

أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية)

The Impact of Administrative Empowerment of Middle Leaders on Achieving Sustainable Development Goals (An Applied Study at the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد: الباحث/ بسام محمد عبدالمنعم النخلي

ماجستير إدارة أعمال، وزارة الطاقة، المملكة العربية السعودية

Email: balhajouj@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (250) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وكذلك وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام مكافآت وتقدير للاعتراف بالقيادات الوسطى التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وإشراك القيادات الوسطى في عملية صنع القرار وتخطيط الاستراتيجيات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، وتحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس تأثير التمكين الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادات الوسطى، التنمية المستدامة، وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

The Impact of Administrative Empowerment of Middle Leaders on Achieving Sustainable Development Goals (An Applied Study at the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia)

Bassam Mohammed Abdul-Moneim Al-Nakhli

Master of Business Administration, Ministry of Energy, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to reveal the existence of a statistically significant positive impact of administrative empowerment of middle leaders on achieving sustainable development goals in the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia. The study community consisted of all employees of the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study sample included (250) individuals who were selected randomly. The study relied on the descriptive approach as a study method, and the questionnaire was used as a study tool.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact of administrative empowerment of intermediate leaders on achieving sustainable development goals in the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia and the presence of a positive impact with a statistical significance for incentives in achieving the sustainable development goals in the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia, in addition to that, there is also a statistically significant positive impact of effective communication in achieving the sustainable development goals at the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the need to develop a rewards and appreciation system to recognize intermediate leaders who contribute significantly to achieving sustainable development goals and to involve intermediate leaders in the decision-making process and planning strategies related to sustainable development goals.

Keywords: Administrative empowerment, Middle management, Sustainable development, Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia

1. المقدمة

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فكما أشار سعد (2020، ص. 182) اكتسب التمكين اهتمامًا متزايدًا من قِبل الباحثين في الفترة الأخيرة كونه يُعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء القيادات وتعزيز علاقاتهم مع العاملين.

وقد برز التمكين الإداري كأحدى الأدوات الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات، فقد أوضح الزعبي والهزيمة (2019، ص. 80) أن التمكين الإداري يشير إلى الشعور الداخلي بالعزيمة والتفويض، الذي يحرر طاقات العاملين الكامنة ويشجعهم على أداء المهام الموكلة إليهم بأعلى مستويات الجودة، استنادًا إلى قدراتهم ومؤهلاتهم.

وتتبع أهمية التمكين الإداري من كونه يساهم في تحسين جودة القرارات ورفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة، فقد أشار ميري (2021، ص. 73) إلى أن التمكين الإداري يوفر بيئة تتيج للأفراد اتخاذ قرارات غير تقليدية ومبدعة، من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، كما يُعزّز التمكين الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإبداع الوظيفي.

شمل التمكين الإداري عدة أبعاد رئيسية تشمل: تفويض الصلاحيات والذي يتمثل في منح الرئيس جزءًا من سلطاته إلى مرؤوسيه، مع الاحتفاظ بالمسؤولية العامة لنتائج الأعمال (السبيعي، 2017، ص. 559). والتدريب والتطوير والذي يُمثل أحد الركائز الأساسية لعملية التمكين، حيث يمكن للعامل من خلال التدريب المستمر أن يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية أكبر (اشتوي، 2023، ص. 92)، والتحفيز المعنوي الذي يشكل محركًا أساسيًا لزيادة إنتاجية الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يُسهم في تعزيز الشعور الداخلي لدى العاملين بالرغبة في العمل (الأحمري، 2020، ص. 203). التواصل الفعال من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتوحيد الأهداف داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على اتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة (Saleh & Kabalan, 2022, p. 14).

ويمثل التمكين الإداري دعامةً رئيسيةً في تعزيز الأداء المؤسسي، وبالأخص في سياق أهداف التنمية المستدامة، فقد أكد الطائي والطائي (2022، ص. 167) أن التمكين الإداري يلعب دورًا جوهريًا في تفعيل استراتيجيات التنمية المستدامة من خلال تحفيز السلوك وتوجيهه بشكل إيجابي، وتعزيز الثقة لدى الأفراد في قدرتهم على تحمل المسؤوليات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية المستدامة عبر أبعادها المتنوعة. وأشار "زينج وآخرون" (Zeng et al., 2023, p. 64) إلى أن الكفاءة الإدارية لدى القيادات الوسطى، جنبًا إلى جنب مع قدرتهم على تطبيق الممارسات الإدارية المناسبة، تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق هذه أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات، من خلال تفويض الموظفين المناسبين المهام الملائمة، وتقديم التدريب الذي يعزز قدراتهم، مما يؤدي إلى استمرارية تقدم المؤسسة وتحقيق النمو الاقتصادي.

في ضوء هذه المتغيرات، أصبح التوجه نحو التنمية المستدامة من الأولويات الإدارية في العصر الحديث؛ حيث يتطلب تحقيقها استمرار التقدم في المجالات التقنية والمعرفية والإدارية، لذا اتجه القادة الإداريون نحو تبني استراتيجية التمكين الإداري كأحد الأساليب التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز اللامركزية وتوسيع نطاق الإشراف (Eisheh et al., 2023, p. 1663).

وتُعتبر التنمية المستدامة عن عملية تطوير شاملة تهدف إلى حماية حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من الثروات الطبيعية، مع التركيز على تلبية الاحتياجات الأساسية، بالإضافة إلى حقوقه في الحصول على الرعاية الصحية ومستوى معيشي مناسب من الناحية المادية والاجتماعية (علي، 2024، ص. 209). ويهدف هذا المفهوم إلى إيجاد توازن بين التنمية الاقتصادية والمحافظة

على البيئة، وتشجيع النمو لتلبية الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية، وذلك مع الحفاظ على قاعدة الموارد وتعزيزها لتحسين نوعية الحياة (بلباي، 2022، ص. 418).

وتتضمن أهداف التنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة في خطتها لعام 2030 سبعة عشر هدفاً عالمياً، من أبرزها القضاء على الفقر والجوع، وتحسين الصحة والرفاهية، وتوفير التعليم الجيد، وتحقيق المساواة بين الجنسين، وضمان الوصول إلى مياه نظيفة وصرف صحي، بالإضافة إلى الطاقة النظيفة بأسعار معقولة، وفرص العمل اللائق، والنمو الاقتصادي، والحد من عدم المساواة، والمجتمعات المستدامة (Uddin & Ahmed, 2024, p. 145).

وتتطلب التنمية المستدامة تبني استراتيجيات طويلة الأجل تشمل عدة أبعاد رئيسية: التنمية الاقتصادية التي تركز على تأثير أنشطة المؤسسات على الأنظمة الاقتصادية المحلية، والتنمية البيئية التي تهدف إلى حماية النظم البيئية وتشجيع مصادر الطاقة المتجددة، والتنمية الاجتماعية التي تسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد وتعزيز المساواة وحقوق الإنسان (Jaff et al, 2021, p. 365-366).

وفي المملكة العربية السعودية، يُعدّ تحقيق التنمية المستدامة هدفاً استراتيجياً ظهر بوضوح منذ بداية مسيرتها التنموية، وقد تعزز هذا الاتجاه من خلال الخطط التنموية الخماسية التي بدأت في عام 1970، والتي تهدف إلى تنمية مهارات المواطنين وتلبية احتياجاتهم الأساسية، إضافة إلى تحقيق مستوى معيشي مرتفع، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة، 2016). في ضوء ما سبق، يتضح أن التمكين الإداري يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز أهداف التنمية المستدامة من خلال تطوير القيادات الوسطى وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، لذا جاء البحث الحالي يهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

1.1. مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات اليوم، في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، مجموعة متنوعة من التحديات المرتبطة بفعالية التمكين الإداري. إذ إن العديد من هذه المؤسسات لا تستطيع تحقيق الفوائد المرجوة من التمكين، مما يؤدي إلى قصور في قدرتها على اتخاذ القرارات الملائمة وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

وتُظهر التجارب في العديد من الدول النامية أن هناك اعتقاداً سائداً بأن تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم المعرفية والمهارية وتحفيزهم معنوياً قد يحد من سلطة الإدارة ويقلل من نفوذها، ويعزى ذلك إلى رغبتهم في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات (الطيب، 2022).

