداء، وتحقيق الأهداف المأمولة من تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم.

وتمثلت أكثر نقاط الضعف التي حددها أفراد المقابلة في البُعد التنظيمي؛ والتي قد تؤثر على تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم وتقلل من نجاحه في "قصور في التنظيم الإداري، من حيث عدم مناسبة الهيكل التنظيمي، وقصور في منح الصلاحيات"، وقد عبر (٣٠م) بأن أبرز نقاط الضعف في إدارات التعليم تمثلت في "تداخل المهام والصلاحيات بين مديري المكاتب والإدارات"، وأكد ذلك (٢م) بقوله "تداخل الاختصاصات بين بعض الأقسام داخل الإدارة التعليمية"، وذكر (٩م) "الازدواجية في العمل بين بعض الإدارات"، وذكر (٣١م) "ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام في القرارات والبرامج مما يولد ازدواجية أحياناً"، وذكر (٩م) "عدم تفعيل الهيكل الأفقي والاصرار على العمودي"، وذكر (١٦م) "عدم تحديث الهيكل التنظيمي في وجود متغيرات ومستجدات متسارعة في المهام والمسؤوليات والأدوار"، وذكر (٣٧م) "ترهل الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم وضعف فاعليته"، وذكر (٦م) "وجود شيء من المركزية في التعامل مع القضايا التربوية والتعليمية"، (١٣م) "البيروقراطية في اتخاذ القرارات"، (٢٢م) "طول الإجراءات واللاتكاملية"، (٢٤م) "الأنظمة والإجراءات التي تحد من الابتكار والمبادرة"، وذكر (٢م)، "ضعف التفويض للصلاحيات"، (٤م) "تفويض الصلاحيات في مستوى مركزي"، وذكر (٥م) "قلة الصلاحيات الممنوحة والتعقيدات الإدارية"، وذكر (٣٠م) "ضعف الصلاحيات الممنوحة والتي تؤدي للعزوف عن العمل القيادي"، وذكر (٣١م) "انخفاض سقف الصلاحيات المخولة لمديري الإدارات" وذكر (١٠م) اجمالاً لنقاط الضعف التنظيمية بقوله "عدم تطبيق بعض الأنظمة واللوائح،

وسوء ممارسات الصلاحيات، والازدواجية وتداخل المهام" وما سبق يتفق مع نتيجة دراسة (العمرو، ٢٠١٧) "التي أظهرت درجة عالية جدا لصعوبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم، أبرزها: محدودية تفعيل الصلاحيات الممنوحة للقائد التربوي، وعدم وضوح بعض الصلاحيات اللازمة لأداء المهام" ونتيجة دراسة (أبو جمعة، ٢٠١٧)، التي توصلت إلى "تخوف بعض قادة الإدارة والمديرية التعليمية من تفويض السلطة لاعتقادهم بأن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم".

وجاءت العبارة "ضعف التطوير المهني للقيادات التربوية، ونقص البرامج النوعية" كثاني أهم نقطة ضعف في البعد التنظيمي للبيئة الداخلية لإدارات التعليم من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد الدراسة، حيث عبروا عن هذه النقطة بعدة أساليب؛ فقد ذكر (١٦م) "ضعف التدريب والتأهيل للكوادر البشرية المتميزة"، وذكر (١١م) "قدم بعض البرامج"، و(٢م) "قلة المعاهد التدريبية الداخلية المتخصصة في الإدارة التعليمية" وأضاف بقوله "قلة الفرص التدريبية على رأس العمل"، و(٩م) "التركيز على الكم في البرامج المقدمة وإغفال حاجة وأولوية الميدان التربوي"، وذكر (١٦م) "ضعف التدريب على النظم الإدارية والتقنية الموجودة في بيئة العمل"، كما ذكر (٢٦م) "انعدام البرامج المتخصصة والنوعية للقيادات"، وذكر (٣٠م) "شح فرص التدريب الخارجي والداخلي" وأضاف (٣٨م) "قلة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة"، و(٣٩م) "عدم وجود برامج نوعية ذات مهنية عالية تشرف عليها بيوت خبرة متميزة لكافة العاملين بالإدارات لرفع مستوى كفاءة الأداء" وذكر (٤١م) "عدم الاستفادة من الخبرات العالمية"، وذكر (٣٥م) "قلة البرامج التأهيلية للقيادات المستجدة".

كما يتضح من الجدول (٣)، أن بعد التمكين القيادي جاء في المرتبة الثانية من حيث نسبة التكرار في نقاط الضعف في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (٢٩٪) من مجموع نقاط الضعف التي تم تحديدها من قبل أفراد المقابلة، وقد يعزى ذلك لضعف التطوير المهني للقيادات التربوية، وضعف تأهيل القيادات المستجدة (الواعدة)، وضعف تحديد الاحتياج التدريبي الفعلي اللازم لتحسين مستوى كفاءة القيادات، وتأهيلهم التأهيل المناسب للأدوار القيادية المكلفين بها، أو المرشحين لممارستها، وقد يرجع السبب لضعف الاهتمام بإعداد القيادات الإعداد المهني المطلوب أو ضعف آليات الاستقطاب والاختيار للقيادات البشرية، وعدم تفعيل إدارة المواهب التي تُعد من الاستراتيجيات الحديثة لاختيار الكفاءات من القيادات التربوية بناءً على الجدارات، وقد تكون هذه النسبة مؤشراً لحاجة وزارة التعليم وإدارات التعليم لتفعيل خطط التعاقد الوظيفي؛ بمراحله المتمثلة في (وصف المواقع القيادية، تحديد ذوي القدرات المتميزة للقيادة في المستقبل، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، وتنمية كفاياتهم، والتطبيق الفعلي

لبرنامج التعاقب الوظيفي)، لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاحتفاظ بالقيادات ذوو القدرات القيادية المتميزة، والاختيار لأفضل المرشحين من ذوي الكفاءة والمقدرة.

وتمثلت أكثر نقاط الضعف التي حددها أفراد المقابلة في البُعد القيادي؛ والتي قد تؤثر على نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "تدني الكفايات القيادية لدى بعض القيادات الحالية وقصور الخبرة الإدارية"، وقد عبّر عن ذلك (٤٠م) بقوله " أحيانا استخدام السلطة في غير محلها"، في حين ذكر (٢م) "أن ضعف القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض القيادات التربوية ناتج من عدم التمكين الوظيفي"، وذكر (١٧م) بأن "عدم التكامل مع القيادات التربوية بإدارة التعليم والعمل بمعزل عنها، يُعد أكثر نقاط الضعف التي تؤثر على نجاح التمكين في إدارات التعليم"، بينما أكد (١٢م) مستوى تدني الكفايات القيادية لدى بعض القادة بقوله: "هناك شريحة كبيرة من الكادر الإداري غير مؤهلة"، وشاركه (١٥م) بقوله " ضعف تأهيل بعض من يتولى القيادة"، في حين حدد (٣٧م) مجال الضعف بقوله " ضعف قدرات بعض المسؤولين في ممارسة التمكين الإداري"، أما (٢٦م) فقد أشار أن " نقص الخبرات" هي نقطة الضعف التي قد تؤثر على نجاح تطبيق التمكين الإداري.

وجاءت العبارة "ضعف تطبيق معايير لاختيار القيادات، وضعف برامج تأهيل القيادات البديلة" كثاني أهم نقطة ضعف في البعد القيادي للبيئة الداخلية لإدارات التعليم؛ من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد المقابلة، حيث عبروا عن هذه النقطة بعدة أساليب؛ فقد ذكر (٢٥م) "عدم وجود خطة واضحة المعالم في إعداد قيادات الصف الثاني، وعدم وجود آلية مقننة في اختيار القيادات"، بينما (٤٠م)، عبّر عن ذلك بقوله "وجود مركزية في تكليف القيادات"، وأكد ذلك (٣٧م) بقوله: "جمود الوصف الوظيفي وآليات الترقية لوظائف قيادات الصف الثاني، ومركزية تكليف وإنهاء تكليف القيادات في إدارات التعليم" تُعد من أهم نقاط الضعف في إدارات التعليم، وقد يُعزى ذلك إلى عدم وضوح توجه وزارة التعليم لاستراتيجية منهجية لتعاقب القيادات التربوية في ضوء معايير موضوعية، تنتهي بتمكينهم في المواقع القيادية.

ويتضح من الجدول (٣)، أن بُعد التمكين النفسي جاء في المرتبة الثالثة من حيث نسبة التكرار في نقاط الضعف في البيئة الداخلية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (١٦%) من مجموع نقاط الضعف التي تم تحديدها من قبل أفراد المقابلة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف أنظمة الحوافز المتبع في وزارة التعليم.

وتمثلت أكثر نقاط الضعف التي حددها أفراد المقابلة في البُعد النفسي؛ والتي قد تؤثر على نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في

"ضعف التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي"، حيث ذكر (١٣م) معبراً عن هذا البُعد بقوله "ضعف الحوافز للقيادات التربوية"، وأشار (١٢م)، إلى "ضعف أنظمة التحفيز المادي" وذكر (١٦م)، تحديداً لجوانب الضعف بقوله "ضعف التحفيز للكوادر القيادية المتميزة"، وذكر (٤٠م) مؤكداً ما توجه إليه عدد من أفراد المقابلة، بقوله "عدم وجود حوافز معنوية ومادية"، بينما (٣٧م) عزى ذلك إلى "محدودية صلاحيات التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي"، واتفقت هذه الآراء مع نتائج دراسة (العمرو، ٢٠١٧)، التي أظهرت درجة عالية جداً لصعوبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم، أبرزها: ضعف الحوافز المقدمة للقائد التربوي، محدودية قناعة الرئيس المباشر بأهمية التمكين الإداري، قلة منح الثقة للقائد التربوي.

وجاءت العبارة "تغيّر مديري التعليم والمساعدين والقيادات" كثاني أهم نقطة ضعف في البعد النفسي للبيئة الداخلية لإدارات التعليم من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد المقابلة، حيث عبروا عن هذه النقطة بعدة أساليب؛ فقد ذكر (٣٨م) أن من أهم نقاط الضعف في بُعد التمكين النفسي "تغيّر مديري التعليم والمساعدين والقيادات"، بينما أشار (٦م) بأن "عزوف بعض القيادات المتميزة عن الاستمرار في القيادة"، وإحجام بعض المتميزين عن قبول مناصب قيادية "من أهم مظاهر الضعف، في حين ذكر (١٣م) أن "كثرة التغيير في القيادات يؤدي لعدم الاستقرار"، أما (١٨م) فقد خصص فئة المشرفين؛ بقوله "تسرب المشرفين من العمل الإشرافي"، في حين جاء التعميم بقول (٣٥م) واصفاً أن أهم نقطة ضعف تتمثل في "تسرب القيادات"، وقد يكون تسرب القيادات، وعدم استمرارهم؛ ناتجا عن عدم تقدير رؤسائهم لجهودهم حسب ما أوضحت نتيجة دراسة (اليامي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى "أن أعلى المعوقات كان "ضعف تقدير الإدارة العليا للإنجازات الموظفين"، وقد يُعزى السبب إلى ضعف الحوافز المخصصة لهم سواءً المادية أو المعنوية، وفي ذلك ما توصلت له نتيجة دراسة (الأحمري، ٢٠١٥)، "بأن واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية منخفض في التحفيز والتشجيع"، أو كثرة المهام الموكلة إليهم دون تفويض بعض منها لمساعدتهم أو المرؤوسين الذين يعملون معهم، وقد تكون ناتجة عن طبيعة شخصياتهم؛ وفهمهم القاصر للمسؤولية وتحمل أعباء الدور الوظيفي، مما يتسبب لإثقالهم بالمهام والأنشطة المرتبطة بها، فينتج عن ذلك تطلع للتخلي عن المسؤولية والبعد عنها بحثاً عن المهام التي يتوفر معها نوعاً من اللامسؤولية.

يلاحظ بشكل عام على محور نقاط الضعف في نتائج أداة (المقابلة)؛ بأن بُعد التمكين التنظيمي جاء في المرتبة الأولى أيضاً، بدرجة توفر (متوسطة)، ونسبة بلغت (٥٥%)، متقدماً على البعدين الآخرين للمحور الثاني وهما بُعد التمكين القيادي، والتمكين النفسي، بخلاف نتائج أداة الاستبانة، حيث جاء بُعد التمكين

التنظيمي في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (متوسطة)، يتقدمه البعدين القيادي والنفسي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أداة الاستبانة، ذات أسئلة مغلقة تُقيّد الإجابة، وتُؤطرها في حيز محدد، لا يسمح للمشارك بالتوضيح، في المقابل أسئلة أداة المقابلة من النوع المفتوح التي تعطي المشارك مساحة للتعبير عن رأيه، إضافة إلى أن أداة المقابلة شملت ثمان إدارات تعليمية متفاوتة في الحجم، والموقع الجغرافي، ولها مشاركات تنافسية للحصول على جوائز التميز الإداري، لذا فعند تطبيق معايير التميز المؤسسي يظهر وبشكل جلي؛ القصور في الجوانب التنظيمية الداعمة لجودة الأداء، والتي غالباً ترتبط باستقرار القيادات التربوية، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير البنى التقنية، ووضوح الخطط، والتوجهات المستقبلية، وغيرها، وحصول بُعد التمكين التنظيمي في نتائج كلا الأدوات على درجة (متوسطة)، فيه إشارة مهمة جداً إلى ضرورة تبني الاستراتيجية العلاجية، التي يتم فيها استثمار الفرص لمعالجة نقاط الضعف، للمساهمة في إنجاح التمكين الإداري للقيادات التربوية وتحقيق مزايا تنافسية لإدارات التعليم.

