



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية



السنة الثانية عشرة
العدد (٣٨)

أبريل ٢٠٢٤
(الجزء الأول)



البريد الإلكتروني: j_foea@Aru.edu.eg
الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423
الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

المجلة العلمية
كلية التربية

الرسالة



نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمتخصصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة



حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثانية عشر - العدد الثامن والثلاثون - إبريل ٢٠٢٤ - الجزء الأول)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foea@aru.edu.eg



قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولاً: الهيئة الإدارية العليا للمجلة			
١	أ.د. حسن عبد المنعم الدمداش	رئيس الجامعة	
٢	أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية جامعة العريش	نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث
٣	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	عميد الكلية
٤	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح	أمين عام الجامعة	
٥	السيد الأستاذ صبري عطية	عضو قانوني	
أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
١	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ تربيه الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٣	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. إبراهيم محمد عبد الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة

٦	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.م.د أحمد نبوي عيسى	أستاذ التربية الخاصة المساعد	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.م.د عزة حسن	أستاذ الصحة النفسية المساعد	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٩	أ. إسلام الصادق	أمين الكلية	

ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير

١	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
٢	د. محمد علام طلبه	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٣	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٤	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٥	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة
٦	د. مها سمير محمود سليمان	مدرس بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية

ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحضير

١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
٤	م. حسناء علي حامد	معيدة بقسم علم النفس	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
٥	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
٢	أ.د مایسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
٣	أ.د ريم أحمد عبد العظيم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة أسسيوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي - مصر
٦	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق

		الرياضيات	التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً"
٧	أ.د رمضان محمد رمضان	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة بنها مصر عميد كلية التربية النوعية ببها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً"
٨	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة العريش مصر العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش-نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث - قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.
٩	أ.د سعيد عبده نافع	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	جامعة الإسكندرية - مصر نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.
١٠	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	أستاذ اجتماعيات التربية	جامعة أسيوط مصر العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرّف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١١	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة صنعاء اليمن منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية - جامعة الإمارات " سابقاً" - وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" - خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج
١٢	أ.د عنتر صليحي عبد اللاه طليبة	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	جامعة جنوب الوادي - مصر منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP) سابقاً (. أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠
١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الإمارات الإمارات رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.

١٤	أ.د الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم سابقا. - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الإلكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية - جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، وبقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا -رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق - سوريا- "سابقاً" - عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA - رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية التربية الأسرية	وزارة التربية الوطنية - المغرب	-خير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا
٢٠	أ.د مهني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط-مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة - مقرر اللجنة العلمية لترقية

		و اقتصاديات التعليم	الأستاذة والأستاذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي
٢١	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية	عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان - نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً " - خريج جامعة نبراسكا - بريطانيا.
٢٢	أ.د نياف بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة " سابقاً " - المشرف العام على البحوث والبيانات بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية " سابقاً ".
٢٣	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا - عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً " -

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

- الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥ سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).
٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.
٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم
٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.
٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.
٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقوقها في تحديد أولويات نشر البحوث.



١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة) .
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
-موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتمد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.

محتويات العدد (الثامن والثلاثون) الجزء الأول

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
بحوث العدد			
١	استراتيجية تتبع الإشارة المقترحة القائمة على بيداغوجيا الخطأ لتحسين الأداء الخطي والمظهر الكتابي لدى تلاميذ التعليم الأساسي إعداد د. إبراهيم فريج حسين محمد أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية المساعد كلية التربية - جامعة العريش		
٢	فعالية برنامج تدريبي باستخدام الألعاب التعليمية في تنمية الصمود النفسي والمناعة النفسية لدى التلاميذ المعاقين فكرياً القابلين للتعلم إعداد د. مكي محمد مغربي محمد أستاذ مساعد بقسم التربية الخاصة كلية التربية - جامعة العريش		
٣	المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة إعداد د. أحمد محمد محمود الجنائني مدرس بقسم أصول التربية كلية التربية - جامعة حلوان		
٤	تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الإداري (دراسة حالة) إعداد		

أ.د. سلوى السعيد فراج

أستاذ العلوم السياسية

كلية التجارة - جامعه قناة السويس

د. عبدالكريم محمد أحمد

مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / سعيد عبد الحافظ سليمان

المستجدات المعاصرة وتأثيرها على الممارسات التدريسية لدى معلمي

الدراسات الاجتماعية

إعداد

أ.د. نجفة قطب الجزار

أستاذ المناهج وطرق تدريس المواد الاجتماعية

كلية التربية جامعة المنوفية

أ.د. فتحية علي حميد لافي

أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ المساعد

كلية التربية جامعة العريش

الباحث/ ماجد سعيد محمد طلبة

The Effectiveness of a Successful Intelligence-based Program for Developing English Writing Skills and Attitudes towards Writing among Preparatory Schoolers

Dr. Taher Mohammad Al-Hadi

Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education-Suez Canal University, Ex-Dean of the Higher Institute of Languages, 6th of October

Dr. Mahdi M. Abdallah

Associate Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education, Arish University

Shimaa Abd Al-Alim Mohamed Mostafa Al-Sharawy

افتتاحية

وداعاً أيها الحبيب

بقلم: هيئة التحرير



يأتي العدد (٣٨) العدد الثاني من العام (الثاني عشر) للمجلة في أول أبريل ٢٠٢٤م، وقد ودعنا في ٢٠ فبراير الماضي أستاذاً زميلاً وحبيباً وصديقاً غالياً: الأستاذ الدكتور أحمد عبد العظيم سالم رئيس قسم أصول التربية. النائب الأسبق لمدير تحرير المجلة.

هيئة تحرير المجلة تتقدم بخالص العزاء لأسرة الفقيد الغالي، ولأسرة الكلية والجامعة، داعية أن يلهمنا الله الصبر على فراقه. وتأتي كلمات الرثاء من بعض المحبين الافتتاحية الأنسب لأول عدد يصدر بعد وداعك أيها الحبيب : إهداء من هيئة التحرير ...

أ.د. رفعت عمر عزوز (استاذ متفرغ بقسم أصول التربية.. النائب السابق لرئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب)

بماذا أرتيك يا صاحبي؟ كل الوجوه تبوح ببكائك اليوم وتجاهر...!! وكل الأشياء قد فقدت قيمتها وهانت...!! ولكنه يقين يا صاحبي. أراك في كل الوجوه. ترقبنا...!! وأرى الوجوه فيك تتعى حزننا...!! أحس بوجودك قربي...!! كعادتك...!! أنا مهما تحدثت عنك يا صاحبي...!! أكاد لا أحصي فيك المآثر، وتتطمس الأحرف وتضيع...!! وما لها بعد الله يا صاحبي.. من جابر...!!



أ.د. زكريا محمد هيبة (أستاذ بقسم أصول التربية. وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث):

كنا على وعد باللقيا، لكن الموت كان قد ضرب موعدًا معه منذ أمد؛ فلبى مجيبًا، وتركنا محتسبين صابرين راضين؛ ذرفنا دمعاً سخيًا ملؤه الحب والوفاء، وإن لم تتدّ منا دمعة ندم عن كلمة لم نقلها؛ ففي لقاء الوداع قلنا كل شيء، وكيف لا؟! والبسمة قد احتلت كل وجهه، وظللنا الضحكات الوقورات. الله أسأل أن يجعل الجنة داره، وأنا لله وأنا إليه راجعون.

✓ أ.د. عصام عطية عبد الفتاح (أستاذ بقسم أصول التربية)

المشهد الأول... فبراير ١٩٩٨ حيث استلم شابان في أواخر العشرينات من العمر لا يعرف أحدهما الآخر العمل معيدين بكلية التربية... يقضيان الليلة الأولى لهما في الاستراحة، ويتم التعارف الكامل، وكأنهما صديقان من سنين يحلمان سويا بمستقبل لم تتضح ملامحه بعد. المشهد الثاني... فبراير ٢٠٢٤ يلتقي نفس الشخصين بعد أن صارا في بداية الخمسينات، وأحدهما يشرح للآخر، وهو على فراش المرض بالمستشفى خبرته السابقة في عملية القلب المفتوح ويتواعدان على اتباع سلوكيات صحية وغذائية تحفظ لهما ما تبقى من عمرهما.. ما بين المشهدين.. ٢٦ عاما كاملة من التلاقي في العريش ... وفي طائرة واحدة للعمل بالمدينة المنورة... وفي بيتين قريبين هناك.. وبمكتب واحد... وفي سكن واحد بعد العودة من الإغارة... في المشاركة الفاعلة ... أسررنا لبعضنا ما لا يعرفه عنا غيرنا... ترافقنا أكثر مما افترقنا لدرجة صدق معها قوله أثناء مرضي الأخير: (حتى في المرض يا صديقي كنا رفقاء) ... لن أقول وداعا أحمد سالم، وإنما ... إلى لقاء قريب يا صديقي لاستكمال رفقتنا...