ولم تكن المملكة العربية السعودية استثناءً من هذا الاتجاه، حيث أشارت نتائج دراسة المطيري (2019) إلى تدني بعض مؤشرات التمكين الإداري في عدد من الهيئات الحكومية، فقد أبدى بعض العاملين شعوراً بضعف مؤشرات التحفيز الإداري واستثمار المعرفة، وهو ما قد يعود إلى عدم إدراك الإدارة العليا للدور الحيوي للاستثمار في تنمية القيادات الأخرى.

علاوة على ذلك، على الرغم من التطورات السريعة التي شهدتها السنوات الأخيرة في مختلف القطاعات، إلا أن جذور البيروقراطية لا تزال قائمة في بعض مهام هذه القطاعات، مما يتجلى في المركزية في اتخاذ القرارات والصرامة الإدارية، وهذا يتعارض بشكل جذري مع مفهوم التمكين الإداري (الخريف والمطيري، 2022).

وفي سياق أهداف التنمية المستدامة، يتطلب تحقيق تلك الأهداف تعاونًا وثيقًا بين مختلف المستويات الإدارية، ومن هنا، تبرز ضرورة فهم كيفية تأثير التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في سياق تحقيق هذه الأهداف، حيث أكدت دراسة العمري (2024) على أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة تتعلق بمركزية الإدارة وضعف الصلاحيات، بالإضافة إلى نقص التحفيز والتدريب المستمر، وتشير هذه العوامل إلى الحاجة الملحة لفهم أعمق للعلاقة بين التمكين الإداري وأداء القيادات الوسطى، مما يعكس أهمية هذه الدراسة في معالجة هذه القضايا.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟

2.1. أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:** يساهم البحث في تطوير الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية المهمة الذي يتطلب المزيد من البحث، وبخاصة لدى القيادات الوسطى التي تشكل حلقة الوصل بين الاستراتيجيات العليا وتنفيذ العمليات اليومية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي باتت تشكل صلب الأجندات الحكومية حول العالم.
- **الأهمية التطبيقية:** يكتسب البحث أهميته العملية من خلال توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأهداف التنمية المستدامة، ويمكن أن تساهم نتائج البحث في تقديم آليات محددة تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية وبخاصة وزارة الطاقة السعودية، وتقديم توصيات لتحسين أداء القيادات الوسطى فيها من خلال سياسات التمكين الإداري.

3.1. فرضيات البحث:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

4. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

4.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
4. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

5.1. مصطلحات البحث:

• التمكين الإداري:

عرف مصطلح وحسن (2022، ص. 52) التمكين الإداري بأنه "أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض وتحسين الاتصال وتدفق المعلومات بين الإدارة العليا وباقي العاملين والعمل ضمن فريق، والتحفيز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم".

عرف "غانم" (Ghanem, 2019, p. 178) التمكين الإداري بأنه "نهج إداري يهدف إلى توسيع نطاق الحرية المتاحة للعاملين فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بوظائفهم، حيث أنه اعتمد على الثقة في قدرات الموظفين، حيث يتم تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات الأقل".

ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي يتم من خلالها تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للقيادات الوسطى في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

• القيادات الوسطى:

كما عرف "موني وآخرون" (Mooney, 2023, p. 21) القيادة الوسطى على أنه "أحد الأدوار الوظيفية داخل التسلسل الهرمي التنظيمي التي تكون أدنى من الأدوار التنفيذية العليا وأعلى من العاملين في الصفوف الأمامية، وتقوم القيادات الوسطى بتقديم التقارير التي تتعلق بالموظفين في المستوى الوظيفي الأقل لهم إلى المدراء الذين يعلوهم في المستوى الوظيفي".

وتُعرف القيادات الوسطى إجرائيًا بأنهم الفئة الإدارية الواقعة بين الإدارة العليا والعاملين في الصفوف التنفيذية بوزارة الطاقة السعودية.

• التنمية المستدامة

عرفت العتيبي (2024، ص. 21) التنمية المستدامة على أنها: "عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، وتلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بحق الأجيال المستقبلية، وتعتمد استخدام الموارد بطريقة مستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".

ويشير مصطلح التنمية المستدامة إلى "التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يتم من خلالها التوازن بين استغلال الموارد الطبيعية الاستثمار والتقدم العلمي والتكنولوجي والتنمية الشخصية والتحولت المؤسسية والأداء الاقتصادي بحيث يمكنها تعزيز قدرة الموارد الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجات وتطلعات البشر" (Mayorova & Temnova, 2020, p. 96).

ويمكن تعريف التنمية المستدامة إجرائيًا بأنها الجهود المؤسسية التي تسعى وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية لتحقيقها، والتي تهدف إلى تحقيق توازن بين المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

6.1. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** يُطبق البحث في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** القيادات الوسطى في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي الراهن 2024م.

2. الإطار النظري:

في ظل التحولات الكبرى في القرن الحادي والعشرين وتوسع المفاهيم الاقتصادية، يسعى الأفراد لتحقيق احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يسهم في تحقيق أهداف المجتمع، وباعتبار أن المنظمة جزء من هذا المجتمع، فإنها تسعى للاستمرار وتحقيق أهدافها، مع التركيز على الفعالية والميزة التنافسية؛ لذا ازدادت أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحوري لاستمرار ونجاح المنظمة، مما أدى إلى ظهور استراتيجيات حديثة، مثل التمكين الإداري، التي تهدف إلى تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (بوعطيط وبوعظم، 2023، 566)، حيث يعتبر التمكين الإداري هو مفهوم معاصر يسعى إلى رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد لحل مشاكلهم الإدارية وإعطائهم فرص المبادرة والتحدى، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية عن اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يعتبر التمكين الإداري استراتيجية فعالة تعمل على تعزيز أداء المديرين، حيث يتمتعون بمستوى عال من القدرات والمهارات بالإضافة إلى الرضا الوظيفي تجاه منظماتهم ووظائفهم، ويتم الحفاظ على ذلك من خلال منحهم الحرية الكاملة في العمل للتفكير والعمل بشكل مستقل تحت مظلة منهجية اللامركزية الإدارية (Al Maani, 2020, p. 501).

ولذلك فإن سياسة التمكين الإداري من السياسات التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك من خلال منح عدد أكبر من الموظفين الفرصة للمشاركة في صنع القرار وفقًا لمجالاتهم وتخصصاتهم، كما يساهم التمكين الإداري في إيجاد حلول إبداعية وجديدة للمشكلات؛ حيث يتم الانتقال من إطار العمل الفردي إلى الإطار الجماعي، مما يتيح المزيد من الأفكار المتنوعة ويزيد

من فرص الوصول إلى حلول مبتكرة وغير تقليدية؛ بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تفعيل التمكين إعادة توزيع مواقع السلطة وإعادة هيكلة التنظيم الإداري؛ بحيث يتم نقل السلطات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، ما يمنحها القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مباشر (الكندي ويوسف، 2016، ص. 424).

وخلاصة القول كما أشار الباحث يُعد التمكين الإداري للقيادات الوسطى عنصراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يتيح لهذه القيادات القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومؤثرة تتماشى مع أهداف الاستدامة، من خلال منح القيادات الوسطى الصلاحيات اللازمة، يمكنهم تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام والمساهمة في الابتكار وحل المشكلات بشكل أسرع.