ويوضح جدول (٤)، نتائج التحليل لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن الفرص في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، والتي تم صياغتها بشكل عناصر رئيسية وأخرى فرعية، وتحديد التكرارات والنسب المئوية لها، كما يلي:

البيئة الخارجية لإدارات التعليم

المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%
البيئة الخارجية	التنظيمي	توظيف التقنيّة	توجه الوزارة للتحويل الرقمي في القيادة	٩	٧٨	٧٠%
		بناء الشراكات المجتمعية	تبني شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي - بتقديم خدمات ودعم ونشر ثقافة التطوع والمشاركة في المناسبات المجتمعية	٤١		
		الموارد المالية	المخصصات المالية وأنظمة الدعم والهيئات	٣		
		التنظيم الإداري	تطبيق هياكل تنظيمية جديدة وفق رؤية ٢٠٣٠	٧		
		التوجهات الاستراتيجية	التوجهات العالمية والمحلية للتمكين وتضمين الرؤية لذلك	١١		
		تأهيل وتطوير	التدريب على رأس العمل في جهات تدريبية مؤهولة داخليا وخارجيا	٧		
البيئة الخارجية	القيادي	تأهيل الموارد البشرية	تمو فرص الابتعاث الداخلي والخارجي للالتحاق بالجامعات للدراسات العليا	٣	٢٦	٢٣%
		الوفاء بالاحتياجات المجتمعية	التفاعل المباشر مع شرائح المجتمع من خلال مركز رعاية المستفيدين، منصة أفكار، منصة سفير...	٥		
		استقطاب واستثمار الخبرات	استقطاب الكفاءات المؤهلة من جهات أخرى حكومية	١٤		
		رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم	تنوع وسائل التواصل لإيجاد تفاعل بين منسوبي الإدارة والمستفيدين من خدماتها	٢		
المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%
البيئة الخارجية	النفسي	التحفيز	تقديم مقابل مادي تحفيز للقيادات المتميزة	١	٨	٧%
		الابتكار والإبداع	وجود مجالات للتنافس مثل جوائز التميز	١		
		دعم القيادات العليا	الدعم من الجهات العليا والأهتمام بالشأن التعليمي	٥		
		تعزيز الثقة في القائد	تجدد القيادات وحب التفسير	١		
مجموع تكرار عبارات الفرص المتاحة في البيئة الخارجية						
المصدر: إعداد الباحثة						

وجاءت أغلب الفرص في إجابات عينة الدراسة ضمن أبعاد المحور الأول من محاور أداة الدراسة الأولى "الاستبانة" وهو واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وبناء عليه تم تصنيف إجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول؛ وهي: بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين القيادي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين النفسي للقيادات التربوية.

ويتضح من الجدول (٤)، أن أعلى نسبة تكرار في الفرص في البيئة الخارجية لإدارات التعليم كانت لصالح بُعد التمكين التنظيمي؛ مقارنة بالأبعاد الأخرى، بنسبة وصلت إلى (٧٠٪) من مجموع الفرص التي تم تحديدها من قبل أفراد المقابلة، وقد يُعزى ذلك إلى التطورات التنظيمية في المملكة بشكل عام، وفي وزارة التعليم بشكل خاص كأحد الأجهزة الحكومية الحيوية التي تسعى رؤية ٢٠٣٠ من خلال برامجها ومبادراتها إلى تحقيق التميز في أدائها، وتحسن وتطوير لمنظومة العمل فيها؛ والإدارات التابعة لها، وتعزيز مبادئ الشفافية والتواصل، والتوجه للامركزية المتوازنة بتقليل البيروقراطية.

وتمثلت أكثر الفرص التي حددها أفراد المقابلة في البُعد التنظيمي؛ والتي قد تُساهم في نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "تبني شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي"، وقد عبر (٢م) بأن أبرز الفرص في إدارات التعليم تمثلت في "استقطاب الكفاءات المؤهلة من جهات أخرى حكومية وقطاع خاص". وذكر (١٣م) بقوله "التواصل مع مؤسسات التعليم العالي في تأهيل وتدريب القيادات التربوية" وأكد (٢٥م) بقوله "المشاركة في لجان على مستوى الوزارات الأخرى" وذكر (١٠م) "التعاون مع أساتذة الجامعات السعودية"، وذكر (٣م) "وجود الجامعات الـ٣ بمدينة الرياض يمثل فرصة ثمينة للمشاركة المعرفية، وهيئة تقويم التعليم، ومعهد الإدارة العامة"، كما أكد (٨م) بقوله "وجود الجامعات وبعض المراكز المتخصصة في جانب تأهيل القيادات"

وجاءت العبارة "التوجهات العالمية والمحلية للتمكين وتضمين الرؤية لذلك" كثاني أهم فرصة في البيئة الخارجية لإدارات التعليم من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد الدراسة، حيث عبروا عن هذه النقطة بعدة أساليب؛ فقد ذكر (١٦م) "وجود رؤية وطنية عملاقة وطموحة"، وذكر (٢٩م) بقوله "توجهات الوزارة والقيادات نحو تحسين جودة مخرجات التعليم بالمملكة العربية السعودية" بينما أكد (١٨م) "استهداف رؤية ٢٠٣٠ للتعليم وتنميته وتطويره" (٤١م) "رؤية ٢٠٣٠ لإحداث التغيير الجذري في بيئة العمل" واتفقت نتائج دراسة (الكعبي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى "أن الابتكار التنظيمي يُعد أحد وسائل التغيير الإيجابي للمنظمة من خلال تبني وتطبيق فكرة أو ممارسة جديدة، يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير".

كما يتضح من الجدول (٤)، أن بُعد التمكين القيادي جاء في المرتبة الثانية من حيث نسبة التكرار في الفرص في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (٢٩٪) من مجموع الفرص التي تم تحديدها من قبل أفراد عينة المقابلة، وتُعد نسبة منخفضة قياساً إلى ارتفاع نسبة بُعد التمكين التنظيمي وقد يُعزى ذلك إلى وجود بعض القصور في تأهيل وتطوير القيادات التربوية، من حيث ابتعائهم أو قلة توفر المراكز المتخصصة في تأهيلهم أو ضعف خطط التأهيل والإعداد للقيادات.

وتمثلت أكثر الفرص التي حددها أفراد المقابلة في البُعد القيادي؛ والتي قد تُساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "استقطاب الكفاءات المؤهلة من جهات أخرى حكومية"، وقد عبّر (م ٣٥) عن ذلك بقوله "توجه القيادات العليا في المملكة نحو تحسين مخرجات التعليم"، و(٣٩م) "تبادل التجارب المتميزة بين كفاءات إدارة التعليم وبعض المؤسسات المجتمعية"، و(٣٦م) "التوسع في الشراكات مع القطاعات العامة والخاصة مما يزيد من امكانات الادارة ومنجزاتها".

ويتضح من الجدول (٤)، أن بُعد التمكين النفسي جاء في المرتبة الثالثة، من حيث نسبة التكرار في الفرص في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، بنسبة منخفضة جداً وصلت إلى (٧٪) من مجموع الفرص التي تم تحديدها من قبل أفراد المقابلة، وقد يُعزى ذلك إلى حداثة إطلاق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ والتوجه المصاحب لها نحو تمكين القيادات التربوية، كمشاركين في الاستدامة والتنافسية.

وتمثلت أكثر الفرص التي حددها أفراد المقابلة في البُعد النفسي؛ والتي قد تُساهم في نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "الدعم من الجهات العليا والاهتمام بالشأن التعليمي"، وقد عبّر (م ١٨) "تفاعل أمراء المناطق ورجال الأعمال فيها؛ ودعمهم لجهود ادارات التعليم"، كما عبّر (١٧م)؛ "دعم قيادات المجتمع المحلي والمهتمين بالتربية والتعليم في الجامعات والمؤسسات الأهلية والشراكات المجتمعية"، وفي ذلك إشارة إلى نتيجة دراسة ازبير وشايجين واكبري (Azbari, Chaijan, and Akbari, 2015)، التي توصلت إلى "أن أسلوب القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظف كان له أثر إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للموظفين".

وبشكل عام يلاحظ على محور الفرص في نتائج أداة (المقابلة)؛ بأن بُعد التمكين التنظيمي أيضاً جاء في المرتبة الأولى بدرجة توفر (عالية)، ونسبة بلغت (٧٠٪)، متقدماً على بُعدي التمكين القيادي، والتمكين النفسي، بخلاف نتائج أداة الاستبانة، حيث جاء بُعد التمكين التنظيمي في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة

(متوسطة)، يتقدمه البعدين القيادي والنفسي، وقد تُعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى إطلاق رؤية ٢٠٣٠ والتي تضمنت العديد من البرامج الساعية لتحقيق التطور التنظيمي الهادف إلى تمكين الأجهزة الحكومية والمواطنين بشكل عام؛ من القيام بما أنيط بهم من مهام واختصاصات، وتركيزها على تحسين وتطوير منظومة العمل في الأجهزة الحكومية ومنها وزارة التعليم والإدارات التابعة لها، وسد الفجوات التنظيمية وتوفير البيئة الأساسية المحفزة على العمل، إضافة إلى مراجعة الأنظمة التي تقلل البيروقراطية والانتقال إلى الإدارة الحديثة، والتحول نحو التغيير الجذري في آليات العمل وخدمة المواطنين، وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، ويؤيد ذلك نتيجة دراسة (الكريمين، ٢٠١٢)، التي توصلت إلى أن "هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم".

ويوضح جدول (٥)، نتائج التحليل لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن التهديدات في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، والتي تم صياغتها بشكل عناصر رئيسية وأخرى فرعية، وتحديد التكرارات والنسب المئوية لها، على النحو الآتي:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات التربوية المشاركين في المقابلة عن التهديدات في البيئة الخارجية لإدارات التعليم

المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%
البيئة الخارجية	التنظيمي	التقنية وإدارة المعرفة	المخاطر الأمنية الإلكترونية	٣	٣٢	٥٢%
		بناء الشراكات المجتمعية	عدم الوفاء بالالتزامات من قبل بعض جهات الشراكات	٢		
		الموارد المالية	الاعتماد على الدعم الحكومي في الميزانية التشغيلية لإدارات التعليم	٢		
		التنظيم الإداري	تأخر تميم الصلاحيات والمهام من الجهات التشريعية	١٧		
		التوجهات الاستراتيجية	القصور في إدراك العمق الإداري والاستراتيجية عند تحقيق رؤية ٢٠٣٠	٧		
		تأهيل وتطوير	قلة المعاهد التدريبية الداخلية المتخصصة في الإدارة التعليمية	١		
المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%
البيئة الخارجية	القيادي	تأهيل الموارد البشرية	ضعف المهارات القيادية لعدم وجود برامج مهنية	٢	٢٦	٤٢%
		الوفاء بالاحتياجات المجتمعية	انقسام المساحة وضعف المتابعة بسبب بعد المسافات	٥		
		الاختيار والتعاقب الوظيفي	ضعف إعداد وتأهيل القيادات التربوية	١٠		
		رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم	ارتفاع مستوى التوقعات لدى أفراد المجتمع للخدمات المقدمة من المؤسسة التعليمية	٩		
المجال	البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	%
البيئة الخارجية	النفسي	الابتكار والإبداع	عدم الرغبة في التغيير لدى بعض القيادات في المؤسسة التعليمية	٣	٤	٦%
		تعزيز الثقة في القائد	فقدان ثقة الميدان التربوي للقيادات التربوية	١		
مجموع تكرار عبارات الفرص المتاحة في البيئة الخارجية						
المصدر: من إعداد الباحث						

وجاءت أغلب التهديدات في إجابات عينة الدراسة، ضمن أبعاد المحور الأول من محاور أداة الدراسة الأولى "الاستبانة" وهو واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وبناءً عليه تم تصنيف إجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول وهي: بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين القيادي للقيادات التربوية، وبُعد التمكين النفسي للقيادات التربوية.

ويتضح من الجدول (٥)، أن أعلى نسبة تكرار في التهديدات في البيئة الخارجية لإدارات التعليم كانت لصالح بُعد التمكين التنظيمي؛ مقارنةً بالأبعاد الأخرى، بنسبة وصلت إلى (٥٢٪) من مجموع التهديدات التي تم تحديدها من قبل أفراد المقابلة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف استثمار نقاط القوة، لتشكيل استراتيجياتٍ دفاعية وبالتالي يتم إحداث عملية التكيف بين نقاط القوة والتهديدات، وصولاً لتقليلها حتى يتم القضاء عليها.

وتمثلت أكثر التهديدات التي حددها أفراد المقابلة في البُعد التنظيمي؛ والتي قد تؤثر على نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في العبارة "تأخر تعميم الصلاحيات والمهام من الجهات التشريعية"، وقد أشار (٣م) إلى أن أبرز التهديدات التي تواجه إدارات التعليم تمثلت في "التأخر في اعتماد هيكلية إدارات التعليم بما يتفق مع هيكلية الوزارة المعتمدة في عام ٢٠١٩، إضافة لغياب الأدلة الإجرائية والتنظيمية المعتمدة وزارياً" بينما عدّ (٢٠م) "الارتباط مركزياً بالوزارة" من أبرز التهديدات التي تواجه إدارات التعليم وبالتالي تؤثر على التمكين الإداري لقياداتها، لكون الارتباط بجهاز الوزارة يترتب عليه تأخر الاعتمادات وبعض القرارات، وأكد ذلك (٢٦م) بقوله "مركزية بعض الصلاحيات الوزارية"، واتفقت مع هذه الآراء نتائج دراسة (اليامي، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى "أن أعلى المعوقات كان الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تُشجع على المبادرة والإبداع"، في حين ذكر (٣٣م) مؤكداً تلك التهديدات بقوله أن "عدم التفويض للمزيد من الصلاحيات، وتأخر نزول الهيكلية إلى الميدان يؤخر تحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات" وعبر (٢١م) بقوله "عدم وجود أدلة عمل تنظيمية وإجرائية لإدارات التعليم" تُعد من التهديدات؛ إذ أن الأدلة يُحتكم إليها في معرفة الأدوار الوظيفية والمهام المطلوبة، ونتيجة لغيابها يتأثر إنجاز العمل وجودة الأداء كما عبّر (٢٥م) عن التهديدات بقوله "عدم التوافق بين هيكلية الوزارة وهيكلية إدارات التعليم الحالية" وعدم التوافق يؤدي إلى ازدواجية العمل وتداخل الصلاحيات، وضعف الإنجاز بشكل عام، وقد تتأثر بذلك القيادات التربوية وتصاب بشعور الضعف وعدم إحكام الأمور ومن الممكن أن يؤدي ذلك لتسربها وتركها للعمل، وأشار لذلك أيضاً (٣٥م) بقوله أن "تداخل المهام بين الوحدات الإدارية في الوزارة، وعدم وجود هيكلية لإدارات التعليم ترتبط بالهيكلية الوزارية المحدثة" يُعد من التهديدات

التي تؤثر على أداء إدارات التعليم، وأوضح (٩م) بقوله أن "ازدواجية العمل في الإدارات العامة؛ ينعكس أثره على الإدارات التعليمية، وبالتالي تفقد القوة عند التطبيق في الميدان التربوي".

