

أثر التمكين الإداري للقيادات الإدارية الشابة على تحسين جودة خدمات
الرعاية الصحية في وزارة الصحة السعودية

The impact of administrative empowerment of young administrative
leaders on improving the quality of health care services in the Saudi
Ministry of Health

إعداد

الطالب: بدر عبدالله السبيعي

الطالب: بندر صالح السلمي

إشراف

الدكتور وليد سليمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢. مقدمة

يعد التمكين الإداري من المفردات الحديثة لعلم الإدارة والتي قد تساهم في تنمية الافراد، بل ورفع قدراتهم ومهاراتهم من أجل حل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية ومنحهم الفرص للمبادأة والتحدي، وتفويض الصلاحيات وإعطائهم المسؤوليات من أجل اتخاذ القرارات والمشاركة في تحقيق الأهداف وبالرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية عملية التمكين الإداري في كثير من الدول المختلفة إلا أن هذه الجهود ما زالت غير كافية لتحقيق القيادات الشابة المستقبلية.

إنَّ عملية تمكين القيادات الشابة هي عملية مهمة ومخطط لها تهدف إلى استخدام المورد البشري والمورد المادي بأفضل الطرق الممكنة والتي قد تعزز قيم العزيمة والمثابرة لدى الشباب، وبطريقة أخرى عملية تستهدف تلبية احتياجات كلٍّ من المنظمات والعاملين فيها وفق برامج تنمية لجميع القوى العاملة تقوم بدراسته الإدارات العليا بشكلٍ يعمل على تحقيق الحاجات المستقبلية من الوظائف وحاجات القادة الأفراد من أجل التدرّج في السلم الوظيفي.

ويعتبر التمكين الإداري محور عملية اتخاذ القرار، وهو يعني السماح لقادة فرق العمل والأفراد في العمل أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة، حيث يمكن القادة الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وتكون الرقابة غير ضرورية؛ لأنَّ القيادات الشابة سيُديرون أنفسهم بأنفسهم.

إضافة إلى ما أحدثته رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان - حفظهم الله -، منظوراً جديداً في عملية التمكين الإداري من أجل الدفع بالقيادات الشابة نحو عملية القيادة الإدارية والتميز والرقى وليكون لهم دور في عملية الإثراء المعرفي وكذلك الثقافي وأثره التنموي عالمياً، بما يحقق عملية التنمية المستدامة لهذا الوطن المعطاء.

٣. مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات ذات الغاية الحديثة في زمن يتسم بالتقنية والتطور التكنولوجي وسرعة الاتصال يطلق عليها ثورة المعلومات ينبثق من أهمية التمكين الإداري من عدد من الموضوعات المهمة وعلى رأسها اللامركزية من أجل حداثة وجدية موضوع البحث وهذا ما تعانيه كثير من المؤسسات الحكومية ومنها خدمات الرعاية الصحية من عدم الاهتمام ببناء قيادات شابة تكون جاهزة لقيادة المؤسسات الحكومية في المستقبل قادر على تنفيذ

المشاركة في اتخاذ القرار وتسير المؤسسة الأمر الذي يتسبب غالبا في ضعف أداء المنظمة الصحية أمام أداء خدماتها الصحية وخططها المختلفة وذلك يرجع إلى عدم البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتداء كما لاحظ الباحثان من خلال النظرة العامة في خدمات الرعاية الصحية في مراكز مختلفة غياب القيادات الإدارية الشابة وهذا يخلق جيل من قيادات مستقبلية غير قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وبالتالي عدم مقدرتهم على القيام بالمهام المختلفة خاصة الإدارية بفعالية وكفاءة وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التمكين الإداري للقيادات الإدارية الشابة على تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في وزارة الصحة السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية كالتالي:

١. ما مستوى تفويض الصلاحيات في وزارة الصحة؟
٢. ما مستوى العمل الجماعي في وزارة الصحة السعودية؟
٣. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والقيادات الشابة ؟
٤. ما هي المتطلبات اللازمة لإعداد القيادات الشابة في وزارة الصحة؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفق المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

٤. أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية

كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري (التحفيز، وبناء الثقة) والذي يعد من المواضيع الهامة من مصادر في الفكر الإداري الحديث، خاصة مع تزامن أفكار رؤية ٢٠٣٠، وتبني توجهات خطة التنمية العاشرة والتي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وكذلك التوجه نحو عملية التخفيف من المركزية بما في ذلك التطلع إلى المستقبل مع كونه مصدرا نجاح المنظمة وديمومتها، خاصة في تبنيها أساليب تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (المشاركة، والمتابعة في التنفيذ)، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.