مفهوم التمكين الإداري

الاهتمام بمفهوم التمكين يعد ضرورة أساسية للمؤسسات الحديثة، خاصة مع تبني المفاهيم الإدارية المبنية على المشاركة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، هذا التوجه يعتمد على فلسفة جديدة تتمثل في التركيز على تطوير الموظفين بدلاً من التركيز على المنافسين، وهو يتماشى مع التوجهات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الجانب الإنساني داخل المنظمة.

عرف خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018، ص. 11) التمكين الإداري التمكين الإداري بأنه "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها".

كما عرف حسن (Hassan, 2019, p. 5) التمكين الإداري بأنه "ممارسة إدارية تساهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار وجميع العمليات التي يتطلبها العمل والتي تؤدي إلى أداء ناجح وفعال".

وأيضاً عرف بطاح والطعاني (2015، ص. 120) التمكين الإداري بأنه "إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم".

وفي الأخير عرف بوعطيط وبوعظم (2023، ص. 568) التمكين الإداري بأنه تلك العملية التي تتضمن منح العمال حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".

وأتساقاً مع ما تم ذكره من مفاهيم التمكين الإداري فإن الباحث يستخلص تعريفاً واضحاً للتمكين الإداري وهو "عملية منح الموظفين والقيادات في المؤسسات القدرة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في العمليات الإدارية، يهدف التمكين إلى تعزيز استقلالية الأفراد وزيادة مستوى مشاركتهم، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية".

أهداف التمكين الإداري للقيادات

التمكين الإداري للقيادات يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تدعم نجاح المؤسسة، في المقام الأول، يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها؛ بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى، كما يساعد في تطوير مستوى الموظفين من خلال تقديم فرص لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الجماعي ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ بالإضافة إلى ذلك، من خلال التمكين، يتم منح القادة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة ومؤثرة، مما يمنحهم مساحة أكبر للإبداع والابتكار في حل المشكلات وتطوير المؤسسة (المالكي وشعبي، 2024، ص. 271)،

فضلا عن ذلك إن التمكين الإداري للقيادات يفوض ويحفز القوى العاملة لديهم لتنظيم أنشطتهم في العمل، ومن ثم، يمارس القادة التمكين لضمان فرص تقدم الموظفين لبناء مهارات القيادة الذاتية، والتي يمكن أن تساعد في ردود الفعل الإيجابية للوظائف والواجبات الجديدة، فإن تمكين القائد عملية مفيدة وتيسيرية حيث يراقب المرؤوسون قاداتهم لضمان تنظيم الموظفين لأنفسهم وضبطهم الذاتي وإدارتهم وقياداتهم الذاتية وتعتبر عن قدرة القائد على تفويض السلطة وتعزيز عملية اتخاذ القرار الموجه ذاتيا (Suleman, 2021, p. 2).

وبالتعقيب على ذلك يشير الباحث إلى تتعدد أهداف التمكين الإداري للقيادات؛ حيث تُعتبر هذه الأهداف أساسية لتعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق نتائج إيجابية، ومن أبرز هذه الأهداف تعزيز الابتكار والإبداع، من خلال منح القيادات القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، كما يهدف التمكين إلى زيادة مستوى المشاركة والالتزام بين الموظفين، مما يساهم في تحسين ثقافة العمل ورفع الروح المعنوية.

أبعاد التمكين الإداري

التمكين الإداري يتكون من مجموعة من الأبعاد المترابطة والتي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الأداء الاستثنائي للمؤسسة، وعقب مطالعة الأدبيات فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري، اتضح لدى الباحثة اشتمال تلك الأبعاد على تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والتحفيز المعنوي، والتواصل الفعال؛ حيث أكدت على ذلك العديد من الدراسات والأبحاث بهذا الصدد، والتي كان من أبرزها دراسة (بطاح والطعاني، 2015)، ودراسة (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018)، ودراسة (الكندري ويوسف، 2016)، ودراسة (الهم، 2019)، وفيما يلي تناولا لكل من تلك الأبعاد على نحو من التفصيل:

■ تفويض الصلاحيات:

يُعد تفويض الصلاحيات أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، حيث يساهم في توضيح المدير للعاملين الأسباب الكامنة وراء تمكينهم. هذا التوضيح يعزز فهم العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم، وكيف يمكنهم تنفيذها بفاعلية. عندما يدرك الموظفون دورهم في العملية الإدارية، يزداد شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يعزز من قدرتهم على الأداء الجيد والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (بطاح والطعاني، 2015، ص. 123).

ومن جانب آخر تفويض الصلاحيات هو الأسلوب المستخدم لنقل صلاحيات محددة إلى الموظفين مع وضع الإطار الذي يمكن لكل موظف العمل ضمنه لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التشغيلية على المستوى المناسب، ويتضمن التفويض إسناد المهام للموظفين ومنحهم السلطة اللازمة والمطلوبة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل عواقب المسؤولية عن أداء مقبول لهذه المهام، ويقصد أيضا بتفويض الصلاحيات أنه إسناد المسؤولية والسلطة على شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، كما يذكر أن القائد يسند بعض كفاءاته المستمدة من القانون إلى عامل من المستويات الإدارية المتعاقبة (Hassan, 2019, p. 7).

■ التدريب والتطوير:

يعد التدريب والتطوير أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري؛ حيث يلعب التدريب والتطوير دورًا حيويًا في تعزيز الروح المعنوية لأفراد قوة العمل؛ فالعامل الذي يشعر بتحسين قدراته ومعارفه ومهاراته يزداد شعوره بالأمان والاستقرار، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيته، وهذه الزيادة في الإنتاجية تؤدي إلى تعزيز المكاسب الشخصية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل؛ وبالتالي يساهم التدريب والتطوير في رفع الروح المعنوية، مما يعزز كفاءة وفاعلية الأداء داخل المنظمة (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص. 37).

ومن زاوية أخرى برنامج التدريب والتطوير في التمكين الإداري يعمل على تعزيز كفاءة الموظفين ومهاراتهم اللازمة للقيام بمسؤوليات وأنشطة إضافية بأداء عالٍ وليكونوا قادرين على التعامل مع سلطاتهم ومسؤولياتهم المتزايدة بشكل فعال وممارسة الحكم الجيد، كما يعمل على تحفيز الموظفين داخلياً وتنويع محفظة كفاءاتهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي والتطوير المهني والإدارة (Dahou, 2018, p. 51).

■ التحفيز المعنوي:

يُعتبر التحفيز المعنوي أحد الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري، حيث يساهم في تعزيز الدافعية لدى العاملين من خلال إقناعهم بفكرة التمكين وتوضيح دورهم الحيوي في إنجاح المنظمة، عندما يشعر الموظفون بأن مساهماتهم تُقدَّر وأن لديهم تأثيراً مباشراً على نجاح المؤسسة، يتزايد مستوى حماسهم وإقبالهم على العمل، هذا النوع من التحفيز لا يعزز فقط من الروح المعنوية، بل يساهم أيضاً في تحسين الأداء العام وزيادة الالتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المنظمة (بطاح والطعاني، 2015، ص. 122).

لذا يعتبر التمكين في حد ذاته هو حافزاً للعاملين، ولكنه لا يمنح مجاناً، فهو يشمل المشاركة في المنافع والمخاطر، فضلاً عن المساهمة في النتائج وتحمل المسؤولية، ويتطلب برنامج التمكين نظام عوائد مختلف يعتمد على العوائد القائمة على الأداء، فعندما ترتبط العوائد بالأداء، يؤدي ذلك إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Saleh, 2022, p. 14).