وجاءت العبارة "القصور في إدراك العمق الإداري والاستراتيجي عند تحقيق رؤية ٢٠٣٠" كثنائي أهم نقطة تحدي في البيئة الخارجية لإدارات التعليم من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد الدراسة، حيث عبروا عن هذه النقطة بعدة أساليب؛ فقد ذكر (٨م) أن "تسرب الكفاءات باستقطابهم من قبل الجهات الخارجية كالجوامع وغيرها" لأي سبب كان ينتج عن ضعف لإدراك العمق الإداري والاستراتيجي لرؤية ٢٠٣٠، فالرؤية تهدف إلى تمكين القيادات في المواقع الاستراتيجية للمساهمة الفعالة في تحقيق مستهدفاتها، بينما تسربهم وهجرة خبرتهم يؤثر على الإنجاز وجودة الأداء، في حين ذكر (٢٦م) بأن "قصر فترة تكليف القيادات التي أحيانا لا تتجاوز العام الدراسي الواحد يؤثر على رسم الخطط المستقبلية"، وقد لاحظ ذلك (٤٠م) وقال إن "كثرة التغيير القيادي في المستويات العليا بالوزارة" من التهديدات التي تؤثر على اتساق العمل في إدارات التعليم، وأكد (٦م) ذلك بقوله "تغير القيادات العليا في وزارة التعليم، ينتج عنه توقف المشاريع أو تغيير مسارها" بينما أشار (١٩م) إلى أن "استقطاب المؤسسات التعليمية الخاصة لقيادات إدارات التعليم يمثل مسألة في غاية الأهمية، ويجب التعامل معها حتى لا يخلو الميدان من قياداته".

كما يتضح من الجدول (٥)، أن بعد التمكين القيادي جاء في المرتبة الثانية من حيث نسبة التكرار في التهديدات في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (٤٢٪) من مجموع التهديدات التي تم تحديدها من قبل أفراد عينة المقابلة، وقد يعزى ذلك إلى عدم تمكن القيادات التربوية في إدارات التعليم من استثمار نقاط القوة للتقليل من أثر تلك التهديدات. وتمثلت أكثر التهديدات التي حددها أفراد المقابلة في البعد القيادي؛ والتي قد تُعيق أو تؤثر على نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في "ضعف إعداد وتأهيل القيادات التربوية"، حيث عبر (١م) عن ذلك بقوله "أن نقص خبرة الكوادر البشرية وضعف المهارات القيادية نتيجة عدم وجود برامج مهنية واضحة تعمل على إعداد القيادات التربوية وتأهيلهم" بينما عزي (٢م) ذلك إلى "قلة المعاهد التدريبية الداخلية المتخصصة في الإدارة التعليمية" أما (٢٥م) فقال "أن سبب ذلك يعود لعدم وجود خطة واضحة لإعداد القيادات وتمكينهم"، وأرجع (١٣م) السبب لـ "عدم الاستفادة من الخبرات العالمية"، التي تعتبر أحد القنوات المهمة لإعداد القيادات التربوية وتأهيلهم للقيام بالأدوار القيادية من خلال التدريب والمعايشة الموقفية، وتأتي نتيجة دراسة أونجوري (Ongori 2009)، التي توصلت إلى "أن تمكين الموظف إنما هو مسألة جوهرية في عصر العولمة لكي تتمكن

المنظمة من الاستجابة بشكل سريع لأية تغيرات في البيئة وتقليل ترك الموظفين للعمل، مؤكدة أن من أهم التهديدات التي قد تؤثر على أداء المؤسسات التعليمية، واخفاؤها في المنافسة العالمية، تأخرها في عملية تمكين قياداتها.

وجاءت العبارة "مستوى التوقعات لدى أفراد المجتمع للخدمة المقدمة من المؤسسة التعليمية" كثاني أهم تحدي في البعد القيادي للبيئة الخارجية لإدارات التعليم من حيث تحديد المشاركين لها من أفراد الدراسة، فأفراد المجتمع المحلي يطمح من إدارة التعليم ممثلة في قياداتها؛ أن تقدم لهم خدمات مميزة سواء تعليمية أو إدارية أو في مجال المسؤولية المجتمعية، فمستوى التوقعات كلما ارتفع كان لزاماً أن يقابله مستوى خدمة ريادية ومميزة وبالتالي تزداد الحاجة لتمكين القيادات التربوية لكي تقوم بدورها الفعال تجاه المجتمع، وعبر أفراد المقابلة عن هذا التحدي بعدة أساليب؛ منها ما ذكره (١٦م) "وجود انطباعات سلبية لدى بعض أفراد المجتمع عن المؤسسة التعليمية"، وقد يرجع السبب في ذلك لقصور في الصلاحيات الممنوحة للقائد التربوي، أو عدم تأهيل القائد التأهيل المطلوب ليقوم بدوره المناط به، وأضاف (٣١م) تأكيداً لهذا التحدي بقوله "فقدان ثقة الميدان التربوي للقيادات التربوية" وهذا الرأي يشكل مؤشر سلبي من جانبيين أحدهما نفسي ومدى تأثيره على القائد التربوي، والآخر قد يتسبب في حدوث أزمة ثقة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر منصات بناء المستقبل، أما (١٥م) فنظر للتحدي من زاوية أخرى حيث قال "عدم وضوح الرؤية للسياسة التعليمية التي تنتهجها وزارة التعليم" وهذا الرأي يشير لتعارض الواقع الفعلي مع متطلبات تحقيق الرؤية الوطنية الطموحة التي تقوم على الشفافية والوضوح؛ لضمان مشاركة أفراد المجتمع في تحقيق أهدافها، والتي ينبغي تهيئة قيادات تربوية تعمل على إزالة أي عوائق قد تؤثر بأي شكل من الأشكال على مسار تحقيق الرؤية، في حين رأى (١٨م) أن "ضعف التنسيق بين القطاعات الحكومية في المجالات ذات الاهتمام المشترك" يمثل أحد التحديات التي قد تؤثر على مستوى التوقعات التي يرسمها أفراد المجتمع المحلي حيال دور قيادات إدارات التعليم من حيث تقديم أفضل الخدمات وأجود المنتجات للمستفيدين.

ويتضح من الجدول (٥)، أن بُعد التمكين النفسي جاء في المرتبة الثالثة من حيث نسبة التكرار في التهديدات في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، بنسبة وصلت إلى (٦٠٪) من مجموع التهديدات التي تم تحديدها من قبل أفراد عينة المقابلة، وانخفاض النسبة هنا، قد يعطي مؤشر إيجابي يتمثل في قلة التحديات التي قد تعيق نجاح التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم في بعده النفسي.

وتمثلت أكثر التهديدات التي حددها أفراد المقابلة في البعد النفسي؛ والتي قد تؤثر على نسبة نجاح تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم

في "مقاومة التغيير لدى بعض القيادات"، وقد أوضح (م ١٨) بوجود "مقاومة للتغيير لدى أفراد المجتمع الداخلي لإدارات التعليم"، في حين ذكر (م ٢٤) بقوله "عدم الرغبة في التغيير لدى بعض القيادات، يؤثر على تطبيق التمكين الإداري" أما (م ٣٠) فقال "توجد مقاومة للتغيير"، ومقاومة التغيير يُعد سلوكاً طبيعياً لدى القيادات التربوية أو غيرهم من منسوبي إدارات التعليم، وقد يعود لعدة أسباب؛ منها: عدم الشفافية، ونقص الحوافز، وضعف التأهيل، نقص الجدارات، وغيرها، ونظراً لقلة عدد أفراد المقابلة الذين أدلوا بهذا الرأي، حيث بلغ عددهم (٣) أفراد فقط من أصل (٤١) فرداً؛ يمثلون أفراد عينة المقابلة، فإنه لا يمكن الجزم باعتباره تهديداً ذا تأثيرٍ بالغٍ على نجاح التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، لذا قد يتطلب الأمر القيام بدراسات أخرى أكثر شمولية من حيث عدد الأفراد، ومن حيث أدوات جمع البيانات؛ لكي يتم التوصل إلى نتيجة أعمق.

• الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم العام كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

تمّ تحكيم الاستراتيجية من قبل (١٣) محكماً، ثم أجريت التعديلات المناسبة وفقاً لملاحظاتهم، لتتخذ الاستراتيجية المقترحة شكلها النهائي، الذي يوضحه العرض التالي:

• أولاً: تحديد منطلقات الاستراتيجية المقترحة ومصادر بنائها:

وتشمل المنطلقات الاستراتيجية للاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مايلي:

◀ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: تتبنى رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بعض الرؤى ومنها: إعادة هيكلة العمل الحكومي، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية، واتباع أفضل الممارسات في تنمية الموارد البشرية، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، وصناعة بيئات محفزة تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المميزون (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

◀ برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠: حيث شاركت وزارة التعليم بعدد من الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بأهداف رؤية ٢٠٣٠ وهي: ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن، وتزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة، وتنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها، حيث ورد في الهدف الثاني: تحسين استقطاب المعلمين، وإعدادهم، وتأهيلهم، وتطويرهم، والهدف الثالث: تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، والهدف السادس: تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل (التحول الوطني، ٢٠١٦).

◀ برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (٢٠١٥): الذي يهدف إلى رفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل، وتتضمن الركيزة الثالثة فيه؛ أربع

وظائف وهي: التدريب والتطوير، وتطوير القيادة، وإدارة المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي، ويشير تطوير القيادة إلى مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى ضمان التطوير الأمثل للقادة الحاليين والمستقبليين داخل المؤسسة الحكومية، أما إدارة المواهب فيشير إلى إدارة الموظفين الذي يتمتعون بإمكانات عالية داخل المؤسسة؛ ومنها قدرة الموظف على تولي منصب أكثر تعقيداً وتطوراً من منصبه الحالي (الخدمة المدنية، ٢٠١٥).

« الخطط والسياسات التي وضعتها المملكة العربية السعودية وتُتابع تنفيذها لتحقيق التنمية عبر تطوير مؤسسات التعليم العام ومن أبرزها:

« وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: حثت سياسة التعليم على تطوير التعليم والاستفادة من المعارف الإنسانية، والتفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة والأداب، وأكدت على الاهتمام بالأفراد، وتوفير الفرص المناسبة لهم لتنمية قدراتهم، وتشجيع البحث والتفكير العلمي، والاهتمام بالمنتجات العالمية في ميادين العلوم والأداب، وضرورة اختيار القائمين على التعليم من ذوي الكفاءة العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل (وزارة المعارف، ١٩٩٥).

« الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية الصادرة عن مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام (٢٠١٣ - ٢٠٢٣): حيث تتجه إلى التحول للامركزية المتوازنة، من خلال تعزيز إدارات التعليم، بتحويل الصلاحيات للعاملين بها وتمكينهم وتوجيههم في عملية التطوير وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما ركزت على استقطاب القيادات التعليمية الأكفاء على مستويات متعددة من النظام التعليمي، وإعدادهم، وتحفيزهم لتولي المناصب القيادية، وإتاحة فرص تعليمية مهنية لذوي القدرات القيادية لتعزيز عمليات التطوير، ووضع خطة تعاقب تضمن وجود قيادات فعالة ومستدامة (وزارة التعليم، ٢٠١٢)

« الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة: ركز الهدف الثالث للاستراتيجية على قدرات بشرية متطورة، من خلال نظام على مستوى عالمي لتنمية الموارد البشرية، يتمتع بدرجة عالية من التنوع والابتكار والتطوير الذاتي، يكون قادراً على رعاية الموهوبين وتمكينهم من إنتاج قوى عاملة عالية الكفاءة، تؤمن بثقافة العمل والتعليم والتطوير والتدريب والتعلم مدى الحياة، بينما تضمن الهدف الرابع للاستراتيجية: قيادة إقليمية وعالمية: من خلال النجاح في الاندماج مع المنظومة العالمية، على كافة الأصعدة، وخاصة مجال الاستثمارات المباشرة والتفاعل البشري (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٣).

« الخبرات العالمية الناجحة في مجال التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العام، لإجراء المقارنات المرجعية، وتحديد أفضل الممارسات في مجال التمكين الإداري للقيادات التربوية من أجل الاستفادة منها في بناء الاستراتيجية المقترحة.

« النماذج العالمية الناجحة في مجال التمكين الإداري للقيادات التربوية حيث تركز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز العملية الإدارية، وقيامه بدوره في المؤسسة مستخدماً مهاراته وقدراته، التي تم تنميتها من خلال التمكين الإداري، وبلوغ التمكين تحتاج كل مؤسسة تعليمية إلى تهيئة البيئة والتمهيد لتقبل فكرة التمكين، وتفعيل المشاركة، والتدريب والتأهيل لقياداتها التربوية.

