

## التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر ( دراسة ميدانية )

إعداد

أ . م . د / عبد السلام الشراوي عباس

كلية التربية ببورسعيد

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## المحور الأول :

### ( الإطار العام للدراسة )

#### مقدمة الدراسة :

تمثل سرعة التغيرات التي تفرض نفسها على عالم اليوم أهم أسباب التعقيد والتشابك التي يتسم بها واقعنا المعاصر ، وهذا بدوره يفرض تحديات من أهمها ، حتمية الاتجاه نحو المؤسساتية والتقليل من المركزية ، والتمكين والتفويض ، واعتماد النظام الأفقي في الإدارة بدلا من النظام الهرمي ، حيث لا مكان في عالم اليوم لفكرة الفرد الواحد أو الزعيم الأوحد أو العبقري الذي يملك العصى السحرية لحل جميع المشكلات .

فالتطورات المتنوعة والمتلاحقة في كافة المجالات المعرفية والتكنولوجية والحضارية والثقافية ، تفرض التعامل معها من خلال التطوير الإداري والإدارة الذاتية ، والنظر إلي الإدارة على أنها عمل جماعي يستند إلي نظريات علمية ومهارات فنية تشكل في النهاية الفعل الجمعي والعقل الجمعي والفكر الجمعي لمجموعة الأفراد التي تمتلك تلك المهارات .

وحقيقة الأمر أن التمكين الإداري أصبح في ظل تعاظم فكرة المشاركة ، والعمل بروح الفريق وحتمية المشاركة في صنع القرارات ، وحقوق الإنسان في اكتشاف واقعه ومستقبله بل وصنعه وتوجيهه بالشكل الذي يرغب فيه ، هو وسيلة الإصلاح والتغيير والتطوير والتحسين المستمر في كافة مجالات الحياة ، وعلى رأسها المجال الإداري الذي يقود أوجه النشاط في كل المجالات الأخرى .

ولعل المطالع للاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الجودة الشاملة، والتنافسية ، واكتشاف الفرد لذاته وقدراته ، يلاحظ التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطات ومنح الصلاحيات وتوزيع الأعباء ، وذلك لإتاحة الفرص ليقدّم الأفراد ما لديهم من خبرات وتميز ومواهب وقدرات لتحقيق التطوير المستمر . والإدارة بشكل عام هي أساس أي تقدم وأي تنمية مهما كان نوعها لكونها تسعى بأسس علمية وفنية لتوظيف الإمكانيات المتاحة واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>

والإدارة في مجال التعليم تحتاج إلي إصلاح وتحسين مستمر لمواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة ، فهي نظام فرعي من النظام الإداري العام للمجتمع . وإذا كان التوجه المعاصر يؤكد على ضرورة التغيير والتحسين والتجويد التربوي ، فإن ذلك لا يمكن ان يتحقق دون تغيير في أهداف التربية وغايات المؤسسات التعليمية والعمل على شمولية النظرة للتعليم واستراتيجياته ومراجعة سياساته وخططه وبرامجه ، وذلك لتحقيق التمكين الذي يجب ان يتمتع به كل معلم بل وكل فرد لكي يستطيع أن يكتشف نفسه ومحيطه وبالتالي يتمكن من صنع مستقبله بشكل أفضل .

وفي مجال الإدارة يعد التمكين الإداري من أهم الموضوعات التي يدور حولها النقاش ، وتعد من اجلها المؤتمرات والندوات والبحوث والدراسات ، باعتبار أن التمكين الإداري . كتوجه حديث . أداة للإصلاح الإداري ومدخل من المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة عالية واحد

مكونات إدارة الجودة الشاملة ، ومبدأ من مبادئ الإدارة اللامركزية وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات ، والتميز الإداري واستمرارية التطوير<sup>(٢)</sup>

وفي الإدارة التعليمية يعد التمكين الإداري من أهم ركائز التطوير لمنظومة التعليم. وعملية التمكين الإداري إذا تحققت بشكل واسع فإن ذلك يؤدي إلي تحقيق أهداف التعليم من تطوير وتحسين وتوسيع قاعدة المشاركة ، وبالتالي ضمان تحمل المسؤولية وظهور الابتكارات والإبداعات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء داخل منظومة التعليم. والتمكين الإداري يعد المدخل الحديث الذي يجمع بين الأساليب المختلفة من اللامركزية والجودة الشاملة والتفويض وتخصيص العمل والتدريب والتمهين والمشاركة في صنع القرار، كما انه يمثل إستراتيجية إدارية لها كيانها وحقوقها الخاصة وذلك لتحويل من منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمى المنظمة الممكنة<sup>(٣)</sup>

والمشكلة هنا تتضح في مدي تحويل منظومة التعليم إلي منظومة ممكنة تستطيع كل حلقات الإدارة المشاركة في صياغة الرؤية التعليمية وصناعة السياسة التعليمية وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لانجاز الأهداف وتحقيق التطوير المنشود من خلال تحديد البرامج والفاعليات المختلفة .

لذا يعد هذا التحدي من أهم التحديات التي تقف عقبة في تحديث المجتمع المصري وتحقيق الانتماء والمشاركة الفعالة وذلك من خلال تشرب قطاعات المجتمع المختلفة لثقافة التمكين وخاصة في قطاع التعليم ، وذلك لان التعليم إذا استطاع أن يشكل مدخلاته وفق هذه الثقافة ويزرع في هذه المدخلات روح الفريق والمشاركة والمسئولية فإن هذه المدخلات تتحول إلي مخرجات تحقق التمكين في كافة قطاعات المجتمع بما فيها الإدارة العليا والقائمين على الأمور في كل قطاعات المجتمع . لذلك جاءت الدراسة الراهنة للتعرف على واقع التمكين في مدارس التعليم العام بمصر وإبراز معوقاته وذلك كمحاولة للتشخيص و تقديم بعض المقترحات لمواجهة الواقع المأزوم وتحقيق التفعيل المحتوم الذي تمليه متغيرات العصر .

### **مشكلة الدراسة :**

هناك قناعة بان نجاح أو فشل المجتمع البشري إنما يعود إلي نجاح أو فشل الإدارة، ومدي قدرة الإدارة على تحقيق التفاهم بين أبناء المجتمع البشري حيث إذا تم ذلك من خلال التفاهم الدولي تنحصر الحروب والصراعات ، ويتحقق النمو والازدهار على المستوي الدولي . وعند النظر إلي نظام التعليم المصري يلاحظ أن ما يعانيه من مشكلات ، إنما يعود بشكل كبير إلي القصور الإداري والعجز والتكلس والتمسك بالمركزية القائلة للإبداع ، والتي تؤكد على البيروقراطية العقيمة والتي بدورها تحول دون استنفار الجهود المتميزة لتحقيق الخروج من التقليدية التي تمكن للتراجع والتخلف في عصر يتسم بسرعة التغيير وشدّة التعقيد والتشبيك . مما يفرض إعادة النظر في النظم الإدارية والأساليب القديمة وتجاوزها إلي التوجه نحو اللامركزية والتشابكية للوصول إلي تحقيق التنافسية وإطلاق الطاقات لدي كل فرد إذ أن المشاركة في صناعة القرار تحقق الولاء والانتماء وزيادة الإنتاجية وتنمية الإبداع

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس  
والتميز والتركيز على المصلحة العامة والتضحية بالمصالح الفردية المحدود وواقع الإدارة التعليمية في  
التعليم قبل الجامعي يعكس مدي التمكين لمديري المدارس والمعلمين والعاملين في المستويات الإدارية  
داخل المؤسسات التعليمية . ويمكن القول إننا في حاجة ماسة إلي مواجهة المعوقات التي تحول دون  
هذا التمكين الإداري الذي أصبح ضرورة وجود وضرورة إصلاح وتحسين  
ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الراهنة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن تحقيق التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر لرفع كفاءة الأداء ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :

[١] ما مفهوم التمكين الإداري ؟ وما أسسه ؟ وما عناصره وما أهميته ، وما مبرراته ؟

[٢] ما أهم معالم واتجاهات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمصر ؟

[٣] مواقع التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر ؟

[٤] ما أبرز معوقات التمكين الإداري التي يواجهها مديرو مدارس التعليم العام في مصر من خلال  
آرائهم ؟

[٥] ما أهم المقترحات التي يمكن عن طريقها إزالة معوقات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام  
في مصر ؟

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية أي دراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدي له، ولما كان التمكين الإداري في مدارس  
التعليم العام في مصر هو موضوع الدراسة الراهنة ، فإن التمكين الإداري من الاتجاهات الحديثة  
لتطوير الإدارة بشكل عام والإدارة التعليمية على وجه الخصوص .

وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق التطوير الإداري وتشجيع الابتكار وإطلاق الطاقات والكفاءات،  
فإن الواقع يشير إلي ضعف تأثير تلك الجهود ، حيث المركزية والبيروقراطية مازالت يكرس لها في كثير  
من الممارسات الفعلية ، كما أن هناك معاناة حقيقية من الالتزام الحرفي والشكلي باللوائح والقوانين  
والقرارات المفروضة من الجهات الأعلى ، دون مراعاة لروح تلك القوانين والهدف منها . لذلك فإن  
الحاجة ماسة إلي تحقيق وتفعيل التمكين الإداري في المستوي الأوسط والمستوي التنفيذي في التعليم  
وذلك لان هذا التمكين يعد المدخل الأهم لمعالجة المشكلات التي يعاني منها التعليم بعامة وإدارته على  
وجه الخصوص . وتحاول الدراسة الكشف عن واقع التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر  
والكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيقه في هذا المستوي الهام من هذه المستويات التعليمية  
وذلك من خلال الجانب الميداني من الدراسة . بالإضافة إلي إلقاء الضوء على بعض الآليات  
والمقترحات التي يمكن أن تدعم وتعزز عملية التمكين الإداري ، كأهم المداخل الإدارية الحديثة في  
تطوير الإدارة والتي تحقق منظومة التعليم .

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس  
وتتضح أهمية الدراسة أيضا في أنها يمكن أن يفيد منها ومن نتائجها القائمون على العملية الإدارية  
بمدارس التعليم العام في مصر وكذلك المستوي الأعلى في الإدارة العليا إذا اقتنعوا بأهمية التمكين في  
تلك المدارس وانه يحقق الانطلاق والتجديد والتطوير والإبداع .

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- [١] التعرف على التمكين الإداري من حيث مفهومه وأبعاده وأسس ومبرراته وأنواعه
- [٢] إلقاء الضوء على واقع التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر
- [٣] تقديم بعض المقترحات والآليات التي يمكن استخدامها لمواجهة المعوقات والمشكلات التي تحول دون التمكين الإداري.

### مصطلحات الدراسة وتتضمن : مصطلح التمكين و مصطلح كفاءة الأداء

التمكين empowerment :

من الناحية اللغوية جاء في المعجم الوسيط (٤) " مكن " أي جعل له عليه سلطانا وقدرة . وفي  
القاموس المحيط (٥) المكانة هي المنزلة ، وبذلك يكون مكنه أي جعل له مكانة ومنزلة .  
وجاء في لسان العرب (٦) التمكين هو القدرة والاستطاعة على الشئ والظفر به .  
وفي مختار الصحاح (٧) التمكين مصدر لفعل مكن ، أمكنه منه يعني استمكن الرجل من الشئ ،  
وتمكن فلان من الشئ ، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه . وفي معاجم اللغة الانجليزية (٨)  
empower بمعنى يجيز ، يفوض ، يعهد إلي ، يخول ، وتأتي عبارة have the power بمعنى  
تمكن من : قدر على استطاع ، or abilities to ، to able ، be catapult ، mangle to ،  
بنفس المعنى . وبذلك يمكن القول أن معنى كلمة تمكين في اللغة العربية وفي اللغة الانجليزية يدور  
حول تخويل السلطة وإعطاء المكنة والقدرة والاستطاعة .

ومن حيث المصطلح فيلاحظ أن تعريفات التمكين الإداري تختلف باختلاف وجهات النظر وتعدد  
بتعدد محاور التمكين ومستوياته ودرجاته . وتتنوع حسب خلفية وتخصص من يصيغ التعريف وهناك  
تعريفات تركز على عملية التمكين وأسسها وتعريفات أخرى تركز على الجانب النفسي والتعزيز  
والتحفيز . فقد عرف التمكين بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال  
تحديد العقبات والعوائق التي تؤدي إلي ضعف الأداء ، ومن ثم يعمل على توفير الظروف والبيئة  
المناسبة لتحقيق الفاعلية (٩) . وهناك من عرف التمكين بأنه وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات  
ومشاركة العاملين الإدارة العليا في المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين  
على فهم أدوارهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة ، والمكافآت التي تؤثر على أداء واتجاه  
المنظمة (١٠)

وحول التعريفات السابقة يصبح التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت

وتري منيرة جعيلان العزمي أن التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية تهدف إلي نقل السلطات الكافية للعاملين وإعطائهم الحرية والثقة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي ، وتطوير شخصية العاملين ، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله ، ليستطيعوا القيام بمهامهم الموكولة إليهم بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا (١١)

وقد أوردت منيرة جعيلان أن التمكين الإداري في القطاع العام يعني أن تكون القوة والسلطة في المنظمة موزعة على نطاق واسع بين الموظفين وباختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي (١٢) .

وقد أوردت مي خميس شفيق في رسالتها عن تمكين العاملين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي (١٣) أن التمكين يعني تهيئة كافة الجوانب التنظيمية الداعمة إلي ترك حرية التصرف للأفراد العاملين خاصة المناخ التنظيمي الصحي الذي يكفل وجود ثقة تنظيمية تعزز من ثقة الأفراد بقدراتهم وإمكاناتهم، ويتأتي ذلك من خلال إتاحة مساحة اكبر لبناء جسور الثقة بين كافة المستويات الإدارية (١٤) . وأضافت مي خميس أن Shack letor عرف فلسفة التمكين على أنها إتاحة المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا . كما عرف Beennis و Townesd التمكين بأنه منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب ، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

وقد تبنت مي خميس في دراستها التعريف السابق ، لأنها رأت انه تعريف جامعا شاملا حيث شمل من وجهة نظرها توافر كافة الموارد في بيئة العمل والمرتكزات التي يقوم عليها التمكين ، والتأهيل الفني والسلوكي ، وتوافر الثقة المطلقة في العاملين كعامل أساسي لتمكينهم . والدراسة الراهنة تري أن في هذا مبالغة إذ أن الوصول لتعريف مانع جامع شامل ومطلق هو أمر صعب في مجال العلوم الإنسانية . ويورد محمود أبو النور عبد الرسول تعريفا إجرائيا للتمكين الإداري ينص على أن التمكين الإداري يعني منح مديري المدارس الثانوية العامة بمصر صلاحيات واستقلالية في أداء المهام الموكولة إليهم بعد تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة (١٥) وتأسيسا واسترشادا بما سبق يمكن للدراسة الراهنة أن تضع التعريف التالي للتمكين الإداري بمدارس التعليم العام في مصر بأنه هو العملية التي تؤدي إلي منح مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام صلاحيات اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ بعض المهام وذلك من قبل الإدارة العليا في ضوء المهام المحددة وتدريبهم على ذلك مع مدهم بالمعلومات والحوافز اللازمة لانجاز هذه المهام بطرق ابتكارية ، وكذلك قيام مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمنح هذا التمكين لمديري المدارس الخاضعة له .

## كفاءة الأداء :

### أ - الكفاءة :

الكفاية في العربية تعني التمام والوفاء بالكم اللازم كما تعني كلمة كفاءة التناسب ومصطلح الكفاءة يشير إلى الأفضلية من حيث الجودة والكيفية والنوعية<sup>(١٦)</sup> . ومصطلح الكفاية يشير إلى البعد الكمي. وفي الانجليزية sufficiency وتعني كفاية ، مقدار كافي ، قدرة ، كفاءة وتشارك الكفاية مع الكفاءة efficiency في معني التأهيل الجيد والمقدرة والمناسبية والفاعلية<sup>(١٧)</sup> . من هنا نجد أن المعنى اللغوي يدور حول الأفضلية والمرغوب فيه من حيث النوع والكم والكيف. وعن كفاءة الأداء هناك من ذهب إلى أن هذا المصطلح يهدف إلى الحصول على أفضل قدر ممكن من المخرجات في ضوء الأهداف الموضوعية وبأقل تكلفة إدارية مما يجعل الإدارة التعليمية تتجه قدماً إلى الأمام ، وهذا لا يتأتي إلا إذا توافر العنصر البشري الكفاء والمؤهل. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن بلوغ الإدارة التعليمية أهدافها ووصولها إلى مرحلة الإصلاح الإداري المنشود رهن بتوفير العنصر البشري الكفاء والمؤهل الذي يتولى العمل الإداري في التعليم. كما أكدت هذه الدراسات أن طاقات البشر هي المورد الأول والاهم في الإصلاح الإداري. ويعد هذا المفهوم نتاجاً للاتجاه السلوكي واتجاه النظم<sup>(١٨)</sup>

### ب - الأداء

في العربية يعني الإتيان بفعل أو سلوك أو دفع بشئ أو عمل شئ ما<sup>(١٩)</sup>. وفي الانجليزية Performance يدور حول هذا المعنى الذي تدل عليه اللفظة العربية ويعني الأداء في الانجليزية الكفاية والمقدار الكافي والقدرة والكفاءة<sup>(٢٠)</sup>

### منهج الدراسة :

تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي لأنه يتناسب وطبيعة الدراسة الراهنة ، حيث يتم وصف واقع التمكين الإداري في الإدارة الوسطي ، وتحليل هذا الواقع من خلال استجابات عينة الدراسة حول آرائهم عن ممارستهم لعملية التمكين ومدى إتاحة التمكين لهم من جهة الإدارة العليا ومدى إتاحتهم التمكين لمديري المدارس .