■ التواصل الفعال:

يعد التواصل الفعال أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري؛ حيث يساهم في بناء جسور الثقة والتفاهم بين القيادة والموظفين، من خلال التواصل الواضح والمفتوح، يمكن للموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لفهم أهداف المؤسسة وتوجيهاتها، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، كما يتيح التواصل الفعال تبادل الآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية، مما يشجع على الابتكار والمشاركة في تحسين الأداء؛ إضافة إلى ذلك، يساعد التواصل الجيد في تقليل سوء الفهم وتجنب النزاعات؛ وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التمكين وتحقيق الأهداف المشتركة (الكندري ويوسف، 2016، ص. 415).

كما إن التواصل الفعال مع كافة مستويات الإدارة، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متاحة لها، بل الأشخاص المتورطون في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، ولن يتحقق أي التزام بالتمكين (Tebbal, 2017, p. 122).

وخلاصة القول يحدد الباحث أهم أبعاد التمكين الإداري في العناصر التالية كما هو موضح في الشكل رقم (1):

- **بُعد التدريب والتطوير**، يُعد تمكين الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة ضرورياً لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة والمساهمة بشكل أكبر في العمل.
- **بُعد التحفيز**، يلعب التحفيز دوراً حيوياً في تعزيز الالتزام والانتماء، حيث يشعر الموظفون بالتقدير عندما يُكافؤون على جهودهم.
- **بُعد التواصل الفعال**، يُعتبر التواصل الواضح والمفتوح بين الإدارات والموظفين عنصراً حاسماً، حيث يسهل تبادل المعلومات والأفكار.

- **بُعد تفويض الصلاحيات**، يعني منح الموظفين السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات ضمن مجالاتهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على الابتكار والتميز في الأداء.

معوقات تطبيق التمكين الإداري

يوجد عدد من المعوقات في تطبيق التمكين الإداري، وهي الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير، وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية، والإجراءات الصارمة، وضعف نظام التحفيز، وأيضا انعدام الثقة الإدارية (Abdeldayem, 2021, p. 92).

ومن أهم معوقات عملية التمكين الإداري كما ذكرها بطاح والطعاني (2015، ص. 127-128) هي كما يلي:

- يشعر الموظفون بالقلق من تحمل مسؤوليات أكبر، مما يجعلهم يترددون في قبول التمكين بسبب الخوف من المساءلة والفشل.
- نقص الموارد مثل الوقت والتمويل والتكنولوجيا يعوق تطبيق التمكين ويجعل تحقيق الأهداف صعباً.
- عندما تكون الثقافة التنظيمية تقليدية وسلطوية، يصبح من الصعب تبني نهج التمكين الذي يتطلب مرونة وثقة.
- قد يخشى المديرون من فقدان سلطتهم عند تطبيق التمكين، مما يدفعهم إلى مقاومته.
- عدم وجود نظام مكافآت يعترف بمبادرات الموظفين يؤدي إلى فقدان فعالية التمكين، حيث يفتقر الموظفون إلى الحافز لتحمل المخاطر.

وبالتالي فإن من أهم معوقات التمكين الإداري كما أوضح (الهم، 2019، ص. 356-357) تمثلت في المعوقات الشخصية والتنظيمية والإدارية والتي يتم توضيحها من خلال التالي:

المعوقات الشخصية وتتمثل في ضعف رغبة القيادة في إحداث التغيير والتمسك الصارم بالقوانين واللوائح دون إظهار مرونة، بالإضافة إلى ذلك، يظهر القلق والخوف من تحمل المسؤولية، إلى جانب تفضيل العمل الفردي في الأداء.

المعوقات التنظيمية وتبرز في ازدواجية الأدوار والتداخل في الاختصاصات، إلى جانب عدم توافر بيئة مناسبة لدعم التمكين، ووجود قوانين تنظيمية قد تعيق تحقيق ذلك.

المعوقات الإدارية وتشمل خوف القيادة العليا من فقدان سلطتها، وضعف تفويض الصلاحيات للقيادات الأخرى، كما تتجلى في انتشار البيروقراطية ومركزية صنع القرار، وضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

ونتيجة لما سبق يستخلص الباحث مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالتمكين الإداري ومن أهمها ما يلي:

1. يُعتبر القلق من تحمل المسؤولية من أبرزها، مما يجعل الموظفين مترددين في اتخاذ قرارات جديدة.
2. كما يُعيق نقص الموارد، مثل الوقت والتمويل والتكنولوجيا، قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات التمكين بفعالية.
3. تُعد الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير عائقاً آخر، حيث تجعل الهيمنة على الأساليب التقليدية من الصعب تبني نهج مرن يتطلب الثقة.
4. يُخشى من أن يؤدي التمكين إلى تقليص سلطات المديرين، مما يدفعهم لمقاومة تطبيقه.
5. غياب نظام مكافآت فعال يُعزز من حوافز الموظفين لتحمل المخاطر، مما يقلل من فعالية التمكين.

مفهوم التنمية المستدامة:

يُعتبر مصطلح التنمية المستدامة تعبيراً جديداً عن مفهوم قديم، وعلى الرغم من انتشار هذا المصطلح في أدبيات التنمية الحديثة خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، فإن مفهوم التنمية المستدامة ليس فكرة جديدة أو مبتكرة؛ لذا يتم تعريف التنمية المستدامة من خلال النقاط التالية:

فعرف سينغ (Singh, 2014, p. 336) التنمية المستدامة بأنها "عملية الاستخدام الحكيم للموارد الطبيعية والحفاظ عليها من أجل التحسين الشامل لجودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية على المدى الطويل".

كذلك عرف روزن (Rosen, 2017, p. 2) التنمية المستدامة بأنها "الإنجاز المتزامن للأنشطة في المجالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتي يمكن تنفيذها في المستقبل دون ضرر غير مبرر في أي من هذه المجالات".

كما عرف غزال (2019، ص. 8) التنمية المستدامة أنها "تحسين نوعية الحياة البشرية حين نعيش ضمن الطاقة الاستيعابية للنظم البيئية الداعمة".

ونظراً لذلك عرف العقل (2021، ص. 907) التنمية المستدامة أنها "عملية من خلالها يتم تحديد المجتمع المحلي وأهدافه وفقاً لأولويات معينة تراعي جودة الحياة بجميع مجالاتها بما يحقق حاجات الأجيال الراهنة ولا يعرض الأجيال القادمة للخطر". وفي نفس الاتجاه كما عرف عبد الغني (2021، ص. 401) التنمية المستدامة أنها "نهج معياري لوضع الأهداف المشتركة لتحقيق رقي المجتمع والتطلع لحياة كريمة".

وبالتالي يضع الباحث تعريف التنمية المستدامة استخلاصاً من التعريفات السابقة أنها "التنمية عملية تهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، وتعتمد على تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث يتم تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة مع الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة".

أهداف التنمية المستدامة

تهدف التنمية المستدامة إلى تحسين نوعية الحياة للسكان من خلال تعزيز العلاقة بين الأنشطة البشرية والبيئة، والتعامل مع النظم البيئية بشكل يحافظ على حياة الإنسان، كما تسعى إلى تحقيق نمو اقتصادي متوازن يحافظ على رأس المال الطبيعي، بما في ذلك الموارد الطبيعية والبيئة؛ بالإضافة إلى ذلك تعمل على تعزيز فرص الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية، مع تشجيع المشاركة الفعالة من قبل المجتمعات المحلية والحكومات والقطاع الخاص، وتتضمن التنمية المستدامة رؤية شاملة وتحليلاً متكاملاً للأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والإدارية، والبيئية لتحقيق توازن مستدام بين هذه المجالات (غزال، 2019، ص. 12-13).

هكذا تهدف التنمية المستدامة إلى تمكين الأجيال الحالية والمستقبلية من الاستفادة من النمو الاقتصادي، والحفاظ على التوازن البيئي، والحد من التفاوت الاجتماعي والفقر على المدى الطويل، وتأثيرات القضايا البيئية على الصحة، وتتطلب التنمية المستدامة ضمان التنمية الاقتصادية وحماية البيئة والرفاهية الاجتماعية في وقت واحد مما يؤدي إلى الترابط المتبادل بين الركائز الثلاثة، وكذلك ضمان تلبية احتياجات الجيل الحالي دون هدر حقوق واحتياجات الأجيال القادمة (Maria, 2015, p. 83).

