

التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي:
دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم
بمحافظة مأرب – الجمهورية اليمنية

**Administrative Empowerment and its Impact
on Organizational Development: An Applied
Study on Education Departments in Marib
Governorate – Republic of Yemen**

د. علي علي عبدالله العباب¹
Dr. Ali Ali Abdullah Al-Abbab

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.55>

(1) أستاذ الإدارة التربوية المساعد قسم أصول التربية كلية التربية-جامعة إقليم سبأ

عنوان المراسلة : alialabbab@gmail.com



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، وكذلك معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري، والتطوير التنظيمي في الإدارات ذاتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بمديري الإدارات التعليمية، ونوابهم ورؤساء أقسام فيها، البالغ عددهم (240) فردًا، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (67) فردًا، وتم تحليل (60) استبانة؛ (الصالحة للتحليل) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى كل من التمكين الإداري والتطوير التنظيمي جاء بدرجة عالية بنسبة (74%، 76%) على الترتيب، كما يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في التطوير التنظيمي بنسبة (72%)، وكذلك أثر إيجابي لأبعاد التمكين الإداري في التطوير التنظيمي، وقد كان بُعد فرق العمل أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيرًا في التطوير التنظيمي (75%). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة جوانب التمكين الإداري، والاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين لما لذلك من أثر في عملية التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية (موضع الدراسة).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التطوير التنظيمي، الإدارات التعليمية.

Abstract

The study is aimed to identify the impact of administrative empowerment on organizational development in the educational departments in Marib Governorate, Republic of Yemen, as well as to know the level of administrative empowerment practice and organizational development in the departments themselves. The study adopts the descriptive analytical approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire is developed as a tool to collect data from the study community represented by the directors of educational departments, their deputies and heads of departments, whose total number is (240) individuals. A random sample of (67) individuals is selected, and (60) questionnaires are analyzed. The study reaches a number of results, the most important of which are: the level of both administrative empowerment and organizational development comes with a high degree of (74%, 76%), respectively, and there is a significant positive effect of administrative empowerment in organizational development, with a ratio of (72%). There is also a positive impact of the dimensions of administrative empowerment in organizational development, and the dimension of work teams is the most influential dimension of administrative empowerment in organizational development, reaching (75%). The study recommends strengthening the practice of aspects of administrative empowerment, and paying attention to training and motivating workers, due to its impact on the organizational development process in the educational departments under study.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Development, Educational Departments





مقدمة:

إن ما يشهده العصر الحالي من تغيرات معرفية وتطورات تكنولوجية هائلة، والتي أثرت على كافة جوانب المنظمات داخل المجتمع بصفة عامة، والمنظمات والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، التي تستوجب وجود قيادات واعية متمكنة قادرة على القيادة بفاعلية في جميع أنشطة وفعاليات المؤسسة التربوية، من أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق أهدافها، وأصبح الاهتمام بتجويد التعليم معيار التنافس بين الدول، الذي يقود المجتمع نحو الاهتمام بعوامل التقدم والتنمية المستدامة ولا يأتي ذلك إلا بالتمكين الإداري للقيادات التربوية للوصول بإدارتهم إلى التميز.

ويلعب التمكين الإداري دورًا كبيرًا، في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص، ومنها المكاتب والإدارات التعليمية؛ لما له من أثرٍ فعالٍ في العمل الإداري (غديري، 2016)، حيث يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين القادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

ويعتمد التمكين الإداري بشكل رئيس على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة وعاملها، فالمؤسسات التربوية الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز. ووفقًا لذلك فإن القطاع التربوي في حاجة ماسة لتبني سياسات تتلاءم مع التطورات المعاصرة (الطعاني، 2011: 202).

ولعل الإضافة التي يقدمها التمكين الإداري تكون أكثر تعبيرًا عن أهمية العنصر البشري في عملية التطوير؛ حيث إن منهجية التمكين تتطلب العمل مع آخرين ومن خلالهم بطريقة منظمة من أجل تحقيق الأهداف والارتقاء بالإدارات وتطويرها.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في مكتب التربية والتعليم في محافظة مأرب، لمس من واقع خبرته وعمله أن السلوك الإداري الذي تمارسه القيادات الإدارية التربوية في مكاتب وإدارات التربية والتعليم بالمحافظة بحاجة إلى تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأفراد واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وخاصة لما لمحافظة مأرب من خصوصية عن باقي محافظات الجمهورية، والتي صارت ملجأً للنازحين من الحرب الدائرة في البلاد منذ أكثر من ثمان سنوات، إذ كان لهذه الحرب انعكاس على كثير من المجالات، وأهمها المجال التعليمي، مما أدى إلى زيادة عدد الطلاب في مديريات المحافظة. وشكل عبئًا على الإدارات التعليمية في المديريات، ولذلك يستدعي العمل الجاد والمنظم في مواجهة اكتظاظ المدارس بالطلاب والذي يفوق طاقتها الاستيعابية وفصولها الدراسية، والسعي لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستيعاب الأعداد الجديدة من الطلاب في ظل استمرار استقبال محافظة مأرب لأعداد النازحين يوميًا.





وهو ما دفع الباحث لتناول هذا الموضوع بالدراسة؛ حيث حاول من خلالها الكشف عن مستوى التمكين الإداري وأثره في التطوير التنظيمي، وذلك بالتطبيق على القيادات الإدارية التربوية في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب، إذ إن تطبيق التطوير التنظيمي والتمكين الإداري - في مؤسسات التربية والتعليم عامة وفي مكاتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب خاصة - سيسهم في رفع جودة العملية التعليمية وتطورها من خلال قيام تلك المؤسسات بتطوير العملية الإدارية وتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بين التمكين الإداري وعملية التطوير التنظيمي وبين بيئتها مما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط الضعف والقوة، وذلك بهدف اتخاذ الأساليب الإدارية الجديدة والمعاصرة للارتقاء بالعملية التعليمية في المحافظة، وتجاوز المعوقات والصعوبات الناجمة عن ارتفاع أعداد الطلاب بالمحافظة إلى نحو أربعة أضعاف عما كان عليه قبل 2015.

لذا كان لا بد من دراسة مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لدى القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في محافظة مأرب، ومعرفة أثر ذلك في التطوير التنظيمي.