« توصيات المؤتمرات: ومنها مؤتمر معهد الإدارة العامة بالمملكة المعنون بـ "القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية (٢٠١٤)"؛ حيث تضمنت التوصيات: بناء قاعدة معلومات للكفاءات الوطنية للاستفادة منها في اختيار القادة المتميزين، وإجراء عملية تقويم مستمرة لبرامج إعداد وتطوير القادة، وإعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا (معهد الإدارة العامة، ٢٠١٤)، ومؤتمر "التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠" وكان من أهم توصياته: تبني تطبيق النظام الآلي لقياس إنتاجية الموظف في القطاع العام، تعديل سلالمة الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي ليكون جاذباً للكفاءات المتميزة، الاستثمار في التعليم والتدريب والابتعاث كخيار استراتيجي لتحقيق الريادة، التمكين الرقمي في الأجهزة الحكومية (معهد الإدارة العامة، ٢٠١٩).

« جوائز التميز مثل: جائزة الملك خالد للتنافسية المسؤولة؛ وتهدف إلى رفع مستوى قدرة المؤسسات الحكومية على بناء ميزة تنافسية، وتطبيق أفضل الممارسات في دعم التنمية المستدامة، والاسهام في تحقيق أهداف المملكة التنموية في المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، وجائزة وزارة التعليم للتميز ومنها: التميز الإداري؛ التي تهدف إلى تحفيز إدارات التعليم نحو الأداء المتميز وتشجيع الممارسات المميزة ونشر ثقافة التميز والعمل للإتقان.

« توصيات اللقاءات التربوية: ومنها لقاء قادة العمل التعليمي (٢٠١٨)، بعنوان "تمكين القادة" المنعقد بين قادة الوزارة ومديري إدارات التعليم في المملكة، حيث تضمنت التوصيات: منح مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لمديري التعليم، زيادة المحاسبية وإيجاد آليات لها في إدارات التعليم.

« صلاحيات مديري التعليم في المناطق والمحافظات للعام المالي (١٤٣٩ / ١٤٤٠): وهي الصلاحيات الصادرة بقرار معالي نائب وزير التعليم رقم (٦٧٠٢٧) وتاريخ ١٤٣٩ / ٥ / ١هـ، وتتضمن عدد (٥٢) صلاحية إدارية ومالية، وعدد (٤١) صلاحية تعليمية ومدرسية، كما يتضمن القرار إجراءات تنفيذ الصلاحيات.

« أدبيات الدراسة الحالية للتمكين الإداري: التي أشارت إلى أهمية التمكين الإداري، ومزايا وفوائده تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم، وارتباط التمكين الوظيفي إيجاباً بالأداء، وركزت نماذج التمكين الإداري على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز العملية الإدارية.

« نتائج الدراسات السابقة: التي أكدت على أهمية التمكين الإداري للقيادات التربوية، وماورد فيها من توصيات خلصت إلى ضرورة تمكين القيادات التربوية ومشاركتهم في مواقع السلطة، وفي اتخاذ القرارات لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة التعليمية لضمان التنمية المستدامة، كما أشارت إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري واكتساب المؤسسة لميزة تنافسية.

« نتائج الدراسة الميدانية: حيث تعتبر من أهم منطلقات الاستراتيجية المقترحة؛ وقد أشارت النتائج المستخلصة من استجابات أفراد عينة الدراسة لأداة (الاستبانة) إلى أن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية جاءت بدرجة متوسطة، ونتائج أهمية متطلبات التمكين الإداري جاءت بدرجة عالية، وكذلك النتائج التي أسفرت عنها أداة (المقابلة) مع خبراء الدراسة؛ التي كشفت عن وجود نقاط قوة وفرص بحاجة إلى استثمار وتعزيز، وعدد من نقاط الضعف والتحديات بحاجة إلى اصلاح ومعالجة وتلافي.

• ثانيا: مسوغات (مبررات) الاستراتيجية المقترحة:

« التغيير المتسارع الذي يمثل تحدياً للمؤسسات التعليمية بما يوافق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

« توجه حكومة المملكة العربية السعودية نحو تعزيز اللامركزية وتطوير الموارد البشرية وتمكين القيادات ودعمها للتعليم.

« التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم حسب رؤية المملكة ٢٠٣٠.

« تعدد المستويات الإدارية في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية.

« نتيجة الدراسة الحالية التي كشفت مستوى التمكين الإداري في إدارات التعليم العام بمستوياتها الإدارية.

« حاجة المرحلة الحالية والمستقبلية للتعليم العام في المملكة العربية السعودية إلى تمكين القيادات التربوية للمساهمة الفاعلة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

« تطبيق وزارة التعليم برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، الذي يتضمن تطوير القيادة كأحد عناصره.

« المستجدات الحديثة للتعليم (عالمياً، إقليمياً، محلياً)

« ضعف تأهيل القيادات التربوية في التعليم العام حسب نتائج أداة الدراسة (المقابلة).

« التحولات الوطنية نحو بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن الأمر الذي يتطلب تمكين القيادات التربوية للمساهمة في نجاح هذه التحولات.

« تسرب بعض القيادات التربوية المميزة من الوظائف القيادية في التعليم العام.

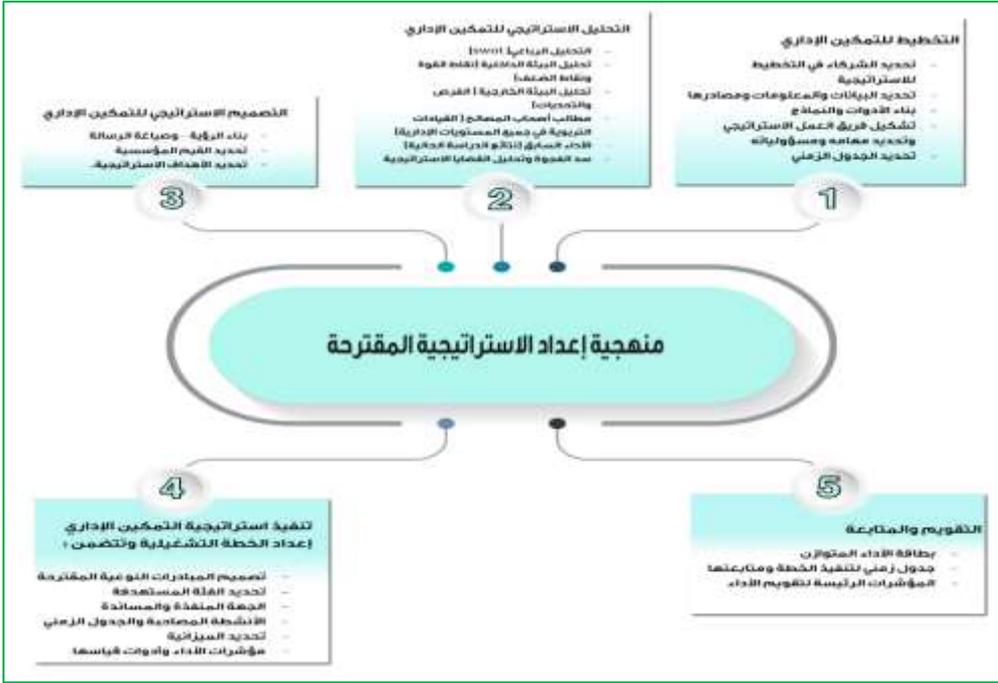
« حاجة وزارة التعليم إلى بناء استراتيجية قابلة للتطبيق لتمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم العام لتحقيق ميزة تنافسية.

- ◀ المساهمة في تقليل نسب مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية في إدارات التعليم والعمل على تكيفهم.
- ◀ نتائج الدراسة الميدانية الحالية التي من أبرز نتائجها: أن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية جاء بدرجة موافقة متوسطة، وأن متطلبات التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة أهمية عالية.
- ◀ توجهات وزارة التعليم: نحو التطوير المتمركز على قطاع التعليم العام ومنها مشاريع الخصخصة، واستقلالية إدارات التعليم.
- ◀ النجاح الذي حققته بعض التجارب والبرامج التربوية المحلية والعربية والدولية التي طبقت برامج التمكين الإداري للقيادات التربوية.
- ◀ استمرار عدد من التحديات التي تواجه عمليات تمكين القيادات التربوية وتستدعي انتهاج مداخل حديثة للتطوير والاستفادة من الخبرات العالمية والدولية للتغلب عليها.

• ثالثاً: منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة :

تعني الاستراتيجية في التعليم "سلسلة من الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيق التطوير المستمر في المجال التربوي التعليمي بصورة شاملة ومتكاملة وواقعية، وتسعى للوصول للنتائج التعليمية المرغوبة، وذلك بناء على الدراسة الدقيقة للبيئة الداخلية والخارجية، كما تهتم الاستراتيجية في البيئة التعليمية بالمستقبل وتأخذ في اعتبارها كافة الاحتمالات المستقبلية وتتوافق معها" (وهبة، ٢٠١١)، ومن خلال مراجعة العديد من خطوات بناء الخطة الاستراتيجية ونماذج التخطيط الاستراتيجي، فإنه لا يوجد اتفاق بين خبراء التخطيط، والمراجع على صيغة معينة أو خطوات ثابتة يجب أن تسلكها كافة المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك خطوات رئيسة اتفق عليها المخططون الاستراتيجيون للخروج بخطة استراتيجية فعالة للمؤسسة التعليمية، ويفضل للمخطط تبني أحد النماذج أو الدمج بين نموذجين أو أكثر، بما يخدم القضية التي يتعامل معها، ولبناء الاستراتيجية المقترحة، تم الاعتماد على منهج التحليل المستقبلي Prospective Analysis وهو منهج استشرافي، تنبؤي، اجتهادي، علمي، منظم لموضوع الدراسة، وتكمن أهمية هذا المنهج في قدرته على تحليل البيئة الخارجية لواقع القيادات التربوية في إدارات التعليم، لاستقراء الفرص والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتلك القيادات من حيث كفاءته وقدرته لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي يعتبر مدخلا لرسم الاستراتيجية، كما أنه يساهم في استكشاف نوعية وحجم التغييرات الأساسية الواجب حدوثها في تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ حتى يتشكل مستقبلها على النحو المنشود، إضافة إلى نموذج التخطيط الاستراتيجي الشامل، التي تسعى

الدراسة الحالية إلى تقديم الاستراتيجية المقترحة من خلال مراحلها الموضحة في الشكل (١) وسيتم تناولها بإيجاز فيما يلي:



شكل (١) منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة الشكل من تصميم الباحثة بتعديل على نموذج التصميم التعليمي "ADDIE Model" وهو أسلوب نظامي يزود المصمم بإطار إجرائي لضمان تحقيق الأهداف

- البناء الاستراتيجي:
- أولاً التخطيط:

تكمن أهمية هذه المرحلة في التخطيط لتشكيل الفريق الأساس؛ للمساعدة في إعداد الاستراتيجية المقترحة من منطلق مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة، ولقد تضمن الفريق عدد من مسؤولي

ومسؤوليات الإدارات العامة في وزارة التعليم وبعض إدارات التعليم، كما شمل ذلك عدداً من الشركاء الداخليين والخارجيين المؤثرين والمتأثرين من فئة القيادات التربوية في عدد من الجهات الحكومية عبر جلسات العصف الذهني غير المباشرة، حيث ألتقي بهم في حلقة تطبيقية بعنوان "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" بمقر أكاديمية تطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة، وذلك لرصد آراؤهم وتوقعاتهم، وضمان فاعلية الاستراتيجية المقترحة وواقعيتها، إضافة لجمع البيانات عن الواقع من خلال الاستبانة، وتحديد أبعاد التمكين الإداري من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج العالمية، وتجارب الدول العالمية والعربية.

• **ثانياً: التحليل الاستراتيجي:**

تم دراسة واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بتحليل بيئة إدارات التعليم العام؛ وذلك من خلال مرحلتين:

• **المرحلة الأولى:**

التحليلات الكمية (تحليل نتائج البحث الميداني " الاستبانة")، والتحليلات الكيفية (تحليل نتائج المقابلة مع خبراء الدراسة).

• **المرحلة الثانية:**

التحليل والرصد البيئي، الذي يعتبر من أهم المراحل في بناء الخطة الاستراتيجية، لأنه يمثل أداة لمراجعة شاملة لأحوال المؤسسة التعليمية، والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها، ويجعل المؤسسة التعليمية قادرة على تشخيص نقاط قوتها وضعفها، وبالتالي توظيف الكفاء منها واستبعاد غير المناسب أو تصحيحه، ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية للكشف عن جوانب القوة Strength، ومواطن الضعف Weaknesses، من أجل معرفة الظروف والمتغيرات والموارد داخل إدارة التعليم العام، وتؤثر تأثيراً مباشراً في أدائها، ويمكن تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، أما تحليل البيئة الخارجية لإدارات التعليم العام فيشمل: الفرص Opportunities، والتهديدات Threats، وهي مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر تأثيراً غير مباشر فيها، وتخرج عن نطاق سيطرتها، سواء داخل وزارة التعليم أو خارجها. ولجمع تلك المعلومات تم الاستفادة من النتائج المستخلصة من المقابلة الشخصية مع نخبة من القيادات التربوية في إدارات التعليم، ونتائج تحليل الخبرات العالمية والدولية والوطنية، ونتائج بعض الدراسات السابقة، حيث تم التوصل إلى عدد من نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص والتهديدات (الدرديري، ٢٠١١)، ويعرف هذا التحليل بمصفوفة سوات (swot) يوضحها الجدول (٦):

جدول (٦) مصفوفة سوات SWOT

(٢) نقاط الضعف	(١) نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
(٦) (W/O)	(٥) (S/O)	(٣) الفرص
(٨) (W/T)	(٧) (S/T)	(٤) التهديدات

ونتيجة لهذه التحليلات؛ يتم التوصل إلى تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المأمول؛ مما يساعد الإدارة على التحديد الدقيق للقضايا الاستراتيجية ومن ثم الأهداف (الكرخي، ٢٠٠٩). كما يوضح الجدول (٦)، أهمية تحديد القضايا الاستراتيجية من خلال نتائج التحليل الرباعي، وهناك أربعة عناصر

أخرى تمثل التوجهات الاستراتيجية، أو القضايا التي تعمل على تحقيقها في المستقبل وهي كالتالي:

- ◀◀ (S/O) بمعنى زيادة نقاط القوة باستثمار الفرص المتاحة.
- ◀◀ (W/O) بمعنى تقليل نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة.
- ◀◀ (S/T) بمعنى زيادة نقاط القوة من أجل العمل على تقليل التهديدات الموجودة في المجتمع الخارجي.