أدوات الدراسة وقد استخدمت الدراسة أدوات منها:

أ- المقابلة الشخصية: حيث قام الباحث بعقد مقابلات مع بعض مديري الإدارات التعليمية وذلك من خلال دورات تدريبية تتعلق بالتخطيط والتي نظمها مركز التميز التربوي في كلية التربية بجامعة عين شمس لمديري والعاملين غير التربويين في مجال التعليم لبعض محافظات مصر ومنها محافظة بورسعيد حيث اشترك معد هذه الدراسة في التدريب لهذه الدورات ٢٠١٣ م . وكذلك الزيارات الميدانية التي كان يقوم بها الباحث أثناء إشرافه على طلاب التربية العملية بكلية التربية ببورسعيد ومقابلة بعض مديري المدارس.

ب - الاستبانة : وقد استخدم الباحث استبانة قدمها لعينة الدراسة ثم كانت الأداة الرئيسية في الدراسة الراهنة هي الاستبانة .

### **الدراسات السابقة :**

من المعروف أن الدراسات السابقة في أي مجال تعد من الركائز الأساسية والمنطلقات المنطقية لأي دراسة لاحقة . وتوظف الدراسات السابقة في معالجة الدراسات اللاحقة في كافة محاورها وبنيتها النظرية والتطبيقية والعملية وكذلك النتائج والمبررات التي تستند إليها تلك الدراسات . وهذا ما حدث في الدراسة الراهنة . ويمكن تقسيم الدراسات التي استندت إليها الدراسة الراهنة إلى :

أ- دراسات عربية : ومن أهمها :

[١] دراسة بعنوان (٢١) " تمكين المديرين كمدخل لانضباط المدرسة في مصر ٢٠١٥ :

وقد استخدم الباحث في دراسته ما أطلق عليه منهج دراسة الحالة في إطار المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة . وقدم الباحث معالجة نظرية جيدة للتمكين وحل الاستبانة وخرج بعدد من النتائج كان من أبرزها أن الإدارة العليا لا تسمح لمديري المدارس الثانوية العامة بوضع خطة متكاملة لممارسة الأنشطة الطلابية ، ولا صلاحيات تنفيذ العاملين ، ولا توفر كافة البيانات والمعلومات عن كافة أفراد المدرسة ، ولا توفر وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة ، ولا توجد ثقة بين مديري المدارس ومروؤسيهم ، ولا تدعم الإدارة العليا تدعيم فرق العمل داخل المدارس . وقد أوضحت الدراسة ضرورة وضع خطة متكاملة ومعلنة لتدريب المديرين والمعلمين في مجال التمكين الإداري والانضباط المدرسي وضرورة التوسع في تطبيق نمط الإدارة الذاتية وضرورة مكافأة الإدارة العليا لمديري المدارس ماديا ومعنويا وتوفير وسائل فعالة للاتصال وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية ومتطورة ودعم أسلوب فرق العمل ونشر ثقافة التمكين الإداري وتفعيل القرارات الصادرة في هذا الشأن من خلال المتابعة المستمرة للتنفيذ

[٢] دراسة بعنوان (٢٢) " آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورا بنت عبد

الرحمن ٢٠١٣ "

استخدمت الدراسة في جانبها الميداني استبانة تكونت من عدة محاور شملت مجالات التمكين واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل برنامج SPSS واستفادت من التحليل الإحصائية المناسبة مثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسب المئوية واختبار T ومعامل ارتباط بيرسون . وقد أسفرت الدراسة عن نتائج متعددة كان من أبرزها :

هناك معوقات تحقيق التمكين منها المركزية الشديدة ، وزيادة النمطية في العمل الإداري ، وغياب الدافعية ، قصور نظام التقويم ، غلبة الروح الفردية ، وإتباع إجراءات إدارية تقليدية ، جمود الأنظمة واللوائح ، عدم المشاركة في صنع القرار ، تدني مستوي كفاءة الموظفين ، محدودية الرغبة في

التوسع في منح الصلاحيات . كما أوضحت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع دعم التمكين تعزي للمتغيرات التالية :

القيادة العلمية وسنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري من وجهة نظر أفراد العينة وأكدت الدراسة على أهمية التدريب وورش العمل والندوات والمحاضرات وضرورة إعادة النظر في الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمي ، وتوصيف المهام والتركيز على التواصل بين الأعضاء وتوفير البيئة والمناخ المناسب للتمكين ، وإقرار حوافز تشجيعية ، دعم الرضا الوظيفي ، نشر ثقافة التمكين [٣] دراسة بعنوان (٢٣) " إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود ٢٠١١ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت أيضا الاستبانة كأداة وطبقت على عينة الدراسة وتوصلت إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها : ارتفاع مستوي التمكين لدي عينة الدراسة كما شكلت المسؤولية اعلي مستوي من الاستقلالية ثم المشاركة . وكان مستوي الرضا متوسطا بشكل عام وكان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك التمكين وبين مستوي الرضا الوظيفي وفق متغيرات الراتب وسنوات الخبرة وكذلك المؤهل العلمي ، والحالة الاجتماعية . وأوصت الدراسة ضرورة تحسين الشعور بمعنى المشاركة وإعادة النظر في توظيف الوظائف وتحديد المهام والهيكل التنظيمي ، وبناء معايير تقويم الأداء ، والمسائلة ونظام للحوافز وفق مبدأ الجدارة والكفاءة ووضوح آلية المشاركة وتوفير المعلومات ، وإيجاد مناخ تنظيمي صحي يمتاز بالشفافية والتواصل وحل المشكلات [٤] دراسة بعنوان (٢٤) " تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في المؤسسات قبل الجامعي ٢٠١١ "

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة حيث قدمت الاستبانة خاصة بالعاملين واستبانة خاصة بالمديرين ومما تميزت به هذه الدراسة أنها قدمت معالجة نظرية شبه شاملة فيما يتعلق بالتمكين كموضوع كاد أن يتبلور إلي نظرية . واتسمت هذه المعالجة بالعمق والاتساع والرجوع إلي مراجع متخصصة ذات قيمة وقد توصلت إلي مجموعة من النتائج كان من أهمها : وجود دلالة إحصائية على توافر خصائص العاملين اللازمة لتمكينهم من وجهة نظر مديري المدارس المعتمدة . وجود دلالة إحصائية على توافر خصائص بيئة العمل التي تساعد على تمكين العاملين مستقبلا من وجهة نظر مديري المدارس المعتمدة . وجود دلالة إحصائية على توافر محددات أداء العاملين لعلمهم من وجهة نظر العاملين في المدارس المعتمدة . وجود اختلاف في آراء العاملين حول توافر خصائص بيئة العمل التي تساعد على تطبيق عملية تمكين العاملين .

وقد أوضحت الدراسة ضرورة التركيز على تطبيق برنامج تطبيق الموارد البشرية والتنمية المهنية والاهتمام ببرنامج التأهيل المؤسسي للامركزية والعمل على تطبيق برنامج التطوير التكنولوجي ونظم المعلومات . واقتراحات الدراسة إجراء دراسات عن العلاقة بين ضغوط العمل وتمكين العاملين . وعمل

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس  
تصور مقترح لطرق إعداد العاملين للقيادة مستقبلا ودراسة كيفية تحويل القيادة من المنظور التقليدي  
إلى القيادة التحويلية

[٥] دراسة بعنوان (٢٥) " اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدي العاملين في شركة سونا طارق  
الجزائرية ٢٠١٠ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستندت إلى الاستبانة كأداة . وناقشت أربعة أبعاد  
للتمكن هي : معنى العمل والكفاءة والاستقلالية وتطوير العمل . وتوصلت الدراسة إلى عدد من  
النتائج كان من أهمها : هناك اثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي . عدم وجود فروق ذات دلالة  
إحصائية لمستوي إدراك التمكين لدي العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العملي والمستوي  
الوظيفي . توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة . وقد أوصت الدراسة بأهمية تنمية ادراك  
العاملين وأبعاد التمكين الأربعة ولاسيما في المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تحفيزهم على تحمل  
المسئولية والارتقاء بمستوي ولائهم التنظيمي .

[ ٦ ] دراسة بعنوان (٢٦) " التمكين الإداري لدي مديري المدارس التعليم العام في دولة الكويت وبرز  
معوقاته في ضوء الفكر الإداري الحديث ( ٢٠١٠ ) " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة في الشق الميداني وقد توصلت  
الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات العينة إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها :  
( درجة ممارسة مديري المدارس من عينة الدراسة من التمكين الإداري تعتبر ممارسة عالية ) .  
جاء بعد التحفيز الذاتي في المرتبة الأولى ويليه بعد العمل الجماعي في المرتبة الثانية ثم  
السلوك الإبداعي في المرحلة الثالثة ثم تفويض السلطة في المرتبة الرابعة ثم التنمية المهنية في  
المرتبة الخامسة ، ثم جاء بعد اتخاذ المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة السادسة )  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تفويض السلطة لصالح أفراد العينة من الذكور .  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع في بقية الأبعاد الأخرى . لا توجد فروق  
ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغيرات ( المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة ، المنطقة التعليمية ،  
المرحلة التعليمية ) في جميع أبعاد التمكين الإداري .

توجد مجموعة من المعوقات تحد من عملية التمكين الإداري مثل : ( عدم عدل نظام الحوافز ،  
عدم فاعلية نظام الاتصالات ، ضعف الاقتناع بالتمكين لدي أفراد المنطقة التعليمية ، عدم الاهتمام  
لوزارة بالبرامج التدريبية الجديدة ، صعوبة الحصول على المعلومات ، عدم وجود تعاون مع الرؤساء  
المباشرين ) وحصلت الدراسة إلي مجموعة من المقترحات من أهمها :  
( ضرورة الاهتمام بالدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات  
والتميز الإداري ، الاغتراب الوظيفي ، ومستوي الصراع التنظيمي ) وضرورة تسليط الضوء على  
التمكين النفسي وعلاقته بضغط العمل والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

[٧] دراسة بعنوان (٢٧) " درجة ممارسة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن ٢٠٠٩ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من ١٦ فقرة تغطي خمسة أبعاد للتمكين الإداري وهي : ( تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ، تنمية السلوك الإبداعي ) . وكان من ابرز نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة لدي استجابات عينة الدراسة ( ١٦٦ ) مدير مدرسة . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزي لمتغير النوع والمؤهل العلمي والتفاعل بينهم . توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزي لمتغير الخبرة . وقد قدمت الدراسة توصيات من أهمها : ضرورة عقد برامج تدريبية للمديرين حول التمكين الإداري ، وإعطائه المزيد من التفويض للمديرين

[٨] دراسة بعنوان (٢٨) " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية ٢٠٠٨ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة الدراسة وتمثل في ٥٠ رئيس قسم وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان من أهمها : ( هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل ) . كما أن هناك توجه من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق في العمل الجماعي . قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق و الاقتناع بعدم مناسبة الفكر الإداري التقليدي وضرورة إعطاء الحرية الكاملة لأعضاء الفريق في التصرف في المسائل الروتينية بحيث تكون هذه الحرية مرتبطة بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة وذلك في أذهان الأعضاء داخل المنظمة

[٩] دراسة بعنوان (٢٩) " الشعور بالتمكين الوظيفي لدي المديرين من مستوي الإدارة الوسطي في دولة الكويت ٢٠٠٦ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستندت إلي الاستبانة للتعرف على مستوي الشعور بالتمكين لدي العينة المذكورة ونظرة العاملين للمتغيرات الديموغرافية وهي ( جهة العمل - العمر - الجنس - المستوي التعليمي - الحالة الاجتماعية - عدد سنوات الخدمة ) وذلك من خلال فحص فرضيات الدراسة و غطت عينة الدراسة حوالي ٤٥٥ مدير من مستوي الإدارة الوسطي في مختلف الأجهزة الوسطي في الكويت وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها : أن هناك توافر للمعلومات المعززة في الشعور بالتمكين الوظيفي . وهناك اختلاف بين أفراد ال عينة تعزي بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل والمستوي التعليمي ومدة الخدمة والعمر . لم يكن هناك دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المؤثرة بالشعور بالتمكين

ب - دراسات أجنبية ومن أهمها :

[١] دراسة بعنوان<sup>(٣٠)</sup> الصراع بين الموظفين و المشرفين و اثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي ( ٢٠١٢ ) " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستندت إلي الاستبانة كأداة والتي طبقت على عينة تمثلت في ٩١ معلما من المرحلة الثانوية في هولندا . وقد أبرزت الدراسة أن الصراع مع المشرفين الإداريين يضعف التمكين الإداري بما يؤثر على مستوى الالتزام والولاء التنظيمي .

[٢] دراسة بعنوان<sup>(٣١)</sup> " تمكين المعلمين وإصلاح التعليم في تايلاند ٢٠٠٨ " :

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة وكذلك ورش العمل التعليمية والزيارات الميدانية والإشراف التأملي . وقد بينت الدراسة اثر دعم التمكين في زيادة وتحسين الإنتاجية لدي المعلمين وتوصلت الدراسة إلي أن التحسن الملحوظ في أداء عينة الدراسة وفقا للمقاييس الوطنية وتحسن إنتاجيتهم يرجع إلي دعم التمكين وتطوير القدرات الإدارية عن طريق التمكين الوظيفي . ومن ابرز ما تميزت به الدراسة أنها جمعت بين التعاون بين المدارس الابتدائية والجامعة

[٣] دراسة بعنوان<sup>(٣٢)</sup> " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي " ٢٠٠٨ :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستندت إلي الاستبانة كأداة . واستهدفت بيان الفروق العرقية و النوع على الرضا الوظيفي الناشئ عن التمكين وأبرزت الدراسة أن أبعاد التمكين ترتبط بالرضا الوظيفي وكذلك ترتبط هذه الأبعاد بالالتزام التنظيمي

[٤] دراسة بعنوان<sup>(٣٣)</sup> " التمكين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الثلاث الخاصة والعامه ٢٠٠٧ " :

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ظل المساءلة المجتمعية عن المخرجات التعليمية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وكان من ابرز نتائجها أن تمكين أعضاء الهيئة التعليمية له اثر ايجابي على تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره ايجابيا على الالتزام التنظيمي وهذا له أثره على التجويد فيؤدي بدوره إلي تحسين المخرجات التعليمية

[٥] الدراسة بعنوان<sup>(٣٤)</sup> اثر تمكين المعلمين على التزامهم ورضاهم التنظيمي والوظيفي على المواطنة التنظيمية في المدارس ٢٠٠٤ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستعانت بمقياس Short and Rinehart لقياس التمكين والذي يرجع استخدامه إلي عام ١٩٩٢ . وكانت عينة الدراسة ٩٧٣ معلما من المدارس الثانوية والوسطي في إسرائيل . وكان من نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدركات المعلمين على مستوى التعليم الذي يحصلون عليه ومدى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمي و الالتزام نحو المنظمة . كما أبرزت دراسة أن أبعاد التمكين المتمثلة في صنع القرارات وفاعلية الذات ،

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس  
والمكانة كلها مؤشرات ذات دلالة على سلوك المواطنة التنظيمية في المدرسة . كما أن النمو المهني  
والمكانة وفاعلية الذات تمثل دلالات على الأداء التنظيمي لدي المعلمين  
[٦] دراسة بعنوان (٣٥) " التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين ٢٠٠٤ " :