لذلك سعت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية، فرق العمل) بإدارات التربية والتعليم ((موضع الدراسة))؟
- 2 - ما مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم ((موضع الدراسة))؟
- 3 - ما علاقة التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية، فرق العمل) في التطوير التنظيمي في إدارات التربية والتعليم ((موضع الدراسة))؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- 1 - يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال التركيز على أهمية الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات المتسارعة وتحسين نوعية العمل، وذلك بالتركيز على التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث بأبعاده المختلفة وأثره في التطوير التنظيمي من خلال تحسين أداء العاملين وإشباع حاجاتهم.
- 2 - قد تساعد نتائج هذه الدراسة في زيادة قدرة الإدارات التعليمية على تحقيق أهدافها من خلال منح العاملين الصلاحيات اللازمة وإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم.





3 - تقديم مجموعة من التوصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة والتي تساعد متخذي القرارات على تعزيز دور التمكين الإداري الذي يُعد من أهم ضمانات استمرار المؤسسات والرقي بها إلى مستويات متقدمة من التطور.

أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تتحدد الأهداف وفقاً لما يأتي:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري بإدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية.
2. التعرف على مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم ((موضع الدراسة)).
3. معرفة تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بالتدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، فرق العمل في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم ((موضع الدراسة)).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على التمكين الإداري المتمثل في (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، فرق العمل) وأثره في التطوير التنظيمي بالتطبيق على مديري الإدارات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب الجمهورية اليمنية في العام الدراسي 2022 - 2023م.

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

يعرف الباحث المصطلحات الآتية تعريفاً إجرائياً كما يأتي:

التمكين الإداري: هو استراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية (المدرء ونوابهم ورؤساء الأقسام) وتشجيعهم لغرض توظيف مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف الإدارة التعليمية وغاياتها.

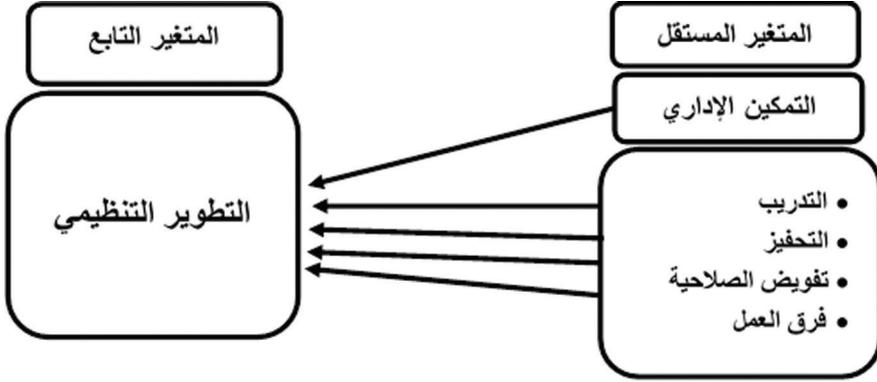
التطوير التنظيمي: هو عمليات وإجراءات متكاملة منظمة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارات التعليمية في محافظة مأرب من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات وحل المشكلات ومواجهة التغيرات والأحداث البيئية والتكيف معها.

الإدارات التعليمية: وتشمل الإدارات التعليمية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب، والإدارات التابعة له في مديريات المحافظة.





نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم (موضع الدراسة).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم (موضع الدراسة).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحية في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم (موضع الدراسة).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم (موضع الدراسة).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة علي وأحمد (2013): حيث هدفت لمعرفة العلاقة بين التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات، وذلك على عينة من 40 شخصاً من العاملين في





الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، وأن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتمامًا بفكرة تمكين العاملين لما له من أثر إيجابي في سلوكهم وأدائهم وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.

دراسة البحصي (2014): حيث هدفت لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، بالتطبيق على عينة من (205) فردًا من موظفي الكليات التقنية في القطاع، وأهم نتائجها: توافر التمكين الإداري في الكليات، حيث احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى تلاه بعد تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.

دراسة نعمان (2015): حيث هدفت لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجهاز الإداري المتمثل بالأفراد العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية، وتم إجراء الدراسة الميدانية على الجامعات الحكومية اليمنية صنعاء، تعز، حضرموت، ذمار، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للأبعاد المتمثلة بمعنى العمل والتأثير في اتخاذ القرارات والتدريب ومشاركة المعلومات والتغيير التنظيمي.

دراسة البشير (2016): حيث هدفت لمعرفة أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي في المنظمات الصحية (مستشفى الجامعة الأردنية)، بتطبيقها على (359) من العاملين في المستشفى. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى كلٍ من التمكين الإداري والتطوير التنظيمي من حيث الأهمية النسبية جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (التمكين الهيكلي والتمكين النفسي) في تحقيق التطوير التنظيمي في مستشفى الجامعة الأردنية.

دراسة يعقوب (2016): هدفت لمعرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقوت، مع تحديد مستوى تمكين العاملين والتطوير التنظيمي لدى العاملين في هذا النوع من المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ضعيفة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

دراسة الجناعي (2018): هدفت الدراسة للكشف عن التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي وأبعاده، وكذلك أثر إيجابي لأبعاد التمكين في الأداء الوظيفي، وأن التفويض لا يمثل البعد المؤثر بين أبعاد التمكين في الأداء الوظيفي.

دراسة بن كليب (2018): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة: (تفويض السلطة، وأداء فرق العمل، والاتصال الفاعل، وتنمية الموارد البشرية)، وذلك على عينة من (255) من موظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن. وتوصلت الدراسة إلى





وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين أبعاد كل من الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومنفردة، وكانت أقوى علاقة مع بُعد أداء فرق العمل، في حين كانت أضعف علاقة ارتباطية بُعد تنمية الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير كل من: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية في التمكين الإداري، إذ كان مرتفعًا للحوافز المادية، ومنخفضًا للحوافز المعنوية.

دراسة المريسي (2019): هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، من خلال مجموعة من الأكاديميين والخبراء البالغ عددهم (17) خبيرًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتفق الخبراء على أهمية مجالات التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم بكل مجالاته ومحاوره وأغلب مكوناته وعباراته. كما تم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري.