◀◀ (W/T) بمعنى العمل على تقليل نقاط الضعف من أجل تقليل التهديدات

الموجودة في المجتمع الخارجي

وفيما يلي أبرز نتائج التحليل الاستراتيجي كما في الجدول (٧):

جدول (٧) تحليل البيئة الداخلية للمتكمين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (نقاط القوة والضعف)

تحليل البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - توفر خبرات وطنية مؤهلة، مع القدرة على استقطاب أفضل الخبرات العالمية أفرادا ومؤسسات. - دعم الأبحاث الخارجى للقيادات التربوية في برنامج خبرات والتميزين من منسوبي التعليم . - المحاولات الجادة من وزارة التعليم لتطوير الهياكل التنظيمية ومنح مزيد من الصلاحيات لإدارات التعليم . - وجود مبادرات في وزارة التعليم تُعنى بالتمكين الإداري. - وجود قاعدة من القيادات التربوية من ذوي الكفاءة في إدارات التعليم بمؤهلات علمية متنوعة ومتطلعة نحو التغيير . - الوصول لمراحل متقدمة في التوسع الكمي، والتركيز على الجوانب النوعية في الخطط المستقبلية. -توسع ثقافة الجودة والتميز الإداري في إدارات التعليم وجعلها أحد أهم معايير المنافسة. - امتلاك إدارة التعليم وفرة من الموارد البشرية ذات كفاءة. - تقديم إدارة التعليم خدمات للمستفيدين الداخليين والخارجيين. - تفعيل إدارة التعليم لتقنية في إدارتها ومكاتب التعليم . - من أهداف إدارات التعليم التركيز على التنمية المستدامة. - تبني إدارة التعليم عمليات تقوم على العمل الجماعي و فرق العمل. - اهتمام إدارة التعليم بالتنافسية الوطنية والدولية والعالمية. - اهتمام إدارة التعليم بجوائز التميز ودعم المتميزين 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة تطبيق برامج تدريبية وتخصصية دولية للقيادات التربوية. - ندرة الاتفاقيات المفضلة في مجال تطوير القيادات التربوية . - عدم إبرام اتفاقيات التوأمة بين إدارات التعليم محليا ودوليا وعالميا. - ضعف تأهيل القيادات التربوية في مجال التمكين الإداري ورعاية الإبداع والابتكار. - قصور برامج التبادل والتدريب الدولي للقيادات التربوية في إدارات التعليم . - قصور تفعيل الاستراتيجية المؤسسية المتبعة في مجال التمكين الإداري. - ضعف استثمار التقنية بنقل البرامج والتجارب والأنشطة الدولية عن بعد واتاحتها للجميع. - اتخاذ بعض القرارات الهامة وفق إطار مركزي. - ضعف توظيف الإدارة الالكترونية في إدارات التعليم. - بطء عمليات تطوير القيادات التربوية. - نقص اللوائح التنظيمية والتشريعية المتعلقة باليات وسياسات الحوافز. - ضعف قنوات الاتصال مع المراكز البحثية والمؤسسات التعليمية العالمية للاستفادة من تجاربها. - عدم قيام القيادات التربوية في إدارات التعليم. - ندرة خطط التعاقب الوظيفي للقيادات التربوية في إدارات التعليم. - قصور تقديم إدارات التعليم لمبادرات تطويرية للقيادات التربوية. - ضعف تكافؤ الفرص المهنية والتدريبية للقيادات التربوية. - شغل بعض الأدوار القيادية في إدارات التعليم بكوادر غير مؤهلة علميا ومهنيًا. - ضعف اجراء أبحاث علمية لتطوير وتمكين القيادات التربوية - قصور أهداف إدارات التعليم عن استثمار القيادات التربوية كميزة تنافسية.

جدول (٨) تحليل البيئة الخارجية للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الفرص والتحديات)

التحديات	الفرص
<p>– البيئة الجغرافية الممتدة ، وحثيية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية الذي نصت عليه سياسة التعليم .</p> <p>– الفهم الخاطئ للتمكين من قبل بعض القيادات على أنها تفويض الصلاحيات دون إعطاء المسؤولية</p> <p>– التسرب الوظيفي للخبرات المميزة .</p> <p>– التباطؤ في إعداد قيادات الصف الثاني.</p> <p>– التخوف من تطبيق اللامركزية، ومشروع استقلالية إدارات التعليم.</p> <p>– تأثير قصور صلاحيات إدارة التعليم على تمكين مواردها البشرية.</p> <p>– تأثير ضعف نظام المساءلة في وزارة التعليم.</p> <p>– تأثير قصور دعم وزارة التعليم لبرامج تأهيل القيادات التربوية في إدارات التعليم.</p> <p>– اهتمام أنظمة وزارة التعليم في تطوير المجالات التعليمية وممارستها وضعف الاهتمام بتطوير كفايات القيادات التربوية المسؤولة عن إدارتها.</p> <p>– تأثير تسرب الكثير من القيادات التربوية إلى خارج إدارات التعليم بالتقاعد المبكر، والعمل في التعليم العالي والقطاع الخاص.</p> <p>– تأثير نتائج التغيرات الاجتماعية والتغييرات المحلية والدولية المتسارعة على نشاط إدارات التعليم وضعف مواكبة أنظمة الوزارة لها.</p> <p>– تفاوت إمكانات إدارات التعليم بالوفاء بمتطلبات أبعاد الميزة التنافسية في أشكالها الحالية" جوائز التميز، مؤشرات الأداء"</p> <p>– الاهتمام بالجانب الكمي للتنافسية في إدارات التعليم دون الجانب النوعي.</p>	<p>– الاستفادة من رؤية ٢٠٣٠ وأهدافها الاستراتيجية الموجهة نحو زيادة تمكين القيادات في التعليم. والمبادرات المعتمدة لتحقيقها.</p> <p>– دعم كبير من القيادة السياسية في الدولة لقطاع التعليم والتطلع نحو تطويره وتجويده .</p> <p>– إرادة والتزام قوى من القيادة العليا نحو اصلاح التعليم.</p> <p>– إمكانية الاستفادة من التوجه العالمي بالاهتمام الاستراتيجي بتطبيق اللامركزية في التعليم العام.</p> <p>– إمكانية الاستفادة من النماذج العالمية في التمكين الإداري والميزة التنافسية.</p> <p>– إمكانية استثمار توجه الدولة إلى الاهتمام بالمنافسة في التصنيفات والمؤشرات الدولية والعالمية للتعليم.</p> <p>– إمكانية عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لإدارة التعليم.</p> <p>– إمكانية الاستفادة من الجامعات المتميزة في مجتمع إدارات التعليم</p> <p>– إمكانية الاستفادة من المراكز والأكاديميات التدريبية والاستشارية، مثل معهد الإدارة العامة، وأكاديمية تطوير القادة، ومركز إعداد القيادات الشابة.</p> <p>– استراتيجيات تطوير الموارد البشرية الوطنية، واعتبار التعليم أحد القطاعات الحيوية.</p> <p>– توجه الدولة نحو تطوير الموارد البشرية.</p> <p>– التطور التقني الكبير وسهولة توفر الوسائل التقنية وتوظيفها</p> <p>– الدور الاستراتيجي لشركة تطوير القابضة لبناء شراكات فاعلة مع القطاع الخاص.</p> <p>– كثرة عدد القيادات التربوية الحاصلة على درجات علمية، والاستفادة منهم كقيادات واعدة .</p> <p>– سهولة التواصل مع المؤسسات التعليمية والبحثية العالمية للاستفادة من خبراتهم الناجحة.</p> <p>– إمكانية الاستفادة من الفرص في البرامج النوعية في التحول الوطني (٢٠٢٠)</p> <p>– استحداث وحدات وإدارات عامة جديدة لدعم الأداء وتجويده مثل: مكتب تحقيق الرؤية، الإدارة العامة للمبادرات النوعية، الإدارة العامة للتحول الرقمي، المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.</p> <p>– كثرة المؤتمرات والندوات والمعارض والمسابقات الدولية التربوية، وسهولة إجراءات المشاركة فيها.</p> <p>– وجود المنافسات الدولية والعالمية وإمكانية المشاركة فيها</p>

يلاحظ في الجدولين (٧)، (٨)؛ أن البيئة الداخلية للتعليم العام تواجه بعض نقاط الضعف، وفي المقابل تتوفر فيها عدد من نقاط القوة، وظهور عدد من الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وبناء على التحليل الرباعي الخاص بالبيئتين الداخلية والخارجية وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية، والتحليل الكمي، والنوعي للمقابلات مع أفراد الدراسة أمكن تحديد فرص التحسين وأهم القضايا الأساسية التي تمثل محاور التركيز والاهتمام، من أجل تصميم الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، انطلاقاً من القضايا الاستراتيجية، ويمكن استخلاص الاستراتيجيات الأكثر مناسبة؛ هي استراتيجية التطوير والتنمية نظراً لوجود عدد من نقاط القوة مع العديد من الفرص، والاستراتيجية العلاجية نظراً لوجود نقاط ضعف في البيئة الداخلية ووجود بعض المهددات المختلفة في البيئة الخارجية لإدارات التعليم.

• القضايا الاستراتيجية:

بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي (SWOT)، ونتائج الدراسة الميدانية الحالية، وفي ضوء المقارنات المرجعية لأبرز الممارسات العالمية والعربية في مجال التمكين الإداري للقيادات التربوية، تم الخروج بعدد من القضايا الاستراتيجية التي يؤمل أن تكون ذا أثر على نجاح الاستراتيجية، والتي بناءً عليها سيتم تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها، وفي ضوء ما تقدم تم تحديد أبرز القضايا الاستراتيجية في عدد من المجالات كالتالي:

- ◀ القضية الأولى: عدم مواكبة الأنظمة الحالية للرؤية الوطنية ٢٠٣٠.
- ◀ القضية الثانية: ضعف كفاءة القيادات التربوية.
- ◀ القضية الثالثة: خلل في توازن البيئة التربوية.
- ◀ القضية الرابعة: الحاجة لعمل إصلاحات تربوية في الميدان التربوي.

• ثالثاً: الصياغات الاستراتيجية:

لكل استراتيجية رؤية تنطلق منها، ورسالة وأهداف تسعى من خلالها لتحقيق رؤيتها وبيئة تطبق فيها وهي تهدف إلى تحليل وتوجيه مستقبل المؤسسة التعليمية وفق مبادئ وأسس علمية تقوم على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين؛ فتجعل المستقبل أفقاً لطموحاتها دون تجاهل للماضي وتجاربه وما فيه من جوانب إيجابية أو سلبية؛ من خلال جمع وتحليل المعلومات والبيانات الماضية والمستقبلية التي تشكل في مجملها منطلقات للنجاح وتحقيق للأهداف. واشتملت هذه المرحلة على صياغة الاستراتيجية في عدة مستويات (الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية، المبادرات)، شكل (٢) :

وفيما يلي تفصيل لمكونات الصياغة الاستراتيجية:

١- الرسالة:

تمكين القيادات التربوية، بالاستثمار الأمثل في المورد البشري؛ كميزة تنافسية، باستخدام استراتيجيات فاعلة، وداعمة للمنافسة الوطنية، والدولية، وفقاً لأبرز النماذج، والخبرات الناجحة، لاستدامة جودة الأداء في إدارات التعليم.

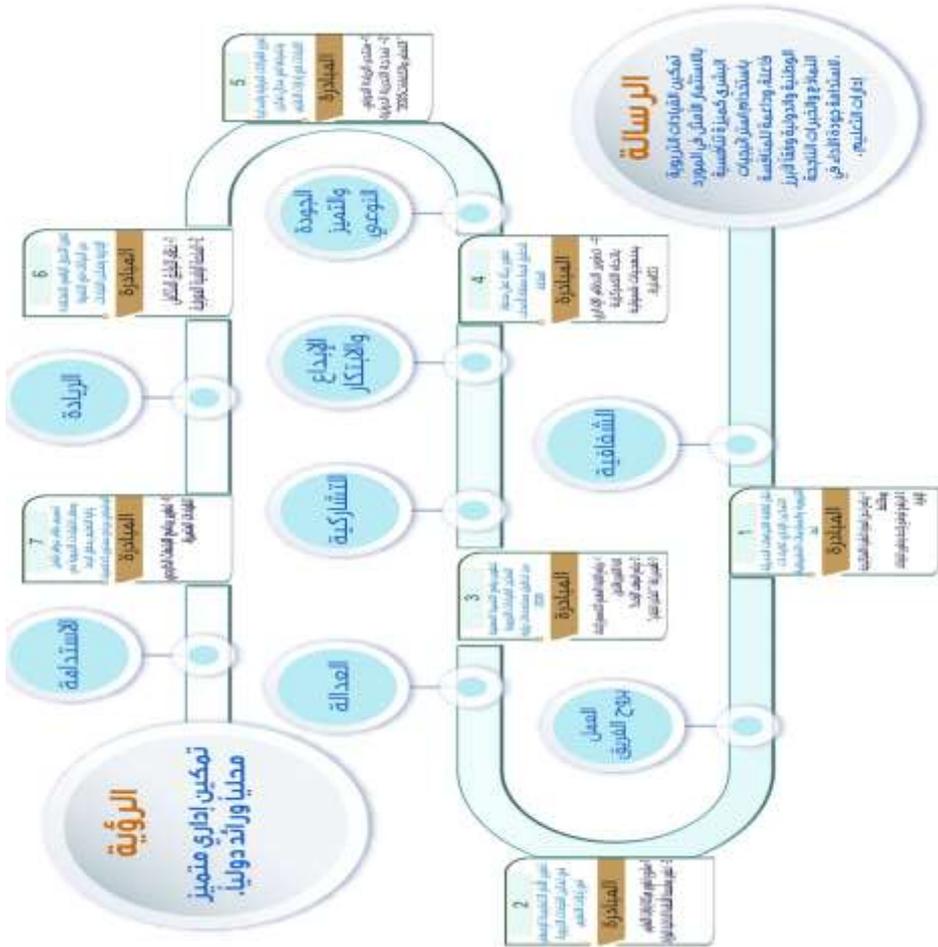
٢- الرؤية:

تمكين إداري متميز محلياً ورائد دولياً.