د. مهدي محمد عبد الله (أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس)

صعب على المرء أن يرثي من يحب، فقد كان فقيدنا أ.د. أحمد سالم مدرسة تربوية متميزة تجمع بين العلم والخلق والأصول، ويمثل رحيله ثلثة في صرح التربية

والتربويين، فله منا خالص الدعوات بأن يخصه ربنا بسحائب الرحمات والبركات وأن يجبر الله قلوب أهله وأحبابه وزملاءه وطلابه.

✓ أ.د. صالح محمد صالح (أستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس)

ورحل زميل العمر.. رحل من كان رمزاً للجِد والمثابرة.. رحل من حمل سيرة عطرة وبحوثاً خالدة.. نعم صديقي سنفقدك.. سنفقد ابتسامتك الدافئة.. سنفقد منشوراتك الطيبة التي كانت تحمل الكثير من الدعابة وفي نفس الوقت فلسفة عميقة كانت تشعل فينا روح التفاؤل والأمل.. لم يعد لك يا صديقي سوى أن نبتهل إلى الله من كل قلوبنا أن يرحمك ويغفر لك ويسكنك فسيح جناته وإنا لله وإليه راجعون.

د. أسماء عبد الستار أحمد السيد (مدرس بقسم أصول التربية).

رحمك الله أستاذي وجزاك عني خير الجزاء؛ اللهم تقبل إرث العلم الذي خلفه أستاذنا صدقة جارية على روحه الطيبة لقد كان وجوده بسمينار القسم الأخير بمثابة لقاء مودعٍ لطلابه ومحبيه. حرص على سماع الجميع وحثهم على مواصلة العمل. لم يجلس على المنصة كالعادة بل جلس وسط طلابه وكأن رسالته لنا واصلوا المسير وتسلموا الراية. تغمدك الله برحمته وجعل قبرك روضة من رياض الجنة، وجزاك عن الإحسان إحساناً وعن الإساءة عفوًا وغفراناً.

د. مها سمير الشوربجي (مدرس بقسم أصول التربية).

إلى روح أستاذي ومعلمي والأب الروحي لقسم أصول التربية (أ.د./أحمد عبد العظيم سالم)

مهما كتبت من كلمات رثاء، وسطرت من حروف حزينة باكية؛ لن أوفيك حقك من علم ووقت وجهد وتقان في سبيل إتمام رسالتك على أكمل وجه؛ وستظل نبراساً وقودة لنا . تغمدك الله بواسع رحمته، وأسكنك فسيح جناته يارب العالمين.

ويأتي العدد الحالي (العدد ٣٨) متضمن اثني عشر بحث علمي في مجالات التربية المختلفة باللغتين: العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ الألعاب التعليمية وتنمية الصمود النفسي والمناعة النفسية.
- ✓ استراتيجية تتبع الإشارة المقترحة القائمة على بيداغوجيا الخطأ.
- ✓ المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ✓ متطلبات تعليم كفايات المواطنة البيئية في منهج اللغة العربية.
- ✓ الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الإداري.
- ✓ المستجدات المعاصرة وتأثيرها على الممارسات التدريسية.
- ✓ استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم.
- ✓ نظرية الذكاء الناجح وتنمية مهارات الكتابة باللغة الإنجليزية.
- ✓ التعلم المدمج وتدريب مادة الدراسات الاجتماعية.
- ✓ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم.
- ✓ بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية.
- ✓ التدريس المتميز وتنمية الطلاقة في الكتابة باللغة الإنجليزية.

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء ، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من مجالات البحث التربوي.

والله الموفق

هيئة التحرير



البحث الرابع

تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الإداري (دراسة حالة) إعداد

أ.د. سلوى السعيد فراج

أستاذ العلوم السياسية

كلية التجارة - جامعه قناة السويس

د. عبدالكريم محمد أحمد

مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / سعيد عبد الحافظ سليمان



تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكن الإداري (دراسة حالة)
أ.د. سلوى السعيد فراخ د. عبدالكريم محمد أحمد أ/ سعيد عبد الحافظ سليمان



تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء

التمكين الإداري (دراسة حالة)

إعداد

أ.د. سلوى السعيد فراج
أستاذ العلوم السياسية
كلية التجارة - جامعه قناة السويس

د. عبدالكريم محمد أحمد
مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / سعيد عبد الحافظ سليمان

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات التربوية المختلفة وكيفية تطويره وتحسينه وقد تم اختيار عينه من العاملين بالمؤسسات التربوية المختلفة بمنطقة بئر العبد وعددها ٧٤ مفردة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وتساؤلاتها والتحقق من صحتها وتم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين كل من (تفويض الصلاحيات والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز) من جهة وبين التمكين الإداري من جهة أخرى وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التمكين الإداري على جميع مؤسسات الدولة وضرورة ربط الموظفين بالقيم التي تنمي دور التمكين الإداري في الوظائف التي يعملون بها.

Abstract

This study aims to identify the reality of administrative empowerment for employees of the environmental affairs departments in the local units and how to develop and improve it. A sample of 74 employees of the environmental affairs offices in the Bir al-Abd Center was selected, both male and female. The study relied on the descriptive approach that is appropriate to the nature of the subject of the study and its questions, and its validity was verified. The questionnaire was used as a tool for the

study, and the results showed a direct relationship between (delegation of powers, training, effective communication, and motivation) on the one hand, and administrative empowerment on the other hand. The study recommended the necessity of applying administrative empowerment to all state institutions and the necessity of linking employees to the values that develop the role of administrative empowerment in the jobs in which they work. With it.

مقدمه الدراسة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة والضغط في منظمات الأعمال أولت هذه المنظمات المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري لها اهتماما متزايدا يفوق في أهميته كافة العناصر المادية فبدأت العديد من المؤسسات تولي مواردها البشرية اهتماما خاصة عن طريق تبني تطبيق مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة الثقة لدى العاملين فيها لما لها من أثر فعال في تحسين أدائهم فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع المحلي والخارجي لذلك يعد تمكين العاملين اليوم مطلباً أساسياً لا سيما بعد أن تبين أن اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ميزت مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفه جديدة قوامها التركيز على العاملين وفاعليتهم وإبداعاتهم في التنظيم.

ويعد التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصر إلى مستويات راقية من التعاون التمكين يعمل على تقليص الفجوة الكبيرة بين الإدارة والعاملين من خلال مساهمته في تجديد ودعم الثقة بين العاملين والإدارة من أجل تحقيق الهدف المطلوب وهو تحقق أقصى النجاحات من خلال تبني إستراتيجية التمكين داخل منظمات الأعمال والمؤسسات. (٦: ١١)

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث ومراقبة العاملين بالمؤسسات التربوية ظهرت بعض المعوقات لرفع كفاءة وإنتاجية وسرعة الانتهاء من الأعمال المكلف بها الموظفين نظرًا لوجود الروتين والتسلسل الوظيفي دون إعطاء وتوفير حق الإبداع لسرعة إنجاز الأعمال.

ومن هنا فكر الباحث في هذه المشكلة ومحاولة منه لإظهار قيمة التمكين الإداري ودوره الفعال في رفع وتطوير وتحسين بيئة العمل وكذلك لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى الرضا الوظيفي من قبل الموظفين وكذلك رفع إنتاجية المؤسسة كما سعت الدراسة للكشف عن دور التمكين الإداري وعلاقته بمستوي الاداء لدي العاملين بالأقسام المختلفة بالمؤسسات التربوية بمركز ومدينة بئر العبد وعلاقته ببعض المتغيرات وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-

- ما هو واقع التمكين الإداري داخل المؤسسات التربوية وإمكانية تطبيقه في الاقسام المختلفة بتلك المؤسسات؟-

- ما هي أهم توصيات العاملين في المؤسسات التربوية المختلفة والتي تعمل على تحقيق التمكين الإداري؟

أهمية الدراسة :

تتعلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وهو تأثير تطبيق التمكين الإداري على تحسين الأداء الاداري لدى الموظفين بالمؤسسات التربوية ويمكن تلخيص الأهمية فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

- تعددت فوائد تلك الدراسة من الناحية النظرية ونذكر منها الآتي:-
- أهمية موضوع التمكين الإداري نظرا لتأثيره الواضح علي أداء المؤسسات التربوية بصفه عامه وأداء المدارس والجامعات بصفه خاصة.-
- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع التمكين وعلاقته بالمؤسسات التربوية

الأهمية التطبيقية:

- احتياج المؤسسات التربوية لنتائج وتوصيات مثل تلك الدراسات لتطبيقها لإحداث تطوير حقيقي بتلك المؤسسات .
- الحاجة لمثل تلك الدراسات لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة والصلة.

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى هدف رئيسي وهو التعرف على واقع التمكين الإداري الموظفين بالمؤسسات التربوية وكيفية تطويره وتحسينه وينبثق من ذلك الهدف عدة أهداف فرعية وهي:
- تسعى الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين الأداء الإداري والتمكين لدى العاملين بالمؤسسات التربوية
- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم تحديات تطبيقه في المؤسسات وذلك من خلال مراجعته الجزء النظري للدراسة.-
- الوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري بالمؤسسات التربوية .