دراسة علي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على رؤساء الأقسام العاملين بأقسام الإدارة الدنيا بالمؤسسات الخدمية السودانية في ولاية الخرطوم والبالغ عددهم 220 فردًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه لا توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء المستمر، والولاء الشعوري، بينما وجدت علاقة إيجابية بين التحفيز والولاء المستمر والولاء الشعوري.

دراسة غديري (2022): هدفت هذه الدراسة إلى قياس كل من مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل في الجزائر، ومدى تأثير أبعاد تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري، وذلك باستطلاع (100) رأي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموظفين الإداريين في إدارات جامعة جيجل يتمتعون بمستويات تمكين عالية، هذا ما انعكس بالإيجاب على مستوى الإبداع الإداري لديهم والذي جاء بدرجة عالية أيضًا، كما أسفرت الدراسة عن وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين على الإبداع الإداري.

ثانيًا الدراسات الأجنبية:

دراسة (Jandaghi et all., 2010): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) فردًا من الموظفين العاملين في المنظمات العامة الأمريكية وتم جمع المعلومات من خلال استبانتين واحدة للتمكين الإداري، والثانية للالتزام المؤسسي، واتضح من النتائج وجود علاقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي.

دراسة (Judeh 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين بالإضافة للتحقق من العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية وأبعاد تمكين الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس من الصحف والشركات المصنعة للورق المقوى في بورصة عمان، واستخدم المنهج





الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (206) موظفًا، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى تمكين الموظفين بجميع أبعاده أقل من المتوسط بدرجة قليلة وحصل بعد الأثر على المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تقرير المصير. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية مرتفعة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

دراسة (Jaery & Farooq 2015): هدفت الدراسة اختبار تأثير التمكين الهيكلي على المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال تأثير وسيط لمتغير الاحتراق الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من أربعة بنوك من القطاعين العام والخاص في قطاع البنوك الباكستاني. وتم أخذ البيانات من عينة عنقودية مكونة من (282) موظفًا من أربعة بنوك كل من القطاعين العام والخاص وتم تطبيق هذه العينة عن طريق أخذ عينة عنقودية في المرحلة الأولى ثم عينة ملائمة في المرحلة الثانية. وأسفرت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية قوية للتمكين الهيكلي مع سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. وقد ثبت أيضًا أن الاحتراق الوظيفي يتوسط بقوة العلاقة بين التمكين الهيكلي والأداء الوظيفي وأنه يتوسط العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية بقوة تأثير ضعيفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال منهجية تلك الدراسات.
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.
- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع الدراسة الحالية.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أولاً: موضوع وهدف الدراسة: اهتمت الدراسة الحالية بدراسة أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي ومستوى كل منها في إدارات التربية والتعليم، خلاف الدراسات السابقة المحلية خاصة العربية والأجنبية عامة، والتي اهتمت بالمنظمات الصحية كالمستشفيات، أو المؤسسات الاقتصادية والصناعية، وشركات صناعة الأدوية، أو مؤسسات الكهرباء والمياه والصرف الصحي، أو الجامعات والمدارس، وغيرها، باستثناء دراسة المريسي (2019) التي اهتمت بوضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

ثانياً: متغيرات الدراسة: تم دراسة التمكين الإداري كمتغير مستقل بأربعة أبعاد (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية،





فرق العمل)، وذلك لمعرفة مستواه في الإدارات التعليمية، والكشف عن أثر التمكين الإداري بشكل عام، وأثر كل بعد من أبعاده في التطوير التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع، من خلال استجابات القيادات الأولى في الإدارات والمراكز التعليمية والتربوية في محافظة مأرب، والمتمثلة في (مديري الإدارات، ونوابهم ورؤساء الأقسام).

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من أحدث المفاهيم التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، حيث يعتبر مدخل التمكين ذو صلة بتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة. (الابراهيم، 2008: 13).

ويرى (حسين، 2009: 41) أن التمكين الإداري من أفضل الأساليب التي تقوم على مشاركة المرؤوس رئيسه في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، حيث إن التمكين الإداري يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات وتحديد الرؤية وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك بما يؤدي إلى تنميتهم كقادة، ويتولد لديهم شعورٌ بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالآخرين والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي.

ولكي تكون المؤسسات التربوية أكثر مواكبة وملاءمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار ولتحقيق ميزات الكفاءة والفاعلية وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن المؤسسات التربوية وجدت بإمكانها تقليص النفقات وزيادة دافعية العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للموارد البشرية العاملة لديها. (عقدة، 2011: 4).

تعريف التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه «منح العاملين في الإدارات قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية والتفكير الإبداعي في حل مشاكلها، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج» (عبد الوهاب وخطاب، 1999: 9). ويرى (أفندي، 2003: 13) أن التمكين هو: «نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بجدية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيًا وسلوكيًا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة».

كما يرى (ملحم، 2006: 18) أن التمكين هو «تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتمكينه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع». في حين عرفه (المعاني، 2015: 139) بأنه: «تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف».





يتضح من التعريفات السابقة أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

أبعاد التمكين الإداري:

تفاوت الباحثون في تحديد مكونات التمكين الإداري إلا أن معظمهم يتفق بأن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي: (تفويض الصلاحيات، وتدريب العاملين، وفرق العمل، والتحفيز)، ويمكن توضيحها كالآتي:

1 - تفويض الصلاحيات: ويقصد بها العملية التي يعطي بها المدير جزءاً من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج (Thomas & Velthouse, 1990: 667).

حيث إن تفويض الأدوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ كثير من الأعمال وينجح باهر، لأن التفويض والتخصص للأفراد يزيد من تحسين الأداء، كما يخلي المدير من كثير من المسؤوليات، مما يعينه للتفرغ إلى الأهم أو التخطيط والمتابعة، وفي الوقت نفسه يوفر له المزيد من المعاونين والمساعدات الذين يتربون تحت إشرافه ورعايته وهو أمر يعود عليه بكثير من الفوائد في وقت قياسي (اللبدي، 2015: 127).

2 - تدريب العاملين: هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجّهة لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل (Thomas & Velthouse, 1990: 667)، والتدريب هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في المؤسسة التعليمية بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء الموظفين في العمل (اللبدي، 2015: 131-133).