٣- القيم المؤسسية:

يتطلب نجاح الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية إلى مجموعة من القيم بما يضمن تحقيق رسالتها، على النحو التالي:

◀ العدالة: تكافؤ الفرص والمساواة التنظيمية بين القيادات التربوية في الحقوق والواجبات.



شكل (٢) يمثل المرحلة الثالثة من مراحل البناء الاستراتيجي للاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة

- ◀◀ الجودة والتميز النوعي: اتقان ممارسات الموارد البشرية ورفع كفاءتها بما يحقق مستويات الأداء المطلوبة.
- ◀◀ الريادة: استثمار جميع الإمكانيات والحد من المخاطر وتحمل المسؤولية.
- ◀◀ الاستدامة: استثمار جميع الموارد البشرية والمادية مع صيانتها وابتكار سبل تطويرها.
- ◀◀ الشفافية: المصادقية في تناول قضايا القيادات التربوية وإعلان نتائجها ووضع الحلول لها.

« الأبداع: الترجمة العملية للأفكار المتميزة والجديدة في عمليات التمكين الإداري.

« الابتكار: توليد أفكار ترتبط بمنتجات أو خدمات أو عمليات، بما يحقق لإدارات التعليم الإنجاز المتميز غير التقليدي، والسبق والريادة.

« التشاركية: منح القيادات التربوية حق المشاركة في اتخاذ القرار والتمثيل الكافي للموارد البشرية في كافة اللجان والفعاليات والأنشطة.

« العمل بروح الفريق: بتضافر الجهود والتعاون البناء بين أعضاء الفريق.

٤- الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج التي تعمل إدارات التعليم على إنجازها في ضوء تحقيق رسالتها الأساسية، ولها شروطاً ومواصفات يجب أن تراعى عند صياغتها وهي: أن تكون كمية، قابلة للقياس، واقعية، مفهومة وواضحة، متحديّة، متسلسلة وهرمية، يمكن تحقيقها، متناسقة ومتكاملة بين الوحدات المختلفة (القرني، ٢٠١٢).

وقد تم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية؛ للاستراتيجية المقترحة، انطلاقاً من القضايا المحددة، إضافة لأبعاد التمكين الإداري الثلاثة (التمكين التنظيمي، التمكين القيادي، التمكين النفسي)، بما يساعد على تحقيق رؤية ورسالة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وقد تكونت الاستراتيجية المقترحة من هدف استراتيجي عام، وأهداف استراتيجية أساسية لتوجيه العمل لمدة خمس سنوات كما في الجدول التالي:

جدول (٩): الأهداف الاستراتيجية للاستراتيجية المقترحة

الهدف الاستراتيجي العام	
الأهداف الاستراتيجية الأساسية	التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
	- نشر ثقافة الاتجاهات الحديثة للتمكين الإداري للقيادات التربوية والممارسات التطبيقية لها.
	- تطوير الأطر التنظيمية للإسهام في تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم.
	- تطوير برامج التنمية المهنية لتمكين القيادات التربوية من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
	- توفير بيئة عمل محفزة لتحقيق قيمة مضافة لأصحاب العلاقة.
	- تعزيز دعم مشاركة القطاع الخاص وتنميته في مجال تمكين القيادات في إدارات التعليم
تعزيز التحول الرقمي للاستفادة من البيانات في التنمية الإدارية وتمكين القيادات.	
تصميم نظام حوافز شامل ومعلن للقيادات التربوية في إدارة التعليم يحقق الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الدافعية	

المصدر: من إعداد الباحثة

• رابعاً - التنفيذ وإدارة الاستراتيجية:

وهي المرحلة الإجرائية لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة في الواقع الفعلي، وتأتي الاستراتيجية المقترحة لتواكب الاحتياج الفعلي لتوفير قيادات تربوية مؤهلة علمياً ومهنياً وسلوكياً، لتكون قادرة على التعامل مع التحولات الجذرية نحو الاقتصاد المعرفي أحد ركائز الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بهدف تنمية الإبداع والابتكار، لتحقيق الاستدامة في التميز، والتنافسية والريادة، وتلبية لهذا التوجه، وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية المقترحة في الجدول (٤ - ١٤)، يتطلب تصميم عدد من البرامج والمبادرات لكل هدف.

وتتضمن الجداول (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦) ربط المبادرات المقترحة بالأهداف الاستراتيجية وفق ترتيبها في الجدول (٩)، واقترح جهات مسؤولة عن المبادرة:

جدول (١٠) الهدف الاستراتيجي الأول والمبادرات المقترحة لتحقيقه

الهدف الاستراتيجي الأول	عنوان المبادرة	توصيف المبادرة	المسؤول عنها
نشر ثقافة الاتجاهات الحديثة للتمكين الإداري للقيادات التربوية والممارسات التطبيقية لها.	برنامج تحول الموارد البشرية الاستراتيجية ووظائفها	يتم فيها شرح مستويات التحول في إدارة الموارد البشرية، ومتطلبات تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم وإدارات التعليم، ومدى اعتمادها على سياسات ووظائف الموارد البشرية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛ والتركيز على أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، إدارة المواهب القيادية، تخطيط التعاقب الوظيفي.	وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم
البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية	- توضيح أهداف المبادرة التي تقوم على فكرة اكتشاف القيادات التربوية، ووضع إطار عام لتطوير القادة والمواهب القيادية الواعدة بناء على نتائج تقييم الجدارات القيادية والتعاقب الوظيفي، وفقا لأفضل الممارسات الدولية والمساهمة في تطوير الأنظمة واللوائح التي تضمن رفع مستوى كفاءة رأس المال البشري وتمكين القيادات. - المساهمة في تطوير رأس المال البشري بمفهومه الحديث.	وكالة الموارد البشرية + ممثلين من عدد من الوكالات	

جدول (١١) الهدف الاستراتيجي الثاني والمبادرات المقترحة لتحقيقه

الهدف الاستراتيجي الثاني	عنوان المبادرة	توصيف المبادرة	المسؤول عنها
تطوير الأطر التنظيمية للإسهام في تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم.	مشروع تطوير هيكلت إدارات التعليم	- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم ليتسم بالبساطة والرونة - منح المزيد من الصلاحيات الإدارية للقيادات التربوية في الجهات المعنية بالإشراف ومتابعة التنفيذ. - تحديد المهام والمسؤوليات في أطر تنظيمية واضحة. - الاستعانة بالخبرات الإدارية في إدارات التعليم وجهاز الوزارة. - وضع معايير تنافسية ونشرها لجميع القيادات التربوية	وكالة التخطيط والتطوير
تطوير ومأسسة الأنظمة الداخلية للوزارة	- إعداد دليل تنظيمي يتضمن معايير وضوابط شغل الوظيفة القيادية يتناسب مع الوظائف التربوية. - تفعيل نظام المساءلة والمحاسبية على النتائج، تنظيم الجوانب الإدارية، تأسيس بيئة عمل آمنة تنتشر بها ثقافة التمكين. - توفير معايير ثابتة وموضوعية لتقويم أداء القيادات التربوية مع رفع مستوى الإنجاز لإعداد قيادات تربوية عالية المهارة. - تطوير نظم التحفيز المادي والمعنوي، وربطها بمعايير التميز في الأداء. - تقديم الدعم اللازم للقيادات للمشاركة في المؤتمرات والندوات، وورش العمل الخارجية والداخلية بما يحقق تبادل الخبرات. - تفعيل إدارة المواهب القيادية وفقا لمعيار الاستحقاق والجدارة. - تخطيط التعاقب القيادي بناء على منظومة الجدارات القيادية. - استثمار المواهب القيادية لتحقيق الميزة التنافسية لإدارات التعليم. - تعزيز الممارسات الحديثة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في ضوء التجارب والخبرات العالمية.	وكالة التخطيط والتطوير	

جدول (١٢) الهدف الاستراتيجي الثالث والمبادرات المقترحة لتحقيقه

الهدف الاستراتيجي الثالث	تطوير برامج التنمية المهنية لتمكين القيادات التربوية من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.	
المبادرات	توصيف المبادرة	المسؤول عنها
برامج القيادة المهنية التخصصية لإعداد قادة التغيير والتحول	<p>مشروع استراتيجي يُعنى بتأهيل القيادات التربوية في إدارات التعليم، لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات في مجال الإدارة العلمية الحديثة مع التركيز على النواحي العملية والتطبيقية، الموجهة لإعداد القادة التربويين، حتى يمكنهم من الارتقاء وشغل الوظائف القيادية العليا ومن ثم التعامل مع المتغيرات الدولية والإقليمية من خلال توفير مناخ تعليمي يمزج بين الخبرة العلمية والممارسة العملية، وفق الآليات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعداد دراسة جدوى للمشروع متضمنا تكاليفه لاعتماد الموازنة المطلوبة. - تصميم الخطة التدريبية للمشروع بمراحله، ومدتها ووحداتها وجوانبها النظرية والتطبيقية، والإلكتروني - إسناد التنفيذ إلى المعهد المهني للتطوير التعليمي بالشراكة مع إحدى الجامعات العالمية لمنح المتدرب شهادة دبلوم معتمدة في القيادة الإدارية. - توفير مدربين متخصصين ذوي كفاءة عالية. - اعتماد نظام مكافآت لتحفيز المنتسبين للبرنامج والمتميزين، ونظام محاسبية للمقصرين، اعتماد أسلوب متقدم لتقويم البرنامج بمدخلاته وعملياته ومخرجاته. - إعداد وتطوير قادة التغيير والتحول، الارتقاء بالقدرات المعرفية والقيادية. 	وكالة الموارد البشرية + المعهد المهني للتطوير التعليمي
برنامج المواهب "الواعدة"	<p>برنامج تنطوي فكرته على إعداد وتأهيل القيادة الواعدة ورفع كفاءتهم واستعدادهم لأداء أفضل في أدوارهم الوظيفية الحالية، بالتركيز على عدة جدارات منها: تطوير الأفراد، الأداء والتنفيذ، التأثير وحضور الشخصية، إدارة التغيير، التركيز على المستفيدين، الرؤية الاستراتيجية، يتضمن ٣ برامج تدريبية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- الأداء في العمل، ٢- تطوير القياديين المتسارع، ٣- القيادة بالتأثير، ٤- القيادة بالممارسة، وفق أربعة مراحل: التأهيل، فالتطوير، ثم رفع جودة الأداء، فالتدريب المستمر؛ ومن آلياته: - اختيار مقاييس عالمية مثل: مقياس ممارسات القيادة LPI - تنفيذ رحلة تعلم في أحد مراكز أو أكاديميات تطوير القيادات سواء الخاصة أو الحكومية، وتتضمن أنشطة مجموعات، زيارات ميدانية، مشاريع تعلم تطبيقي. - تنفيذ برامج تتعلق بالمسؤولية المجتمعية. - استضافة عدد من الشخصيات الملهمه كقنوات قيادية مؤثرة. 	إدارة تمكين القيادات
تأسيس إدارة "التمكين القيادي"	<p>وهي وحدة تعنى بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير القادة وتقوم بإعداد وتصميم برامج لتطوير القيادات في إدارات التعليم. - التنسيق والمتابعة مع إدارات التعليم لتطوير القيادات الواعدة وإدارة مواهبها وتطوير القيادات النسائية. - استخلاص إطار للجدارات القيادية في إدارات التعليم بناء على الإطار العام للجدارات في الخدمة المدنية. - استخلاص إطار للمعايير الوظيفية للقيادات في إدارات التعليم والوظائف المهمة فيها بناء على الإطار العام للمعايير الوظيفية في الخدمة المدنية. - وحدة لتقييم مهارات وجدارات القيادات الحالية والواعدة في إدارات التعليم. 	وكالة الموارد البشرية + وكالة التخطيط والتطوير

جدول (١٣) الهدف الاستراتيجي الرابع والمبادرات المقترحة لتحقيقه

تطوير بيئة عمل محفزة لتحقيق قيمة مضافة لأصحاب العلاقة.		الهدف الاستراتيجي الرابع
المسؤول عنها	توصيف المبادرة	المبادرات
وكالة التخطيط والتطوير	<p>- نشر ثقافة التمكين بين القيادات التربوية وفي إدارات التعليم ككل.</p> <p>- تفويض أكبر للصلاحيات، تدعم آليات واتخاذ القرار في مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتقييم ورقابة.</p> <p>- دعم القيادات العليا في الوزارة لترسيخ المسؤولية والمسائلة لدى القيادات التربوية.</p> <p>- اعتماد مبدأ التخطيط على مستوى إدارات التعليم بحيث تتوفر خطة تطويرية معتمدة على خطط الأقسام التي تقع تحت إشرافها.</p> <p>- تقديم الدعم المادي والمعنوي وتشجيع المبادرات باتجاه التحسينات العملية في الإدارات التابعة لإدارة التعليم.</p> <p>- تجذير ثقافة الأبداء والتميز وصولاً إلى نظام تربوي وإداري متميز بأفراده.</p> <p>- بناء استراتيجية وسياسات وخطط وقنوات اتصال بناء على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالاتصالات.</p> <p>- تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار بين المستويات.</p> <p>- تطوير نظم وإجراءات العمل في إطار هيكل تنظيمي مرن يتيح فرص النمو المهني للقيادات التربوية.</p>	تطوير النظام الإداري باتجاه اللامركزية بمنهجيات شمولية تكاملية