وبهذا يرى الباحث أن مبادئ وأهداف التنمية المستدامة تحقيق الإنصاف والتمكين والتضامن، مع العمل على إيجاد توازن بين احتياجات المجتمع المتنوعة، كما تهدف إلى تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، ومكافحة مشكلات التفكك الاجتماعي،

والبطالة، والفقر، مما يسهم في تحسين نوعية حياة السكان، وتدعو أيضاً إلى الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية واحترام البيئة، بالإضافة إلى تعزيز الوعي الثقافي لدى الأفراد، كما تسعى لإعادة توجيه التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

أبعاد التنمية المستدامة

تشير الدراسات السابقة إلى أن أبعاد التنمية المستدامة تتداخل بشكل وثيق مع تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتجمع هذه الأبعاد لتشكيل إطار شامل يدعم التقدم المستدام ويعزز من قدرة المجتمعات على مواجهة التحديات المستقبلية ومن أهم أبعاد التنمية المستدامة البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي كما اتفق على ذلك دراسة كلاً من (العقل، 2021)، ودراسة (عبد الغني، 2020)، ودراسة (Wyrwa, 2021)، ودراسة (غزال، 2019) وفيما توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل:

التنمية الاقتصادي:

يتمثل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في تحقيق تنمية اقتصادية توازن بين متطلبات النمو الاقتصادي وحماية البيئة. يستند هذا البعد إلى مبدأ زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد، مع التركيز على القضاء على الفقر، وضمان استغلال الموارد الطبيعية بشكل أمثل وعقلاني. ويتجلى هذا البعد من خلال ثلاثة عناصر رئيسية: النمو الاقتصادي، الذي يهدف إلى تعزيز الاقتصاد بشكل مستدام؛ العدالة الاقتصادية، التي تسعى إلى توزيع الثروات بشكل عادل بين مختلف فئات المجتمع؛ وإشباع الحاجات الأساسية، لضمان حصول جميع الأفراد على احتياجاتهم الأساسية من الموارد والخدمات الضرورية للحياة (غزال، 2019، ص. 14-15).

حيث إن التنمية الاقتصادية هي أحد ركائز التنمية المستدامة والتي تشمل، إلى جانب التغيرات الكمية في الاقتصاد والتي يتم التعبير عنها من حيث مؤشرات النمو الاقتصادي، أيضاً تغييرات نوعية في البنية الاجتماعية والاقتصادية على المستوى الوطني، وتعني التنمية الاقتصادية تغييرات في بنية الإمكانات الاقتصادية، وبنية الإنتاج والاستهلاك، والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية، وبشكل عام كيفية عمل الاقتصاد، فإن التنمية الاقتصادية هي زيادة مستمرة في القوى الإنتاجية للمجتمع (Wyrwa, 2021, p. 920).

التنمية الاجتماعية:

تعتبر التنمية الاجتماعية أحد الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، والتي ترتبط غالباً بعملية التغيرات الإيجابية الكمية والنوعية التي تحدث في المكونات الاجتماعية مثل التعليم والصحة وثروة المجتمع، وهي مرتبطة أيضاً بتغييرات كبيرة ولا رجعة فيها في الهياكل الاجتماعية التي تحدث تحت تأثير مؤشرات طبيعية وديموغرافية واجتماعية واقتصادية، وفي الممارسة العملية، يعني هذا المساواة في الوصول إلى الخدمات الأساسية، ومستويات المعيشة المماثلة، وتوفير فرص مماثلة للتنمية الشخصية، والمساواة بين الأجيال، والشعور بالانتماء المجتمعي (Wyrwa, 2021, p. 47).

وبالتالي تتمثل التنمية الاجتماعية في الاستدامة من منظور اجتماعي في التركيز على توفير فرص العمل اللائق والخدمات العامة للجميع؛ وهي تهدف إلى تحقيق نمو شامل يأخذ بعين الاعتبار قضايا متعددة، منها تحسين الصحة ومكافحة الأمراض، وتطوير مستويات التعليم والتدريب، وتعزيز العدالة الاجتماعية، كما تشمل جهود القضاء على الفقر والجوع، وتوفير المأوى اللائق، وتحسين نوعية الحياة للأفراد؛ بالإضافة إلى ذلك، تركز التنمية الاجتماعية على تحقيق الأمن الاجتماعي وضبط النمو السكاني بما يتماشى مع الاحتياجات الاجتماعية والبيئية، مما يسهم في بناء مجتمع متوازن (عبد الغني، 2020، ص. 425).

التنمية البيئية:

تُعتبر التنمية البيئية أحد أبعاد التنمية المستدامة، حيث تركز على إعمار الأرض وترشيد استغلال مواردها، مع التأكيد على أهمية عدم الإسراف أو البذخ في استخدامها، كما تسعى إلى تحقيق العدالة بين البشر في توزيع هذه الموارد، مما يضمن استفادة الجميع بشكل متساوٍ، وتدعم التنمية البيئية أيضاً الصناعات المستدامة التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة، ضمن إطار خطط مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية، وفي هذا السياق، تلعب التوعية دوراً محورياً في تعزيز الفهم العام حول أهمية حماية البيئة والممارسات المستدامة، مما يساهم في تحقيق التنمية البيئية على المدى الطويل (العقل، 2021، ص. 896).

علاوة على ذلك فهي القدرة على الاحتفاظ بالوظائف الأساسية الثلاثة للبيئة، وهي وظيفة الطاقة للموارد، ووظيفة استقبال النفايات، والمنفعة المباشرة، فإن المكون البيئي للتنمية المستدامة لا يلتقط فقط التنمية الاقتصادية الفعلية فيما يتعلق بالبيئة، بل التنمية بأكملها، والتنمية البيئية هي نمو وثيق الارتباط والترابط مع القوانين البيئية، والتوازن البيئي، وهي أيضاً القدرة على النمو وإحضار البيئة وخصائصها، مع ضمان حماية وتجديد الموارد الطبيعية والتراث البيئي (Duran, 2015, p. 809).

ومن خلال ما سبق فإن الباحث يوضح أبعاد التنمية المستدامة في ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما يوضح الشكل رقم (2) الذي يوضح أن: **التنمية الاقتصادية** وتركز على تعزيز النمو الاقتصادي المستدام من خلال تحسين الكفاءة واستغلال الموارد بشكل مسؤول، و**التنمية الاجتماعية** تعنى بتحقيق العدالة الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة، حيث يسعى إلى مكافحة الفقر وتعزيز المشاركة المجتمعية، و**التنمية البيئية** وتهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة، حيث يتطلب إدارة مستدامة للنظم البيئية وتبني ممارسات صديقة للبيئة.

دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

لقد أصبح التنمية المستدامة على المستوى الإداري ذات أهمية متزايدة لمختلف الشركات الحكومية والخاصة لتطوير المجتمعات الحديثة، حيث يجب تطوير التقدم التقني والمعرفي والإداري بشكل مستمر، وللقيادة الإدارية دور كبير في تحقيق هذه الأهداف من خلال إصلاح وتعديل وتحديث أسس استراتيجيات الإدارة، وعادة ما تتبنى المنظمات مفهوم التمكين الإداري كأحد أساليب إدارتها القائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وبالتالي فإن التمكين الإداري هو أحد الاستراتيجيات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز اللامركزية وتوسيع الإشراف من خلال منح العاملين القوة والقدرة اللازمين لاتخاذ القرارات المناسبة لمسؤولياتهم (Eisheh, 2023, p. 1663).