استهدفت الدراسة التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد كما  
هدفت الدراسة إلي تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين . وقد طبقت الدراسة في منظمة  
اكسفام الدولة البريطانية ، وقد استخدمت المنهج الوصفي واستندت إلي الاستبانة كأداة . وكان من  
أهم نتائجها : إذا سمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها  
يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية . وأوصت الدراسة بضرورة السماح للمدرسين للوقوف على  
آرائهم ويجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال البيئة والتواصل مع  
الموظفين

[٨] دراسة بعنوان (٣٦) " القيادة الديمقراطية وتمكين العمداء والعاملين في كليات المجتمع في الولايات  
المتحدة الأمريكية ٢٠٠٢ " :

استهدفت الدراسة البحث في دور العمداء كلية المجتمع وعلاقتهم مع العاملين في عدد من كليات  
المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية وأبرزت الدراسة مجموعة من السمات التي يتسم بها المناخ  
التنظيمي لهذه الكليات وهي سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي وطريقة اتخاذ القرارات من اعلي إلي  
أسفل ، وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين ، مقاومة التغيير .  
وذكرت الدراسة أن السمات السلبية السابقة تشكل عوائق التمكين للعاملين و العمداء و اقترحت  
الدراسة مجموعة من المقترحات ومجموعة من الوسائل للمساعدة على تطبيق تلك الاستراتيجيات  
لتطوير و تفويض السلطة . وهذه الوسائل هي : ( تعزيز المشاركة الديمقراطية للعاملين و تطوير  
المعرفة لدي العاملين في الكليات والتركيز على تشجيع الاستقلالية لديهم والثقة التنظيمية وإيجاد مناخ  
تنظيمي يحقق هذه الثقة )

[٨] دراسة بعنوان (٣٧) " العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الإداري من وجهة نظر الممرضات في  
هونج كونج ٢٠٠٢ " :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على ٣٣١ ممرضة في هونج  
كونج لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ( النمط القيادي - تجانس العمل -  
التحدي - العمل كفريق - المشاركة في اتخاذ القرارات ) وبين التمكين الإداري . وتوصلت الدراسة  
لوجود علاقة طردية ايجابية بين المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة وبين التمكين الإداري . وكانت اقوي  
العلاقات الارتباطية بين النمط القيادي ، العمل كفريق من جهة ، وبين التمكين الإداري من جهة أخرى،  
كان لجميع أبعاد المناخ التنظيمي اثر ذي دلالة إحصائية على التمكين ، أوصت الدراسة بوجوب  
تشجيع الممرضات على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لما له من اثر ايجابي على عملية التمكين

[٩] دراسة بعنوان (٣٨) " القيادة والتمكين من منظور التغيير الاجتماعي ١٩٩٥ " :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ثم استعانت بالاستبانة كأداة لتحليل العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين ودورها في التغيير الاجتماعي الفعال في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت عينة الدراسة مكونة من ٩٣ رئيساً تابعاً . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن قيام القيادة بتزويد المرؤوسين بالتقديم ومنعهم الفرص للتفاوض والتمكين عند اتخاذ القرارات يؤدي إلي دعم شعور المرؤوسين بالتمكين ، كما أن إتباع الأسلوب العادل والموضوعي من قبل القادة والتعامل مع المرؤوسين يؤدي إلي ارتفاع الرضا عند المرؤوسين بما يؤدي التصرف حسب توقعات الرؤساء أو رؤسائهم .

[١٠] دراسة بعنوان (٣٩) " إرساء جذور التمكين " ١٩٩٥ :

هذه الدراسة على الرغم من أنها نظرية إلا أنها افترضت أن الممارسات في التفكير الإداري تجاوز الأمور التصورية ونظرت الدراسة إلي التمكين على انه بناء إيديولوجي . ولإظهار ذلك قامت الدراسة بمتابعة التغييرات في الفكر الإداري وحاولت تقييم تلك التغييرات من خلال تحليل القوي المتغيرة والفرص التي تحكم الإدارة ، كما أنها تسمح ببعض الأفكار مثل التمكين لتصبح قابلة للتحقيق والتنفيذ

[١١] دراسة بعنوان (٤٠) " التنمية المهنية بالمدرسة وانعدام تمكين المعلمين والأساتذة " ( ١٩٩٤ ) :

وقد تمت هذه الدراسة بولاية ميتشيغان الأمريكية . وخلصت الدراسة إلي أن محو أمية التفكير لا يمكن أن يتحقق ما لم يتم تحرير المعلمين من فكرة إتباع الأوامر دون جدال . كما أن تطوير الفكر الخاص بالمواطنين في حاجة إلي أساليب نقدية ونابعة من التفكير من قبل المعلمين . كما يجب الاستثمار في عقول المعلمين بدل من الاستثمار في مجموع من التوجيهات يتبعها المعلمون والتمكين يرتبط بمدارس المستقبل ودراسة التنمية المهنية . ويرتبط التمكين بالمساواة والديمقراطية . وتحذر الدراسة من ذرع نظام الطبقات في نشاء مدارس تنمية مهنية

[١٢] دراسة بعنوان (٤١) " المكونات المعرفية للتمكين " ١٩٩٠ :

هي دراسة هامة في مجال التمكين حيث تصدت لتحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة . وقد توصل الباحثان إلي أن المشاركة وحدها غير كافية لمحاولة تطبيق التمكين . كما أن نجاح المنظمة يتأثر إذا كانت مهامها ذات معنى ، كما يشعر الموظفون بقدرتهم على أداء العمل إذا كانت المنظمة تأخذ بمقترحاتهم . ويرى الباحثان يركز على الأحداث الخارجية مثل مواصفات الوظيفة ، سلوك القائد . واقترح الباحثان استبدال ذلك بالتركيز على التجديد وعلى العلاقات الإدراكية الداخلية الشخصية . كما يجب أن يكون تعريف التمكين المفاهيم محتويًا على نموذج نفسي لتقييم المهام الأربع التي تؤدي إلي تحفيز داخلي حقيقي لأداء العمل وهي : التأثير على نتائج العمل - المقدرة أو الكفاءة الذاتية - قيمة ومعنى العمل - الاستقلالية . كما يجب أن توجه جهود التمكين في كل الاتجاهات السابقة .

## تعليق على الدراسات السابقة :

تجدر الإشارة إلي أن اختيار الدراسات السابقة والبالغ عددها تسع دراسات عربية واثنى عشرة دراسة أجنبية ، تم بحيث تخدم هذه الدراسات محاور الدراسة الراهنة ، سواء بالإثراء عند المعالجة النظرية لموضوع التمكين أو بالاستناد إلي نتائج هذه الدراسات في الجانب الميداني من الدراسة الراهنة . ففي الجانب النظري يلاحظ أن دراسة Collins كانت من الدراسات الرائدة العميقة في معالجة جذور التمكين حيث أنها تمهد لبناء نظرية متكاملة للتمكين . وأوضحت أن التمكين قد تجاوز المستوى التصوري إلي مستوى البناء الإيديولوجي . وتابعت الدراسة التغيرات في الفكر الإداري ، وحاولت تقييم تلك التغيرات وهذا يمثل خطوات حقيقية نحو بناء نظرية للتمكين .

كما أن هناك دراسة منيرة العزمي ٢٠١٠ وكذلك دراسة مي خميس شفيق ٢٠١٠

أما فيما يتعلق بالدراسات الميدانية والتي عالجت التمكين الإداري على انه بنية متعددة الأبعاد ، فقد أظهرت القراءة التحليلية لهذه الدراسات التي تم اختيارها بقصدية وبعناية أن هناك اختلاف فيما يتعلق بأبعاد التمكين باختلاف البيئة والمناخ والظروف التي تجري فيها الدراسة وكذلك اختلاف طبيعة العمل والنشاط ومستوي الإدارة .

وأظهرت الدراسات السابقة أن التمكين الإداري يرتبط بالجوانب الايجابية في بيئات العمل مثل تحقيق الرضا الوظيفي ، فا عالية اتخاذ القرارات ، الإبداع ، الذاكرة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الالتزام المهني ، سلوك المواطنة التنظيمية .

ومن الملفت للنظر أن هناك تنوع في تحديد أبعاد التمكين الإداري في الدراسات السابقة ، فبينما نجد دراسات حددت أبعاد التمكين بستة أبعاد ( تفويض السلطة - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - تطوير الشخصية - تنمية السلوك الإبداعي - المشاركة في اتخاذ القرارات ) وهذا ما أورده دراسة منيرة العزمي ٢٠١٠ نجد أن هناك من حدد أبعاد التمكين بسبعة أبعاد ( تفويض السلطة - المشاركة - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - تطوير الشخصية - التقليد والمحاكاة- تنمية السلوك الإبداعي ) كما أن هناك من قصر هذه الأبعاد على خمس فقط هي ( تفويض السلطة - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - تطوير الشخصية - تنمية السلوك الإبداعي ) .

وهذا التعدد يعد إثراء للمعالجة النظرية والفكرية للتمكين كما انه يظهر أن هناك مجموعة أساسية من الأبعاد يتفق عليها معظم الباحثين . والدراسة الراهنة اعتبرت التنمية المهنية بعدا من أبعاد التمكين الإداري وهذا ما يمكن أن يدخل ضمن بعد تطوير الشخصية الذي اعتبرته بعض الدراسات السابقة بعدا من أبعاد عملية التمكين الإداري . كما أن الدراسة الراهنة عالجت التمكين في مستوى الإدارة التعليمية الوسطي ( الإدارات التعليمية ) وما يتاح لها من قبل الإدارة العليا ، هذا بالإضافة إلي ما تمنحه الإدارة الوسطي للعاملين في مستوى الإدارة الدنيا من تمكين وتفويض .

وهذا ما حرصت عليه الاستبانة في انتقاء العبارات وصياغتها التي اشتملت عليها الاستبانة .

هذا وقد تمت الإشارة إلي المواضيع ذات الأهمية في الدراسات السابقة عند العرض لها بالإضافة إلي الاستفادة منها في كل موضع ومرحلة يلزم فيها الاستناد إلي توظيف ما جاء بالدراسات السابقة . ويجب الإشارة إلي أن معظم الدراسات السابقة أكدت على أهمية التمكين الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي والإبداع والتطوير.

### **مبررات الدراسة :**

هناك تركيز عالمي على أن إصلاح أي مجتمع لا يمكن أن يتم إلا من خلال إصلاح التعليم به ويأتي على قمة أولويات الإصلاح ، الإصلاح الإداري بمنظومة التعليم . وهذا ما يتضح من مقارنة التعليم المصري بالتعليم في بعض الدول التي بدأت معنا رحلة التطوير والنهضة ولكنها سبقتنا بمراحل رهيبه وذلك مثل سنغافورة وكوريا واليابان وفلندا وماليزيا وغيرها من الدول التي حققت مراكز متقدمة في المقاييس الدولية والمباريات العالمية التي ترصد وتحدد مركز ومستوي كل دولة في مجال التعليم . وإجراء مثل هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي تستهدف تطوير منظومة التعليم ذلك التطوير الذي أصبح ضرورة مجتمعية وحتمية بقاء في عالم أصبح التعليم هو مفتاح النهضة وأساس التقدم في أي مجال من مجالات الحياة . ومن مبررات الدراسة الراهنة ظهور توجهات مستجدات غير من نظرة المؤسسات التعليمية وغيرها بطبيعة ونمط ونوع وشكل العلاقة بين المديرين في مختلف المستويات والعاملين تحت إدارتهم . وأصبح هناك إيمان بحتمية التغيير والتطوير واستمراريته ، ذلك التغيير الذي يضمن التغلب على المعوقات التي تنشأ بسبب التحديات الناتجة عن المركزية الشديدة والتقليدية والبيروقراطية المعوقة ، وذلك كما تؤكد مي خميس بقولها أن مشكلات الإدارة التربوية متنوعة وتتعلق بالهيكليات التنظيمية والكفايات البشرية واليات العمل والتنسيق وكيفية اتخاذ القرارات ، وبالتغيير ، ومقاومته ، والمركزية ، واللامركزية ، والعلاقة بالقطاع الخاص ، وإدارة الموارد البشرية ، وموازنة الضغوط والإمكانيات المتاحة . وأضافت مي خميس أن التطوير الإدارات التربوية في الدول العربية موضوع ذو أولوية في الإجراءات والبرامج والمشاريع والخطط التي يجب أن توضع في المستقبل من اجل تطوير التعليم عموما الذي يعد من أهم الأمور بالنسبة لتطوير المجتمعات والشعوب والأمم .

### **المحور الثاني**

#### **( المعالجة النظرية للدراسة )**

سبقنا الإشارة إلي أن هناك تأكيد على أن التمكين الإداري يعد أداة للإصلاح الإداري ، ومدخل من المداخل الحاكمة للتحسين المستمر وإدارة الأزمات ، واحد مقومات إدارة الجودة الشاملة ، ومبدأ من مبادئ الإدارة اللامركزية التي تساعد الممكنين من تقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات وتميز وتحسين وانجاز . كما يعد تفويض السلطات احد أبعاد عملية التمكين . ولما كانت عملية تحديد المصطلحات من أهم العمليات التي تحقق التواصل الفعال والفهم الصحيح فتجدر الإشارة هنا تحديد مصطلح التمكين .

## مفهوم التمكين كإستراتيجية إدارية وتطوره وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى :

لا يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة لان له جذور تاريخية-كما تشير منيرة جعيلان<sup>(٤٢)</sup> إلى أنه إذا كان الغرب يري أن مصطلح التمكين empowerment هو من اكتشافات الحضارة الغربية والذي جاء منذ عقدين من الزمان كرد فعل وتحول من هندسة العمليات إلى هندسة البشر ، فيجدر بنا أبناء الحضارة العربية والإسلامية أن نفخر بحضارتنا وشريعتنا وثقافتنا إذ أن الإشارة إلي التمكين جاءت في القرآن الكريم في أكثر من موضع منذ أكثر من ١٤٤٠ سنة . وتدعو منيرة جعيلان إلى ضرورة أن يقوم الباحثون منا بدورهم في تحليل ما ورد من القرآن الكريم من مصطلحات إدارية واستنباط ما يتضمنه القرآن العظيم من كنوز مكنونة وتقديمها لواقعنا المأزوم حتي يتسنى لنا حل مشكلاتنا بما يضمن تحقيق النجاح في مواجهة مخاطر العولمة التي تستهدف ذوبان الهويات وفرض النموذج الغربي الأوحده على كافة شعوب الأرض وحضارتها المتعددة . وتضيف منيرة جعيلان (٤٣) أن مفهوم التمكين كما ورد في القرآن الكريم يختلف من حيث طبيعة التمكين فهناك تمكين رباني للمرسلين والصالحين وهناك تمكين الإنسان للآخر في حياة البشر مثل تمكين عزيز مصر لسيدنا يوسف عليه السلام . وأضافت منيرة جعيلان (استنادا للشهري)<sup>(٤٤)</sup> أن كلمة التمكين وردت في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثماني عشرة مرة . وقد استعمل القرآن الكريم كلمة التمكين على كلمة معاني هي : "التمكين بمعنى الملك والسلطان - بمعنى التهيئة - التمكين في نعم الدنيا ومعاشها - التمكين للدين - التمكين بمعنى الظفر - التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار"<sup>(٤٥)</sup> وتؤكد مي خميس أن مفهوم التمكين في ذاته ليس مفهوما جديدا ، ولكنه مر بعدد من المراحل حتي ظهر بالصورة التي هو عليها الآن وبدا رواج مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن الماضي ، حيث ظهرت مصطلحات فرق العمل وبناء الهياكل التنظيمية ، واللامركزية واصحب استخدام هذا المصطلح مبالغا فيه مما أدى إلي عدم وضوح معناه. وترجع جذور التمكين إلي علوم مختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة<sup>(٤٦)</sup> .

وبالنظر إلي الحروف الأولى لكلمة empower يلاحظ أن هناك من يستنتج أن عملية التمكين تتضمن أساسيات تتمثل في سبعة مبادئ كل مبدأ يشير إليه حرف من حروف الكلمة الانجليزية السابقة وهي تعليم وتدريب education والدافعة motivation ووضوح الهدف purpose ، تحقيق الانجاز في الإدارة ownership وييري سيتر أن معادلة التمكين تتكون من ثلاثة أحرف 3as وتعني Authority و accountability و achievement . والأساس الخامس هو الرغبة في التغيير Wildlings to change . ثم نكران الذات egoelimiation وأخيرا الاحترام والتقدير Respect وهو احد أهم الأسس الفعالة في التمكين<sup>(٤٧)</sup>

وقد ذكر محمود أبو النور عبد الرسول أن مفهوم التمكين برز في نهاية الثمانينات من القرن الماضي ولاقي رواجا في التسعينات من ذات القرن ، نتج عن زيادة التركيز عن العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية . والتمكين يشير إلي إعطاء السلطة والتعزيز ورفع الموانع وإيجاد الدوافع والآليات

، كما أن كلمة التمكين وردت في القرآن الكريم باشتقاقاتها في اثنتي عشرة صورة ، و ستة عشرة آية وبثمانية ألفاظ هي: (مكننا - مكناكم - مكناهم - مكني - يمكن - أمكن منهم - يمكن)<sup>(٤٨)</sup> وأضاف أبو النور أن كلمة empower بمعنى يمنح سلطة ، يخول ، يفوض .