جدول (١٤) الهدف الاستراتيجي الخامس والمبادرات المقترحة لتحقيقه

تعزير الشركاء الدولية والمحلية وتنميتها في مجال تمكين القيادات في إدارات التعليم		الهدف الاستراتيجي الخامس
المسؤول عنها	توصيف المبادرة وأهدافها	المبادرات
أمانة إدارات التعليم + الإدارة العامة للمبادرات النوعية + الإدارة العامة للموارد البشرية	<p>تهدف المبادرة إلى تعزيز دور المملكة الريادي بتطوير إطار تميز مؤسسي لإدارات التعليم العام من خلال إقامة منتدى دولي يجمع مديرو التعليم ومساعدوهم ومديرو الإدارات التنفيذية ومساعدوهم ونخب من المشرفين التربويين من الدول العربية ل-</p> <p>- تبادل الخبرات وإطلاق المبادرات التطويرية وزيادة التعاون الدولي.</p> <p>- الاستفادة من نتائج التجارب الدولية لمعالجة فجوات التجارب المحلية السابقة (إن وجدت).</p> <p>- الاستفادة من الاتفاقيات التربوية الموقعة بين وزارة التعليم وجهات تربوية في دول أخرى</p> <p>- التركيز على النوعية والتميز في برامج التمكين الإداري للقيادات التربوية وتحقيق المعايير الدولية.</p> <p>- تفعيل العلاقة بين مؤسسات التدريب المجتمعية مثل الجامعات والأكاديميات الوطنية، والدولية لتأهيل القيادات التربوية وتمكينهم بإكسابهم مهارات العمل القيادي.</p> <p>- الاستفادة القصوى من فرص برامج التنمية المهنية الدولية التي تقدمها مؤسسات المجتمع الدولي كالمؤتمرات، والندوات في تنمية القيادات التربوية.</p>	منتدى الريادة الدولي
إدارة تمكين القيادات	<p>تهدف التجربة إلى التغلب على التحديات الاستراتيجية المرتبطة بالتعليم، من خلال تعزيز الفاعلية والكفاءة للقيادات التربوية، وتجديد الثقافة التربوية للتمكين الإداري، والاهتمام بالعملاء، ورفع مستوى الخدمات الإلكترونية، وتطوير العمليات والخدمات وتوظيف المنهجيات القائمة على المعلومات وتحقيق السعادة المهنية.</p>	نمذجة التجربة الدولية " التعلم والكفاءات ٢٠٢٥"

جدول (١٥) الهدف الاستراتيجي السادس والمبادرات المقترحة لتحقيقه

المسؤول عنها	توصيف المبادرة وأهدافها	الهدف الاستراتيجي السادس المبادرات
إدارات التعليم	تهدف المبادرة إلى: - أنتمتت شاملةً لمنظومة التوثيق وجميع الأعمال الإدارية والمعلوماتية الداعمة لها، وتسهيل إعداد التقارير الإحصائية التي تدعم عملية اتخاذ القرار. - رفع جاهزية إدارات التعليم تقنياً لمواكبة توجهات الرؤية ٢٠٣٠ - استحداث قواعد بيانات للقيادات التربوية الأساسية والواعدة. - الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من إدارات التعليم. - توفير التقارير الالكترونية عن مستوى تمكين القيادات التربوية لمرجع الأداء وتحسينه.	نظام التوثيق المتكامل
إدارة التحول الرقمي + إدارة تمكين القيادات	تهدف المبادرة إلى تفعيل الوصول السريع للمعرفة الإدارية التربوية من خلال تطوير منصة رقمية تهتم بالمعارف الإدارية التربوية، وتخدم المستفيدين من إدارات التعليم كمرجع ميسر للمعلومات المعرفية.	المنصة الرقمية المعرفية

جدول (١٦) الهدف الاستراتيجي السابع والمبادرات المقترحة لتحقيقه

المسؤول عنها	توصيف المبادرة وأهدافها	الهدف الاستراتيجي السابع المبادرات
الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث + إدارة "تمكين القيادات"	تهدف المبادرة إلى: - مواصلة التعلم الأكاديمي والحصول على درجات علمية عليا "ماجستير- دكتوراه- دبلومات متخصصة في القيادة" - تشجيع المبادرات والمنافسات المحلية والعالمية لرفع مستوى الدافعية والثقة لدى القيادات التربوية. - دعم ثقافة الابداء والابتكار لدى القيادات التربوية وصولاً لإدارة تعليم متميزة بأفرادها.	تصميم نظام حوافز شامل ومعلن للقيادات التربوية في إدارة التعليم يحقق الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الدافعية
تطوير برنامج الابتعاث الخارجي للقيادات المتميزة		

وبعد اعتماد المبادرات المقترحة من جهة الاختصاص، واستكمالاً لمنهجية التنفيذ شكل (١)، توجه الجهة المسؤولة عن المبادرة، بإعداد خطة تشغيلية؛ تتضمن: الفئة المستهدفة، الإدارة المنفذة والمساندة، والفترة الزمنية للبرنامج أو المبادرة، والميزانية اللازمة لتحقيقه، ومؤشرات الأداء أو عوامل النجاح وأدوات قياسه.

• خامساً: مرحلة المتابعة والتقييم:

وتتضمن تحديد أبرز المعايير التي سيتم التقييم من خلالها على كافة المستويات، وتهدف إلى تزويد وزارة التعليم وأصحاب العلاقة بتقارير كمية ونوعية كافية؛ عن تقدم العمل في الخطة، وتشمل تلك التقارير المخرجات المتحققة والتقدم الحاصل باتجاه الأنشطة والبرامج والأهداف، ويتطلب ذلك بيانات دقيقة وواضحة يستخرج منها مؤشرات ترشد المنظمة إلى الفجوات الحاصلة تمهيداً إلى اتخاذ القرارات الصحيحة (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨)، وتعد مرحلة المتابعة والتقييم من أبرز ضمانات نجاح الاستراتيجية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل متابعة سابقة، ومتزامنة، ولاحقة للتنفيذ، وتهدف هذه المرحلة إلى

التأكد من أن الاستراتيجية قد نُفذت بالشكل المرسوم لها، وحققت الأهداف المرجوة منها وبالمستوى المرغوب، ومراقبة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، حفاظاً على جودتها؛ وتحتاج الاستراتيجية بعد إقرارها وتبليغها للجهات المسؤولة عن تنفيذها؛ إلى التحقق بشكل مستمر من مطابقتها ما يتم إنجازه فيها، وذلك للتعرف على الاختلافات بين ما تريده وزارة التعليم وإدارات التعليم، وما هو متحقق بالفعل، وتستمر عمليتا المتابعة والتقييم خلال فترات زمنية معينة من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أُنجزت كلياً أو جزئياً؛ وتأخذ المتابعة عدة مراحل كالتالي:

« المتابعة السابقة: المتابعة السابقة قبل التنفيذ؛ للتأكد من سلامة الإجراءات وتجنب الأخطاء والخسائر، وتجنب معوقات التنفيذ. وهي متابعة وقائية تعتمد على استقراء المتغيرات لأخذها في الحسبان وتجنب الأخطاء.

« المتابعة المتزامنة: المتابعة المتزامنة لمراحل التنفيذ، للسيطرة على العمليات وضبطها وتصحيح أي انحرافات طارئة عند الحاجة، وهي تتم بالتزامن مع مراحل التنفيذ لتصحيح أي انحرافات طارئة.

« المتابعة اللاحقة: المتابعة اللاحقة لانتهاء العمليات لتحديد الانحرافات وتصحيحها، لتقليل الهدر وتحقيق الأهداف بفاعلية ضمن المدة الزمنية المحددة، وهي التغذية الراجعة وقياس الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع لاكتشاف الانحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوب فيها، وتحديد أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. أما عملية التقييم، والتي تتضمن إصدار الحكم على الاستراتيجية، من أجل تحديد نقاط القوة فيها، ونقاط الضعف لتطويرها، ولتوفير التغذية الراجعة لجميع المراحل السابقة، فتتم من خلال أدوات ومقاييس علمية تُعد لذلك، ومنها ما يلي:

- ✓ الواقعية: بمعنى أن تتوفر في الخطة القابلية للتنفيذ لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، وحسب أولويات الواقع.
- ✓ الشمولية: شمولية الاستراتيجية لكافة المتغيرات التربوية وتوظيفها لتنمية العمليات
- ✓ التنسيق: عدم تعارض أهداف الخطة وسياساتها من النواحي التنظيمية، وعدم التعارض بين الخطة وتوجهات الجهاز الإداري والبيئة الاجتماعية والاقتصادية.
- ✓ الاستمرارية: إمكانية تطبيقها وتنفيذها حال الانتهاء من إعدادها، وتحقيق القابلية لتطويرها في ضوء المستجدات، بمواصلة تبنيها دون تباطؤ.
- ✓ المرونة: القابلية للتعديل والتطوير وفق الظروف والمستجدات لتحقيق الأهداف المرسومة، ولا ينعكس بخلل على الخطة ومكوناتها.

- ✓ الكفاءة والفاعلية: تحقيق الأهداف بأفضل توظيف للموارد والجهود والإمكانات.
- ✓ الالتزام: أن تكون الخطة ملزمة لجميع الجهات ذات العلاقة، من خلال إصدار توجيهات إلزامية عند عدم وجود مبررات موضوعية تعيق التنفيذ.
- ✓ التكامل: الترابط بين قطاعات التعليم العام وتحقق أكبر قدر من الاسهام في التحضير والتحفيز لتحقيق رؤية الاستراتيجية.

• متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة :

لتطبيق الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عند تبني وزارة التعليم لها، واعتمادها للتنفيذ لابد من توفر العناصر التالية:

« استحداث وحدة إدارية مسمى "وحدة إعداد القادة" وتسكن في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وإسناد عملية الاشراف على تنفيذ الاستراتيجية لها وتزويدها بالتشريعات والصلاحيات المتوازنة مع مستوى المهام والمسؤوليات المكلفة بها.

« إدراج الاستراتيجية ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة.

« تحديث الأنظمة الحالية الداعمة للتمكين الإداري لتواكب ٢٠٣٠

« تحديد البرامج والمبادرات المناسبة للتنفيذ من قبل الجهات ذات العلاقة في وزارة التعليم ومراعاة التنسيق بين متطلبات كل برنامج على حده.

« تحديد أبرز السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تحويلها بمبادراتها وبرامجها إلى خطط تشغيلية على مدار المدة الزمنية المحددة للخطة.

« دعم التحول للامركزية في تنفيذ البرامج والمبادرات المتعلقة بالتمكين الإداري للقيادات التربوية من خلال إطار تنظيمي يحدد صلاحيات إدارات التعليم في إقرار ما يناسب ظروفها وإمكانياتها.

« تقديم الدعم اللازم لتطبيقها من قبل القيادات العليا.

« توفير المعلومات اللازمة عن الأطراف المشاركة ولهم.

« تحديد الميزانية الخاصة بكل برنامج واعتمادها.

« تحديث الضوابط التنظيمية لاستقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتمكينهم في الأدوار القيادية.

« التدرج في تمكين القيادات التربوية الأساسية ثم البديلة (الواعدة) من خلال خطة زمنية.

« إعداد خطط الموازنة بين اختيار وتمكين المواهب القيادية والاحتياجات المستقبلية للوزارة.

«مراجعة مكونات كل برنامج وتحديد مؤشرات الإنجاز وفقاً للإطار الزمني المحدد.

«تصميم أدوات ومقاييس علمية للمتابعة والتقييم لجميع البرامج مع اعتماد مراحل المتابعة السابقة والمعايير الخاصة بالتقييم.

«إعداد تقارير المتابعة ونتائج التقييم ورفعها دورياً للإدارات المسؤولة عن المتابعة والتقييم.

«إعادة تطوير الاستراتيجية المقترحة وصياغتها بناء على ما يستجد من نتائج التقييم أو أي تغييرات أخرى.

والإجراءات العملية السابق ذكرها، ما هي الصورة للدعم المطلوب لتجارب الإصلاح والتطوير، سواء تمثلت ببرامج التمكين الإداري أو غيرها، ذلك أن أي برنامج، لن يؤتي ثماره على أرض الواقع؛ ما لم يجد البيئة المناسبة والدعم الكافي لنجاحه، وبحكم أهمية عمليات التمكين الإداري للقيادات التربوية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية لإدارات التعليم؛ لنقلها من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي المنشود الذي يتلاءم مع تطلعات قيادة الوطن برؤيته الطموحة، فهي أحوج ما تكون للدعم، وتهيئة البيئة المناسبة للتطبيق حتى يمكن تلافي أكبر قدر ممكن من الصعوبات التي قد تظهر في أي مرحلة من مراحل التطبيق وتؤثر سلباً على النتائج المتوقعة.

• الصعوبات المتوقع حدوثها عند تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

التخطيط الاستراتيجي يقدم لوزارة التعليم وإدارات التعليم التابعة لها، التحليل العلمي والبدايل المستقبلية التي تُساهم في علاج مشكلاتها، وتوفير لها مسببات النجاح، فالتخطيط وإن كان مفيداً إلا أنه يواجه صعوبات عديدة من داخل المنظمة وخارجها، وتصنف الفايز (٢٠١١) مصادر صعوبات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية إلى:

«مصادر بشرية: تتمثل في نقص الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي.