- الأهمية العملية المتوقعة.

أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للأكاديميين، والدارسين، والتربويين، فهي تسهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد من خلال ربطها بين مفهومي التمكين واتخاذ القرار، فهي من

أولى الدراسات - على حد علم الباحثات - التي ربطت بين هذين المفهومين، وحاولت التعرف على العلاقة التأثيرية بينهما، وقد تحظى باهتمام الباحثين والممارسين، وتعد نقطة انطلاق لدراستات أخرى.

٥. فرضيات البحث.

في ضوء التساؤلات التي طرحتها مشكلة الدراسة عالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. يوجد دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري للقيادات الإدارية الناشئة على تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في وزارة الصحة بأبعاده (التقويض ، التحفيز ، بناء الثقة).

٢. يوجد دلالة إحصائية في مستوى تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في وزارة الصحة بأبعاده (الأداء ، والميزات ، والموثوقية).

٣. هناك علاقة ارتباطية بين مستوى التمكين الإداري للقيادات الإدارية الناشئة ومستوى تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في وزارة الصحة.

٦. أدبيات البحث:

دراسة الكندري، عيسى محمد (٢٠١٦) بعنوان علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في التعليم العام بدولة الكويت، كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس للأدوار القيادية في المدارس بالإضافة إلى بحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقرات أعمالهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة مغلقة لتجميع البيانات من عينة عشوائية تألفت من (١١٧) مدير مدرسة من الذكور والإناث وفي المناطق التعليمية الست بدولة الكويت العاصمة - الأحمدية - حولي - الفروانية - الجهراء - مبارك الكبير). توصلت النتائج إلى أن مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لا بأس به في التمكين الإداري بالإضافة إلى أنهم يمارسون أدواراً قيادية في مقرات أعمالهم. كما توصلت النتائج إلى أن المدراء من الإناث

لديهم ممارسة أكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور ١. بناء الرؤية والمهام المشتركة ٢. تحديث المناهج والبرامج التعليمية ٣. تكنولوجيا التعليم ٤. محور التواصل المجتمعي. كما توصلت النتائج الى ان المدراء الذين خدموا ثلاثون سنة فأكثر يمارسون دورا قياديا أكبر من المدراء الذين خدموا عددا اقل من السنوات.

مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢٠) مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة، ولدعم جهود الجامعة لتطوير سياساتها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكينها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مختلف المستويات باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتظهر النتائج درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، هذا مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد، وبما يتطلب الحاجة إلى تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية. كما أظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. بما يشير إلى أن عملية التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة للقيادات الأكاديمية النسائية بجميع فئاتها بصرف النظر عن المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. كما أظهرت النتائج معوقات تحقيق التمكين الإداري والتوصيات اللازمة لتغلب عليها.

الدغير، وفاء محمد حسن (٢٠١٨)، التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، وقد هدفت الدراسة التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، كما هدفت إلى التعرف على التحديات تواجههن في مجال العمل، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على

(٥٠) قائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء ب بعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثانية، ثم بعد "التدريب والتطوير المهني" في المرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة بعد "التحفيز"، بينما جاء بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الخامسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل. وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين الثلاثة: الحرية وتفويض السلطة، التحفيز، والتدريب والتطوير المهني لها علاقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) سواء للتمكين الإداري أو التحديات. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن بالإضافة إلى ترشيحهن للحصول على العديد من الدورات المهنية والتدريبية التي تساهم بشكل مباشر في زيادة خبرتهن ومعرفتهن وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهن.