ويعتبر التمكين الإداري هو نوع من تفويض السلطة ويعمل على توفير مناخ عمل ديموقراطي للموظفين لتحفيزهم على تحمل مسؤوليات طوعية تتجاوز دورهم الوظيفي من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن التمكين الإداري يعد استراتيجية تتبناها المنظمات بهدف دعم وتحفيز الموظفين على تبادل وجهات النظر على أساس الاستقلالية وتفويض السلطة لاتخاذ القرارات وكذلك التعامل مع العقبات الناشئة عن الحدود التنظيمية بين المستويات الإدارية من خلال تعزيز التواصل والمشاركة الفعالة في صنع القرار (Sumadi, 2022, p. 45).

وأيضاً يلعب التمكين الإداري دوراً حيوياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يساعد الاهتمام بتمكين العاملين لتلبية متطلبات العمل على تحقيق جودة الخدمات بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها، فيعتمد نجاح أي منظمة على توجه الأفراد العاملين بها نحو تحقيق الأهداف، كذلك تهدف استراتيجية التمكين الإداري إلى تحرير إمكانات

الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها الرئيسية باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على انسجام احتياجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها مما يعزز شهرهم بالمسؤولية والانتماء وهي العناصر الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة (Alwedyan, 2023, p. 3).

وفي النهاية يتسنى للباحث القول بأن التمكين الإداري له دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ حيث يعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التحديات المعاصرة، من خلال منح الموظفين والقيادات الوسطى الصلاحيات اللازمة، واتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعزز التمكين من مشاركة الموظفين ورفع مستوى التزامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

3. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة سليمان (2023) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتنمية المستدامة؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية المستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (180) مدير وإداري بمراكز الشباب والعاملين في محافظة دمياط في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والتنمية المستدامة جاء ضعيفاً، وجود علاقة معنوية طردية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية.

هدفت دراسة حسن ومصلى (2022) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات؛ والكشف عن أثر دال إحصائيًا للتمكين الإداري على التنمية المستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (288) موظف من منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات جاء متوسطاً؛ وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت دراسة حسن (2021) إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (52) من المدراء العاملين ورؤساء الأقسام والعاملين في الدوائر والأقسام الإدارية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات، وقد يعزى ذلك إلى أن الشركات تسعى لاستخدام التمكين الإداري لكي تقوم بالارتقاء بمستوى الأداء للعاملين وتحسين جودة التصنيع وخفض التكاليف، من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة "ديوي وسوجيونو" (Dewi & Sugiono, 2024) إلى الكشف عن دور تمكين الموظفين في بناء منظمات مستدامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في سياق الاقتصاد الأخضر في جاكرتا، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات الموجودة في المقالات والدراسات العلمية التي تتعلق بتأثير تمكين الموظفين على تحقيق التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر والتي تم الحصول عليها من قواعد البيانات الإلكترونية مثل جوجل سكولار وسابنس دايركت، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور فعال لتمكين الموظفين وتقديم التدريب الفعال لهم لتعزيز التفكير الإبداعي

والتعلم التنظيمي واكتساب المهارات اللازمة للقيام بالممارسات المستدامة وتحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل انبعاثات الكربون مما يعزز من استدامة المنظمة، كما أدى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات وتنفيذ المبادرات الى دعم التحول التنظيمي نحو الاقتصاد الأخضر وتقليل المخاطر البيئية.

هدفت دراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019) إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية لتطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية في بلجراد، واشتملت عينة الدراسة على (260) قيادة إدارية عليا وقيادة تنفيذية في المؤسسات الموجودة في بلجراد، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور فعال للقيادات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على ممارسة الأعمال بما يتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة، حيث قامت القيادات بتمكين الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وتقديم الدعم والتدريب المستمر الذي يهدف إلى مراعاة الجوانب الاقتصادية والبيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية في المؤسسة.

هدفت دراسة "بوسك وسبيكبشر" (Posch & Speckbacher, 2017) إلى الكشف عن دور القيادات الوسطى في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في (500) من الشركات الكبرى في النمسا، واشتملت عينة الدراسة على (134) من أصحاب القرار في الشركات الكبرى في النمسا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور فعال للقيادات الوسطى في القيام بالدور الوسيط لنقل المعلومات التي تتعلق بتنفيذ خطط واستراتيجيات الاستدامة من الإدارة العليا إلى الموظفين، حيث ساهمت تلك الاستراتيجيات في تقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية وتحسين الأداء الاقتصادي لأنشطة الشركة وتعزيز من الابتكار في الإنتاج لتحقيق الاستدامة في العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك العديد من الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها التمكين الإداري وأثره على في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل: دراسة سليمان (2023)، ودراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019)، وقد اتفقت الدراسات العربية في استخدامها للمنهج الوصفي مع الدراسة الحالية، فيما اختلفت الدراسات الأجنبية، حيث استخدمت دراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019)، ودراسة "بوسك وسبيكبشر" (Posch & Speckbacher, 2017) المنهج المسحي، واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، مثل: دراسة حسن (2021)، ودراسة "بوسك وسبيكبشر" (Posch & Speckbacher, 2017)، واشتمالها على القادة، مثل: دراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019)، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

4. الإجراءات المنهجية للبحث.

1.4. منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج للبحث، وذلك كونه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.

2.4. مجتمع وعينة البحث: يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، حيث تم التطبيق على (250) فرداً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة.

3.4. خصائص عينة البحث:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	160	64%
أنثى	90	36%
الدرجة الكلية	250	100.0%
المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس فأقل	125	50%
ماجستير	100	40%
دكتوراه	25	10%
الدرجة الكلية	250	100.0%
سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	55	22%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	135	54%
10 سنوات فأكثر	60	24%
الدرجة الكلية	250	100.0%

4.4. أداة الدراسة وصدقها وثباتها:

قام الباحث ببناء استبانة، وقد تمّ التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق، مثل: صدق المحكمين؛ حيث تمّ إرسال الاستبانة للمحكمين للحكم على الصياغة اللغوية، ووضوحها، ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (84%) عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكوّنة من (35) عبارة، موزعين على محورين، وقد تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة: حيث تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث تراوحت في المحور الأول: التمكين الإداري بين (**0.829-0.844)، وتراوحت في المحور الثاني: التنمية المستدامة بين (**0.894-0.954)، كما تمّ التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت بقيم مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (**0.833-0.865)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما تمّ حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور والمتوسط العام للاستبانة، وتبيّن أنه قد تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور بين (0.675-0.889)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (0.850)؛ مما يشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الوثوق بها.

5.4. الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ومعادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي لاستجابات كل متغير.

5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج البحث:

أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أ- الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول متغير التمكين الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التمكين الإداري، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
1	البعد الأول: تفويض السلطة	3.83	.915	عالية	1
2	البعد الثاني: التدريب والتطوير	3.67	.994	عالية	3
3	البعد الثالث: الحوافز	3.64	.960	عالية	4
4	البعد الرابع: التواصل الفعال	3.68	.961	عالية	2
	المتوسط العام	3.70	.903	عالية	

ب- الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني: التنمية المستدامة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: التنمية المستدامة، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: التنمية المستدامة

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
1	البعد الأول: البعد الاقتصادي	3.78	.974	عالية	2
2	البعد الثاني: البعد البيئي	3.78	.997	عالية	3
3	البعد الثالث: البعد الاجتماعي	3.95	.951	عالية	1
	المتوسط العام	3.84	.917	عالية	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

أ- الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) يوضح أثر تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
تفويض السلطة	799	.797	.797 ^a	.635	20.754	.000
المعامل الثابت				.777		
Adj R2				.633		
قيمة F				430.709		
Sig F				.000b		