3 - فرق العمل: أو العمل الجماعي، وفرق العمل عبارة عن مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، التي يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً (Thomas & Velthouse, 1990: 668). فلكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وقيل العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتحقيق هدف عام، فالقرارات والأفكار الناتجة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يجدون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق (قاسم والخفاجي، 2015: 43).

4 - التحفيز: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (Thomas & Velthouse, 1990: 668).





كما أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وتتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة، كما تعمل وتحرص على الربط المباشر بين الحافز والأداء وعدم الخلط بين دوافع ومعنويات العاملين، فقد يكون الموظفون مبتهجين وسعداء، ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، لأن عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز (مجاهد، 2014: 107).

ثانياً- التطوير التنظيمي:

يُعرف التطوير التنظيمي بأنه جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (السكرانة، 2009: 23).

وهو جهد شمولي مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (اللوزي، 2012: 21). ويرى (شهاب، 2014: 15) أن التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي:

1. يمكن تلخيص أهم أهداف التطوير التنظيمي كالآتي:
1. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
2. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
3. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.
4. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
5. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي حولها.
6. زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة (علماء، 2004: 89).

العلاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي:

مما سبق يتضح أن التمكين من حيث كونه استراتيجية ومهارة تنظيمية؛ فهو مدخل فعّال للتطوير والتحسين المستمر. كما أنه يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي والمعنوي للعاملين حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية، وقابليتهم لتقبل برامج التطوير لأنهم هم المعنيون بتنفيذها وتقييمها وممارسة الرقابة الذاتية على حسن تنفيذ بنودها، وأن عمل القائد سوف يقتصر





على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين في الإدارة أو المنظمة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البرنامج التطوري بشكل فعال ومبتكر.

والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل الإدارات والمنظمات ووضع هذه العلاقة في إطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف العليا، وإذا كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد المتفرد بالقرار، وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده فإن برامج تمكين العاملين تقدم منهجية تفكير مختلفة يتم من خلالها إفساح المجال لاهتمامات المرؤوسين ومشاعرهم ووجهات نظرهم. حيث تتطلب عملية التمكين العمل مع آخرين ومن خلالهم بطريقة منظمة، وثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسات وتطويرها.

الطريقة والإجراءات:

اشتملت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع وعينة الدراسة المختارة، ووصف أداة الدراسة وكيفية إعدادها، بالإضافة إلى التحقق من ثبات الأداة، كما تم عرض مصادر المعلومات وأخيرًا الأساليب الإحصائية التي ستعتمد عليها الدراسة لمعالجة البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل القيادات الإدارية (مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم) العاملة في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب والبالغ عددهم (240) إداريًا.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الإدارية العاملين في الإدارات التعليمية، حيث تم توزيع (67) استبانة على أفراد عينة الدراسة، بنسبة (27.9%) من مجتمع الدراسة المكون من (240) إداريًا من مختلف المديرات والمستويات الإدارية، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (62) استبانة بنسبة قدرها (92.5%)، وقام الباحث بإجراء تحليل بيانات على (60) استبانة وهو عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المشاركين في الاستجابة على الاستبانة:





جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

حجم العينة		المتغير التكرار	
	النسبة المئوية		
76.7%	46	ذكر	الجنس
23.3%	14	أنثى	
8.3%	5	أقل من 30 عامًا	العمر
20%	12	من 30 إلى أقل من 40 عامًا	
66.7%	40	من 40 إلى أقل من 50 عامًا	
5%	3	من 50 عامًا فأكثر	
18.3%	11	دبلوم وما دون	المؤهل العلمي
71.7%	43	بكالوريوس	
10%	6	دراسات عليا	
48.3%	29	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
13.3%	8	نائب مدير إدارة	
38.3%	23	رئيس قسم	
10%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
15%	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
20%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
55%	33	من 15 سنة فأكثر	

ويلاحظ من الجدول (1) أن:

1. أغلب المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة (76.7%) مقابل (23.3%) إناث.
2. أكبر عدد من المشاركين ممن أعمارهم (40 - أقل من 50 عامًا) بنسبة (66.7%) من إجمالي العينة.
3. أغلب المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (71.7%) من إجمالي العينة.





4. نسبة من هم بدرجة مدير إدارة (48.3%)، مقابل (38.3%) بدرجة رئيس قسم، و(13.3%) بدرجة نائب مدير.
5. معظم المشاركين ممن لديهم خبرة (من 15 سنة فأكثر) وهذا يجعل الاعتماد على آرائهم أمر مهم لما لديهم من خبرة طويلة في العمل الإداري.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث اشتملت على جزئين:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة حول خصائصهم الوظيفية والشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن عدد من العبارات تمثل متغيري الدراسة الرئيسيين: المتغير المستقل: التمكين الإداري (19) عبارة، التي تم توزيعها على الأبعاد التالية: التدريب (5) عبارات، التحفيز (4) عبارات، وتفويض الصلاحية (5) عبارات، فرق العمل (5) عبارات. والمتغير التابع: التطوير التنظيمي: واشتمل على (14) عبارة.

وقد اعتمد الباحث في الاستجابة على عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) 5 درجات، و(بدرجة كبيرة) 4 درجات، و(إلى حد ما) 3 درجات، و(بدرجة ضعيفة) درجتان، و(بدرجة ضعيفة جداً) درجة واحدة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري: حيث تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، للتأكد من أن عباراتها واضحة، وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه.

ب. صدق بناء أداة الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مكونات الاستبانة، لمعرفة التجانس الداخلي بين متغيراتها، والجدول (2) الآتي يوضح ذلك:





جدول (2) مصفوفة التجانس الداخلي بين جميع متغيرات الاستبانة

المتغير	التدريب	التحفيز	تفويض الصلاحية	فرق العمل	التمكين الإداري	التطوير التنظيمي
التدريب	1					
التحفيز	0.641**	1				
تفويض الصلاحية	0.353**	0.576**	1			
فرق العمل	0.478**	0.706**	0.767**	1		
التمكين الإداري	0.694**	0.878**	0.808**	0.909**	1	
التطوير التنظيمي	0.444**	0.673**	0.781**	0.867**	0.851**	1

(**) عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

يتضح من الجدول (2) أن معامل الارتباط البيئي بين أبعاد التمكين الإداري مع بعضها تراوح بين (0.353) و(0.767)، ومعامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للتمكين الإداري تراوح بين (0.694) و(0.909)، كما تراوح معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري، ومتغير التطوير التنظيمي بين (0.444) و(0.867)، في حين بلغ معامل الارتباط بين متغيري الدراسة الرئيسيين (التمكين الإداري، والتطوير التنظيمي) هو (0.851)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات (موضع الدراسة)، وقد يُعزى هذا إلى اهتمام القيادة التربوية بالعمل الإداري في الإدارات التعليمية وإدراك أهمية تمكين الموظفين لحل المشكلات التعليمية بطريقة ذاتية ومنظمة، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: علي وأحمد (2013)، والبحيضي (2014)، ونعمان (2015)، و (Jaery & Farooq 2015)، حيث أظهرت جميعها ارتباط عال بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.