دراسة Elizabeth Pellecer Rivera (٢٠١٦) بعنوان تحليل القيادة الشبابية والتمكين نحو سبل عيش مجتمعية مستدامة: دراسة حالة في غواتيمالا والسلفادور، كان الهدف الرئيسي من هذه الرسالة هو تحليل برامج القيادة والتمكين الشبابية التي تروج لها جمعية SERES، وكيف يقوم المشاركون ببناء أو عدم بناء سبل عيش مجتمعية مستدامة. SERES هي مؤسسة غير ربحية تعمل مع الشباب من المجتمعات المحلية في غواتيمالا والسلفادور، وتقع بشكل رئيسي في المناطق الريفية والضعيفة. إنهم يروجون للتعليم من أجل التنمية المستدامة، ويقدمون تدريبات تعليمية غير رسمية حيث يمكن للشباب المهتمين المشاركة. تركز البرامج على تعزيز المهارات القيادية والتمكين والاستدامة من خلال مستويات مختلفة من التدريبات. في هذه الحالة، يركز التحليل على المستوى الأول من التدريبات بعنوان "قادة الشباب من أجل باتشاماما" (أو JLP)، للاختصار باللغة الإسبانية). لإجراء التحليل، تم إجراء زيارة ميدانية في أغسطس ٢٠١٥ إلى مكاتب جمعية SERES وأربعة مجتمعات بارزة معنية. خلال هذه الزيارات، تم إجراء أربع مجموعات تركيز

(والتي تضمنت نشاطاً لاستنباط الصور) و ١٤ مقابلة مع مختلف أصحاب المصلحة. كان الهدف هو الحصول على فهم أفضل لتاريخ SERES وطريقة عملها والدوافع وخطط العمل وتوقعات قادة الشباب المعنيين. تم وصف المعلومات التي تم جمعها ، بما في ذلك تجربة كل من المجتمعات التي تمت زيارتها ، وتم تحديد العوامل التمكينية والعقبات والتحديات. تم تحليل المبادرة في إطار المواضيع ذات الصلة في الخطاب التنموي. بشكل عام ، تركز خطط العمل المصممة على معالجة القضايا البيئية التي تستجيب للمشاكل التي أعطتها مجموعات الشباب الأولوية. تتناول بعض خطط العمل مشكلات فورية ، مثل حملات جمع القمامة ، ويذهب البعض الآخر إلى أبعد من ذلك لتعديل الأسباب الجذرية لهذه المشاكل ، مثل حظر استخدام الأكياس البلاستيكية والزجاجات غير القابلة لإعادة التدوير ، على سبيل المثال. إلى جانب الأنشطة ، تظهر مجموعات الشباب الالتزام والإرادة والأمل والمرونة للتغلب على الوضع الحالي. في الواقع ، يشارك العديد منهم في مجموعات السلطة المحلية أو المنظمات المحلية ، ويشاركون ويضاعفون قدراتهم كعوامل للتغيير. ينصب التركيز الرئيسي للمبادرة على البيئة ، والتي تتجاهل أحياناً الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية المتضمنة أيضاً في المفهوم الشامل للاستدامة. ومع ذلك ، فهي تبني مواطنين فاعلين وتقوي رأس المال الاجتماعي ، على المستوى المحلي والإقليمي ، وهو أمر ضروري للتنمية.

دراسة يحيايوي، (٢٠١٥) بعنوان أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال، حيث أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع فقام بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها ٥٥ عمال يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم الدراسة والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري. وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة ٥٢.٢ %بحسب رأي المستقيين.

دراسة عمر محمدي (٢٠١٦) بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة - ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك الهيئة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم اجراء المسح الشامل لجميع العاملين في الهيئة، وبلغت عينة الدراسة (٢١) مفردة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النهج الوصفي التحليلي، و قد توصلت الدراسة عن

وجود آثار إيجابية كبيرة بين التمكين الوظيفي و الابداع التنظيمي، كما كشفت النتائج إلى أن مستوى التمكين الوظيفي و السلوك الإبداعي لدي العاملين بهيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعاً.