فروض الدراسة :

- تعمل هذه الدراسة على اختيار فرضين أساسيين (ثم تطويرهما من خلال الدراسات السابقة ونموذج الدراسة) تتماشى مع الأهداف الخاصة بها.
- وتلك الفروض هي :
- يؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي لدى العاملين وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فروض فرعية :
- يؤثر تفويض الصلاحيات تأثيراً معنوياً على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بقرى محافظة شمال سيناء .

- يؤثر التدريب تأثيراً معنوياً على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بقرى محافظة شمال سيناء.
- يؤثر الاتصال الفعال تأثيراً معنوياً على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بقرى محافظة شمال سيناء.
- يؤثر نظام التحفيز المطبق تأثيراً معنوياً على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بقرى محافظة شمال سيناء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى الموظفين تعزي إلى متغير الجنس.
- توجد علاقة ارتباطيه بين مقاييس أبعاد التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي بالرغم من اختلاف نوع الإدارة المتبعة.

مصطلحات الدراسة :

١/ التمكين الإداري:

منح العاملين صلاحيات واسعة جديدة ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتوفير فرص النمو المهني و بيئة العمل الملائمة وفق استراتيجيه دائمة بما يعزز الشعور بالثقة ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويميز الأداء.

(٤٣ : ٣٣)

٢ / كفاءة العاملين :

يشير هذا البعد إلى الدرجة التي تمكن فيها العامل بأن يؤدي أنشطته الوظيفية والمهام المطلوبة منه بمهارة وكفاءة عالية. (تعريف إجرائي)

٣ / تفويض السلطة :

منح العامل في المؤسسة حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدود وبالقدر اللازم بانجاز مهام معينة

منهج البحث:

تم اختيار المنهج الوصفي حيث يتماشى مع طبيعة البحث.

عينه البحث:

تم اختيار عينه البحث بالطريقة العمدية الموجهة حيث تم اختيار موظفي مؤسسات تربويه مختلفة بمركز ومدينه بئر العبد وعددهم ٧٤ موظف من المدينه والقرى التابعة للمركز .

أدوات البحث :

تم تجميع بيانات البحث عن طريق استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض .

الإطار النظري :

اولاً" المؤسسات التربوية :

تعريف المؤسسات التربوية:

يمكن تعريف المؤسسات التربوية بأنها تلك البيئات أو الأوساط التي تُساعد الإنسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته ، والتفاعل مع من حوله من الكائنات، والتكيف مع من ما حوله من مكونات.

ويأتي من أبرز وأهم هذه المؤسسات التربوية في المجتمع الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق إلى جانب المسجد ووسائل الإعلام والأندية وأماكن العمل ونحوها من المؤسسات المختلفة التي تؤثر على تربية الإنسان

ومعنى هذا أن تربية الإنسان لا يمكن أن تتم إلا من خلال بعض المؤسسات أو الوسائط الاجتماعية المختلفة . ونظراً لكثرة هذه المؤسسات وتنوعها واختلاف أشكالها وأنماطها ؛ فقد عرّف المجتمع المسلم عبر تاريخه الطويل عدداً من هذه المؤسسات الاجتماعية التربوية والتعليمية المختلفة التي كانت نتاجاً طبيعياً للعديد من المطالب والتحديات والتغيرات الحضارية التي طرأت بين حين وآخر على العالم الإسلامي . بل إن كل مؤسسة من المؤسسات التربوية التي عُرفت في الإسلام إنما نشأت استجابةً لحاجة وظروف اجتماعية معينة.

أنواع المؤسسات التربوية في المجتمع :

ويأتي من أبرز هذه المؤسسات التربوية والتعليمية ما يلي:

(١) الاسره والمنزل :

وهي الخلية الأولى التي يتكون منها نسيج المجتمع ، كما أنها الوسط الطبيعي الذي يتعهد الإنسان بالرعاية والعناية منذ سنوات عمره الأولى . وقد حث الإسلام على تكوينها والاهتمام بها لأثرها البارز في بناء شخصية الإنسان وتحديد معالمها منذ الصغر . وتتكون الأسرة في الغالب من مجموعة أفراد تجمعهم فيها ظروف المعيشة الواحدة ؛ وتربطهم رابطة شرعية قائمة على المودة والمحبة.

وتُعد الأسرة أهم المؤسسات التربوية الاجتماعية التي لها الكثير من الوظائف ، وعليها العديد من الواجبات الأساسية حيث تُعتبر بمثابة المحضن الأول الذي يعيش الإنسان فيها أطول فترة من حياته ، كما أن الإنسان يأخذ عن الأسرة العقيدة ، والأخلاق ، والأفكار ، والعادات ، والتقاليد ، وغير ذلك من السلوكيات الإيجابية أو السلبية.

وللأسرة وظائف كثيرة ومتنوعة لا سيما أنها تُعنى بتنمية ورعاية جميع الجوانب الشخصية للإنسان في مختلف مراحل عمره . وعلى الرغم من اشتراك الأسرة المسلمة مع غيرها من الأسر في أداء بعض الوظائف التربوية ؛ إلا أن للأسرة المسلمة بعضاً من الوظائف التربوية المميزة التي من أبرزها ما يلي :

١. العمل على تزويد المجتمع المسلم بالذرية الصالحة التي تُحقق قوله صلى الله عليه وسلم : " تزوجوا الولود الودود ؛ فإنني مُكاثِّر بكم " (رواه النسائي ، الحديث رقم ٣٠٢٦ ، ص ٦٨٠) . والتي تكون عاملاً قوياً في تحقق واستمرار الحياة الأسرية ، وضمان استقرارها.

٢. تحقيق عوامل السكون النفسي والطمأنينة لجميع أفراد الأسرة حتى تتم عملية تربيتهم في جوٍّ مُفعمٍ بالسعادة بعيداً عن القلق والتوتر والضياح . ويأتي ذلك تحقيقاً لقوله تعالى : { وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقُرُونَ } (سورة الروم : الآية رقم ٢١)

٣. حُسن تربية الأبناء والقيام بواجب التنشئة الاجتماعية الإيجابية ، والعمل على صيانة فطرتهم

عن الانحراف والضلال ، تحقيقاً لقوله صلى الله عليه وسلم : " كُلُّ مولودٍ يُولدُ على الفطرة فأبواه يهودانه ، أو يُنصرّانه ، أو يُمجسانه " (رواه البخاري ، الحديث رقم ١٣٨٥ ، ص ٢٢٢)

٤. توفير مقومات التربية الإسلامية الصحيحة لأفراد الأسرة عن طريق العناية بمختلف الجوانب الشخصية للإنسان (روحياً ، وعقلياً ، وجسدياً) . والحرص على توازنها وتكاملها لما لذلك كله من الأثر الكبير في تشكيل وتكوين الشخصية المسلمة السوية ، والعمل على تفاعلها وتكيفها مع ما حولها من المكونات ، ومن حولها من الكائنات بصورة إيجابية ، ومستمرة طول فترة الحياة.

٥. الحرص على توعية أعضاء الأسرة وخاصة الصغار منهم بكل نافع ومفيد ، والعمل على تصحيح مفاهيمهم المغلوطة ، وحمايتهم من كل ما يهدد سلامتهم وسلامة غيرهم ، وتعليمهم الأخلاق الكريمة ، والآداب الفاضلة ، والعادات الحسنة حتى يشبون عليها ، ويتعودون على مبدأ التحلي بالفضائل ، والتخلي عن الرذائل.

٦. إكساب أعضاء الأسرة الخبرات الأساسية والمهارات الأولية اللازمة لتحقيق تكيفهم وتفاعلهم المطلوب مع الحياة ، وإكسابهم الثقة بالنفس ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدور التربوي للأسرة في عصرنا الحاضر قد تقلص بعض الشيء ولم يعد بنفس المنزلة التي كان عليها من قبل ، والسبب في ذلك أن هناك مؤسسات اجتماعية أخرى تمكنت في العصر الحاضر من مزاحمة الأسرة والسيطرة على معظم الوقت الذي يقضيه الإنسان تحت تأثيرها ومن هذه المؤسسات وسائل الإعلام التي تُعد بحق في عصرنا أهم وأبرز المؤسسات التربوية الاجتماعية المؤثرة تأثيراً فاعلاً في حياة الإنسان صغيراً كان أو كبيراً ، جاهلاً أو متعلماً ، ذكراً أو أنثى.

(٢) المسجد :

يُعد المسجد أبرز وأهم المؤسسات الاجتماعية التربوية التي ارتبطت بالتربية الإسلامية ارتباطاً وثيقاً نظراً لعددٍ من العوامل التي أدت في مجموعها إلى ذلك الارتباط والتلازم ؛ لا سيما وأن المسجد لم يكن في المجتمع المسلم الأول مجرد مكان لأداء العبادات المختلفة فقط بل كان أشمل من ذلك ؛ إذ كان جامعاً لأداء العبادات من الفرائض والسُنن والنوافل ، وجامعةً للتعليم وتخريج الأكفاء من الخلفاء والعلماء والفقهاء والأمراء ، ومعهداً لطلب العلم ونشر الدعوة في المجتمع ، ومركزاً للقضاء والفتوى ، وداراً للشورى وتبادل الآراء ، ومنبراً إعلامياً لإذاعة الأخبار وتبليغها ، ومنزلاً للضيافة وإيواء الغرباء ، ومكاناً لعقد الأولوية وانطلاق الجيوش للجهاد في سبيل الله تعالى ، ومنتدى للثقافة ونشر الوعي بين الناس ، إلى غير ذلك من الوظائف الاجتماعية المختلفة.