#### \*التمكين وأسلوب جمباكايزن ( اليابان ) :

سبقت الإشارة إلي أن مفهوم التمكين - كأسلوب إداري - تقوم فلسفته على أهمية تقليل المركزية، وإطلاق الحرية للمستويات الإدارية المختلفة للإبداع واتخاذ القرار حسب الموقف ، ومن موقع الحدث، وهو يقوم على فكرة المشاركة والانفتاح الإداري ، ويعد وسيلة حديثة من وسائل الإدارة ، وهو ممارسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية ، وهو عملية نقل مراقب ومحسوب للسلطة من الإدارة العليا إلي الإدارة التنفيذية ومنح العاملين صلاحيات وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تتعلق بالانجاز، وتحقيق الاستقلالية ، وإظهار ملكات الاجتهاد والابتكار وحرية التصرف ، والتزويد بالمعلومات ، والمساهمة الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة ومنظومة إدارية متناغمة .

مما سبق تظهر العلاقة بين التمكين وبين أسلوب كايزن حيث جمبا كايزن أسلوب إداري ياباني طوره الباحث الياباني Amie ، ففي اليابانية كلمة جمبا تعني الموقع الفعلي للحدث ، وكلمة كايزن تعني الأسلوب الذي يدخل تحسينات تدريجية صغيرة تقلل التكاليف و الهدر وتزيد الإنتاجية ، وترجم الكلمة إلي الإدارة من موقع الأحداث . وهذا ما يتمشى مع فلسفة اللامركزية . ويتضمن التطوير المستمر في توظيف عناصر الإدارة كالتخطيط و التنفيذ والمتابعة والتطوير ، ويشمل كايزن جميع الموظفين بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية مما يشجع الجميع على طرح اقتراحاتهم على أساس منتظم لتطوير الأداء وبيئة العمل استنادا إلي فلسفة التحسين إلي الأفضل والتقليل من الهدر<sup>(٤٩)</sup>

وتجدر الإشارة إلي أن هناك معهد كايزن في طوكيو أسسه Amai وله فروع في العديد من دول العالم . وكلمة كايزن فهناك من يري أنها تعني التغيير الجيد باعتبار أن كلمة Kai تعني التغيير Zen تعني الجيد . وتقوم طريقة كايزن على ستة عناصر بالتطوير المستمر تتمثل في الاهتمام بالمستفيد من الخدمة - التركيز على عمل الفريق - عدم إغفال المواعيد - الجودة عبارة عن حلقات ، التواصل مع العاملين - توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل . وتتكامل العناصر السابقة ، وذلك كما يشير القحطاني إذ أن استخدام كايزن قد يتم بالتزامن مع المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس ( Five step plan ) كما أن هناك مبادئ أربعة لكايزن تتمثل في العمليات والنتائج والتنفيذ على كامل النظام وعدم توجيه اللوم ووضع العملاء على رأس الأولويات.

وفي ضوء المبادئ السابقة هناك استراتيجيات أربع أساسية تقوم على أساسها عملية التطوير وفق أسلوب كايزن وهي :

[١] وضع قواعد التشغيل

[٢] ( خطط ، طبق ، راجع ، وطور )

[٣] - التنقيح

[٤] القضاء على الهدر

وهناك وصايا ثمانية وضعها Amai لتطبيق كايدن تتمثل في :

التفكير في كيف تنفذ الاقتراح الجديد - لا تقبل مبررات انخفاض الإنتاجية - لا تبحث عن الكمال- صحح الأخطاء فور وقوعها - كن يقظا لملاحظة فرصة التطوير المختلفة - اعمل دائما على مستويين مستوي الأفراد ومستوي العمليات . وهنا يكمن جوهر تميز مفهوم كايدن انه يعمل على مستوي العمليات ومستوي الأفراد بعكس أسلوب الهندرة الذي يقتصر على مستوي العمليات فقط<sup>(٥٠)</sup>

### التمكين والتفويض واللامركزية والإحلال :

سبقت الإشارة إلي أن التمكين الإداري في قطاع التعليم هو فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة ، ويعني منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأوامر والاهتمام وحرية التصرف في المواقف ، وحل القضايا والمشكلات التي تحدث خلال ممارساتهم أعمالهم .

والتفويض delegation هو عملية يسند من خلالها للأشخاص المهام من جانب الإدارة التي تحاسبهم عليها. فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى<sup>(٥١)</sup>.

وهناك من يري أن التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية ، فالمسئولية لا تفوض إطلاقا ، ويعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس عن الاختصاصات قائمة أمام الموكل إليه حتي وان كان قد فوض إلي احد معاونيه سلطة اتخاذها . ويقوم التفويض على ثلاثة أركان هي<sup>(٥٢)</sup>:

السلطة : وتعني اتخاذ القرار ، ثم المسؤولية : وتعني التزام المرؤوس بالتزام المهمة ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية من المسؤولية النهائية والسلطة هي الحق في اتخاذ الأوامر للآخرين وهي تنبع من المركز الوظيفي للفرد . والنفوذ هو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا بطرق معينة<sup>(٥٣)</sup>.

وهناك من يورد مجموعة من الفروق بين التمكين والتفويض تتضح من الجدول التالي<sup>(٥٤)</sup>

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرصة للمرؤوس ليفكر ويقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين
- إتاحة الصلاحيات للعاملين في نطاق أوسع	إتاحة السلطة في مجالات محددة
- النجاح والفشل ينسب للمكين والفشل مسئوليته	المسئولية تظل مسئولية من قام بفعل التفويض
- المعلومات متاحة للرئيس المرؤوس تتاح للموظف لقيادة لذاته	المعلومات متاحة على قدر جزئية التفويض
- أن أخطأ الموظف يتحري السبب ويقوم بالعلاج	أن أخطأ الموظف قد يسحب التفويض
- يظل التمكين قناة واختبارا استراتيجيا مستمرا	قد يكون مؤقتا وقد يلغي أو يعدل

وتؤكد مي خميس شفيق على نفس الفروق بين التمكين والتفويض وكذلك محمود أبو النور وفاطمة عبد الحميد وآخرين .

وعن العلاقة بين التمكين واللامركزية فهناك من يري أن اللامركزية هي تفويض سلطة صنع القرار إلي أسفل في سلسلة من الأوامر . وعلى العكس من ذلك فان المنظمة المركزية هي التي تتمركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار في المستويات الأعلى في المنظمة . والتمكين مفهوم أوسع واعم من التفويض ومن اللامركزية . والتمكين يمكن الرئيس من مباشرة اختصاصاته والنظر فيها ومراقبتها<sup>(٥٥)</sup>

وعن العلاقة بين التمكين والإحلال Sapience فيذكر أبو النور أنهما يتفقان في عملية نقل السلطات والاختصاصات إلي المستويات الإدارية الأدنى ، ويختلفان في أن الحلول أو الإحلال يحدث في غياب الرئيس أما التمكين فيحدث في وجود الرئيس والتمكين يظل حتي انتهاء المهمة التي اوجد من اجلها ، أما الحلول فينتهي عندما يأتي الرئيس ويعود لعمله والإحلال يقع بقوة القانون أما التمكين فيصدر بقرار من رئيس في العمل<sup>(٥٦)</sup>

ومن الجدير بالذكر أن ما أورده جمال أبو الوفا حول مضامين التفويض ومبادئه وجوانبه ومستوياته وشروطه وخطواته ، ومزاياه ، للرئيس والمرؤوسين وأسس وأبعاده وجوانبه والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته ، قد أفادت البحث الراهن في التعرف على هذه الجوانب الهامة لعملية التمكين<sup>(٥٧)</sup>

#### أهمية التمكين كإستراتيجية إدارية وعلاقته ببعض النظريات الإدارية :

تذكر منيرة جعيان أن إستراتيجية التمكين الإداري هي بعد جديد يضاف لعلم الإدارة وأنها موضوع جديد من الموضوعات الإدارية التي لم تحظ حتي الآن باهتمام من الباحثين والمسئولين خاصة في مجال الإدارة التربوية ، تضيف منيرة جعيان انه على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوبا جديدا لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين . وقد حدد نيكسون إستراتيجية تمكين العاملين في خمس نقاط تتضمن : ( بناء الرؤية - تحديد الأولويات - بناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل - توسيع شبكة العمل - استخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية )<sup>(٥٨)</sup>

ويعطي التمكين الفرد مزيدا من المسئولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه ، ويتضمن التمكين الإداري فعالية الأداء واستغلال الموارد البشرية على أكمل وجه ويجعل العمل أكثر قيمة وأكثر معني وأكثر تحفيزا كما انه يحقق أهداف المنظمة وهو وسيلة لضبط أكبر ورقابة أشد ، والإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي وكذلك يؤدي إلي تفرغ القيادات الإدارية العليا للمهام الصعبة والكلية و عدم الغرق وإضاعة الوقت في تفاصيل الأعمال الروتينية اليومية ، كما انه يحقق الانتماء في أفضل صوره ، ويوفر فرصة السرعة في اتخاذ القرار وتحقيق الانجاز بدون بيروقراطية قاتلة ، ويطلق القدرات الإبداعية ويحقق الرضا الوظيفي والتحفيز كما انه يؤدي إلي تحسين الوضع النفسي للعاملين ، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الإنتاجية . كما أن التمكين يجعل دور القائد يقتصر على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين في المنظمة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال ومبتكر . وينطبق مفهوم التمكين فان نمط القيادة في المنظمة يتأثر أيا كان نوع هذه المنظمة

، كما يؤثر على مجموعة العناصر الفعالة بها مثل الهيكل التنظيمي ونظم الحوافز ، والأجور ، وتصميم البرامج التدريبية وغيرها من العناصر المهنية<sup>(٥٩)</sup>

وعن علاقة التمكين ببعض النظريات الإدارية فقد اتضح مما سبق أن التمكين أن له منطلقات الفكرية والنظرية والفلسفية ، ولذلك يرتبط بالعديد من النظريات الإدارية خاصة عند ارتباطه بالعمل داخل المؤسسة . ويصبح التمكين نظاما إداريا يستخدم للنهوض بالعمل داخل المؤسسة أيا كان نوعها ، حيث ينظم العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المديرين والعاملين وبين المستويات الإدارية المختلفة . وتذكر مي خميس أن نظرية التمكين لم تكتمل جوانبها حتى الآن ولذلك يطلق عليه انه عملية إدارية، وهي عملية كل ما يدور فيها عبارة عن محاولات لرصد ملامح نظرية إدارية متكاملة<sup>(٦٠)</sup> وتوضح مي خمس أن هناك علاقة بين عملية تمكين العاملين والنظريات التي تنتمي إلي المدرسة السلوكية مثل نظرية X التي تؤكد على التحكم الخارجي للسلوك الإنساني ، ونظرية Y التي تؤكد على التحكم والضبط الذاتي

وفيما يتعلق بنظرية ماسلو ذات الحاجات الخمس ( حاجات فسيولوجية - الحاجة إلي الأمن - الحاجة للحب - الحاجة للتقدير والاحترام - حاجة تحقيق الذات ) وترتبط حاجة تحقيق الذات بعملية التمكين وعن النظريات التي تنتمي إلي نموذج البعدين في القيادة فتذكر مي خميس أن هناك نموذجا لتغيير السلوك القيادي المتدرج الناتج عن التفاعل بين نمطين من القيادة هما النمط المهتم بالعاملين، والنمط المهتم بالإنتاج فقط وهناك نمط قيادي نموذجي يحقق التوازن بين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم والتركيز على الإنتاج دون تفريط أو إفراط ، وهذا النمط هو ما يرتبط بالتمكين حيث أن القيادي يكون عنده استعداد للتوازن بين ما تريده المؤسسة لتحقيق أهدافها وما يريده العاملون بحيث لا يطغى جانب على جانب آخر والتمكين يوازن بين المستوي الجزئي (العامل ) والمستوي الكلي ( المؤسسة ) . وتذكر مي خميس أن نظرية إدارة الموارد البشرية تتفق مع تمكين العاملين وهناك علاقة متبادلة بينهما ، وكذلك يتفق التمكين مع القيادة التبادلية التي تعطي الاهتمام الكبير للتحفيز ، وكذلك القيادة التحويلية تعد أساس دور القائد المطلوب وجوده في عملية التمكين . كما أن تمكين العاملين يأخذ شكل الخطة الإستراتيجية التي تعني بوضع الرؤية الشاملة للمؤسسة وصياغة ورسم سياستها وتحديد أهدافها ومواردها وإمكاناتها المتاحة واتخاذ القرارات ، ويجب لإحداث أي تغيير استراتيجي داخل المؤسسة استخدام واحد من ثلاثة أنواع رئيسية من عمليات التغيير الاستراتيجي هي إعادة الهندسة التي تركز على العمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة ، ثم إعادة الهيكلة والتي تعمل على المؤسسة وإدارتها مثل تخفيض عدد العاملين وكذلك تعمل على العمليات ، والثالث التجديد والتحديث<sup>(٦١)</sup>

## مبررات التمكين وأهم نماذجه :

من الممكن هنا ذكر أن أهم مبرر للتمكين الإداري هو استحالة أن يكون هناك فرد على رأس الهرم الإداري لأي مؤسسة أو منظمة خاصة المؤسسات التعليمية يحيط بجميع الجوانب والفنيات والتفاصيل والمهارات التي تلزم لنجاح المؤسسة وذلك لتعدد الحياة وتشعب التخصصات الذي يجعل من الضروري الاستفادة من خبرات الجميع وقدراتهم في التغلب على المشكلات والمعوقات.

وعن مبررات تمكين التعليم في مؤسسات تذكر مي خميس أن من هذه المبررات التوجه نحو تحويل المنظمة إلي منظمة قائمة على المعرفة ، والتوجه نحو اللامركزية ، رفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات ، حيث أن الإدارة تساوي القدرة + الدافعية + البيئة

كما انه من مبررات التمكين تقليل الاعتماد على المستوى الأعلى في الإدارة وتحقيق التوازن الشخصي والمهني والرضا الوظيفي وزيادة الدافعية لدي العاملين ، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية ، والإبداع والابتكار والتوجه نحو تحسين الموارد البشرية<sup>(٦٢)</sup>

وعن أبعاد التمكين تذكر منيرة جويلان أن ظاهرة تمكين العاملين بعامة وتمكين مديري المدارس بخاصة ، بوصفها بنية متعددة الأبعاد فان هناك خلاف في الأدبيات حول تحديد ماهية أبعاد عملية التمكين فهناك من حددها ب : ( تفويض السلطة أو الصلاحية - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - التنمية المهنية - تنمية السلوك الإبداعي - المشاركة في اتخاذ القرار )<sup>(٦٣)</sup>

ومن الواضح أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول أبعاد ومقومات وأسس ومبادئ ومكونات ومستويات ومجالات عملية التمكين ، إذ أن في الأدبيات هناك من يري انه لا فرق بين مسمي ومسمي وهناك من يري بعض الفروق الفرعية ، وهناك من يري بعض الاتفاق في ما يتعلق بهذه المسميات ومدلولاتها ومضامينها .