دراسة فرحي، ابتسام داسه، مصطفى (٢٠١٧) بعنوان التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة (٥٠) فرداً. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة وقد تم توزيع ٥٠ استبانة وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- إن لكل من صور التمكين الإداري (تفويض السلطة و اتخاذ القرار) دور فعال في رفع أداء العاملين - إن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي - أن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات - أن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار هي تفويض السلطة وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ,اتخاذ القرار لما لذلك من دور في زيادة تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها ونموها (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي).

٧. منهجية البحث

هو المنهج الوصفي والذي من خلاله يتم تحديد المشكلة ووضع فرضيات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال الكتب والمراجع للوصول إلى النتائج الخاصة بالدراسة، فالأداة المستخدمة هي الاستبانة الذي سيتم توزيعه على عدد من منسوبي وزارة الصحة السعودية لتحليل نتيجة هذا الاستبانة والخروج بالنتائج الخاصة بالاستبيان ووضع التوصيات الملائمة.

وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث يعتبر الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وللاستبيان أهمية كبيرة في جمع البيانات اللازمة في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية (الجهني، ٢٠١٠، ٧٣).

٨. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أثر التمكين الإداري للقيادات الإدارية الشابة على تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في وزارة الصحة السعودية

الحدود البشرية: مجموعة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، وتمثلت عينة الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين، أي شملت جميع المستويات الإدارية في وزارة الصحة السعودية.

الحدود الزمنية: العام الدراسي ١٤٤٤ - ٢٠٢٣م

٩. هيكل البحث:

تشتمل هذه الدراسة على ثلاثة فصول تتمثل في الآتي:

الفصل الأول: التمكين الإداري. وفيه المحاور التالية:

أولاً: التمكين الإداري من حيث النشأة والمفهوم

ثانياً: أهمية التمكين:

ثالثاً: مزايا التمكين.

رابعاً: أهداف التمكين الإداري:

خامساً: أبعاد التمكين الإداري:

سادساً: مقومات التمكين الإداري:

سابعاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري:

ثامناً: معوقات التمكين الإداري:

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وفيه المحاور التالية:

أولاً: مفهوم تحسين الجودة

ثانياً: عناصر تحسين الجودة

ثالثاً: محددات تحسين الجودة

رابعاً: العوامل البيئية المؤثرة على تحسين الجودة

خامساً: أهمية تحسين الجودة خدمات الرعاية الصحية

سادساً: معايير تحسين الجودة:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

النتائج والتوصيات

الخاتمة

المراجع

الملاحق

١٠. قائمة المراجع والمصادر الأولية.

١. مؤيد أحمد صادق مسعود (٢٠١٢) درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
٢. سعد بن مرزوق العتيبي، (٢٠٠٥) افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة عمل الملتقى السنوي العاشر الدارة الجودة الشاملة، الخبر من ١٧-١٨ ابريل.
٣. مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢٠)، مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٨، ٣٤
٤. الدغير، وفاء محمد حسن (٢٠١٨)، التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٧، ٨٤
٥. تاتو عبد الوهاب . براق عيسى . (٢٠٢١) التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك بالبليدة -مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات
٦. الكندري، عيسى محمد (٢٠١٦) علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٦٩، ج ٣
٧. فرحي، ابتسام داسه، مصطفى (٢٠١٧) بعنوان التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، جامعة العربي بن مهيدي، قسم العلوم الاجتماعية
٨. عمر محمدي (٢٠١٨) بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة- ، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) رئاسة الحكومة التونسية ومعهد الادارة العامة التونسي. الجمهورية التونسية

٩. يحياوي، (٢٠١٥) أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
١٠. أبوبكر بوسالم، (٢٠١٥) دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، ص ١٠-١١.
١١. عبد العالي دبله، وفاء العمري، (٢٠١٦)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد ١٨، ص ٦٠.
١٢. علي السلمي، (٢٠٠٢)، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٢٦.
١٣. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، (٢٠١٦)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص ٢٣.
١٤. يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٦١-٦٢.

15.Elizabeth Pellecer Rivera (2016) Analysis of Youth Leadership and Empowerment towards Sustainable Community Livelihoods: A case study in Guatemala and El Salvador

[Thesis_EPellecerRivera.pdf \(theses.cz\)](https://theses.cz/pellecer/Thesis_EPellecerRivera.pdf)