ج. ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة ومصداقية إجابات العينة على الاستبانة تم إجراء اختبار (ألفا) كرونباخ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة كما هو موضح في الجدول (3) الآتي:





المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
التدريب	5	0.815	0.903
التحفيز	4	0.883	0.940
تفويض الصلاحيات	5	0.879	0.938
فرق العمل	5	0.910	0.954
التمكين الإداري	19	0.936	0.967
التطوير التنظيمي	14	0.969	0.984

ويتضح من جدول (3) أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد التمكين الإداري تراوحت بين (0.815)، (0.910)، كما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة الرئيسيين (التمكين الإداري، والتطوير التنظيمي) هي (0.936) و(0.969) على الترتيب، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع الدراسة بمعامل ثبات جيد، وتراوحت درجة المصدقية (معامل الصدق الذاتي) بين (0.903) و(0.984)، وهذا مؤشر على مصداقية مرتفعة لاستجابة أفراد العينة، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية تم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أما الدراسة النظرية فتم الحرص من خلالها على الاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث والمجلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث ومن خلال ما تناولته المراجع العربية والأجنبية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) هذه الأساليب كما يأتي:

1. معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.





3. المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.
4. الانحدار البسيط لاختبار هل هناك تأثير دال إحصائيًا للتمكين الإداري في التطوير التنظيمي.

تحليل نتائج الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بتحديد مستوى متغيرات الدراسة، تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا وذلك من العلاقة: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات = 5 / (-1) = 0.80 وبذلك يصبح معيار الحكم كما يوضحه الجدول (4) الآتي:

جدول (4) تفسير قيم المتوسطات الحسابية والنسب ومدى كل استجابة

الوصف		مؤشر الأهمية النسبية	مدى المتوسط
مستوى التحقق	تقدير الاستجابة		
منخفض جدًا	بدرجة ضعيفة جدًا	أقل من 36%	أقل من 1.80
منخفض	بدرجة ضعيفة	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	إلى حد ما	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	بدرجة كبيرة	من 68% إلى أقل من 84%	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جدًا	بدرجة كبيرة جدًا	من 84% إلى 100%	من 4.20 إلى 5

وقد تم تحليل مستوى متغيرات الدراسة لدى المبحوثين بموجب المعايير الموضحة في الجدول (4) أعلاه.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية في إدارات التربية والتعليم (موضع الدراسة)؟

لتحديد مستوى التمكين الإداري من خلال بيانات المستجيبين، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل بُعد من أبعاد التمكين





الإداري، وقد تم ترتيب العبارات ترتيبًا تصاعديًا حسب رتبة كل عبارة، وذلك كما يأتي:

(1) مستوى التدريب:

جدول (5) المتوسطات والأهمية النسبية لعبارات بُعد التدريب

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفع	75%	1.056	3.730	تتبنى الإدارة خطة تدريب سنوية لتحسين أداء العاملين	4
2	مرتفع	73%	0.974	3.630	تبني الإدارة برامج تدريبية للعاملين حسب الاحتياجات التدريبية	1
3	مرتفع	72%	0.906	3.600	يتاح للعاملين المشاركة بالدورات التدريبية في مجال العمل خارج الإدارة	3
4	مرتفع	68%	1.013	3.420	تشمل البرامج التدريبية جميع المستويات الإدارية	5
5	متوسط	66%	0.830	3.300	تحرص الإدارة على تقديم برامج تدريب للعاملين باستمرار	2
	مرتفع	71%	0.727	3.537	بُعد التدريب	

يتضح من الجدول (5) أن مستوى بُعد التدريب جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بشكل عام (3.537) وانحراف معياري (0.727)، وبأهمية نسبية (71%)، وجاءت العبارة (4) «تتبنى الإدارة خطة تدريب سنوية لتحسين أداء العاملين» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.730) وبمستوى مرتفع، مما يشير إلى اهتمام الإدارة التعليمية بمجال تدريب العاملين وأن تبني خطة تدريب سنوية من أولويات اهتمامها، في حين أن العبارة (2) «تحرص الإدارة على تقديم برامج تدريب للعاملين باستمرار» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.300) وبمستوى متوسط، مما يشير إلى أنه على الرغم من المستوى المرتفع في تدريب العاملين فما زال هناك ضرورة للاهتمام بالمتابعة المستمرة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة.





(2) مستوى التحفيز:

جدول (6) المتوسطات والأهمية النسبية لعبارات بُعد التحفيز

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع	77%	0.988	3.850	تشجع الإدارة الأفكار الإبداعية في حل المشكلات الإدارية	7
2	مرتفع	73%	1.178	3.630	نظام الحوافر المعمول به يحقق العدالة للجميع	9
3	مرتفع	70%	1.081	3.520	تكافؤ الإدارة العاملين المتميزين	8
4	متوسط	64%	1.147	3.200	تمنح الإدارة علاوات للمتميزين في العمل	6
مرتفع		71%	0.948	3.550	بُعد التحفيز	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى بُعد التحفيز جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد بشكل عام (3.550) وانحراف معياري (0.948)، وبأهمية نسبية (71%)، وجاءت العبرة (7) « تشجع الإدارة الأفكار الإبداعية في حل المشكلات الإدارية » في المرتبة الأولى بمتوسط (3.850) وبمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن الإدارة تدعم الجوانب الإبداعية والابتكارية في حل المشكلات الإدارية، في حين أن العبرة (6) « تمنح الإدارة علاوات للمتميزين في العمل » جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.200) وبمستوى متوسط، وهذا يشير إلى أن منح الحوافر للعاملين في الإدارات التعليمية محققة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك نظراً للوضع الاقتصادي غير المستقر في اليمن، وما تمر به البلاد من ظروف استثنائية.