فبينما نجد جمال أبو الوفا يذكر تحت عنوان عناصر عملية التفويض ومبادئها أن عملية التفويض تتكون من ثلاثة عناصر : ( تحديد الواجبات والوظائف المطلوب أدائها - منح سلطات كافية للمرؤوسين لتحقيق النتائج المتوقعة - مسائلة ومحاسبة المرؤوس )<sup>(٦٤)</sup>

بينما نجد محمود أبو النور يتحدث عن أبعاد التمكين بأنها تتضمن ( اتخاذ القرار - النمو المهني - المكانة والاعتقاد بفاعلية الذات - الاستقلالية - التأثير )<sup>(٦٥)</sup>

وربما يفسر الاختلاف السابق بان العلوم الإنسانية تزداد فيها تعددية الرؤى والتوجهات بما يؤثر على تحديد مضمون المصطلح من خلال الأطر والمعالجات النظرية المعينة . وعن أهم نماذج التمكين تذكر مي شفيق ثمانية نماذج للتمكين هي:<sup>(٦٦)</sup>

[١] نموذج Conge and Kamungor الذي عرف التمكين على انه عملية تحسين مشاعر المقدر الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة على العمل

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس  
وزيادة المعلومات الرسمية ، والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية وحدد هذا  
النموذج خمس مراحل لتنفيذ التمكين تشمل :

دراسة الظروف التي تشعر العاملين بالعجز - دراسة التقنيات الإدارية وتوفير المعلومات عن ال  
عاملين - تحديد نتائج تمكين العاملين - ملاحظة التغيير في سلوكيات العاملين - الاستمرار في دراسة  
الظروف التي تشعر العاملين بالعجز

#### [٢] نموذج Thomas and Velthouse المعرفي :

وقد ركز هذا النموذج على محفزات السلوك لدي العامل وحدد ستة عناصر لإحداث التمكين وهي :  
بيئة الأحداث - تقييم الوظائف - تقييم سلوك العاملين - التقييم العام - أساليب التغيير - المدخلات .  
[٣] النموذج الثالث الذي رجع إلي عام ١٩٩٠ والذي يري أن أساس استمرار أية منظمة يرجع  
إلي الطاقة المحركة لها والمتمثلة في الأفراد ودافعيتهم للعمل - تلك الدافعية التي تتأثر بعمليات  
الإدارة الأساسية وب عوامل تتعلق بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في التسيير والقرارات والتطوير .

[٤] نموذج bowen and lower الذي حدد أربعة عناصر تلزم لوجود التمكين داخل المؤسسة  
وهي توفير المعلومات عن الأداء داخل المؤسسة - عمل نظام المكافآت - تحسين المهارات والمعارف  
لدي العاملين - توافر السلطة لدي العاملين في اتخاذ القرارات لدي العاملين التي تؤثر في الأداء داخل  
المؤسسة

#### [٥] نموذج Spritzea والذي ركز على التمكين النفسي وحدد له أربعة أبعاد هي :

( المضمون - الاختصاص - حرية الاختيار - التأثير ) وكل الأبعاد حسب هذا النموذج مجتمعة  
في بناء التمكين النفسي ، كما أن تقدير الذات له اثر ايجابي على التمكين النفسي . لذلك فان التمكين  
النفسي له اثر ايجابي على الفاعلية الذاتية وعلى الابتكار

[٦] نموذج Spector الذي يأخذ التمكين على انه عملية تدريجية ، ويقوم هذا النموذج على  
قاعدة التولي والتخلي ، حيث التخلي يتم من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة والأطر الإستراتيجية  
لعمل المؤسسة ، ويتطلب أن تكون المؤسسة صارمة حيال تحديد الأهداف وتحديد اختصاصات  
العاملين . والتخلي : يقصد به تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال وذلك في مستوي التفاصيل  
، ويقدم هذا النموذج عدة أشكال للمؤسسات منها المؤسسة الأفقية التي تقل فيها المستويات الإدارية  
، ويوفر قدر من المرونة و مؤسسة الرقابة التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلبيا على طريقة  
العمل والمؤسسات الفوضوية هي عكس مؤسسة الرقابة ، والمؤسسة الاتكالية التي تتسم بالخضوع  
حيث يقوم العامل بعمله دون التفكير في أية نتيجة لمسار عمله

[٧] نموذج Randolphs : والذي يري أن التمكين يتم من خلال مراحل ثلاثة هي : توفير كافة  
المعلومات اللازمة للعاملين للمشاركة الفعالة - توضيح الأهداف وتوضيح التدريب الفعال - مشاركة

فريق العمل في بناء الهيكل التنظيمي . ويرى هذا النموذج أن عملية التمكين سهلة من حيث تحديد الأهداف ولكنها صعبة من حيث التنفيذ

[٨] نموذج **Hartline and Ferrell** : الذي يعتبر أن الهدف العام للمؤسسة هو النهوض بجودة خدمة العملاء والذي يتحقق من خلال عنصرين هما : تمكين العاملين في المؤسسة والثاني تقييم السلوك القائم للعاملين

ووفق هذا النموذج فإن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور ويقلل من الغموض لدي العاملين كما انه يؤثر على الفاعلية الذاتية للعاملين .

وقد لخصت مي خميس النقاط التي ركزت عليها النماذج السابقة والتي من أهمها : دراسة بيئة المؤسسة قبل تنفيذ إستراتيجية التمكين ، ويجب إعداد العاملين قبل تنفيذ التمكين وإعداد نظام للمكافآت على أساس فردي وتحديد المهمة وتوضيح الأداء المطلوب انجازه وجعل العامل يشعر بحمل قدر من السلطة و المشاركة والتمكين يحقق قدر من تكيف العاملين مع بيئة المؤسسة ويحقق التنفيذ لدي العاملين بأداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة كما انه يحقق الرضا عن العمل لديهم (٦٧)

#### التمكين الإداري وعملية بناء القوة من خلال مدخل الشبكات Network Approach :

يذكر خالد حنفي أن ما أتاحتها العولمة من ثورة اتصالات ومعلومات وشبكات وانترنت ، وهواتف ذكية أسهم في اتجاه المجتمعات لنسج روافد عبارة للحدود القومية وهذا يشكل الأساس الذي انبني عليه عالم الشبكات(٦٨) ويضيف حنفي انه في العالم الشبكي يدرك العاملون ( فرد - جماعة - دولة ) أن مسافات اقتربت وقضاياها تداخلت ، وهو الأمر الذي يحد من القدرة على قيادته مركزيا ، فلم يعد بإمكان أي فاعل بمفرده سواء أكان يعمل سمات رسمية ام غير رسمية ممارسة التأثير في قضية أو مجال بمعزل عن بناء روابط اتصال مع آخرين يشاركونه القيم ذاتها أو المصالح أو الاثنين معا ، وبالتالي تحولت الشبكات إلي ما يشبه لغة العصر .

وقد تعززت النظرة التشبيكية للتفاعلات في العالم مع بزوغ نمط الاعتماد المتبادل عند أصحاب النظرية الليبرالية والليبرالية الجديدة والذين أولوا اهتماما بتأثيرات الشركات العابرة للقومية في العلاقات الدولية ، فضلا عن المراجعات النقدية لطبيعة التنظيمات ذات الصيغة المركزية الهريراركية وجدوى نموذج القيادة والسيطرة(٦٩)

مما سبق تتضح العلاقة القوية بين التمكين كمدخل أو نظرية في طريقها للاكتمال (يستند إلي ضرورة التخفيف من المركزية ) ونظرية الشبكات باعتبارها تنحو نحو اللامركزية ، كأساس لبناء القوة والتغيير هذا بشكل عام . وعلى المستوى الدولي حيث هناك أكثر من ٢٠ ألف شبكة عابرة للقومية تعمل على قضايا عالمية وذلك عام ٢٠٠٠ وقد ارتفع هذا الرقم في العقد الأخير إلي درجة يصعب حصر(٧٠) ويصبح الأمر أكثر أهمية داخل الدولة الواحدة ، وفي داخل منظومة التعليم وعلى الأخص في

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس  
مستوي إدارته حيث يظهر الطابع الأفقي أكثر فاعلية من الطابع الراسي في الإدارة وذلك عكس ما هو  
موجود إذ أن السائد هو الطابع الراسي وتلاشي الطابع الأفقي في الإدارة التعليمية .

**والشبكة عند Darn Barnue** : تنطوي على عناصر رئيسية وهي العقد ( الجهاد فاعلة ،

الروابط " خطوط الاتصال " والتدفقات " القنوات التي تمر فيها التفاعلات (٧١)

كما أن الهدف الأساسي في بناء أي شبكة هو زيادة التأثير في قضية ما وهذا يعني أنها تمثل  
وجهها من أوجه عمليات بناء القوة ، ومن ثم تسهم في عمليات التغيير ، فالشبكات والتغيير يغذي  
بعضها بعضا في علاقة ذاتية أشبه ما تكون بالدائرية(٧٢)

ويذهب حنفي إلي انه مثلما كان ظهور الشبكات ثمرة للتغيرات المتسارعة في عالمنا فهي أيضا  
تشكل قوة دافعة للتغيير فكلاهما ( أي الشبكات والتغيير يغذي بعضها بعضا في علاقة أشبه بالدائرية ،  
إذ أن التغيير في مفهومه العام هو انتقال أو تحول من وضع أو نظام أو حالة إلي أخرى(٧٣) ولما كان  
التعليم لا يعبر عن توقعات المجتمع في مسالة جودته وكفاءته فان هناك رغبة ملحة ومتزايدة ،  
وأصوات مرتفعة تطالب بضرورة تغييره لتحقيق أهداف المجتمع . وهذا التغيير لا يمكن حدوثه مادامت  
إدارة التعليم تتسم بالمركزية الشديدة وبالنظام الراسي الهرمي الذي لا يشارك الجميع في عملية إدارته .  
وبالتالي فعلمية التغيير لا يمكن إحداثها إلا بجهود جميع للعاملين في منظومة التعليم في إطار شبكي  
فعلي . والشبكات هي مجموعة من الترتيبات الحاكمة تتضمن مبادئ وأهداف وقواعد واليات صنع  
القرار ( معلنة أو ضمنية ) تلتقي خلالها وحولها توقعات الفاعلين والشبكات هي شكل من أشكال  
التنظيم الذي يمكن الفاعلين الأعضاء فيه من العمل الجماعي(٧٤)

وهنا تلتقي عملية التمكين مع الشبكات ، إذ تذكر رانيا حسن خفاجة أن الشبكات عبارة عن عقد  
وفواعل وروابط يمكن النظر إليها تحليلا من منظورين مختلفين ، أولهما يركز على الشبكات بحسبانها  
فواعل وثانيهما يركز على الشبكات بحسبانها هياكل . وتنبع أهمية هذا التقسيم من حقيقة أن معظم  
الكتابات في العلاقات الدولية ركزت على تحليل الشبكات على اثر الشبكات على البيئة التي تعمل فيها  
مما ترتب عليه إغفال النظر إلي الشبكات على أساس أنها هياكل من شأنها التأثير في أعضائها  
بالتمكن أو حتي التفويض والتفنيذ(٧٥)

### **أبعاد التمكين وخصائصه وأنواعه وأساليبه وخطواته ونتائجه ومقوماته :**

يلاحظ في بعض الأدبيات عن التمكين أن هناك من يخلط بين أبعاد التمكين وخصائصه ومقوماته  
، ففي الوقت الذي تذكر منيرة جعيان أن هناك اتفاق عند من تطرقوا إلي أن أبعاد التمكين تشمل  
تفويض السلطة ، والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي ، والتنمية المهنية(٧٦) ، نجد مضايوي الشعلان  
وسهام كعكي تذكران أن التمكين يتميز ببعض الخصائص التي منها : منح فرق العمل حرية أداء  
مهامها وحل مشكلاتها ، بصورة فعالة ، واستثمار الكفاءات والقدرات الكامنة في الأداء ، والتقليل من  
الاعتماد على الإدارة في سير العمل ، وزيادة إنتاجية الأفراد ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، وارتفاع

الدافعية . وتضيف الشعلان والكعكي أنه لكي تتحقق أهداف التمكين لابد من توافر الثقة المتبادلة والشفافية ودعم الأمان الوظيفي ووجود نظام اتصال فعال ودعم الرؤساء للأفراد ووضوح الأهداف والرؤية المستقبلية ، وتحديد القدرات التي يشارك فيها المرؤوسين ، ومعرفة الخطة الإستراتيجية المراد تنفيذها ، وتوافر نظام مناسب للحوافز ، وكسر الحواجز الرسمية السلطوية ، والتدريب المستمر ، وتوفر ثقافة تنظيمية مستمرة ، توفر المعلومات الصحيحة من مصادرها الرسمية<sup>(٧٧)</sup>

وعن أبعاد التمكين باعتباره برنامج التغيير يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتحقيق التمكين وأهدافه . فان المعادلة التالية تبرهن على أهمية بعض المقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل نجاح أساسية لنجاح التمكين في المنظمة وهذه المعادلة هي

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وتري منيرة جعيلان انه حسبما المعادلة السابقة فان حاصل ضرب هذه العوامل أو المقومات الأربعة يبين انه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر يساوي صفر فان نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفراً<sup>(٧٨)</sup>

وتذكر مي خميس أن هناك من حدد أن هناك أربعة أبعاد للتمكين هي : - ( الأهمية - الكفاءة - القدرة على الاختيار - التأثير ) في حين أن هناك من تناول ثمانية أبعاد للتمكين هي : ( الإدراك - العدالة - وضوح الأهداف - تحمل المخاطر - القرارات بشأن العمل - تشجيع فرق العمل - المسؤولية) والأبعاد السابقة إن لم تحقق المصادقية لم يحقق التمكين أهدافه وتضيف خميس أن Spritezer قد حدد أربعة أبعاد للتمكين هي : المضمون - حرية الإرادة - الكفاءة - التأثير وقد تحقق سبرايتر من صحة هذه الأبعاد بالرجوع إلي عدد من مجالات كعلم النفس وعلم الاجتماع والتعليم<sup>(٧٩)</sup>

وعن أنواع التمكين وهناك من حددها بما يلي : ( التمكين الإداري - التمكين المهاري - التمكين السياسي ) إذ أن التمكين الإداري يعني نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أرجاء المؤسسة . والتمكين المهاري يعني نقل المهارات وتوفير المهارات اللازمة في العمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات والتمكين السياسي يعني القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي وتضيف مي خميس أن هناك تصنيف آخر للتمكين يشمل ( التمكين الظاهري - التمكين السلوكي - تمكين العمل المتعلق بالنتائج<sup>(٨٠)</sup>

وعن أساليب التمكين الإداري المعاصرة تورد منيرة العزمي ثلاثة أساليب للتمكين تحدث عنها ميمون Memon وهي : ( التمكين بواسطة القيادة ، التمكين للأفراد عن طريق التحفيز ، والتمكين الهيكلي . بالإضافة إلي أسلوب تمكين الفريق وأسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين<sup>(٨١)</sup>

وعن أساليب التمكين أيضا يذكر محمود أبو النور أن هناك أساليب للتمكين تحدد فيما يلي : (أسلوب التمكين الهيكلي - أسلوب التمكين من خلال التحفيز - أسلوب التمكين من خلال النمط

القيادي - أسلوب التمكين من خلال المسئوليات - أسلوب التمكين من خلال الصلاحيات - أسلوب التمكين من خلال المعايير للأداء المثالي - أسلوب التمكين من خلال التدريب والتطوير - أسلوب التمكين من خلال المعرفة والمعلومات - أسلوب التمكين من خلال التغذية الراجعة - أسلوب التمكين من خلال التقدير والاهتمام - أسلوب التمكين من خلال الاحترام - أسلوب التمكين من خلال السماح بالفشل - أسلوب التمكين من خلال الثقة بالنفس - أسلوب التمكين من خلال السماح للأفراد بالمجازفة والمخاطرة ) . وعن خطوات التمكين الإداري يذكر أبو النور أن هناك من يرى أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال ما يلي<sup>(٨٢)</sup> : ( وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها - تعريف الأفراد بكيفية الحصول على الموارد اللازمة - إزالة العوائق البيروقراطية - إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات - زيادة فرص المشاركة في اتخاذ القرار - تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات - تأسيس فرق عمل طبيعية - توفير المعلومات اللازمة - الاختيار المناسب للأفراد - نقل التوقعات من خلال خطط الأداء الإدارية - توقع حدوث مشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين )

وتذكر منيرة العزمي أن هناك من يقترح خطوات لتنفيذ التمكين تشمل<sup>(٨٣)</sup> ( تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير - التغيير في سلوك المديرين - تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين - تحديد فرق العمل - المشاركة في المعلومات - اختيار الأفراد المناسبين - توفير التدريب - الاتصال لتوصيل التوقعات ووضع برنامج للمكافآت والتعزيز - عدم استعجال النتائج ) ولعل العرض السابق يثري ويسهم في تكوين نظرة أكثر شمولية للنقاط التي تمت معالجتها تحت هذا المحور .