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.797^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن تفويض السلطة يُفسر ما قيمته 63.5% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويُمكن عزو ذلك إلى فعالية سياسة تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال زيادة الاستقلالية واتخاذ القرار، حيث يمنح تفويض السلطة القيادات الوسطى مزيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يسمح لهم بالتصرف بسرعة ومرونة أكبر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين التنفيذ التشغيلي، حيث يمكن للقيادات الوسطى المفوضة ترجمة أهداف التنمية المستدامة إلى خطط عمل محددة وتنفيذها بفاعلية أكبر، مما يؤدي إلى تحسين النتائج، وتعزيز المسؤولية والمحاسبة، حيث يميز تفويض السلطة أدوار ومسؤوليات القيادات الوسطى بوضوح، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والمحاسبة عن تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك تطوير المهارات القيادية، حيث يوفر تفويض السلطة للقيادات الوسطى فرصاً لتطوير مهاراتهم القيادية، مثل حل المشكلات والتواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي، مما يعزز قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافةً إلى تحسين التنسيق والتعاون، حيث يمكن أن يؤدي تفويض السلطة إلى تحسين التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والوحدات داخل وزارة الطاقة، مما يسهل التعاون المشترك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ب- الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5) يوضح أثر التدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	25.705	.727	.853 ^a	.853	.787	التدريب والتطوير
.949						المعامل الثابت
.726						Adj R2
660.765						قيمة F
.000b دال إحصائياً						Sig F

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.853^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن التدريب والتطوير تُفسر ما قيمته 72.7% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى أن التدريب والتطوير للقيادات الوسطى في وزارة الطاقة السعودية قد يعزز قدرتهم على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين معرفتهم ومهاراتهم، وتعزيز وعيهم، وتطوير كفاءاتهم القيادية، وتحسين قدرتهم على التكيف، وتعزيز الابتكار، وبناء قدراتهم، حيث يزود التدريب والتطوير القيادات الوسطى بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم أهداف التنمية المستدامة وتنفيذها بشكل فعال، كما يركز التدريب والتطوير على تطوير الكفاءات القيادية الأساسية، مثل التفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال وحل المشكلات، والتي تعد ضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك دور سياسة التدريب والتطوير في تحسين القدرة على التكيف، حيث يجهز التدريب والتطوير القيادات الوسطى لمواكبة التطورات والتحديات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يمكنهم من التكيف مع الظروف المتغيرة بفعالية، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة "ديوي وسوجيونو" (Dewi & Sugiono, 2024)، والتي أشارت إلى وجود دور فعال لتمكين الموظفين وتقديم التدريب الفعال لهم لتعزيز التفكير الإبداعي والتعلم التنظيمي واكتساب المهارات اللازمة للقيام بالممارسات المستدامة وتحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل انبعاثات الكربون مما يعزز من استدامة المنظمة.

وعليه، الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6) يوضح أثر الحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	28.867	.771	.878 ^a	.878	.838	الحوافز
.785						المعامل الثابت
.770						Adj R2

833.321	قيمة F
.000b دال إحصائياً	Sig F

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.878^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن الحوافز تُفسر ما قيمته 77.1% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R²، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى مدى فاعلية تأثير سياسة الحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من حيث زيادة الدافع، حيث تعمل الحوافز على تحفيز القيادات الوسطى من خلال مكافأة أدائهم وتقدير جهودهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز المسؤولية، حيث توضح الحوافز توقعات الأداء وتساعد القيادات الوسطى على فهم دورهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين الأداء، حيث ترتبط الحوافز ارتباطاً مباشراً بالأداء، مما يشجع القيادات الوسطى على بذل جهود إضافية والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك تقدير الإنجازات، حيث تعترف الحوافز بإنجازات القيادات الوسطى وتساعد على تعزيز ثقافة التميز والابتكار في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة "ديوي وسوجيونو" (Dewi & Sugiono, 2024)، والتي أشارت إلى وجود دور فعال لتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات وتنفيذ المبادرات إلى دعم التحول التنظيمي نحو الاقتصاد الأخضر وتقليل المخاطر البيئية.

ت- الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7) يوضح أثر التواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
التواصل الفعال	.811	.850	.850 ^a	.723	25.464	.000
المعامل الثابت				.851		
Adj R ²				.722		
قيمة F				648.395		
Sig F				.000b دال إحصائياً		

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.850^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن التواصل الفعال يُفسر ما قيمته 72.3% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R²، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى فاعلية دور سياسة التواصل الفعال في بناء الوعي والفهم، حيث يضمن التواصل الفعال

أن تكون أهداف التنمية المستدامة مفهومة جيداً من قبل جميع القيادات الوسطى في الوزارة، مما يمكنهم من المساهمة بفعالية في تحقيقها، وتنسيق الجهود، حيث يسهل التواصل الفعال التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الوزارة، مما يضمن العمل الجماعي المتماسك نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافةً إلى إدارة التوقعات، حيث يساعد التواصل الفعال في إدارة توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وبناء الثقة، وتعزيز الدعم لأهداف التنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق تم قبول الفرضية البحثية الرئيسية والتي تنص على " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى دور التمكين الإداري للقيادات الوسطى في وزارة الطاقة السعودية في تعزيز أهداف التنمية المستدامة من خلال زيادة الاستقلالية واتخاذ القرار، وتحسين المرونة والاستجابة، وتعزيز المسؤولية والمحاسبة، وإطلاق العنان للإبداع والابتكار، وبناء القدرات، وتحسين الدافع والالتزام، حيث يمنح التمكين الإداري القيادات الوسطى سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يسرع عملية التنفيذ ويعزز الفعالية، كما يمكن للقيادات الوسطى الممكنة الاستجابة بشكل أسرع للتحديات والفرص المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يسمح لهم بتكييف استراتيجياتهم وتكتيكاتهم وفقاً لذلك، وكذلك دور التمكين الإداري في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يحسن المساءلة ويشجع القيادات الوسطى على تحمل ملكية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافةً إلى دور التمكين الإداري في توفير بيئة داعمة للقيادات الوسطى لتجربة أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمعالجة التحديات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة سليمان (2023)، والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية طردية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية، ويتفق أيضاً مع نتيجة دراسة حسن ومصالح (2022)، والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، كما تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2021)، والتي أشارت إلى وجود دور إيجابي للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات.

6. ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

1.6. ملخص النتائج:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.797^a) بمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن تفويض السلطة يُفسر ما قيمته 63.5% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.853^a) بمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن التدريب والتطوير تُفسر ما قيمته 72.7% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.878^a) بمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن الحوافز تُفسر ما قيمته 77.1% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (0.850^a) بمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن التواصل الفعال يُفسر ما قيمته 72.3% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.

2.6. التوصيات:

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري في وزارة الطاقة السعودية من خلال توفير التدريب والتوجيه للقيادات الوسطى.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس تأثير التمكين الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- تطوير نظام مكافآت وتقدير للاعتراف بالقيادات الوسطى التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- إشراك القيادات الوسطى في عملية صنع القرار وتخطيط الاستراتيجيات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة.
- إنشاء منصة لتبادل المعرفة بين القيادات الوسطى حول أفضل الممارسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- ضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التمكين الإداري للقيادات الوسطى ودعمهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3.6. المقترحات البحثية:

- أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى على الابتكار والاستدامة في قطاع الطاقة.
- دراسة مقارنة لفحص تأثير التمكين الإداري للقيادات الوسطى على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.