(3) مستوى تفويض الصلاحية:

جدول (7) المتوسطات والأهمية النسبية لعبارات بُعد تفويض الصلاحية

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع	81%	0.964	4.050	تثق الإدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم	12
2	مرتفع	78%	1.030	3.920	يملك العاملون صلاحية كافية لإنجاز أعمال الإدارة الموكلة إليهم	11
3	مرتفع	76%	1.000	3.820	لدى العاملين رؤية واضحة عن أهداف الإدارة التعليمية وغاياتها	13
4	مرتفع	71%	1.048	3.550	تمنح الإدارة الصلاحية في التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين دون الرجوع إلى رؤساء العمل	10
5	مرتفع	69%	1.155	3.430	تتبنى الإدارة تفويض المسؤوليات إلى أقل المستويات الوظيفية	14
	مرتفع	75%	0.854	3.753	بُعد تفويض الصلاحية	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى بُعد تفويض الصلاحية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بشكل عام (3.753) وانحراف معياري (0.854)، وبأهمية نسبية (75%)، وجاءت جميع عبارات بُعد تفويض الصلاحية بمستوى مرتفع، حيث حازت العبرة (12) « تثق الإدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم» في المرتبة الأولى بمتوسط (4.050)، والعبرة (14) « تتبنى الإدارة تفويض المسؤوليات إلى أقل المستويات الوظيفية » جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.430)، وهذه النتائج تشير إلى أن تفويض الصلاحية مرتفعاً في الإدارات التعليمية في محافظة مأرب، وبالتالي فإن الإدارة تثق بقدرات العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وبمتملكون صلاحية اتخاذ القرار، ورؤية واضحة لأهداف وغايات الإدارة، حيث يتم التعامل مع المشكلات التي تواجههم دون الرجوع إلى رؤسائهم، لأن الإدارة تتبنى تفويض المسؤولية والصلاحيات لتناسب مع حجم المسؤوليات والمستويات الوظيفية.





(4) مستوى فرق العمل:

جدول (8) المتوسطات والأهمية النسبية لعبارات بُعد فرق العمل

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع	83%	0.947	4.130	تشجع الإدارة العمل الجماعي وتبني فلسفة العمل بروح الفريق	16
2	مرتفع	81%	0.964	4.050	توفر الإدارة أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	15
3	مرتفع	77%	1.039	3.850	تهتم الإدارة بأداء الفريق أكثر من الأداء الفردي	19
4	مرتفع	76%	1.010	3.780	توفر الإدارة الاحتياجات اللازمة للعمل الجماعي الذي يطور الأداء	17
5	مرتفع	71%	1.200	3.530	يشارك العاملون من مختلف الإدارات في حل المشكلات الإدارية	18
	مرتفع	77%	0.888	3.870	بُعد فرق العمل	
	مرتفع	74%	0.702	3.687	المستوى العام للتمكين الإداري	

يتضح من الجدول (8) كذلك أن مستوى بُعد فرق العمل جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بشكل عام (3.870) وبانحراف معياري (0.888)، وبأهمية نسبية (77%)، حيث يعتبر أعلى مستوى من الأبعاد الأخرى للتمكين الإداري، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البحيصي (2014)، كما جاءت جميع عبارات بُعد فرق العمل بمستوى مرتفع، حيث حازت العبرة (16) « تشجع الإدارة العمل الجماعي وتبني فلسفة العمل بروح الفريق» في المرتبة الأولى بمتوسط (4.130)، والعبرة (18) « يشارك العاملون من مختلف الإدارات في حل المشكلات الإدارية» جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط





حسابي (3.530)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الإدارات التعليمية في محافظة مأرب بالعمل الجماعي، وذلك باستخدام الطرق والأساليب المثلى في إدارة الأفراد وإشعارهم بالثقة الممنوحة لهم من قبل الإدارة، وإشعارهم بمدى أهمية العمل الجماعي وتأثير التعاون والمساعدة في تطوير الأداء الإداري، بالإضافة إلى الدور المشترك الذي يقومون به في حل المشكلات الإدارية لتحقيق أهداف الإدارة التربوية وتطويرها.

كذلك يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام للتمكين الإداري بالإدارات التعليمية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري بشكل عام (3.684) وانحراف معياري (0.702)، وبأهمية نسبية (74%)، وهذا يعني أن الإدارات التعليمية في محافظة مأرب تمارس عملية التمكين الإداري بمستوى عالٍ.

ومن خلال نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري في الإدارات التعليمية (موضع الدراسة)، فقد احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى بنسبة (77%)، يليه بُعد تفويض الصلاحيات بنسبة (75%)، ثم بُعد التدريب، والتحفيز بنفس النسبة (71%). وتشير هذه النتائج إلى انتهاج الإدارة التعليمية لسياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن البيروقراطية في التعامل مع الكوادر والفاعليات الوظيفية والابتعاد عن التحكم وإصدار الأوامر والتعليمات، وتركيز الجهود الهادفة التي تنادي باستمرار تحسين أداء الكادر الإداري والفني والتخلص من قيود التفويض التقليدي وتوسيع نطاق السلطة المفوضة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غديري، 2022)، حيث أظهرت مستوى مرتفع للتمكين الإداري للموظفين، واختلفت مع دراسة (البشير، 2016)، التي أظهرت مستوى متوسط للتمكين الإداري، وأقل من المتوسط كما في دراسة (Judeh, 2012).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إدارات التربية والتعليم (موضع الدراسة)؟

جدول (9) المتوسطات والأهمية النسبية لعبارات متغير التطوير التنظيمي

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع	82%	1.069	4.100	تتم الإدارة بزيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين العاملين	25
2	مرتفع	81%	1.096	4.050	تساعد الإدارة على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل	26