### **معوقات التمكين وتحدياته :**

سبقت الإشارة إلى أهمية التمكين الإداري ، ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن هناك نتائج متعددة ايجابية للتمكين منها ما يتعلق بالمنظمة مثل زيادة فرص الإبداع والابتكار وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة ، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد المستمر إلى الأحسن ورفع جودة الأداء . ومنها ما يتعلق بالموظفين ، حيث أن الموظف يشعر بذاته وقيمه عندما يجد أن له دور فعال في اتخاذ القرارات كما أن الشعور بالانتماء يحقق الاستقرار للموظف ، وينعكس التمكين بالإيجاب على دافعية الموظفين وتطوير مستوي أدائهم ورفع مستواهم المهاري و المعرفي ، وتنمية الشعور الايجابي نحو وظيفته وأهميتها بما يحقق في النهاية الرضا الوظيفي للموظف وكل ما سبق يمكن ألا يتحقق إذا لم يتم التغلب على المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق التمكين ومن أهم المعوقات والتحديات التي تعوق تحقيق التمكين ما يرتبط بالجانب التشريعي والقانوني ، إذ أن حافية الالتزام بالنص القانوني والغموض وكثرة وتضارب القوانين واللوائح تحول دون وضوح الرؤية وبالتالي تتداخل الاختصاصات وتعجز المبادرات وتتخلص الحماسة على العمل . وكذلك هناك

معوقات ترتبط بعدم التحديد الدقيق والتوصيف المحدد للوظائف والمهام والمهن والأدوار التي ترتبط بكل مهنة وبكل وظيفة .

وهناك من المعوقات ما يتعلق بالتنظيم الهرمي والمركزية الشديدة ومقاومة التغيير وتضخم الذات وارتفاع مشاعر الأنا لدي القيادات ولاشعور بالتعالي والتميز لدي القيادات الإدارية العليا بما يمنعها من منح التفويض والتمكين . وهناك معوقات تتعلق بنظام التحفيز وعدم شفافية وموضوعية وعدالة توزيع الحوافز ووضع التقارير . وكذلك هناك معوقات تتعلق بقصور التدريب وغياب النظام المحاسبي واضح ، فضلا عن غياب ثقافة التمكين وعدم القناعة به لضعف التعريف والوعي به وبأهميته . ثم أن هناك أيضا معوقات تتعلق بنظام الاتصالات وعدم وضوح الأهداف وضعف العلاقات وعدم الإيمان بأهمية فرق العمل وضعف مهارات المديرين<sup>(٨٤)</sup>.

وتذكر منيرة جعيان أن هناك عوامل تؤدي إلي ضعف الشعور بالقوة منها قلة الشعور بالفاعلية وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين ، وبالتالي إعاقة عملية التمكين ، وتتمثل هذه العوامل في عوامل تنظيمية ترتبط بسوء الاتصال والبيروقراطية وعوامل تتصل بنمط القيادة و عوامل ترتبط بنظام العوائد ، وعوامل تتصل بتقسيم العمل وعدم وضوح الأدوار .

وهناك دراسات ذكرت مجموعة من المعوقات تحديد التمكين منها ( محدودية فاعلية نظم إدارة الموارد البشرية ، مركزية اتخاذ القرارات ، ضمور القوانين وجمودها ، ضعف الثقة المتبادلة ، ضعف نظم المعلومات و الاتصالات ، عدم وجود الرغبة لدي المديرين في منح الصلاحيات ، التركيز على النجاح الشخصي ، كثرة الصراعات والنزاعات ، اتخاذ القرارات على أسس الشخصية ، هرمية البناء التنظيمي ، الخوف من تحمل المسؤولية ، سرية المعلومات ، اختلاف أهداف العاملين عن أهداف المؤسسة ، زيادة الأعباء المهنية ، تدني مستوي كفاءة العاملين ، محدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية ، تداخل الاختصاصات ، تعدد الجهات الرقابية ، المساءلة المشددة على الأخطاء)<sup>(٨٥)</sup>

### ( المحور الثالث )

#### ويتضمن الجانب الميداني للدراسة

#### إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل:

#### خطوات بناء الأداة ( الاستبانة )

اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على ما كتب بأدبيات تصميم الاستبانات وعباراتها وشروط كتابة وصياغة العبارات السلمية التي تعبر عن ما يريده الباحث ، ثم معرفة الباحث بالواقع وملاحظه من واقع التمكين داخل بعض الإدارات الوسطي بالتعليم ومن خلال الاطلاع على بعض البحوث التي عالجت هذا الموضوع . قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبانة وقدمها لمديري الإدارة التعليمية ورؤساء الأقسام وبعض قطاعات التعليم الأزهري في بعض المحافظات وبعض المتخصصين في مجال التقويم

التمكين الإداري:مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) أ.م.د/ عبد السلام الشراوي عباس التربوي والنفسى والإحصاء . ثم في ضوء الآراء المختلفة تم حذف وإضافة بعض عبارات الاستبانة وذلك من خلال المراجعة و الالتزام بتوجيهات بعض الخبراء والمعنيين بهذا الشأن وقام الباحث بتطبيق الاستمارة على عينة محدودة من مديري الإدارات والأقسام ، وهذا كان له اثر في تعديل وحذف بعض العبارات التي اتسمت بالغموض والانغلاق على فهم أفراد العينة الاستطلاعية . وكذلك استفاد الباحث من الاستبانة المتعددة التي احتوت عليها بعض الدراسات السابقة في هذا المجال . وتوصل الباحث إلى الاستبانة في صورتها النهائية مشتملة على ٥٣ عبارة غطت المحاور الأربع المشار إليها سابقا

### ثبات الاستبانة :

[١] تم حساب ثبات المستويات والاستبانة ككل بطريقة معامل ألفا كرونباخ لدي العينة الكلية ( ن = ٥٧ ) مديري الإدارات التعليمية مديري المدارس ورؤساء الأقسام حيث يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاستبانة إلى أجزاء بطريقة مختلفة وبذلك فانه يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء الاستبانة وتتضح نتائج هذا التحليل من الجدول التالي رقم ( ١ )

#### معامل ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد الأربعة والاستبانة ككل

معامل ألفا	البعد
٠.٦٥٦	البعد المعرفي
٠.٦١٢	البعد المتعلق بالممارسة والتطبيق
٠.٦٦٣	بعد البيئة والمناخ الإداري
٠.٦٠٤	بعد المعوقات التي تحد من التمكين
٠.٦٨٥	الدرجة الكلية للاستبانة

ويتضح من الجدول السابق رقم ( ١ ) ثبات الاستبانة ككل والمستويات الفرعية المتمثلة للاستبانة

### [٢] صدق الاستبانة :

أ- تم حساب الصدق الكلي لاستبانة الموجهة لمديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام حول آرائهم في التمكين الإداري المتاح لهم والتمكين الذي يتيحونه لمروؤسيهم عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لدي العينة الكلية ( ن = ٥٧ ) وهذا ما يسمى بالصدق المرتبط بالتكوين أو المفهوم كما هو موضح بالجدول التالي رقم ( ٢ )

#### جدول ( ٢ )

#### معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة للتمكين والدرجة الكلية للاستبانة :

الدرجة الكلية	معاملات الارتباط
٠.٥٥٧	البعد المعرفي
٠.٧٦٤	البعد المتعلق بالممارسة والتطبيق
٠.٦٧٣	بعد البيئة والمناخ الإداري
٠.٥٧٣	بعد المعوقات التي تحد من التمكين

ويتضح من الجدول السابق وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( ٠.٠١ ) بين الدرجة الكلية على الاستبانة والبعد من الأبعاد الأربعة المكونة للاستبانة ، مما يشير إلى اتساق البناء الداخلي ، الأمر الذي يؤكد على صدق تكوين الاستبانة الحالي لقياس ما وضعت له ( ب ) كما تم حساب الصدق الذاتي لاستبانة مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام حول آرائهم في التمكين الإداري المتاح لهم والتمكين الذي يتيحونه لمروؤسيهم والصدق الذاتي هو القيمة الموجبة للجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة ، حيث بلغت قيمة الصدق الذاتي ( ٠.٨٢٨ ) مما يشير إلى صدق الاستبانة

### مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بهذه الإدارات في بعض محافظات مصر .

### عينة الدراسة :

قام الباحث بتوزيع ٢٢٠ استمارة للاستبانة وذلك لتغطي أكثر من ٥٠ إدارة تعليمية في مجموعة من محافظات مصر شملت كل من بور سعيد - السويس - إسماعيلية - شمال سيناء - القاهرة - القليوبية - الغربية - كفر الشيخ - دمياط - سوهاج - أسيوط - الشرقية - الدقهلية - الإسكندرية - الجيزة - المنوفية .

وكانت الاستمارة عبارة عن استبانة تشتمل على ٥٣ عبارة غطت مجموعة محاور أربعة تتعلق بالجانب المعرفي والإدراكي لعملية التمكين الإداري ، وكذلك الجانب السلوكي المتعلق بالممارسة والجانب المتعلق بالبيئة والمناخ الإداري وأثره على التمكين ، والبعد الرابع بعد المعوقات التي تحد من التمكين

### حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على مديري الإدارات التعليمية ومديري الأقسام بالمحافظات التي تمت الإشارة إليها أعلاه ١٦ محافظة . ومن الملاحظ هنا أن الباحث على الرغم من توزيع بعض الاستمارات بنفسه وإرسال البعض الآخر عن طريق البريد الإلكتروني وبعض أصدقائه في المحافظات المختلفة إلا أنه للأسف لم يحصل إلا على ٥٧ استمارة صحيحة من مجموعة ٢٢٠ استمارة

بالنسبة للأداة الرئيسية للدراسة التي تتمثل في الاستبانة التي احتوت على ٥٣ عبارة غطت الأبعاد الأربعة التالية:

البعد المعرفي : وخصته العبارات أرقام ( ١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ٩ - ٢٠ - ٢١ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٤ ) بمجموع ١٤ عبارة.

- البعد الثاني : المتعلق بالممارسة وخصته العبارات أرقام ( ١١ - ١٢ - ١٣ - ١٤ - ٢٥ - ٢٦ - ٣٥ - ٣٧ - ٣٩ - ٤٠ - ٤١ - ٤٢ - ٤٣ - ٤٤ - ٤٥ - ٤٦ - ٤٧ - ٤٨ - ٤٩ - ٥٠ - ٥١ - ٥٢ ) بمجموع ٢٢ عبارة.
- البعد الثالث : بعد البيئة والمناخ الإداري وأثره ويشمل العبارات أرقام ١٠-١٥ - ١٦-١٧-١٨-١٩- ٣٦-٣٨-٥٣ بمجموع ٩ عبارات
- البعد المتعلق بالمعوقات : وغطته العبارات أرقام ٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٣-٣٤ بمجموع ٨ عبارات

سبقت الإشارة أن الشق الميداني من هذه الدراسة استهدف توصيف واقع التمكين الإداري في مستوى الإدارة الوسطي في مصر الذي يقصد به مستوي مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بتلك الإدارات وكذلك الوقوف على مستوي ادراك مفهوم وأبعاد عملية التمكين لدي عينة الدراسة وذلك للاستفادة منها في صياغة مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن من خلالها تفعيل التمكين في هذا المستوي الإداري الهام وقد سبقت الإشارة عند الحديث في مطلع الدراسة الزاهنة إلي بناء الاستبانة وخطوات بناءها ومحاورها وعباراتها ومجتمع الدراسة التي طبقت فيه الاستبانة والتي بلغ أكثر من نصف محافظات مصر و تمت الإشارة إلي خطورة عدم الاهتمام من قبل العاملين بالإدارات التعليمية بجدوى الدراسات العملية والميدانية ، و عدم الاكتراث من الاستبانات في الكشف عن الواقع ومن ثم محاولة علاجه ، إذ أن الباحث وزع ٢٢٠ استمارة فلم تبلغ الاستثمارات الصحيحة التي اعتمد عليها سوي ٥٧ استمارة وهذا تدني خطير في مستوي إدراك ووعي أهمية الدراسات العلمية والأكاديمية لدي القائمين على الإدارة التعليمية في مجالها التطبيقي ، وهذا يجعل الباحث يوصي بضرورة الاهتمام براب الصدع وجبر الفجوة بين القائمين على الجانب النظري والأكاديمي والبحثي وبين العاملين في الواقع التجريبي العملي ، إذ لا غني لأحدهما عن الآخر ، فمن المعروف أن النظرية تهدي التطبيق والتطبيق يثري النظرية . وقد تمت عمليات تفريغ الاستجابات أفراد العينة والمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPss/ps+ وذلك لحساب التكرارات والنسب المئوية والتقدير الرقمي والوزن النسبي كما<sup>٢</sup> وذلك للتأكيد من صحة فروض الدراسة الميدانية .

#### المحور الرابع

##### ( ويتضمن نتائج الدراسة واهم التوصيات والمقترحات )

##### نتائج الدراسة الميدانية:

جاءت نتائج الدراسة الميدانية كالتالي : فيما يتعلق بالفرد الأول الذي ينص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على عبارات البعد المعرفي.

جدول رقم ( ٣ )

الدالة	مستوى الدالة	كا	النسبي الوزن	الرقم التقدير	أبعاد الاستجابة						التكرار
					لا		إلى حد ما		نعم		
					النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
دالة	٠.٠٠٠	٥٩.٦	٢٧٨.٩	١٥٩	١.٨	١	١٧.٥	١٠	٨٠.٧	٤٦	١
دالة	٠.٠٠٠	٣٥.٣	٢٦٣.١	١٥٠	٥.٣	٣	٢٦.٣	١٥	٦٨.٤	٣٩	٢
دالة	٠.٠٠٠	٣٩.٢	٢٦٦.٦	١٥٢	٣.٥	٢	٢٦.٣	١٥	٧٠.٢	٤٠	٣
دالة	٠.٠٠٠	٣٤.٤	٢٦٣.١	١٥٠	٣.٥	٢	٢٩.٨	١٧	٦٦.٧	٣٨	٤
دالة	٠.٠٠٠	٣٢	٢٥٦.١	١٤٦	١٢.٣	٧	١٩.٣	١١	٦٨.٤	٣٩	٥
دالة	٠.٠٠٠	١٤.٧	٢٧٥.٤	١٥٧	٠	٠	٢٤.٦	١٤	٧٥.٤	٤٣	٦
دالة	٠.٠٠٠	٣٤	٢٦٣.١	١٥٠	٣.٥	٢	٢٩.٨	١٧	٦٦.٧	٣٨	٧
دالة	٠.٠٠٠	٣٦.٩	٢٦٣.١	١٥٠	٧	٤	٢٢.٨	١٣	٧٠.٢	٤٠	٨
دالة	٠.٠٠٣	١١.٧	٢٣٥.٠	١٣٤	١٢.٣	٧	٤٠.٤	٢٣	٤٧.٤	٢٧	٩
غير دالة	٠.٠٧٦	٥.١	١٨٧.٧	١٠٧	٣٣.٣	١٩	٤٥.٦	٢٦	٢١.١	١٢	٢٠
دالة	٠.٠٠٠	١٨.٨	٢٠٥.٢	١١٧	٣٥.١	٢٠	٢٤.٦	١٤	٣٩.٦	٢٣	٢١
غير دالة	٠.١٩٦	٣.٢	٢١٢.٢	١٢١	٣١.٦	١٨	٢٤.٦	١٤	٤٣.٩	٢٥	٢٢
غير دالة	٠.٦٩٢	٠.٧	٢٠٨.٧	١١٩	٢٩.٨	١٧	٣١.٦	١	٣٨.٦	٢٢	٢٣
دالة	٠.٠٢٠	١٢.٣	٢٣٦.٨	١٣٥	١٧.٥	١٠	٢٨.١	١٦	٥٤.٤	٣١	٢٤

من الجدول يتضح انه توجد فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة لجميع عبارات البعد المعرفي ما عدا العبارة رقم ( ٢٠ ) والعبارة رقم ( ٢٢ ) والعبارة رقم ( ٢٣ ) .