وبذلك يمكن القول إن المسجد في الإسلام يُعد جامعاً وجامعةً ، ومركزاً لنشر الوعي في المجتمع ، ومكاناً لاجتماع المسلمين ، ولم شملهم ، وتوحيد صفهم . وهو بحق أفضل مكان ، وأطهر بقعة ، وأقدس محلٍ يمكن أن تتم فيه تربية الإنسان المسلم وتنشئته ، ليكون بإذن الله تعالى فرداً صالحاً في مجتمعٍ صالح.

ولعل من أهم ما يُميز رسالة المسجد التربوية في المجتمع المسلم أنه يُعطي التربية الإسلامية هويةً مميزةً لها عن غيرها ، وأنه مكانٌ للتعليم والتوعية الشاملة ، التي يُفيد منها جميع أفراد المجتمع على اختلاف مستوياتهم ، وأعمارهم ، وثقافتهم ، وأجناسهم ؛ إضافةً إلى فضل التعلم في المسجد ، وما يترتب على ذلك من عظيم الأجر وجزيل الثواب . فقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "وما اجتمع قومٌ في بيتٍ من بيوت الله ، يتلون كتاب الله ، ويتدارسونه بينهم إلا حفتهم الملائكة ، ونزلت عليهم السكينة ، وغشيتهم الرحمة ، وذكرهم الله فيمن عنده " (رواه ابن ماجه ، ج ١ ، الحديث رقم ٢٢٥ ، ص ٨٢)

(٣) المدرسة:

وهي من أهم وأبرز المؤسسات الاجتماعية التربوية التي أنشأها المجتمع للعناية بالتنشئة الاجتماعية لأبنائه ، وتربيتهم ، وتهيئتهم ، وإعدادهم للحياة . وعلى الرغم من أنه لا يُعرف متى وأين وكيف ظهرت أول مدرسة في التاريخ إلا أنه يُمكن القول : إنها ظهرت عندما دعت الحاجة إليها . ولعل من أبرز وأهم وظائف المدرسة ما يلي:

- أنها تعمل على تبسيط ونقل التراث المعرفي والثقافي ونحو ذلك من جيل الكبار إلى جيل الصغار ، أو من المعلمين إلى الطلاب تبعاً لما يتناسب واستعداداتهم وقدراتهم المختلفة ؛ فينتج عن ذلك جيلٌ متعلمٌ ومُثقف. أنها . تعمل على استكمال ما كان قد تم البدء فيه من تربية منزلية للفرد ، ثم تتولى تصحيح المفاهيم المغلوطة ، وتعديل السلوك الخاطئ ، إضافةً إلى قيامها بمهمة التنسيق والتنظيم بين مختلف المؤسسات الاجتماعية ذات الأثر التربوي في حياة الفرد فلا يحدث نوع من التضارب أو التصادم أو العشوائي .
 - أنها تقوم بدورٍ كبيرٍ في عصرنا الحاضر حينما تكون في معظم الأحيان بديلاً للأسرة إذ يتشرب الصغار فيها عادات وقيم وأخلاق وسلوكيات مجتمعهم الذي يعيشون فيه.
 - أنها بمثابة مركز الإشعاع المعرفي في البيئة التي توجد فيها ؛ إذ إنها تُقدم للمجتمع كله خدماتٍ كثيرة ومنافع عديدة من خلال نشر الوعي الصحيح بمختلف القضايا ، وكيفية التعامل السليم مع من حول الإنسان وما حوله -أنها تعمل على إشاعة الوعي الإيجابي عند أبناء المجتمع تجاه مختلف القضايا الفردية أو الجماعية سواءً كان ذلك بطريقٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ
- (٤) وسائل الاعلام .:

وهي مؤسسات اجتماعية تربوية إعلامية تكون في العادة مرئيةً ، أو مسموعةً ، أو مقروءة . وتُعد هذه الوسائل على اختلاف أنواعها من أهم وأبرز الوسائط التربوية في عصرنا الحاضر ، وأكثرها تأثيراً على تربية وثقافة ووعي الإنسان ؛ حيث تُقدم برامج

مختلفة وثقافات متنوعة من خلال وسائلها الجماهيرية المختلفة التي منها : الإذاعة ، والتلفزيون ، والفيديو ، والصحافة ، وشبكة الإنترنت ، وأشرطة التسجيل السمعية ، والسينما ، والمسارح ، والمعارض ، والمتاحف ، وغيرها من الوسائل الأخرى التي تُخاطب جميع الفئات ، ومختلف الأعمار ، وتدخل كل بيت ، وتصل إلى كل مكان. وتمتاز وسائل الإعلام بقدرتها الفائقة على جذب اهتمام الناس من مختلف الأعمار ؛ والثقافات ؛ والبيئات . كما تمتاز بأن لها تأثيراً قوياً على الرأي العام في مختلف الظروف ، وأن تأثيرها يصل إلى قطاعاتٍ عريضةٍ من فئات المجتمع ؛ وهذا يعني أنه من المهم جداً استثمارها ، والإفادة منها ، والعمل على تسخيرها بشتى الطرق والكيفيات لخدمة أهداف وأغراض التربية الإسلامية ؛ عن طريق التنسيق المستمر بين هذه الوسائل وغيرها من المؤسسات التربوية الأخرى في المجتمع .وعن طريق إسناد مهمة الإشراف عليها لمن تتوافر فيه الكفاءة الدينية والخُلقية والعلمية والمهارية

(٥) النوادي والأندية .:

وهي مؤسسات اجتماعية تربوية تكون في الغالب (ثقافية ، أو رياضية ، أو اجتماعية) . وقد كثر انتشارها في المجتمعات المعاصرة . وتُعد أماكن يلتقي فيها الإنسان مع فئةٍ من الناس الذين يجمعهم هدفٌ مشترك ، أو مصلحةٌ مشتركةٌ ؛ حيث إنها تُقدم إمكاناتٍ هائلةً لحياةٍ اجتماعيةٍ يُقبل عليها الأفراد باختيارهم وطواعيتهم ، ل يتمتعوا في رفقة زملائهم وأقرانهم بجوٍ من المرح والعمل . وفي الأندية فرصٌ متعددةٌ لممارسة الرياضات المفضلة ، وتكوين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين . وتزداد أهمية الأندية في التنشئة الاجتماعية - كما يُشير إلى ذلك بعض الباحثين - مع زيادة عجز الأسرة عن توفير الفرص الكافية والمناسبة لممارسة النشاطات الرياضية ، والاجتماعية ، والثقافية المختلفة .

وللنوادي (الأندية) صورٌ مختلفةٌ ومتنوعةٌ تبعاً لمستوى وعي وثقافة المجتمع وظروفه المختلفة ؛ فمن النوادي ما يكون مخصصاً للرياضة البدنية وممارسة ألعابها

ونشاطاتها المختلفة . ومنها ما يكون مخصصاً للعناية بالجوانب الثقافية والأنشطة الأدبية والفعاليات الفكرية ، ومنها ما هو اجتماعي يهتم بخدمة المجتمع وتلبية احتياجات أفراده . إلا أنها تشترك جميعاً في أن لها آثاراً هامة في بناء شخصية الإنسان ، وتحديد اتجاهاته ، وتكوين ثقافته وفكره ، لا سيما في فترة الشباب من العمر التي يُكثر الإنسان خلالها من تواصله مع هذه المؤسسات بصورة أو بأخرى . كما أن من آثارها الإيجابية شغلها لأوقات الفراغ عند الإنسان بما يعود عليه بالنفع والفائدة .

وليس هناك من شك في أن التربية الإسلامية تُعنى بالنوادي على اختلاف أنواعها لكونها مؤسسات اجتماعية تربوية لها أثر بارز ودور فاعل في تربية الإنسان المسلم وتحديد معالم شخصيته ؛ وتحرص على أن تُخضع هذه النوادي وما فيها من أنشطة و فعاليات متنوعة للإشراف المستمر الواعي ، والتوجيه الصحيح المنضبط الذي يتلاءم ويتوافق مع مبادئ الدين الإسلامي الحنيف ، ولا يتعارض بأي حال مع تعاليمه وتوجيهاته في مختلف المجالات والميادين الحياتية

(6) المكتبات العامة :

وهي أماكن خاصة تتوافر فيها الكتب ، والمراجع ، والمواد المطبوعة أو غير المطبوعة التي تُقدّم عدداً من الخدمات التعليمية ، والتثقيفية ، والإعلامية ، والتوعوية اللازمة لأفراد المجتمع . وعادةً ما تكون هذه المكتبات تحت إشراف بعض الجهات الرسمية . كما أنها قد تكون مُلحقة ببعض المؤسسات الاجتماعية كالمؤسسات التربوية والتعليمية ، والجوامع ، والنوادي ، وبعض المرافق الاجتماعية الأخرى . وقد تكون بعض المكتبات خاصة ببعض الأفراد .