30	تحرص الإدارة على وجود اتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة	3.930	1.103	79%	مرتفع	3
21	تبذل الإدارة جهودًا في خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة لدى العاملين	3.920	1.124	78%	مرتفع	4
31	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط التطويرية بشكل دوري	3.870	1.065	77%	مرتفع	5
27	تدعم الإدارة مبدأ المشاركة في المعرفة بين جماعات العمل	3.850	1.191	77%	مرتفع	6
33	تعمل الإدارة على تطوير الأنشطة ومهام العمل في جميع الوظائف والأقسام	3.770	0.981	75%	مرتفع	7
22	تعمل الإدارة على تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه	3.770	1.015	75%	مرتفع	8
20	تشجع الإدارة العاملين على اتباع طرق مبتكرة لأداء مهامهم	3.750	1.159	75%	مرتفع	9
29	تعمل الإدارة على تحديث سياسات العمل باستمرار	3.730	0.989	75%	مرتفع	10
23	توجد خطط واضحة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين في الإدارة	3.730	1.006	75%	مرتفع	11
28	تتم الإدارة بقيم ومعايير الجماعة وتطوير أهدافها	3.700	1.030	74%	مرتفع	12
32	يسمح الهيكل التنظيمي في الإدارة بإجراء التطوير والتغيير وفقًا لمستجدات البيئة	3.630	1.008	73%	مرتفع	13
24	تتابع الإدارة احتياجات العاملين وتهتم بشؤونهم	3.500	1.214	70%	مرتفع	14
	متغير التطوير التنظيمي	3.807	0.908	76%	مرتفع	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى التطوير التنظيمي جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بشكل عام (3.807) وبانحراف معياري (0.908)، وبأهمية نسبية (76%)، كما تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات





بين (4.100)، و(3.500)، وجميعها جاءت بمستوى مرتفع، حيث حازت العبارة (25) «تتم الإدارة بزيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين العاملين» على المرتبة الأولى بمتوسط (4.100)، وهذا مؤشر على أن الإدارة تبذل جهودًا لتحسين عملية التطوير التنظيمي من خلال زيادة الثقة والاحترام بين العاملين في الإدارات التعليمية، وتطوير المسار الوظيفي لهم، وجاءت العبارة (24) «تتابع الإدارة احتياجات العاملين وتهم بشؤونهم» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.500)، وهذه النتائج تشير إلى أن الإدارات التعليمية تدعم الثقافة التنظيمية، وتشجع على التطوير في الإدارات التعليمية في مأرب، ولديها اتجاهات إيجابية واهتمام تنظيمي بؤاكب التطوير والتغيير وفقًا لمستجدات البيئية، وذلك وفقًا لنتائج استجابات أفراد العينة على عبارات التطوير التنظيمي التي جاءت جميعها بالمستوى المرتفع.

ثالثًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

(أ) نتائج تأثير التمكين الإداري بشكل عام على التطوير التنظيمي:

جدول (10) تحليل الانحدار لتأثير التمكين الإداري على التطوير التنظيمي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الارتباط R	الفرضية الرئيسة
0.000	12.332	0.811	0.000	152.076	0.724	0.851	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التطوير الإداري في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب

يتضح من نتائج الجدول (10) أنه يوجد تأثيرٌ موجبٌ دالٌ إحصائيًا بين (التمكين الإداري) و(التطوير التنظيمي)، فقد بلغ معامل الارتباط (R) (0.851)، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.724)، وهذا يعني أن (72%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهو (التطوير التنظيمي) يرجع إلى تأثير المتغير المستقل (التمكين الإداري) أي أن (72%) من التمكين الإداري لدى الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية يتحدد من خلال اهتمام الإدارة التعليمية بأساليب التطوير التنظيمي وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن 28% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، ويؤكد دلالة هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة (152.076)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (12.332)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت قيمة معامل الانحدار (0.811) مما يشير إلى أن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلًا عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن التمكين الإداري يؤثر بشكل إيجابي في التطوير التنظيمي وأن التوجه نحو هذه الأساليب الإدارية يزيد من التطوير التنظيمي، وهذا يتفق مع دراسة البشر (2016) حيث وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.





بينما اختلفت مع نتائج دراسة يعقوب (2016) حيث توصلت إلى وجود أثر ضعيف بين المتغيرين.

(ب) نتائج تأثير أبعاد التمكين الإداري على التطوير التنظيمي:

جدول (11) تحليل الانحدار لتأثير أبعاد التمكين الإداري على التطوير التنظيمي

مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الارتباط R	الفرضيات الفرعية
0.000	3.772	1.553	0.000	14.228	0.197	0.444	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في التطوير التنظيمي
0.000	6.923	2.256	0.000	47.927	0.452	0.673	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي
0.000	9.519	2.324	0.000	90.618	0.610	0.781	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحية في التطوير التنظيمي
0.000	13.278	2.483	0.000	176.316	0.752	0.867	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في التطوير التنظيمي

يتضح من نتائج الجدول (11) أنه يوجد تأثيرٌ موجبٌ دالٌ إحصائياً بين (بُعد تدريب العاملين) و(التطوير التنظيمي)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.197$)، وهذا يعني أن (20%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (التطوير التنظيمي) يرجع إلى تأثير (تدريب العاملين) أي أن (20%) من التدريب لدى الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية يتحدد من خلال اهتمام الإدارة العليا بأساليب التطوير التنظيمي وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن 80% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (14.228)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (3.772)، وهما الدالتان عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت قيمة معامل الانحدار (1.553) مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن تدريب العاملين يؤثر بشكل إيجابي في التطوير التنظيمي، ولكن بدرجة ضعيفة مقارنة ببقية أبعاد التمكين الإداري وأن التوجه نحو هذا الأسلوب الإداري يزيد من التطوير التنظيمي.

كما يتضح من نتائج الجدول (11) أنه يوجد تأثيرٌ موجبٌ دالٌ إحصائياً بين (بُعد التحفيز) و(التطوير التنظيمي)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.452$)، وهذا يعني أن (45%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ



على (التطوير التنظيمي) يرجع إلى تأثير (التحفيز) أي أن (45%) من تحفيز الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية يتحدد من خلال اهتمام الإدارة العليا بأساليب التطوير التنظيمي وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن 55% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (47.927)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (6.923)، وهما الدالتان عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت قيمة معامل الانحدار (2.256) مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي في التطوير التنظيمي وأن التوجه نحو هذا الأسلوب الإداري يزيد من التطوير التنظيمي.