فالعبارة الأولى المرتبطة بمعنى التمكين وتفويض السلطة حصلت على تكرار ٤٦ بنسبة مئوية ٨٠.٧ بالنسبة للإجابة نعم وحصلت على ١٠ تكرار و ١٧.٥ % بالنسبة للإجابة لي حد ما وحصلت على تكرار ١ بنسبة ١.٨ للإجابة بلا وتقدير رقمي ١٥٩ ووزن نسبي ٢٧٨.٩ وكانت قيمة كا ٥٩.٦ وكانت العبارة دالة وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة لديهم معرفة بمعنى التمكين وتفويض السلطة . والعبارة الثانية المتعلقة بمعرفة أبعاد التمكين حظيت بالإجابة بنعم على ٦٨.٤ % كنسبة مئوية من تكرارات استجابات العينة وهذا يشير إلي معرفة أكثر أفراد العينة بأبعاد التمكين والعبارات والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والثامنة والتاسعة المتعلقة حظيت على نسب تكرار ٧٠.٢ % و ٦٦.٧ % ، ٧٥.٤ % ، ٦٦.٧ % ، ٧٠.٢٤ % وهذه العبارات تتعلق بمعرفة أبعاد التمكين الإداري من تفويض السلطة والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يدل من خلال القراءة التحليلية للأرقام الموجودة لكل عبارة في الجدول تشير إلي ضعف معرفة أفراد العينة بمجالات التمكين الإداري ومستوياته وهذا ما يثبت خطأ الفرد الأول من فروق للدراسة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية وبالنسبة للعبارة رقم ( ٢٠ ) المتعلقة بالدراسة باستراتيجيات كاين فان الأرقام تشير إلي تدني معرفة أفراد العينة بتلك الاستراتيجيات . والعبارة رقم ( ٢١ ) الخاصة بإستراتيجية وضع قواعد التشغيل تشير إلي أن أكثر من أفراد العينة ليس لديهم دراية بتلك الإستراتيجية وكذلك العبارة ( ٢٢ ) الخاصة بإستراتيجية ( خطط - طبق - راجع - طور ) ينسحب عليها حكم العبارة رقم ( ٢١ ) وكذلك العبارة رقم ( ٢٣ ) المتعلقة بإستراتيجية التنقيح

وإستراتيجية القضاء على الهدر تشير الدلائل المستنبطة من الأرقام الموجودة بالجدول انه لا توجد فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتلك العبارات فيما يتعلق بنتائج الفرد الثاني الذي ينص على انه لا توجد فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد المتعلق بممارسة وتطبيق التمكين والذي يعبر عنها الجدول رقم ( ٤ ) التالي

جدول رقم ( ٤ )

الدالة	الدالة مستوفي	٢٤	المتوسط	الرقم التقدير	أبعاد الاستجابة						رقم العبارة
					لا		إلى حد ما		نعم		
					النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
دالة	٠.٠٠١	١٤	١٨٢.٤	١٠٤	٣١.٦	١٨	٥٤.٤	٣١	١٤	٨	١١
غير دالة	٠.١٩٦	٣.٢	١٨٠.٧	١٠٣	٤٣.٩	٢٥	٣١.٦	١٨	٢٤.٦	١٤	١٢
غير دالة	٠.٣٦٨	٢	١٩٨.٢	١١٣	٢٩.٨	١٧	٤٢.١	٢٤	٢٨.١	١٦	١٣
غير دالة	٠.٣٣١	٢.٣	٢١٠.٥	١٢٠	٢٤.٦	١٤	٤٠.٤	٢٣	٣٥.١	٢٠	١٤
دالة	٠.٠٠٠	٢٢.٢	٢٥٠.٨	١٤٣	٧	٤	٣٥.١	٢٠	٥٧.٩	٣٣	٢٥
دالة	٠.٠٠٠	٢٠.٩	٢٤٩.١	١٤٢	١٠	٦	٢٩.٨	١٧	٥٩.٦	٣٤	٢٦
دالة	٠.٠٠٧	٩.٧	٢٢٦.٣	١٢٩	١٤	٨	٤٥.٦	٢٦	٤٠.٤	٢٣	٣٥
دالة	٠.٠٠٠	٣٠.٧	٢٥٩.٦	١٤٨	٥.٣	٣	٢٩.٨	١٧	٦٤.٩	٣٧	٣٧
دالة	٠.٠١	١٤	٢٣٨.٦	١٣٦	١٠.٥	٦	٤٠.٤	٢٣	٤٩.٤	٢٨	٣٩
دالة	٠.٠٠٠	٢٦.٩	٢٥٦.١	١٤٦	٥.٣	٣	٣٣.٣	١٩	٦١.٤	٣٥	٤٠
دالة	٠.٠٤٠	٦.٤	٢٢٢.٨	١٢٧	١٧.٥	١٠	٤٢.١	٢٤	٤٠.٤	٢٣	٤١
غير دالة	٠.٠٧٦	٥.١	١٧٥.٤	١٠٠	٤٥.٦	٢٦	٣٣.٣	١٩	٢١.١	١٢	٤٢
دالة	٠.٠٠٨	٩.٥	٢١٤.٠	١٢٢	١٧.٥	١٠	٥٠.٩	٢٩	٣١.٦	١٨	٤٣
غير دالة	٠.٨١	٠.٤	٢٠٣.٥	١١٦	٣٣.٣	٩	٢٩.٨	١٧	٣٦.٨	٢١	٤٤
دالة	٠.٠٣٦	٦.٦	٢٢٦.٣	١٢٩	١٧.٥	١٠	٣٨.٦	٢٢	٤٣.٩	٢٥	٤٥
دالة	٠.٠٠٤	١٠.٨	١٧٧.١	١٠١	٥٢.٦	٣٠	١٧.٥	١٠	٢٩.٨	١٧	٤٦
دالة	٠.٠٠٠	٤٣.٠	٢٦٦.٦	١٥٢	٧	٤	١٩.٣	١١	٧٣.٧	٤٢	٤٧
دالة	٠.٠٠٠	١٨.١	٢٤٥.٦	١٤٠	١٢.٣	٧	٢٩.٨	١٧	٥٧.٩	٣٣	٤٨
دالة	٠.٠٠٠	٢٦	٢٥٠.٨	١٤٣	١٤	٨	٢١.١	١٢	٦٤.٩	٣٧	٤٩
دالة	٠.٠٠٠	٢٠.٢	١٥٧.٨	٩٠	٦١.٤	٢٥	١٩.٣	١١	١٩.٣	١١	٥٠
دالة	٠.٠٠٠	٥٨.٨	٢٧٧.١	١٥٨	٣.٥	٢	١٥.٨	٩	٨٠.٧	٤٦	٥١
دالة	٠.٠٠٠	٤٠.٧	٢٦٨.٤	١٥٣	١.٨	١	٢٨.١	١٦	٧٠.٢	٤٠	٥٢

وبالقراءة التحليلية لدلالات الأرقام الموجودة لكل عبارة من عبارات البعد المتعلق بالممارسة والتطبيق

للتمكن فانه يمكن استنتاج ما يلي :

العبارات رقم ( ١٢ ) و ( ١٣ ) و ( ١٤ ) و ( ٤٢ ) و ( ٤٤ ) تتمشي مع الفرد الثاني . بينما باقي

عبارات هذا البعد لا تحقق صحة هذا الفرض

حيث أن العبارة رقم ( ١١ ) و ( ٢٥ ) و ( ٢٦ ) و ( ٣٥ ) و ( ٣٧ ) و ( ٣٩ ) و ( ٤٠ ) و ( ٤١

و ( ٤٣ ) و ( ٤٥ ) و ( ٤٦ ) و ( ٤٧ ) و ( ٤٨ ) و ( ٤٩ ) و ( ٥٠ ) و ( ٥١ ) و ( ٥٢

) كانت دالة إحصائياً وهذا يؤكد عدم وجود فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة على

عبارات هذا البعد المتعلق بالممارسة والتطبيق

فيما يتعلق بالفرد الثالث الذي ينص على انه لا توجد فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد ال عينة على عبارات بعد البيئة و المناخ الإداري وأثره على التمكين فان الجدول رقم ( ٥ ) التالي يوضح تلك النتائج

جدول رقم ( ٥ )

رقم العبارة	أبعاد الاستجابة						رقم العبارة				
	نعم	إلى حد ما		لا							
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية			
١٠	٢٩	٥٠.٩	٢١	٣٦.٨	٧	١٢.٣	١٣٦	٢٣٨.٦	١٣.٠٥	٠.٠٠١	دالة
١٥	١٥	٢٦.٣	٣٦	٦٣.٢	٦	١٠.٥	١٢٣	٢١٥.٧	٢٤.٩	٠.٠٠٠	دالة
١٦	٢٥	٤٣.٩	٢٥	٤٣.٩	٧	١٢.٣	١٣٢	٢٣١.٥	١١.٣	٠.٠٠٣	دالة
١٧	١٢	٢١.١	٢٤	٤٢.١	٢١	٣٦.٨	١٠٥	١٨٤.٢	٤.١	٠.١٢٨	غير دالة
١٨	٢٧	٤٧.٤	٢٣	٤٠.٤	٧	١٢.٣	١٣٤	٢٣٥.٩	١١.٧	٠.٠٠٣	دالة
١٩	١٩	٣٣.٣	٣٢	٥٦.١	٦	١٠.٥	١٢٧	٢٢٢.٨	١٧.٧	٠.٠٠٠	دالة
٣٦	١٨	٣١.٦	٣٣	٥٧.٩	٦	١٠.٥	١٢٦	٢٢١.٠٥	١٩.٢	٠.٠٠٠	دالة
٣٨	٢٩	٥٠.٩	٢٣	٤٠.٤	٥	٨.٨	١٣٨	٢٤٢.١١	١٦.٤	٠.٠٠٠	دالة
٥٣	٢٨	٤٩.١	٢٥	٤٣.٩	٤	٧	١٣٨	٢٤٢.١١	١٨	٠.٠٠٠	دالة

بالقراءة التحليلية لأرقام هذا الجدول يلاحظ أن جميع العبارات جاءت نسبها دالة ما عدا العبارة رقم ( ١٦ ) كانت غير دالة وهذا يدل على أن الغالبية العظمى لعبارات البيئة والمناخ الإداري وأثره على التمكين تدل على أن هناك فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة على تلك العبارات ما عدا العبارة رقم ( ١٧ ) وهو ما يعني أن جميع العبارات ما عدا عبارة واحدة لا تحقق صحة الفرد الثالث نتائج الفرد الرابع المتعلقة الذي ينص على انه لا توجد فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات بعد المعوقات التي تحد من التمكين ويبينها الجدول رقم ( ٦ ) التالي

جدول رقم ( ٦ )

رقم العبارة	أبعاد الاستجابة						رقم العبارة				
	نعم	إلى حد ما		لا							
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية			
٢٧	٢٣	٤٠.٤	٢٩	٥٠.٩	٥	٨.٨	١٣٢	٢٣١.٥	١٦.٤	٠.٠٠٠	دالة
٢٨	٥	٨.٨	١٧	٢٩.٨	٣٥	٦١.٤	٨٤	١٤٧.٣	٢٤	٠.٠٠٠	دالة
٢٩	٤٣	٧٥.٤	١١	١٩.٣	٣	٥.٣	١٥٤	٢٧٠.١	٤٧.١	٠.٠٠٠	دالة
٣٠	٤٢	٧٣.٧	١٤	٢٤.٦	١	١.٨	١٥٥	٢٧١.٩	٤٦.٢	٠.٠٠٠	دالة
٣١	٣٩	٦٨.٤	١٨	٣١.٦	٠	٠	١٥٣	٢٦٨.٤	٧.٧	٠.٠٠٠	دالة
٣٢	٤٣	٤٥	١٣	٢٢.٨	١	١.٨	١٥٦	٢٧٣.٦	٤٩.٢	٠.٠٠٠	دالة
٣٣	٣٦	٦٣.٢	١٩	٣٣.٣	٢	٣.٥	١٤٨	٢٥٩.٦	٣٠.٤	٠.٠٠٠	دالة
٣٤	٢٧	٤٧.٤	٢٥	٤٣.٩	٥	٨.٨	١٣٦	٢٣٨.٦	١٥.٥	٠.٠٠٠	دالة

من القراءة التحليلية لأرقام الجدول السابق يتضح عدم صحة هذا الفرد فيما يتعلق بجميع العبارات التي تختص ببعيد المعوقات التي تحد من التمكين الإداري .

### ملخص نتائج الدراسة :

هناك مؤشر عام يدل على عدم الاهتمام والاكتراث بقيمة الاستبانات والتعامل معها من قبل الجهات التي تمارس الإدارة خاصة في مستوى الإدارة الوسطي . ومن الملاحظ أن كلمة دالة تعني

وجود فروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة لصالح التكرار الأعلى . لذلك تم استخدام حساب كاس<sup>٢</sup> لدراسة الفروق بين التكرارات ويمكن تلخيص نتائج التحليل المتعلقة بأبعاد الاستبانة الأربعة فيما يلي :

[١] البعد المعرفي : حيث أسفر التحليل الإحصائي عن عدم صحة الفرد الأول الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بالجانب المعرفي للتمكين وأبعاده واستراتيجياته وذلك في عبارات عددها ( ١١ ) من العبارات الكلية والتي عددها ( ١٤ ) عبارة حيث جاءت ثلاث عبارات غير دالة بمعنى انه لا توجد فروق فيما يتعلق بهذه العبارات الثلاث وهذا يتماشى مع صحة الفرد الأول فيما يخص هذه العبارات الثلاث فقط

[٢] البعد الثاني المتعلق بالممارسة والتطبيق والذي اختصت به العبارات المشار إليها وعددها ( ٢٢ ) تشير أرقام الجدول عن عدم صحة الفرد الثاني في جميع عبارات هذا البعد ما عدا خمسة عبارات فقط من ( ٢٢ ) عبارة حيث جاءت ٥ عبارات غير دالة وهذا يتماشى مع صحة الفرد الثاني بينما الـ ( ١٧ ) عبارة الأخرى لا تحقق صحة الفرد الثاني

[٣] البعد المتعلق بالمناخ الإداري والبيئة وأثرها على التمكين : فقد جاءت جميع العبارات الخاصة بهذا البعد بقيمة دالة إحصائية ما عدا عبارة واحدة رقم ( ١٧ ) هي التي تتماشى مع صحة الفرد الثالث بينما باقي العبارات وعددها ثمانية لا تحقق صحة هذا الفرد

[٤] فيما يتعلق بالبعد الرابع المتعلق بالمعوقات التي تحد من التمكين الإداري يلاحظ من الجدول أن جميع العبارات جاءت قيمها دالة بما لا يحقق صحة الفرد الرابع الذي ينص على انه لا توجد فروق دالة بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات بعد المعوقات التي تحد من التمكين ومن الملاحظ أيضا من القراءة التحليلية لكل ما سبق أن هناك شبه إجماع بين أفراد العينة حول انخفاض المستوي المعرفي بمعنى التمكين ومفهومه واستراتيجياته وركائزه وأسس وأنواعه كما أن هناك أيضا شبه إجماع على ضعف عملية التمكين بكل أبعاده . يلاحظ شبه اتفاق من معظم أفراد العينة على اثر البيئة والمناخ الإداري على ممارسة عملية التمكين .

وهناك أيضا إقرار وإجماع من أفراد العينة حول التسليم بوجود الكثير من معوقات التمكين الإداري والتفويض

وخلاصة القول أن التمكين الإداري والتفويض واللامركزية مازالت مطلبا بعيد المنال وصعب التحقيق بالشكل المطلوب في واقع ممارسة العمليات الإدارية في الإدارة الوسطى للتعليم في مصر وهذا مجمل ما أسفرت عنه المعالجات النظرية والمسح الميداني لعينة الدراسة وتحليل آرائها .