«مصادر مالية: تتمثل في نقص المخصصات المالية لعمليات التخطيط وما تتطلبه من نفقات سواء كان ذلك في مراحل الإعداد أو التطبيق أو المتابعة والتقييم، إضافة إلى مرحلة النشر وتدريب الأفراد للمشاركة في جميع المستويات الإدارية.

«مصادر تنظيمية: تتمثل في مركزية السلطة والقيادة أو تداخل المهام والاختصاصات.

«مصادر معلوماتية: ضعف الأنظمة المعلوماتية ونقصها أو عدم تنظيمها بناءً على أهميتها يؤدي إلى وجود أخطاء وتحيزات وعدم دقة في عملية التخطيط.

◀ مصادر تقنية: تتمثل في نقص توظيف التقنية في عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال نقل وتداول وحفظ واسترجاع المعلومات وسبب ذلك نقص الأجهزة والمعدات، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة لتوظيف التقنية في عمليات التخطيط.

ومن الممكن أن يواجه هذه الاستراتيجية بعض الصعوبات، التي قد تؤثر أو تحول دون تحقيق النتائج المطلوبة، لذا ينبغي وضعها في الاعتبار، عند تصميم الخطة التشغيلية للاستراتيجية المقترحة وتنفيذها، لمحاولة التقليل من أثرها على فعالية التنفيذ، وفيما يلي عرض لأهم الصعوبات المتوقع حدوثها:

- ◀ ضعف الاهتمام بتطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- ◀ مقاومة التغيير من بعض القيادات التربوية في إدارات التعليم.
- ◀ عدم مواصلة تبني استراتيجية التمكين الإداري للقيادات التربوية.
- ◀ ضعف الموازنة المقدرة لتنفيذ برامج الاستراتيجية.
- ◀ قلة الاهتمام ببرامج المتابعة والتقييم لتنفيذها ومراجعتها الدورية.
- متطلبات نجاح تطبيق الاستراتيجية المقترحة في وزارة التعليم وإدارات التعليم في المناطق والمحافظات:

وحيث إن الاستراتيجية تمثل الخطوط العريضة للخطة المقترحة وعمليات التخطيط الاستراتيجي، ولضمان نجاح تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ولتغلب على العوقات المتوقعة التي قد تؤثر على نجاح تطبيق الاستراتيجية المقترحة، يحتاج لتوفر عدد من المتطلبات، ومنها مايلي:

- ◀ تبني القيادة العليا في وزارة التعليم برامج تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم.
- ◀ تحويل تركيز القيادات العليا في الوزارة لمستوى الرقابة العامة، التقييم، التحفيز.
- ◀ نشر ثقافة التمكين الإداري للقيادات التربوية والميزة التنافسية في إدارات التعليم العام.
- ◀ تحديث صلاحيات القيادات التربوية في إدارات التعليم بما يتلاءم مع مفهوم التمكين الإداري والميزة التنافسية.
- ◀ توفير الاعتمادات المالية المخصصة لتطبيق آلية التمكين الإداري للقيادات التربوية بكفاءة.
- ◀ استقطاب خبراء في التمكين والقيادة الإدارية كمستشارين لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

- ◀◀ منح الثقة للقيادات التربوية في إدارات التعليم من قبل القيادات العليا.
- ◀◀ مشاركة القيادات التربوية في إدارات التعليم بالمعلومات التنظيمية اللازمة لصناعة القرارات ذات العلاقة بعملهم.
- ◀◀ تفعيل أنظمة الاتصال والمشاركة بالمعلومات في إدارات التعليم، لتخفيف الإجراءات الروتينية في دورة العمل الإداري.
- ◀◀ تطوير ضوابط استقطاب واختيار القيادات التربوية في إدارات التعليم بما يتناسب مع أبعاد التمكين الإداري.
- ◀◀ اعتماد آليات إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين الإداري.
- ◀◀ تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية في إدارات التعليم وتوفير التدريب الملائم لهم لتنمية مهارات التمكين الإداري لديهم.
- ◀◀ تهيئة بيئة عمل محفزة ومتكاملة لتفعيل التمكين الإداري.
- ◀◀ اعتماد نظام حوافز فعال للقيادات التربوية.
- ◀◀ تشكيل فرق عمل متخصصة في القيادة الإدارية لمتابعة سير التنفيذ ومواجهة الانحرافات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ.
- ◀◀ المشاركة الفعالة والشاملة من جميع أجهزة وأطراف المؤسسة التربوية.

• توصيات البحث:

- ◀◀ توصل البحث إلى استراتيجيات مقترحة للتمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه توصي الدراسة تبني وزارة التعليم تطبيق الاستراتيجية المقترحة للتمكين الإداري، والتي تم بناؤها في ضوء النماذج والخبرات العالمية والدولية، وتحليل واقع التمكين الإداري الكمي، والنوعي في إدارات التعليم، وتضمن مبادراتها المقترحة في خطة الوزارة الاستراتيجية لإعداد القادة، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيقها.
- ◀◀ بذل مزيد من الجهود في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، وإعدادهم لقيادة التغيير المنشود، بأساليب تدعم استدامة تميز أداء إدارات التعليم.
- ◀◀ توسيع الصلاحيات المعطاة للقائد التربوي في إدارات التعليم، وتطوير نظم المعلومات لتحقيق مستويات متقدمة في سرعة اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، سعياً لتعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي.
- ◀◀ استقطاب خبراء عالميين في مجال التنمية المهنية لتأهيل القيادات التربوية، وتعزيز مشاركة القائد التربوي في وضع الرؤى المستقبلية لتطوير أداء إدارات التعليم.
- ◀◀ ضرورة تلبية المتطلبات قبل اعتماد تطبيق الاستراتيجية المقترحة لضمان حصول نتائج متقدمة.

- « إنشاء وحدة لإدارة المعرفة ضمن الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم تسهل على منسوبي الإدارات الحصول على المعلومات وتبادل الخبرات والتجارب.
- « تحسين جودة البرامج التدريبية الحالية للقيادات التربوية لتفي باحتياجاتهم لأداء مهامهم
- « تصميم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء التمكين الإداري.
- « ضرورة إعداد استراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية في إدارات التعليم.

• مقترحات البحث :

- « دراسة تأثير الاستراتيجية المقترحة على تطبيق التمكين الإداري في مناطق أخرى ومؤسسات أخرى داخل المملكة.
- « دراسة مقارنة للاستراتيجية المقترحة واستراتيجيات أخرى مطبقة في دول أخرى عربية وأجنبية.

• المراجع :

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو جمعة، عادل إبراهيم. (٢٠١٧). برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. رسالة دكتوراه (غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس: عين شمس.
- الأحمرى، أمل عبد الله. (٢٠١٦). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض. مجلة رابطة التربية الحديثة، ٨ (٢٩)، ٢٥-٩٢.
- إدارة الإعلام. (٢٠١٨). التقرير الإعلامي للقاء قادة العمل التعليمي بالمملكة. تم استرجاعه في ١٣/٥/٢٠١٩ م على الرابط التالي <https://www.yanbuedu.gov.sa>.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠١٨). أدلة التنمية البشرية ومؤشراتها. مكتبة الكونجرس والمكتبة البريطانية.
- البغدادي، عادل هادي، والحدراوي، رافد حميد. (٢٠١٥). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠١٠). أبرز التجارب العالمية في الإصلاح الإداري. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ م على الرابط التالي: <https://www.annajah.net>
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠١٣). أبرز التجارب الدولية في إصلاح الإدارة العامة. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://albuthi.com/blog/172>
- الجابر، ريم عبد الرحمن. (٢٠١٧). تطوير سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء التمكين الإداري نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الحارثي، مستور بن سعيد. (٢٠١٢). التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الحمودي، سلوى عبد الله. (٢٠١٤، ١٠-١٢ صفر). الإدارة الاستراتيجية والقيادة. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر " القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية - الأدوار والتوقعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.

- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر.
- خليل، نبيل مرسي. (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- خليل، نبيل مرسي. (٢٠٠٣). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- خير الله، جمال. (٢٠٠٩). الإبلاغ الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- داسي، وهيبته. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مجلة الباحث. (١١)، ١٦٥-١٧٦.
- الزعبي، مها خليل. (٢٠١١). فلندنا: تجربة تعليم تستحق التأمل. رسالة المعلم، ٤٩ (٣)، ٩٨-١٠١.
- الزهراني، رياض محمد. (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- السبيعي، خالد، الداود، منال. (٢٠١٨). الأثر الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي. رسالة الخليج العربي. (١٤٨)، ٧٩-٩٩.
- السبيعي، دينا محمد. (٢٠١٤). التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء - الواقع وسبل التطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التعليمية، جامعة الملك فيصل: الأحساء.
- السكرانمة، بلال خلف. (٢٠١٠). الإبلاغ الإداري. (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشواف، خلود بنت محمد. (٢٠١٥). العلاقة بين المساءلة والتمكين الإداري للقيادات النسائية لوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العتيبي، سلطان بن منير. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العتيبي، بدر مبروك. (٢٠١٤). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- العمر، مياء صالح. (٢٠١٧). تطوير التمكين الإداري للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء نماذج التمكين العالمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الكبسي، جمعة، أحمد مي فيصل، الخفاجي، سلام عبد الجليل. (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري. مجلة كلية التربية للبنات. ٢٨ (١)، ٣٢-١.
- الكعبي، حميد سالم. (٢٠١٥). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٦ (١)، ٢٤-٤٠.
- كنوش، محمد. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر
- اللوقان، محمد بن فهاد. (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (١)، ٩٥-١٢٠.
- اللحاني، بسام حميد. (٢٠١٥). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: مكة المكرمة.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠١٠). الإدارة - دليل عملي للمدير العصري. بنها: مكتبة الفاروق للنشر

- والتوزيع.
- مصطفى، عزة (٢٠١٠). *التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي*. القاهرة: دار النشر.
- المعاينة، أيمن محمود. (٢٠١٤). *أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة: مؤتة.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). *رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية*. تم استرجاعه بتاريخ ١٥/٦/٢٠٢٤ على الرابط: <http://vision2030.gov.sa/>
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). *وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠*. تم استرجاعه بتاريخ ١٥/٦/٢٠٢٤ على الرابط <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>
- الملحقية الثقافية السعودية في استراليا. (٢٠١٥). *نظام التعليم في استراليا*. ط١
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية. (٢٠١٨). *المؤشرات العالمية للملكية الفكرية*. تم استرجاعه بتاريخ ١٦ / ٢ / ١٤٤١هـ، على الرابط https://www.wipo.int/pressroom/ar/stories/gii_2018_localized_innovation.html
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (٢٠١٩). *مؤشر جودة التعليم العالمي (دافوس)*. تم استرجاعه في ١٦/٢/١٤٤١هـ على الرابط <https://www.weforum.org/focus/davos-2019>
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (٢٠١٩). *تقرير التنافسية العالمي*. تم استرجاعه في ١٧ / ٢ / ١٤٤١هـ على الرابط <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
- منصر، زينب. (٢٠١٣). *تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية*. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، وحمزاوي، محمد، ومحمود، محمد. (٢٠١١). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. (ط٧). الرياض: مكتبة الشقري.
- النمر، سعود. (٢٠١٣). *الإدارة العامة - الأسس والوظائف*. (ط٦). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- نورالدين، بن سديرة. (٢٠١٤). *دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس- قسنطينة*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- النظام التعليمي في اليابان. تم استرجاعه في ١٢ / ٨ / ٢٠١٨ م على الرابط التالي: <Error! Hyperlink reference not valid.>
- سفارة المملكة العربية السعودية في اليابان. *نظام التعليم في الدول المتقدمة*. تم استرجاعه في ١٣ / ٨ / ٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://www.dafatiri.com>
- وكالة التخطيط والتطوير. (١٤٣١). *الإطار المرجعي لمشروع قائد المدرسة مشرف مقيم*. وزارة التربية والتعليم: المملكة العربية السعودية.
- وكالة الأنباء واس. (١ / ١١ / ٢٠١٠). *انطلاق برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية "SOPEL" في المملكة المتحدة*. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: <Error! Hyperlink reference not valid.>
- وزارة التعليم. (٢٠١٢). *لقاء قادة العمل التربوي (٢١) في الرياض*. تم استرجاعه في ٢٨ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط: <https://www.ar8ar.com/news/new/s/18446>
- وزارة التعليم. (٢٠١٨). *دليل التميز المؤسسي - الإصدار الثالث*. المملكة العربية السعودية: الرياض
- وزارة التعليم. (١٤٤٠). *الدليل التنظيمي دليل الأهداف والمهام*. المملكة العربية السعودية: الرياض
- وزارة التعليم. (١٤٤٠). *دليل الخريجين لبرنامج إعداد وتأهيل القادة*. المملكة العربية السعودية: الرياض
- اليامي، سعد بن عريب. (٢٠١٥). *واقع التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

- Azbari, M. E., Akbari, M., & Chajjani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, (4). 453- 464
- Department of Education: (2010), *Empowering Schools*, New York.
- Doll, W., & Deng, X. (2010). A technology empowerment model for engineering work. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 41(4), 52-74.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Jandaghi, G., Borghei, R., Matin, H. Z., & Dastani, N. (2010). An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment. *Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1172.
- Krajewski, L& Ritzman, L, (2005). *Operation Management*, 7th ed,NJ, Prentice Hall.
- Maxwell, J. (2007). *Understanding Empowerment From an Employee Perspective what does it Mean and Do They Want It?*. CPRN, Canadian; policy Research Networks
- Mgbeke, D. M. (2007). *Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Ongori, Henery ;(2009). Managing Behind the Scenes; A viewpoint on Employee Empowerment, *African Journal of Business Management*, 3(1), 9- 15.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.

- Sharma, M., & Kaur, G. (2011). Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector. *Academy of Banking Studies Journal*, 10(2), 105.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 7.
- Van Der Hoven, A. G. (2016). *The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of teachers in the Western Cape Province.*