أيضاً يتضح من نتائج الجدول (11) أنه يوجد تأثيرٌ موجبٌ دالٌ إحصائياً بين (بُعد تفويض الصلاحية) و(التطوير التنظيمي)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.610)، وهذا يعني أن (61%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (التطوير التنظيمي) يرجع إلى تأثير (تفويض الصلاحية) أي أن (61%) من تفويض الصلاحية لدى الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية يتحدد من خلال اهتمام الإدارة العليا بأساليب التطوير التنظيمي وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن 39% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (90.618)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (9.519)، وهما الدالتان عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت قيمة معامل الانحدار (2.324) مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن تفويض الصلاحية يؤثر بشكل إيجابي في التطوير التنظيمي وأن التوجه نحو هذا الأسلوب الإداري يزيد من التطوير التنظيمي.

كذلك يتضح من نتائج الجدول (11) أنه يوجد تأثيرٌ موجبٌ دالٌ إحصائياً بين (بُعد فرق العمل) و(التطوير التنظيمي)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.752)، وهذا يعني أن (75%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (التطوير التنظيمي) يرجع إلى تأثير (فرق العمل) أي أن (75%) من العمل الجماعي الناتج من فرق العمل لدى الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية يتحدد من خلال اهتمام الإدارة العليا بأساليب التطوير التنظيمي وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن 25% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (176.316)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (13.278)، وهما الدالتان عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت قيمة معامل الانحدار (2.483)، مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن فرق العمل تؤثر بشكل إيجابي عالٍ في التطوير التنظيمي وأن التوجه نحو هذا الأسلوب الإداري يزيد من التطوير التنظيمي. لذا فإن بُعد فرق العمل جاء في المرتبة الأولى في تأثيره على التطوير التنظيمي، يليه بُعد تفويض الصلاحية، ثم بُعد التحفيز واحتل في المرتبة الأخيرة بُعد التدريب، حيث يجب أن يكون تدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية حتى يدعم ويعزز مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي يحسن الأداء ويعمل على تطويره.





الاستنتاجات:

1. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
1. يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارات التعليمية في محافظ مأرب لتحقيق أبعاد التمكين الإداري.
2. يوجد تقارب في مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري في الإدارات التعليمية (موضع الدراسة)، فقد احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى، يليه بُعد تفويض الصلاحية، ثم بُعد التحفيز والتدريب، بنفس النسبة.
3. يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارات التعليمية (موضع الدراسة) بممارسة التطوير التنظيمي.
4. وجود تقارب في مستوى تحقق التمكين الإداري ومستوى التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية (موضع الدراسة)، حيث كان مستواها عاليًا.
5. للتمكين الإداري تأثير في تحقيق التطوير التنظيمي بالإدارات التعليمية (موضع الدراسة)، على المستوى الكلي.
6. يوجد تقارب في أثر أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، فقد كان أثرها أكثر بعد فرق العمل، وأقلها أثرًا بعد التدريب، وهذا يؤكد مستوى الممارسة لكل بعد.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الإدارات التعليمية في محافظ مأرب من خلال منح برامج التمكين الإداري العناية التي تستحق من قبل المعنيين وفي الإدارة العليا، للوصول إلى مستوى متقدم من التمكين الإداري.
2. منح العاملين مزيدًا من التدريب والتحفيز والحرية والثقة في أداء الأعمال، والسماح لهم بتصحيح الأخطاء التي تحدث في وظائفهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وفي إطار التوجهات العامة للإدارة.
3. ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي من شأنها تطور مهارات وقدرات العاملين، وتنمي الفكر الإبداعي الذي يحسن الأداء ويعمل على تطويره.
4. تعزيز دور فرق العمل في الإدارات من خلال تشكيل لجان متعددة ومتخصصة دائمة ومؤقتة لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز الثقة فيهم، وتحمل المسؤولية، والقدرة على تفعيل التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية.
5. تطبيق نظام حوافز يتسم بالعدالة والواقعية، حيث يعتبر أكثر أبعاد التمكين تأثيرًا في تنمية رأس المال البشري.





المراجع

1. إبراهيم، عدنان وآخرون (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة أبحاث جامعة دمشق، الأردن، 14(3)، 11-39.
2. أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. البحصي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. البشير، أيمن عادل (2016). التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
5. بن كليب، محسن محمد (2018). أثر الحوافز في التمكين الإداري دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت اليمن، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة الريان، 1(1)، 197-228.
6. الجناعي، نوري عبد الودود (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، 24(11)، 1-31.
7. حسين، سلامة عبد العظيم (2009). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، 15(55)، 39-145.
8. السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري، ط2، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. شهاب، فادية ابراهيم (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الاردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
10. الطعاني، حسن أحمد (2011). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، الأردن، 25(98)، 201-232.
11. عبد الوهاب، علي محمد وخطاب، عايدة سيد (1999). إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
12. عقدة، محمد سعيد (2011). التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
13. علما، أسامة محمد (2004). أساليب ومناهج التطوير التنظيمي، ملتقى ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، مصر.
14. علي، الطاهر أحمد محمد (2022). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع22، 1-28.
15. علي، عالية جواد محمد وأحمد، سيف الدين عماد (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، ع36، 160-186.
16. غديري، داود (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 5(1)، 95-123.





17. قاسم، حسين موسى والخفاجي، عباس (2015). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.
18. اللبدي، نزار عوني (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الأردن، منشورات دار دجلة.
19. اللوزي، موسى (2012). السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 5، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
20. مجاهد، رشيد (2014). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجزائر، 11(2)، 99-114.
21. المرسي، عمر محمد قائد (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، 1(1)، 1-29.
22. المعاني، أمين عودة (2015). الإدارة العامة الحديثة، ط4، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
23. ملحم، يحي سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
24. نعمان، عائدة عبد العزيز علي (2015). العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 6(2)، 251-275.
25. يعقوب، صفاء (2016). أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - رقلة، الجزائر.
26. Jaery, Hina & Farooq Hassan (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout, Journal of Management Sciences. 2(2), 274-289.
27. Jandaghi, G., Borghei, R., Zarei Matin, H., & Dastani, N. (2010). An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment. Journal of Human Sciences, 7(2), 1155-1172.
28. Judeh, M (2012). An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: (A Field Study). International Business Management, 6 (2), 264-269
29. Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation, Academy of Management Review, 15(4), 666-681.