## أهم المقترحات والتوصيات :

### المقترحات :

أهمية توجه المجتمع ككل نحو تطبيق الأساليب الحديثة من الشفافية والمساءلة والكفاءة والمحاسبية ، واعتماد المنهج العلمي واستخدام الممارسات الديمقراطية للنهوض بالمجتمع ككل ، وهذا بدوره ينعكس على المنظومات الفرعية ومنها منظومة التعليم وإدارته

استنادا إلى النتائج السابقة يمكن طرح المقترحات التالية لمواجهة ضعف مستوى التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر وتتمثل فيما يلي :

- ضرورة التوصيف الوظيفي الدقيق لكل مستويات العمل الإداري داخل منظومة التعليم
- حتمية الارتفاع والارتقاء بمستوي مديري المدارس ومن هم في مستوي الإدارة العليا والمتوسطة وتزويدهم بالجديد فيما يتعلق بالنظريات الإدارية الحديثة ومنظومة القرارات ونظريات اتخاذ القرار وطرق وأساليب اتخاذ وصنع وتقييم القرار ، وذلك من خلال إضافة مقررات دراسية بكليات إعداد المعلم تعالج هذه الموضوعات ، وإقامة دورات تدريبية فعالة يدرس بها المتخصصون هذه المقررات بجدية واستمرارية .
- ضرورة تحسين أحوال المعلم المادية والاجتماعية ورفع مكانته الأدبية داخل المجتمع بما ينعكس على ارتفاع أدائه وأداء المدارس بشكل عام .
- تعيين وترقية مديري المدارس بناء على الكفاءة وليس معيار الأقدمية المطلقة .
- زيادة الوعي بادوار كل وظيفة إدارية وذلك عن طريق زيادة الفاعليات من ندوات ومحاضرات ومؤتمرات وورش عمل ومطبوعات تسهم في توسيع القاعدة المعرفية بادوار ومهام وحقوق وواجبات كل من يشغل وظيفة محددة داخل منظومة إدارة التعليم .
- أهمية تفعيل دور نقابة المعلمين وتحقيق التواصل بينها وبين وزارة التعليم ومراكز البحوث المعنية بالتربية والإدارة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها لتحقيق التطوير الإداري والتعرف على اتجاهات الفكر المعاصر من قبل العاملين في منظومة التعليم
- تشجيع إجراء الدراسات التقييمية و الميدانية على مؤسسات التعليم في كافة جوانبها وخاصة الجوانب الإدارية .
- حتمية التحرر من سلبية الماضي والروتينية القائلة في ممارسة العمل الإداري خاصة في مجال الإدارة الوسطي في التعليم وإتاحة مساحة أوسع لمديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات اليومية
- ضرورة تحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بالتعليم وإدارته في كافة المستويات
- التأكيد على روح الفريق و تشجيع العمل الجماعي

- التوسع في الفاعليات والبرامج الهادفة التي تصدر من الجهات المعنية مثل معهد إعداد القادة ومديري المستقبل والجمعية العربية للإدارة ومعهد إعداد القادة وأقسام الإدارة بالجامعات المصرية والجامعات الأجنبية وتحقيق فكرة التشبيك Networking كمدخل إداري حديث
- العمل على ابتكار آليات حديثة ومبتكرة لجسر الفجوة بين من يقومون بالعمل التنفيذي ومن يهتمون بالعمل الأكاديمي التنظيري الفكري

### التوصيات :

- يمكن طرح التوصيات التالية والتي يوصي بها الباحث في ضوء نتائج الدراسة الراهنة. وتتمثل في:
- إعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لمديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس
  - تطوير نظم تقويم الأداء واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ونظم الحوافز وتفعيل نظم الحوافز المستخدمة وربط الحوافز بنظم تقويم الأداء .
  - صياغة أهداف التعليم بشكل عام وأهداف المراحل التعليمية المختلفة بشكل خاص ثم تحديد وصياغة أهداف المقررات والبرامج والمواد الدراسية حتى يتمكن مديري الإدارات من اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف .
  - التوجه الفوري نحو العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق والالتزام بالجودة والدقة والثقة المتبادلة
  - الشروع الفوري لنشر ثقافة التمكين وإحلالها محل ثقافة البيروقراطية التقليدية داخل قطاعات التعليم المختلفة
  - تشجيع التفاعل بين مديري الإدارات داخل مصر وخارج مصر للاستفادة من التجارب الدولية في مجال تطوير إدارة التعليم
  - الاعتماد على مكافآت التميز وحوافز الجودة وغيرها من الممارسات التي ترفع مستوى الأداء في العمل الإداري
  - إعادة هيكلة البنية الإدارية لمنظومة التعليم باستخدام أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق بناء تنظيمي مرن لمنظومة التعليم المصري في كافة مستوياتها
  - الشروع الفوري بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات على مستوى جميع المديرات والمدارس بشكل يسهل صناعة واتخاذ القرار المناسب
  - الإغلاء من مفاهيم المشاركة و التعاون وإشاعة جو من الثقة بين العاملين ومديريهم داخل مستويات الإدارات التعليمية المختلفة
  - ضرورة إنشاء مراكز خاصة بكل محافظة لإعداد وتدريب القادة الإداريين في المدارس
  - ضرورة إعطاء صلاحيات حقيقية وفعلية لإدارة المدرسة

### المراجع والهوامش وأسناد الدراسة

- [١] راجع عبد الصمد الاغبيري : الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر بيروت ، دار النهضة العربية ٢٠٠٠م ص ٧
- [٢] انظر عبد الباري الطاهر وعبد العزيز مرزوق : تمكين العاملين مدخل لتحسين أزمات الحج دراسة قدمت للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج ١٤٠٥ هـ ( متاح على الموقع [www.elmanshawi.com](http://www.elmanshawi.com), other/ altehar.com
- [٣] راجع في ذلك :
- عطية أفندي : تمكين العاملين ، مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣ ص ١٠
- \*منيرة جعلان على العزم : التمكين الإداري في دولة الكويت وبرز معوقاته في ضوء الفكر الإداري الحديث ماجستير إدارة جامعة الكويت ٢٠١٠ ص ٢
- [٤] إبراهيم أنيس وآخرون : المعجم الوسيط ج ٢ ، ط ٢ ، القاهرة ، مؤسسة التاريخ العربي ١٩٧٢
- [٥] مجد الدين محمد الفيروز ابادي : القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة لبنان ١٩٩٦
- ٦ - محمد بن مكرم بن منظور : لسان العرب ، دار احياء التراث ، لبنان ١٩٩٦
- ٧ - أبو بكر محمد الرازي : مختار الصحاح ، تحقيق سعيد محمود ، دار الجيل القاهرة ٢٠٠١
- ٨ - روجي البعلبكي : قاموس المورد عربي انجليزي ، دار العلم للملايين ، بيروت ١٩٨٧ م
- ٩- Conger , j,and Kamango , ; the empowerment process , integrating theory and practice t , academy of homagement review, 13, 32 , 1988
- 10- Bowen almmaler : The empowerment of service workers what why, how are when sloan management review , N 33 , 1992,
- ١١ - منيرة جعلان على العزمي : التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت مرجع سابق ، ص ٩
- ١٢ - استندت منيرة جعلان في ذلك إلي تمارا اليعقوب : ثقة الموظف في المدير ودورها في التمكين في القطاع الحكومي - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الأردن - ٢٠٠٤
- ١٣ - مي خميس شفيق محمد : تمكين العاملين وامكانيه تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرجع سابق ص ١٤
- ١٤ - فاطمة عبد الحميد الخاجة : اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على خبرة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية - رسالة دكتوراة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ٢٠٠٦ ص ٦٢
- ١٥ - محمود أبو النور عبد الرسول : تمكين المديرين كمدخل لانضباط المدرسة الثانوية في مصر دراسة ميدانية بمحافظة الجيزة - متاح على جوجل حتي أغسطس ٢٠١٥

- ١٦- راجع في ذلك :
- إبراهيم أنيس وآخرون : المعجم الوسيط ج ٢ ، ط ٢ ، القاهرة ، مؤسسة التاريخ العربي ١٩٧٢
- مجد الدين محمد الفيروز أبادي : القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة لبنان ١٩٩٦
- محمد بن مكرم بن منظور : لسان العرب ، دار إحياء التراث ، لبنان ١٩٩٦
- أبو بكر محمد الرازي : مختار الصحاح ، تحقيق سعيد محمود ، دار الجيل القاهرة ٢٠٠١
- ١٧- انظر في ذلك :
- منير البعلبكي : قاموس المورد انجليزي - عربي دار العلم للملايين بيروت ١٩٨٠
- روجي البعلبكي : قاموس المورد عربي انجليزي ، دار العلم للملايين ، بيروت ١٩٨٧م وكذلك
- قاموس الدليل
- Conger , j, and Kamango , ; the empowerment process , integrating theory and practice t , academy of homagement review,
- Bowen almmaler: The empowerment of service workers what why, how are when Sloan management review.
- ١٨- شاكر محمد فتحي احمد: إصلاح الإدارة التعليمية في مصر في ضوء مقومات الفكر الإداري المعاصر، دراسة تحليلية ، مجلة الدراسات التربوية ، مجلة التربية الحديثة ، المجلد السابع الجزء ١٥ نوفمبر ١٩٨٨ ص ٧٥
- ١٩- راجع في ذلك :
- أبو بكر محمد الرازي : مختار الصحاح ، تحقيق سعيد محمود ، دار الجيل القاهرة ٢٠٠١
- ٢٠- انظر :
- منير البعلبكي : قاموس المورد انجليزي - عربي دار العلم للملايين بيروت ١٩٨٠
- ٢١- محمود أبو النور عبد الرسول : تمكين المديرين كمدخل لانضباط المدرسة في مصر مرجع سابق
- ٢٢- مضايوي الشعلان وسهام كعكي : آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء مرجع سابق
- ٢٣- ندى النفيسة : إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات والعاملات في جامعة الملك السعود - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة - الرياض ٢٠١١.
- ٢٤- مي خميس شفيق محمد : تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرجع سابق.
- ٢٥- أبو بكر أبو سالم : اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدي العاملين في شركة سونتر الجزائرية - رسالة ماجستير كلية الأعمال - الجزائر - ٢٠١٠.
- ٢٦- منيرة جعيلان العزمي : التمكين الإداري لدي مديري التعليم العام في دولة الكويت ، مرجع سابق.

- ٢٧- حسن الطعاني : درجة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك – الأردن ، المجلة التربوية – جامعة الأردن . ٢٠٠٩
- ٢٨- أثير عبد الأمير ، وحسين عبد الرسول : إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية العراق ٢٠٠٨.
- ٢٩- عوض العنزي ومحمد القريوتي : الشعور بالتمكين لدي المديرين من مستوي الإدارة الوسطي في دولة الكويت ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ٢٠٠٦ .
- ٣٠- Emerson : why employee empowerment should be more than just abuzz word at your ca gait
- ٣١- Prawit, Erawan; teacher empowerment and developing acicular impartment system in municipal schools using cooperation between university and musicality in Thailand , Asia pacific No2 , 2008
- ٣٢- J, Solazer ; t he relation ship between employee empowerment, over all job satisfactory and organization commitment, study of Vacuumed university of soften Alabama , 2008
- ٣٣- Lambert, Raricia faculty perceptions of empowerment , Joh. satisfaction , and commitment to organization three indirect universities of miscour Columbia , 2007.
- ٣٤- R bogler and A, somech ; mfluence of teacher empowerment on teaches organizational commitment , u organizational citizenship behavior in schools teaching and teacher education 20 , 2004
- ٣٥- Jadesenome; the barrier of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organization and commitment work and sores , 18 , 11 , 2004
- ٣٦- Mcarthur ; Numerate and leadership and faculty empowerment at the community , community college review 30 , 2002
- ٣٧- E,mak and beyond ; relation ship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong, journo of nurse management 10 , 3 , 2002.
- ٣٨- T, kellari and F, dancewear and ; leadership and empowerment asocial exchange prospective human relations 48 , 1995.
- ٣٩- D, clooins; rooting for empowerment empower mention in organization , 3 , 2 , 1995 .
- ٤٠- G.G dutty ; professional development and the disempowerment of teacher and professors schools phidelta kappa 75 , 1994

٤١- K.W , Thomas and B.A velthouse cognitive elements of empowerment, an interpretive model of intrinsic task inotivaticis, academy of management review 15, 1990.

٤٢- انظر :

منيرة جعيان : التمكين الإداري لدي مديري التعليم العام مرجع سابق ص ١١

٤٣- المرجع السابق نفس الصفحة.

٤٤- احمد الشهري : دراسات في ضوء القران الكريم ، عوامل النصر والتمكين في دعوات المرسلين ،

دار القاسم ، موقع الإسلام [www.al-eslam.com](http://www.al-eslam.com)

٤٥- منيرة جعيان : التمكين الإداري لدي مديري التعليم العام: مرجع سابق ص ١٤.

٤٦- مي خميس شفيق محمد : تمكين العاملين و إمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

، مرجع سابق ص ٢٦.

٤٧- مضاوي بنت محمد الشعلان وسهام بنت محمد كعكي : آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء

في جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن - المجلة السعودية للتعليم العالي العدد العاشر محرم

١٤٣٥ ص ٤٢ - ص ٤٣.

٤٨- انظر في ذلك محمود أبو النور عبد الرسول : مرجع سابق.

٤٩- راجع في ذلك :

- عبد المحسن القحطاني وآخرون : مدي تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق

التعليمية بدولة الكويت مرجع سابق ص ١٧٥-٢١١.

٥٠- المرجع السابق ص ١٨٠ ، ص ١٨٥.

٥١- انظر في ذلك سيد الهواري : العائد التحويلي وتغير المستقبل مكتبة عين شمس القاهرة ٢٠٠٥

ص ٣٥ .

٥٢- جاسم محمد ضرار: تنمية المهارات الإدارية القيادية-الرياض السعودية ٢٠٠٥ ص.٦٣

٥٣- Rikreinter and A.Kincki ; organizational and behavior rewind,2009p.p23-27.

٥٤- احمد سيد مصطفى : المدير ومهارته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة - القاهرة - ٢٠٠٥

ص ٩ بتصرف.

٥٥- محمود أبو النور عبد الرسول : تمكين المديرين كمدخل للانضباط المدرسي في مصر مرجع

سابق ص.٨

٥٦- المرجع السابق ص ٨ .

٥٧- للمزيد حول هذه المحاور راجع :

جمال أبو الوفا - دراسة ميدانية على أهم محددات تفويض السلطة لدي نظار ومديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ، التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، المجلد الأول ، العدد الثاني مايو ١٩٩٨ ص ٣٧ ، ص ٤٠ .

٥٨- منيرة الجعيلان : التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت - مرجع سابق ، ص ٤٨ - ص ٤٩ .

٥٩- المرجع السابق ص ٩ ، ص ٢٠ بتصرف .

٦٠- مي خميس شفيق : تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي - مرجع سابق ص ٤٠ .

٦١- المرجع السابق الصفحات أرقام ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ .

٦٢- المرجع السابق ص ٦٣ ، ص ٨١ بتصرف .

٦٣- منيرة جعيلان على العزمي : التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت - مرجع سابق ص ٣٤ ، ص ٤٦

٦٤ - جمال أبو الوفا : دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدي نظار مدارس الثانوية العام مرجع سابق ص ٣٦

٦٥ - محمود أبو النور أبو الرسول : تمكين المديرين للانضباط في مصر مرجع سابق ص ١٢ ، ص ١٣

٦٦- مي خميس شفيق : تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرجع سابق ص ٤٥ .

٦٧- المرجع السابق ص ٥٣ .

٦٨- هذا ما أورده خالد حنفي ( محرر ) : أي دور للشبكات في تغيير عالمنا ؟ ، اتجاهات نظرية في تحليل السياسة الدولية ، الشبكات مداخل بناء القوة في القرن الواحد والعشرين ، ملحق مجلة السياسة الدولية أكتوبر ٢٠١٥ .

٦٩ - المرجع السابق ص ٤ ، حيث ذكر المصدر الأساسي وهو

**Peter Rlastyic and john cleuelimd, made and eine Taylor , connecting to change , the world harnessing the poor of the networks farcical impact London 2014 , p 1-11**

٧٠- هذا ما ذكره خالد حنفي مستندا إلي :

**Ricard, Wilson grave and Martha nonez: evaluating international social change networks accentual [http; www.mange .co.uk](http://www.mange.co.uk)**

٧١- خالد حنفي، الشبكات- مداخل بناء القوة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق ، ص ٣ .

٧٢ - المرجع السابق نفس الصفحة .

٧٣ - المرجع السابق نفس الصفحة .

- ٧٤- رانيا حسين خفاجة : الشبكات وتغير مفهوم القوة في العلاقات الدولية - ملحق مجلة السياسة الدولية العدد ٢٠٢ أكتوبر ٢٠١٥ ، ص ٦.
- ٧٥- المرجع السابق نفس الصفحة.
- ٧٦- منيرة جعيلان العزمي : التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام مرجع سابق ص ٩.
- ٧٧ - مضاوي وسهام كعكي : آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورا - مرجع سابق ، ص ٤٣.
- ٧٨- منيرة جعيلان العزمي : التمكين الإداري لدي مديري التعليم العام في دولة الكويت مرجع سابق ص ٣١.
- ٧٩ - مي خميس شفيق : تمكين العاملين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرجع سابق ص ٣٣ هذا وقد رجعت مي خميس في ذلك إلي :
- Gretchen Seritzer . toward the perspectives, a review of social , stkoctokal and psychological empowerment network , universal ,1977.
- ٨٠- المرجع السابق ص ٣٥.
- ٨١- منيرة جعيلان العزمي : التمكين الإداري لدي مدارس التعليم العام في دول الكويت مرجع سابق ص ٢٤ ، ص ٢٥.
- ٨٢- محمود أبو النور عبد الرسول : تمكين العاملين كمدخل لانضباط المدرسي مرجع سابق ص ١٢ هذا وقد راجع أبو النور فيما ذهب إليه إلي : سعد بن مرزوق العتبي : إدارة الجودة جوهر تمكين العاملين ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة ال جودة الشاملة جامعة الملك السعود - الرياض - ١٧ - ١٨ ابريل ٢٠٠٥ ص ٢٥.
- ٨٣ - منيرة جعيلان العزمي : التمكين الإداري لدي مديري التعليم العام في دولة الكويت مرجع سابق ص ٥١ ، ص ٥٣ .
- ٨٤ - مضاوي الشعلان وسهام كعكي : آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورا مرجع سابق ص ٤٣ - ٤٥.
- ٨٥- منيرة جعيلان العزمي : التمكين الإداري لدي مديري التعليم العام في الكويت مرجع سابق ص ٣٣-٣.