7. قائمة المراجع

1.7. المراجع العربية:

- الأحمري، وفاء عبدالله علي. (2020). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط. *مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*، (6)، 191-242.
- اشتوي، محمد عبد حسين. (2023). أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، (19)، 86-106.
- بطاح، أحمد؛ الطعاني، حسن. (2015). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. دار الفكر للنشر: عمان.
- بلباي، إكرام. (2022). التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة. *مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية*، (1)، 8-412-429.
- بوعطيط، جلال الدين؛ بوعظم، نسرین. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع سكيكدة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، (1)، 16-585-565.
- حسن، يوسف حسن عثمان. (2021). التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (52)، 285-322.
- حسن، يوسف حسن؛ مصلح، عطية محمد. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، (17)، 49-63.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر.
- الخریف، سعد عبدالله إبراهيم؛ المطيري، أسماء خالد متعب. (2022). أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(4)، 215-238.
- رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. (2018). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية الاستعراض الطوعي الوطني الأول. نيويورك، رؤية 2030، رؤية المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة 2030. (2016). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية الاستعراض الطوعي الوطني الأول. نيويورك: المنتدى السياسي الرفيع المستوى: التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة.
- الزعيبي، محمد عمر؛ الهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية "أورانج". *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 79-92.
- السبيعي، فلاح بن فرج. (2017). انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، 17(1)، 536-604.
- سعد، أمينة خير توفيق. (2020). التمكين "Empowerment" كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية بجامعة القاهرة للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 2(3)، 171-222.
- سليم، نهال شعبان محمد السيد؛ إسماعيل، مجدي رجب؛ عبد اللطيف، أسامة جبريل أحمد؛ نصحي، شيري مجدي. (2024). تصور مقترح لمنهج العلوم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي لتنمية أبعاد التنمية المستدامة. دراسات في التعليم الجامعي، (62)، 343-395.
- سليمان، محمد إبراهيم عبدالفتاح. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 66(3)، 257-292.
- الطائي، امتثال رشيد بجاي؛ الطائي، رعد رشيد بجاي. (2022). أثر تمكين المرأة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي: بحث تطبيقي على عينة من النساء العاملات في القطاع العام والخاص. *مجلة قضايا سياسية*، (70)، 165-187.
- الطيب، مرام أحمد على. (2022). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي أبها- المملكة العربية السعودية في العام 2020-2021م. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(15)، 81-98.
- عبد الغني، محمد فتحي. (2020). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50(2)، 401-468.
- العنبي، دلال تركي محمد. (2024). درجة ملائمة بيئة التعلم في ضوء أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (33)، 13-50.
- العقل، عقل بن عبد العزيز. (2021). أبعاد التنمية المستدامة ومصادرها وتطبيقاتها في ضوء التربية الإسلامية. *المجلة التربوية*، 2(82)، 896-940.

- علي، هاجر محمد نوبي. (2024). الأنشطة الاتصالية لمنظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لصفحة مؤسسة مصر الخير بالفيس بوك. مجلة البحوث الإعلامية، (69)، 195-252.
- العمرى، وفاء بنت عبدالله فرحان. (2024). متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية لجامعة القاهرة، 32(1)، 95-121.
- غزال، عادل. (2019). المكتبات ومراكز المعلومات في ظل التنمية المستدامة 2030. منشورات facelibrary: الجزائر.
- الفريدي، عبد الرحمن غازي مطر. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة. مسالك لدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (15)، 81-124.
- الكندري، عيسى محمد؛ يوسف، أحمد خضر. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية الأزهر (169)، 415-447.
- المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله؛ شعبي، فيصل بن أحمد. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 269-294.
- مصلح، عطية محمد؛ حسن، يوسف حسن. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17)، 49-63.
- المطيري، عبدالرحمن بن نامي. (2019). التمكين الإداري، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، (17)، 83-139.
- ميري، كريمة. (2021). تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري. مجلة التمكين الاجتماعي، 3(3)، 71-83.
- الهم، هبة الله احمد. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم، 12(3)، 313-363.
- والي، محمد فوزي رياض. (2023). دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2(1)، 1-21.

2.7. المراجع الأجنبية

- Abdeldayem, M. M., Al Deeb, H. M. A., & Al Shaikh, M. A. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(3), 1-178.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., et al. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500-511.
- Alwedyan, A., Soumadi, M. M., Aldiabat, M., et al. (2023). The impact of the Human Resources Empowerment Strategy on achieving strategic objectives in commercial banks in Jordan. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-26.

- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68.
- Dewi, D. H., & Sugiono, E. (2024). Employee Empowerment as an Agent of Change Toward a Sustainable Organization in the Green Economy Paradigm. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences (IJATSS)*, 2(6), 607-614.
- Duran, D. C., Gogan, L. M., Artene, A., et al (2015). The components of sustainable development- a possible approach. *Procedia Economics and Finance*, 26, 806-811.
- Eisheh, A. A., Al-Ghaithi, M., & AL-Oqla, F. M. (2023). Administrative Empowerment Impact on Enhancing the Leadership Skills for Modern Environment of Judiciary. *Emerging Science Journal*, 7(5), 1663-1673.
- Ghanem, M. S. (2019). The impact of empowerment on job satisfaction levels: An applied research on the employees of the five-star hotels in Alexandria. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 169-186.
- Hassan, M., Ahmed, M., & Abo-talib, S. (2019). The effects of administrative empowerment on employees job satisfaction in five-star resorts in Hurghada City. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 5(1), 1-31.
- Jaff, R., Al-Kake, F., & Hamawandy, N. (2021). The impact of the sustainable development dimensions on the quality of financial reports. *Accounting*, 7(2), 363-372.
- Maria, T. A. (2015). Sustainable development, a multidimensional concept. *Annals-Economy Series*, 82-86.
- Mayorova, E. I., & Temnova, E. V. (2020). *Concept of sustainable development: regulatory aspect. Управление*, 8(4), 94-100.
- Mooney, L. A. (2023). *Psychological Contract Violation Among Administrative Middle Managers: A Phenomenological Study in Higher Education* (unpublished Doctoral dissertation), Florida Atlantic University, USA.
- Posch, A., & Speckbacher, G. (2017). The role of middle management in the implementation of sustainability strategies. *Available at SSRN*, 1- 34.
- Rosen, M. A. (2017). Sustainable development: A vital quest. *European Journal of Sustainable Development Research*, 1(1), 1-14.
- Saleh, M., & Kabalan, H. (2022). The Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(3), 13-21.

- Singh, V. (2014). An impact and challenges of sustainable development in global era. *Journal of Economics and Development Studies*, 2(2), 327-337.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Shehzad, S., et al (2021). Leadership empowering behaviour as a predictor of employees' psychological well-being: Evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat Division, Pakistan. *Plos one*, 16(7), 1-23.
- Sumadi, M. A., Alkhateeb, N., Alnsour, A. S., et al. (2022). Impact of Managerial Empowerment on Job Performance: A Pragmatic Investigation on Female Syrian Refugees in Turkey. *The International Journal of Organizational Diversity*, 23(1), 43-59.
- Tebbal, L., & Retimi, A. (2017). Human resource problem and achieve organizational empowerment Sociological reading. *Research on Humanities and Social Sciences*.7 (18), 116-123.
- Uddin, S. F., & Ahmed, B. (2024). Exploring the importance of employee training and development in achieving sustainable development goals. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1)145-148.
- Vujić, D., Novaković, S., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). The role of the leader in empowering and supporting employees towards sustainable development. *Vojno delo*, 71(5), 117-125.
- Wyrwa, J., & Barska, A. (2021). Disparities in social development of rural areas in the context of sustainable development of Polish voivodeships. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej/Problems of Agricultural Economics*, (4), 45-77.
- Wyrwa, J., Barska, A., & Jędrzejczak-Gas, J. (2021). An indicator analysis for the development of EU countries in relation to sustainable development. *European Research Studies*, 24(3), 918-933.
- Zeng, R., Zheng, D., & Li, Y. (2023). The evaluation model of the sustainable development of managers' competence. *Academic Journal of Business & Management*, 5(3), 63-66.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحث/ بسام محمد عبدالمنعم النخلي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.7