ويأتي من أبرز مهام المكتبات تسهيل مهمة الإطلاع والقراءة على القراء وطلاب العلم ، وتمكين الباحثين والدارسين من القيام بمهمة البحث والدراسة بأنفسهم من خلال المكتبات بالعودة إلى المصادر والمراجع العلمية والأدبية ونحوها ؛ حيث

تقوم المكتبات بتوفير أهم المؤلفات والمُصنّفات فيها لتكون بين يدي القراء والباحثين عند الرغبة في العودة إليها .

كما أن من أبرز مهام المكتبات تيسير سبل الإطلاع على محتوياتها من خلال نظام الإعارة الخارجية للراغبين في ذلك من روادها أو غيرهم من أفراد المجتمع . وللمكتبات العديد من النشاط التي تُسهم من خلالها في نشر الثقافة والمعرفة ، وخدمة القضايا التربوية والتعليمية والاجتماعية ونحوها . ولعل من أبرز هذه النشاط والإسهامات تنظيم المسابقات الثقافية ، وعقد الدورات التدريبية ، وإقامة المحاضرات والندوات المتنوعة ، وتنظيم معارض الكتاب ، ونحو ذلك من النشاطات المختلفة.

(7) جماعات الرفاق:

وهي نوعٌ من المؤسسات الاجتماعية التربوية التي لها تأثيرٌ كبير في تربية الإنسان انطلاقاً من كونه كائناً حياً اجتماعياً يميل بفطرته إلى الاجتماع بغيره ، ولذلك فإن جماعة الرفاق في أي مجتمع بمثابة جماعةٍ أوليةٍ شأنها شأن الأسرة في الغالب ؛ لأنها صغيرة العدد ، وتكون عضوية الفرد فيها تبعاً لروابط الجوار ، والشريحة العمرية ، والميول ، والدور الذي يؤديه الفرد في الجماعة.

ولجماعات الرفاق أثرٌ فاعلٌ في تربية الإنسان وتكوين شخصيته لاسيما في سنوات مرحلتي الطفولة والمراهقة ؛ حيث يكون أكثر تأثراً بأفراد هذه الجماعات الذين يكونون عادةً من الأنداد ، سواء كانوا زملاء دراسةٍ ، أو رفاق لعبٍ ، أو أصدقاء عمر ؛ أو غيرهم ممن يُرافقهم الإنسان لفترات طويلةٍ أو قصيرةٍ . ولعل تأثير جماعة الرفاق على الإنسان عائدٌ إلى اختلاف أفرادها ؛ وتنوع ثقافتهم ؛ واختلاف بيئاتهم.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن أماكن العمل سواء كانت رسميةً أو تطوعية تُعد من جماعات الرفاق إلا أنه يغلب عليها الطابع الرسمي في العادة ، وهي مؤسسات اجتماعية ذات تأثيرٍ هامٍ على تربية الإنسان بعامته نظراً لما يترتب على وجوده فيها من احتكاك بالآخرين ؛ إضافةً إلى أنه يقضي فيها جزءاً ليس باليسير من وقته الذي يكتسب خلاله الكثير من المهارات ، والعادات ، والطباع ، والخبرات المختلفة .

والمعنى أن جماعات الرفاق توجد وتُمارس نشاطاتها المختلفة في المكان الذي يجتمع فيه أفرادها ، حيث تجمعهم - في الغالب - الاهتمامات المشتركة والنشاطات المرغوب فيها كالنشاطات الرياضية ، أو الترويحية ، أو الثقافية ، أو الاجتماعية ، أو الوظيفية ، أو التطوعية ، ونحوها.

كما أن لكل جماعة من جماعات الرفاق ثقافة خاصة بهم ، وهذه الثقافة تُعد فرعياً ومتناسبة مع مستوياتهم العقلية و العمرية ، وخبراتهم الشخصية ، وحاجاتهم المختلفة؛ إلا أنها تختلف من جماعة إلى أخرى ، تبعاً للمستويات الثقافية والتعليمية و العمرية، والأوساط الاجتماعية المتباينة.

وقد اهتمت التربية الإسلامية بجماعات الرفاق وأدركت أهميتها ودورها الفاعل في التأثير على سلوك الأفراد سواء كان ذلك التأثير سلبياً أو ايجابياً ؛ ولعل خير دليل على ذلك ما روي عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه أنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " مثلُ الجليس الصالح و السَّوءِ كحامل المسك و نافع الكير ، فحامل المسك إما أن يُحذيكَ ، وإِما أن تبتاع منه ، وإِما أن تجد منه ريحاً طيبةً ، و نافعُ الكيرِ إما أن يُحرق ثيابك ، وإِما أن تجد ريحاً خبيثةً " (رواه البخاري ، الحديث رقم ٥٥٣٤ ، ص ٩٨٤)

وعلى الرغم من تعدد أنواع هذه المؤسسات الاجتماعية وتعدد وظائفها و واجباتها إلا أن علاقة الإنسان المسلم بالمؤسسات التربوية في المجتمع تنطلق من كون التربية الإسلامية عمليةً تمتاز بخاصية الشمول والاستمرارية والتجدد ؛ إذ إنه لا حد نهائي لتربية الإنسان المسلم ، فهو طالب علم ومعرفة منذ أن يولد وحتى يموت ، ولذلك فإن تربيته الشاملة ليست محدودةً بزمنٍ ما ، أو مرحلةٍ معينةٍ ، ولا تقتصر مسؤوليتها على مؤسسةٍ دون أخرى ، ولكنها مسؤولية جميع المؤسسات والأوساط التربوية في المجتمع ، لأن الإنسان يمكن أن يكون في عضواً في عدة مؤسسات تربوية تعليمية ما دام حياً ؛ فمثلاً يكون الولد فرداً في أسرة ، وطالباً في مدرسة ، وعضواً في النادي الرياضي ، ومداوماً على الصلاة وحلقات العلوم في المسجد

المجاور . وقد يكون الوالد أباً في المنزل ، ومدرساً في مدرسة ، أو طبيباً في المستشفى ، وهو إداري في النادي ، ومساهم في نشاط الإذاعة والتلفزة . وتكون السيدة أماً في المنزل ، وعضوة في الجمعية النسائية ، وطبيبة أو مديرة . وهكذا فحياة المسلم أو المسلمة كلها خير وإنتاج ، تعتمد على مزيد من التربية والتعليم. والخلاصة أن للمؤسسات التربوية المختلفة في المجتمع المسلم أهمية بالغة ؛ وأثراً بارزاً في العملية التربوية بعامة والتعليمية بخاصة ؛ الأمر الذي يفرض على المهتمين في الميدان التربوي والتعليمي مزيداً من العناية والاهتمام بها ، والحرص على أن تكون مُتميزة في المجتمع المسلم ، ومُختلفة عن مثيلاتها في المجتمعات الأخرى ؛ نظراً لكون المجتمع المسلم ينفرد عن غيره من المجتمعات الأخرى بمصادره ، وأهدافه ، وغاياته ، وخصائصه التي تفرض على مؤسساته التربوية المختلفة في المجتمع المسلم أن تكون فريدة هي الأخرى ، ومُتميزة ، وقادرة على تحقيق ما هو مرجو منها ، لأنها هي المسؤولة عن تربية الإنسان المسلم ، وإعداده لممارسة أدواره ووظائفه الاجتماعية المختلفة في الحياة.

ثانياً " التمكين الإداري

مفهوم التمكين:

تعددت تعاريف ومفاهيم التمكين فمنها ما هو لغوي وما منها هو اصطلاحى ومنها ما هو إجرائي وسوف نتعرض لجميع أنواع التعريفات علي النحو التالي:
عرف التمكين لغويا علي انه:

تقول العرب إن بني فلان لذو مكانة من السلطان أي تمكن، ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه .

وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكم فيه(22 : 8) .

التمكين اصطلاحا :

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار،بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد

بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (8 : 18) .
وعرف التمكين الإداري علي انه هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (6 : 4) .
وعرف أيضا" بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل
وعرف التمكين الإداري علي أنه مدخل التطوير الإداري حيث يهدف إلى اشتراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل من خلال نشر و مشاركته قوه اتخاذ القرارات في كل مكان من المنظمة 2 (13 : 5) .

أهداف التمكين الإداري:

إن التحول من النمط التقليدي للإدارة والتزايد في معدلات التغيير في البيئة المحلية هو ما جعل من تبني أسلوب تمكين القيادات بالمؤسسات المحلية المختلفة أمرا ضروريا وبناء على ذلك يكون الهدف من تمكين القيادات:
• جعل المؤسسة أكثر قدره على الاستجابة للبيئة ومتغيراتها
• دعم الابتكار لدى القيادات مما يجعلها أكثر قدره أفكار مبتكرة
• التغلب على التقليدية في عملية الاتصال داخل المؤسسة
• شعور القيادات بالرضا والترحيب ممارسة أعمال أكبر من حيث المسؤولية
٣/ أهمية التمكين الإداري :

للتمكن الإداري أهميه واضحة تفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد تم اقتراح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد :

-يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية و تنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم، ويعطي فرص أكبر للإبداع و الابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خل الشعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة .

-يساعد على التطوير و التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء و التغذية المرتدة على السلوك مما يعطي حرية وسرعه في اتخاذ القرار مما يوفر الوقت والجهد

-زيادة رضا العاملين من خلال امتلاك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه، وتخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع .

-زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات، وإن وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة وتقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية .

-شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح له بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية وزيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا .

-المحافظة و البحث عن رفع القدرة التنافسية و جعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية وخلق الثقة و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية

(26: 38)

اتجاهات التمكين :

١/٤الاتجاه الاتصالي:

هو عمليه التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة والإدارة الذاتية الاستقلالية في فرق العمل

٢/٤الاتجاه التحفيزي:

مركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ولا تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث تضمن فاعلوه الأداء واستقلالية الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمه مضافة ومعنى أكثر تحفيز حديث يوما ما أنا التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة وثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزود العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي ويوضح الشكل التالي تمكين من أعلي إلى أسفل التمكين من خلال التوازن (39: 3)

مبررات التمكين الإداري ومقومات نجاحه :

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء المهام وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القدرات، وفي ما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب إلى أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة (46: 13) .

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما:

- التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات المواطنين

- سرعة الاستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة فيتحقق التعلم التنظيمي.
- ومما سبق نستطيع القول أن أي مؤسسه لابد وان تعمل علي مراعاة وان تضع في عين الاعتبار مقومات نجاح تمكين الإداري قبل تطبيقه وهي كما يلي:
 - التواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة: رابط عملية التمكين مع رؤية المنظمة وقيمها فإذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المنظمة المستقبلية قد يعتبر موظفين عملية التمكين موجه أداريه أو لا يفهمون الغرض منها في يجب أن تصبح عملية التمكين جزء من قيمه المنظمة لكي لا يفهم أنها مرتبطة ارتباطا جوهريا بنجاح المنظمة.
 - القيادة بضرب الأمثال: إن طريق قيادة هذه العملية حرجه فيجب أن تظهر عملية التمكين وكأنها تأتي من أعلى بينما قد يبدو هذا مناقضا لما تأتي به عملية التمكين حيث يوفر القادة الرؤية المستقبلية يوفر العون والتشجيع وهم شئئين اللي خلق بيئة يتحكم فيها الأفراد بالإضافة إلى ذلك تشجيع الأبطال الذين يمكن بدورهم أن يقولوا عملية التمكين من خلال إدارتهم.
 - الاتصال الفعال: الاتصال والمشاركة هم الحل فكلما زادت جوده المعلومة التي يتلقاها الفرد كلمات حسن أدائه في العمل ومن خلال مشاركة الموارد البشرية في جلسات الاتصال التقليدية تشجع عملية التمكين فن الاتصال عملية تفاعل ثابتة تهدف إلى الوصول إلى إجماع الآراء.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة: قد تكون الهياكل التنظيمية قيدا أو عون تمكين ناجحة إلى إحداث التغيير في البناء حيث أصبح الفرد أقرب إلى مرحلة اتخاذ القرارات وتقلب ذلك من البيروقراطية
 - تقوية العمل الجماعي: العمل الجماعي في غير عمليه التمكين هو احد أقوى التقنيات التي توفر بيئة مناسبة خطوه الأولى وأحيانا ارتكاب الأخطاء في نفس الوقت التعلم من تلك الأخطاء ويمكن تطبيق عملية التمكين دون فرق عمل جماعية في حين

أنها إذا طبقت تطبيقات في ظل عمل جماعي ستوفر بيئة أكثر مساندة للفرد وسوف ينتج عن ذلك نتائج أفضل

□ تشجيع التطوير الشخصي: يحتاج الأفراد إلى التشجيع لتكون لديهم ثقة في اتخاذ القرارات بأنفسهم هذا لا يعني توفير التدريب في حسب ولكن إظهار الثقة والاحترام للفرد أيضا

□ جعل خدمة العملاء هدفا : النتيجة النهائية لعملية التمكين غالبا ما تكون ارتفاع في مستوى الخدمة ومن ثم تحقيق أقصى معدلات الرضا للعملاء ليه لا يجب تشجيع الموارد البشرية لكي يتخذون قراراتهم لإرضاء العملاء

□ قياس التقدم ومكافأة النجاح : قبل البدء في العمل بمدخل التمكين تحتاج المنظمة لأن تضع رئيس للنجاح مساعده مراد على فهم تلك المقاييس واخذ مواقفهم عليها. (٦٣ : ٢٥)

أبعاد التمكين :

سنعتمد علي الأبعاد التي استقرت عليها معظم الدراسات والمراجع وتلك الأبعاد هي:

- كفاءة العاملين: وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكنا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات (25 : 15) .
ولكي يكون العامل علي قدر من الكفاءة لابد من الاهتمام بجانب الكفاءة وهما:
-التدريب:

يعد التدريب من العمليات الهامة التي تستخدمها منظمه الأعمال لتمكين العاملين لديها ويمكن تعريفه بالعملية والمستمر الهادفة إلى إكساب الفرد القدرات والمعارف الجديدة وتغيير الأفكار ووجهات النظر بما يتناسب مع التغيرات في بيئة عمل المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والتكنولوجية(41 : 29)

تري الدراسات أن التدريب هو حجر الأثاث الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الأعداد من قبل حيث تعمل على تعديل الأفكار وتغيير السلوك وتطوير العادات والأساليب وتغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم. كما أن عملية التدريب تشمل أنشطته رئيسية وهي تدريب والتعلم والتطوير ومنظمات الأعمال التي تقوم بتدريب العاملين لديها تقوم بالاستثمار المستقبلي من خلال قوي وما قواها العاملة وبالتالي انعكس ذلك إيجابيا على لإنتاجية الفرد فضلا عن رفع مستوى قدراتهم الوظيفية (23: 30) .

يعرف التدريب أيضا على أنه ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد أو الجماعة من جميع النواحي من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يعمل على جعل الفرد أو تلك الجماعة لا شقه للقيام بأعمالهم (123: 38)

أهمية التدريب:

- إن عملية التدريب تأخذ بالحسبان أهمية النسبية لكل من الفرد والمنظمة بالإضافة إلى تطوير
- العلاقات الإنسانية بين الطرفين وتكمن أهمية التدريب في النقاط الآتية:
- يساعد في ربط أهداف العاملين بالمنظمة وزيادة لإنتاجية والأداء التنظيمي
- يؤدي إلى إيجاد اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية وتوضيح السياسات العامة للمنظمة
- يساعد في تحديد معلومات العاملين وإثرائها ويؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- يطور دافعيه الأداء ويساعد على تطوير مهارات التوصيل بين العاملين

- يعمل على تعزيز العلاقة بين الاداره والعاملين في المنظمة وتطوير إمكانياتهم لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة (57: 20) .

-أنواع التدريب :

يقسم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما التدريب العام والتدريب الخاص:

التدريب العام:

يسهم هذا النوع من التدريب في رفع رأس المال العام للفرد عامه ويحقق الأثر الكبير في إنتاجيه العمل ويصلح هذا النوع من التدريب في المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة والظماً خذ على هذا النوع من التدريب أن يعرض المنظمة للمحاضر أنه من المحتمل طرق العاملون المنظمة أنه عرض المنظمة للمخاطر لأنه من المحتمل ترك العاملين للمنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى مما يزيد من مخاطر التكلفة ونقل نشاط المنظمة للمنظمات الأخرى المنافسة.

التدريب الخاص :

يهدف هذا النوع من التدريب إلى التركيز على إكساب الفرد قدرات ومهارات محددة بهدف زيادة معدل لإنتاجيه الفرد فقط للمنظمة نفسها ويرى الباحث أن عمليات التدريب لا بد تؤخذ بعين الاهتمام من قبل القيادات العليا داخل المؤسسة بهدف الارتقاء بكفاءة العاملين من جميع الجوانب المختلفة لرفع كفاءه الأداء وتوفير الوقت والجهد والنفقات وأن تراعي الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق عند تصميم البرنامج التدريبي والذي سوف يساعد بشكل كبير على تحقيق أهداف المنظمة وترجع بالفائدة علي للمنظمة والعاملين بها

التحفيز :

يعد التحفيز احد عناصر التمكين الإداري التي تستخدمها المنظمة لإشباع حاجة العاملين وتحقيق رغباتهم ويعرف التحفيز علي أنه مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه علي خير وجه عن طريق

أشباح حاجاته المادية والمعنوية

(19: 46)

يعد التحفيز احد العمليات التي تتبعها المنظمات بهدف الاحتفاظ بالعاملين لديها ولذلك تدرك منظمات الأعمال دور التحفيز حيث إنها تهتم بتحفيزهم سواء بشكل مادي أو معنوي وتهدف المنظمات من وراء إتباعها لعملية التحفيز إلى زيادة لإنتاجيه العاملين وتحسين مستوى جودة الخدمة للمستفيدين وتحقيق التميز التنظيمي والاستمرار بالعمل وبالتالي تقليل معدل دوران العمل داخل المنظمة .

(7: 84)

بينما يمكن تعريف التحفيز على انه مجموعه الظروف التي تتوفر في أجواء العمل و تشبع رغبات العاملين عن طريق قيامهم بالعمل . (41: 8)

ويري بعض الباحثين انه مجموعه المثيرات التي تدفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق الأهداف المطلوبة فالحوافز المشجعة هي الذي تحقق حاجات الفرد وتشعره بأنه إنسان له مكان وأنه مقدار في عمله .

(26:33)

-أنواع الحوافز

تصنف الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما:

•الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين وتنقسم إلى نوعي كلماتي:

•الحوافز المادية:

وتشمل العلاوات والأجور السنوية والمكافآت والتعويضات والمشاركة في الأرباح والزيادة في

الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والعمل الإضافي الذين يتجاوز ساعات العمل المحددة

وكذلك مزايا التأمين الصحي والمزايا العينية ذات القيمة المادية
• الحوافز المعنوية:

وتتمثل بالحوافز الذي تعلقا بأداء العاملين بشكل رئيسي مثل الترقيات وكتب شكر وتقدير لجهود العاملين ومشاركة العاملين في الإدارة وشهادات التقدير وغيرها
• الحوافز السلبية:

ويقصد بها المعوقات المختلفة التي تقع على العاملين والتي تهدف إلى تغيير أداء الموظف الذي يتم معاقبته ايجابيا وبالتالي سيكون دافعا لشحن الموظف لتحسين أداءه أثناء العمل
أهداف التحفيز

تهدف المنظمات من وراء إتباعها لعملية تحفيز العاملين التي تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إجمالها بالتالي:

• مكافأة العاملين علي أدائهم المميز

• رفع الروح المعنوية للعاملين

• الاحتفاظ بالعاملين المميزين

• زيادة لإنتاجية العاملين

• تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط علي الارتقاء والتطور

• إبراز أنشطة المنظمة

• تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار المتجدد (61: 4) .

ومما سبق نستنتج أن للتحفيز دورا مهما وواضحا لرفع الحالة النفسية للعاملين وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء لرفع شأن المؤسسة كما يجب ألا لا يقتصر التحفيز على التحفيز المادي فحسب ولكن لا بد أن يشمل اهتمام الإدارة العليا داخل المؤسسة لإبراز دور المميزين مما يؤثر بالإيجاب على الحالة النفسية

وتجعل العاملين يبرزون أقصى ما لديهم من قدرات ويظهر ذلك جليا في تنمية روح الابتكار لديهم.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم عناصر التمكين الإداري وذلك كونها تشعر العاملين بالمنظمة بأنهم موضوع اهتمامها، وذلك من خلال مشاركتهم بأرائهم وخبراتهم، والتي قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه نشاط منظمة الأعمال.

تعريف مشاركة العاملين:

عرفت العديد من الدراسات المشاركة في اتخاذ القرار علي أنه: العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل من بين بديلي أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة اختيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة (32:3).

ويمكن تعريفها أيضا "على أنه: عملاء اختيارا بديلا واحدا من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية للمنظمة (32:31).

ومما سبق توصلت الدراسات إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار يمكن تعريفها على أنها: عملية أداريه ننطوي على تفاعل أو مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في المنظمة في تقديم الآراء، والخبرات، والمهارات، والمعلومات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يتيح العمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

- إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة لها أهمية كبيرة ويمكن إيجاز هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

- إيجاد الحلول للمشكلات، واتخاذ القرارات بمشاركة العاملين يكون أكثر فاعلية وواقعية، وذلك كون العاملين بالمنظمة على دراية وأكثر احتكاكاً بالمشكلة التي تواجهها أكثر من المدير أو المشرف.
- إن المركزية في القرارات أو المزاجية من قبل المديرين أو المشرفين قد تؤدي لنتائج سلبية، فإن مشاركته العاملين تتيح اتخاذ القرارات بدقة وعدالة.
- قد لا يكون للمدير أو المشرف معلومات دقيقة أو كافية عن المشكلة أو موضوع القرار، فإن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار تقلل من فرص الخطأ، وتزيد من دقة المعلومات حول موضوع القرار.
- إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم كونهم أعضاء فاعلين في المنظمة التي ينتمون إليها (121: 6)

خطوات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار تمر بعده خطوات متسلسلة، وأشار العديد من الباحثين إلى عملية اتخاذ القرار من حيث إنها تتم وفقاً لمنهجيته عملية دقيقة، وفقاً لخطوات متتالية ويمكن إجمال هذه الخطوات بالآتي

•الشعور بالمشكلة:

تتطوي هذه الخطوة على الإدراك لحجم المشكلة، والإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بها. ومدى مسببات حدوثها وكيفية علاجها ومدى تأثيرها

تحديد الهدف من اتخاذ القرار:

في هذه الخطوة يجب تحديد الهدف بشكل واضح، بالإضافة إلى وضع معايير مناسبة لقياس هذا الهدف، وقد يمثل الهدف المحدد حل لمشكلة معينة أو هدف معين تسعى المنظمة لتحقيقه

•جمع البيانات والمعلومات:

هنا يتم جمع كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة والهدف من ذلك إدراك وتحديد المشكلة بشكل دقيق، والتعرف علي مدى تهيئه المنظمة للظروف المتعلقة بالمشكلة

•وضع البدائل والخطوط المتاحة:

تتطوي هذه الخطوة علي تحديد الإجراءات العملية لتحقيق الهدف أو حل المشكلة وقد تستعين المنظمة هنا بتجارب سابقة مشابهة لمنظمات أخرى أو تستفيد من الدراسات السابقة القائمة علي المنهج العلمي

•تقييم البدائل المتاحة والمفاضلة بينها:

في هذه الخطوة يتم تقييم البدائل المتاحة وفقا لمعايير محددة على أساس طبية المشكلة أو الهدف المراد تحقيقه والوقت متاح لحل المشكلة أو الوصول للهدف ومدى خبره متخذ القرار ومدى توافر الدعم المادي في المنظمة ومن ثم تتم عملية المفاضلة بين البدائل التي توصل إليها متخذ القرار بهدف الوصول إلى البديل الأمثل

•اتخاذ القرار:

حيث يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأمثل الذي يراه بأنه أكثر واقعيه وقابل

للتنفيذ

تنفيذ القرار ومتابعته:

هي الخطوة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ القرار علي ارض الواقع، ويقوم متخذ القرار بتحديد الأفراد المؤهلين للقيام بعملية التنفيذ وتحديد مسؤوليتهم، وتحديد الأدوات التي يمكن استخدامها بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وتحديد الأدوات التي يمكن استخدامها لمتابعه التنفيذ ومواجهه العوائق التي تحول دون التنفيذ، (10:13)

تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من العناصر المهمة تتبناها منظمات الأعمال في تطبيق التمكين الإداري حتى تستطيع المنظمة تطبيق تفويض الصلاحيات يجب على الإدارة العليا فيها أن تكون مستعدة لإعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم

من أداء مهامهم الوظيفية واتخاذ القرارات الصحيحة والتي تهدف إلى تحقيق الإنجاز المنشود وتحقيق التميز التنظيمي على مستوى المنظمة، ومن الجدير بالذكر في تفويض السلطة في المنظمة يرتبط بشكل كبير مع نشاط أداره الموارد البشرية من خلال عناصر التمكين الإداري لان تفويض الصلاحيات يرتبط باختيار أفراد ومستوى تدريبهم وتحفيزهم ومدى الفاعلية الاتصال الفعال في ما بينهم والتي تصب جميعها بمدى قدرة العاملين على اتخاذ القرار المناسب في الزمن المناسب (10:22) .

• تعريف تفويض السلطة:

عرفت الدراسات تفويض السلطة على أنه العملية التي يقوم من خلالها المدير إعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم لإنجاز الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسئولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون علي النتائج .

(10:64)

يعرف التفويض على أنه العملية الذي يقوم من خلالها المسئول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الخاصة المهمة وإعطائهم المرونة والحرية المناسبتين في العمل لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي بها (17:11) .

أهمية تفويض السلطة:

إن استخدام التفويض كأحد عناصر التمكين الإداري يعود بالنفع على المنظمة والعاملين والمستفيدين ويمكن توضيح أهمية تفويض الصلاحيات بالاتي:-

أتاحه الفرصة الكاملة للمدير الأعلى بالقيام بمهامه الأساسية:

إن وجود العاملين وجود عاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية يساعد على مراقبة جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ورصدها وتوفير الوقت والجهد اللذين يمكن توظيفها في دراسة العمليات الأساسية لتنظيم والمتعلق بأنشطه التنمية والتطوير والإشراف والتوجيه ورسم السياسات والخطط الإستراتيجية.

إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:

- إن التفويض يمكن العاملين من إبراز مهاراتهم أثناء العمل ويدفعهم إلى الإبداع والابتكار واكتشاف هذه القدرات وتطويرها
- شعور العاملين بالثقة وأعدادهم لتحمل المسؤولية
- إن التفويض يمكن العاملين من خلال مشاركتهم واتخاذ القرارات ورسم السياسات داخل المنظمة من الشعور بالحماس والرضا الوظيفي وبالتالي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة-
- تخفيض التكاليف:

- تسهم عملية التفويض في خفض التكاليف المادية والسرعة في الإنجاز وتقليل الإجراءات الرسمية وتوفير الوقت والجهد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة-
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة:
- إن عملية تفويض الصلاحيات تتم من أعلى إلى أسفل أي تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا في المنظمة للإدارة الوسطى والدنيا وقيام الاداره الوسطى في تفويض الصلاحيات للإدارة الدنيا ما يعني قيام الرئيس الأعلى بمنح الصلاحيات للمرؤوس في الإدارة الأدنى وثقه الرئيس بقدره المرؤوس على تحمل المسؤولية الموكلة إليه مما يؤدي إلى إشباع حاجه المرؤوس من خلال اعتراف الآخرين بقدرتهم وقبولهم له. الأمر الذي ينعكس إيجابيا على رفع مستوى الأداء والانتماء وبالتالي وجود الاحترام والتقدير المتبادل بين الرئيس والمرؤوس (53:29) .
- ومما سبق نستطيع أن نستنتج أن أهمية التفويض تكمن في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وذلك نتيجة احتكامهم المباشر مع المشكلات والظروف الطارئة في العمل والتي تتطلب استجابة سريعة وبالتالي تقليص الصلاحيات في تحسين أدائهم ورفع مستوى الخبرات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم بما يعود بالنفع على المنظمة نتيجة تحقيق الأهداف المرجوة.

ولذا نستطيع القول إن التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (14:25) .

الاستقلالية

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسؤولية لسببية عن الأحداث الشخصية، وتشير بعض الدراسات أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد أن الاستقلالية المدركة لدى الفرد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية فيعمله، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته (54: 10) .

متطلبات وخطوات تطبيق التمكين الإداري:

•متطلبات التمكين الإداري:

تطبيق التمكين الإداري في منظمات الأعمال يحتاج إلى عدة متطلبات يمكن إجمالها بالاتي:

١/١/٦ المتطلبات الإدارية:

وتشمل جميع التعميمات والقوانين والأوامر واللوائح والإرشادات والأنظمة التي تصدرها للإدارة العليا في المنظمة

•المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

وتشمل كافة المعتقدات والمفاهيم الثقافة السائدة في بيئة عمل منظمة الأعمال والتي لا غنى عنها لتمكين العاملين في منظمة الأعمال
•المتطلبات الشخصية:

تمثل جميع المتطلبات الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي لها الأثر الإيجابي في نجاح التمكين الإداري (76: 17) وتوصلت الدراسات أن نجاح التمكين الإداري يتعلق بعده متطلبات وهي كالآتي:-

وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس

- وجود نظام عادل لتقييم أداء العاملين

- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا بناء على سجلات تقييم الأداء

- توفير البرامج التدريبية للعاملين بحيث يتم تطوير مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تحمل مسؤوليه المهام الموكلة إليهم

- منح الصلاحيات والمعلومات الكافية للعاملين التي تساعدهم على إنجاز مهامهم بنجاح

- تشجيع السلوك التعاوني من خلال تفعيل المشاركة الفعالة بين فرق العمل وذلك لشدح هم العاملين وخلق أجواء المنافسة فيما بينهم بهدف تحقيق الأهداف

خطوات التمكين الإداري :

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير .
- أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، مثل أهل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض .
- التغيير من سلوك المديرين .
- إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات في عمله وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين .

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم .

• **تكوين فرق العمل .**

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل .

• **المشاركة في المعلومات .**

لكي يتمكن المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة .

• **اختيار الأفراد المناسبين .:**

يجب على المدير اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل معا لآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

• **توفير التدريب .**

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

• **الاتصال لتوصيل التوقعات .**

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد

المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

وضع برنامج المكافآت والتقدير .

لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف الشركة، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل (76 : 8) .

تحديات تطبيق التمكين الإداري وسبل التغلب عليها:

تحديات التمكين : من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدتها واستعراضها ، فالتمكين الإداري ليس اختيار سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها: تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به فيظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين (28 : 36) .

بينما ذكرت العديد من الدراسات تحديات تطبيق التمكين تتلخص في الآتي :
انه عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى النتائج لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد يحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك العوائق ما يلي :

- الهيكل التنظيمي الهرمي .
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .

- عدم الرغبة في التغيير .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- عدم الثقة الإدارية .
- عدم ملائمة نظام المكافآت (111: 35) .

ومما سبق من اختلاف الآراء في التحديات نستطيع أن نلخص تلك التحديات في الآتي: يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي منظمة مجموعة من التحديات والعوائق والتي إذا لم تتم مواجهتها من قبل الإدارة وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير عملية تطبيق التمكين الإداري ويمكن تقسيم هذه التحديات كما يلي:

١/٨/١ تحديات شخصية: وتتمثل في

- عدم الرغبة في التغيير
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية
- ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت
- ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين

١/٨/٢ تحديات اجتماعية وثقافية: وتتمثل في

- الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعه للوقت ونوعا من الكسل

- تفضيل التقليد على التغيير والتجديد
 - إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع
 - الخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع
 - التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى
 - ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته
 - عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي
- تحديات اقتصادية:**

يعتبر تدني المستوى الاقتصادي عائقا في انخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء إذ إن المال عصب الحياة وإن تدني مستوى الدخل يقف عائقا في استكمال المؤسسة لحاجاته الأساسية فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية يترتب عليها آثار سلبية في جميع المجالات وبالتالي تؤثر على الإبداع

تحديات إدارية:

كثيرا من التحديات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري ومن أهمها:
• مقاومة الإبداع من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم
 - سوق المناخ التنظيمي غير ملائم
 - عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة
- (98: 33) .

8/2 سبل التغلب علي تحديات التمكين الإداري:

للقضاء علي التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل تبني التمكين الإداري يجب اتباع التالي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانات متميزة للوصول إلى ربحية المتوقعة.

• تبني مفهوم القيادة التحويلية.

• توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.

• بناء منظمة تشجع فكرة القيادة الذاتية.

• تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول

المعلومات

• التخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية (29:37) .

الإجراءات المنهجية:

أدوات جمع البيانات:

استمارة الاستبيان هي أداة مهمة من أدوات البحث التي تستخدم كثيرا لجمع المعطيات حول ظاهرة من الظواهر موضوع الدراسة، وهي أداة شائعة الاستعمال في العلوم الإدارية.

خطوات إعداد الاستبيان :

يمكن استخدام الاستبيان كأداة مكملة لأدوات أخرى مثل الملاحظة ويمكن استخدامه منفردا، وقد يحتوي الاستبيان على أسئلة مفتوحة أو مغلقة أو كلاهما معا، وقد مر الاستبيان بعدة مراحل هي :

المرحلة الأولى:

هي مرحلة الصياغة المبدئية للاستبيان بعد إجراء دراسة استطلاعية على مجتمع الدراسة، بهدف تكوين إطار موضوعي ونموذج تصوري واقعي يساعد في تصميم الاستبيان وتحديد طبيعة الأسئلة وكيفية صياغتها، وقد ساعد الباحث انتماءه لمجتمع الدراسة في الدراسة الاستطلاعية وساعدة كذلك في تطبيق استمارة الاستبيان فيما بعد.

قد سعى الباحث إلى صياغة عدد من الأسئلة التي تناولت كل أبعاد التمكين الإداري وتميزت هذه المرحلة بأن صحيفة الاستبيان احتوت على الأسئلة المفتوحة والمغلقة لكي تستوعب كافة الاستجابات المحتملة من قبل المبحوثين.

المرحلة الثانية:

هي مرحلة تحديد نوع الأسئلة وصياغتها، وقد اشتمل الاستبيان على أنواع مختلفة من الأسئلة المباشرة بهدف الحصول على بيانات واضحة وصریحة وأكثر صدقا من أفراد العينة، والأسئلة غير المباشرة، كذلك تضمنت الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة، حتى تيسر التحليل الإحصائي .

المرحلة الثالثة :

الاستبيان في صورته النهائية، بعد التأكد من صلاحية الأداة للتطبيق، والقيام بتوضيح بعض الأسئلة الغامضة، وإعادة بعض الأسئلة مرة أخرى بناء على اقتراحات السادة المشرفين والمحكمين .

المرحلة الرابعة :

تم تعديل صحيفة الاستبيان في ضوء ما أشار إليه المحكمون من حذف وإضافة وتغيير صياغة في بعض الأسئلة حتى تلائم أهداف البحث وتساؤلاته حتى تكون أكثر تعبيراً عن واقع مجتمع البحث والقضايا التي أشارت إليها الدراسة .

المرحلة الخامسة :

هي مرحلة التأكد من صدق الاستمارة وثباتها

الصدق Validity

يمكن القول إن أداة الدراسة تكون صادقة إذا حققت الهدف الذي صممت من أجله، فالصدق يوضح لنا استجابات أفراد العينة ودرجة الاختلاف بينهما في مختلف الجوانب، وللصدق أنواع متعددة ولكن أكثرها انتشاراً في الأوساط التربوية والاجتماعية ما يلي:

الصدق الظاهري Face Validity

تكون الأداة المستخدمة صادقة إذا كان مظهرها وترتيبها وشكلها يوحي أنها تقيس الهدف الذي صممت من أجله، فمثلاً إذا كانت الأداة تقيس القيم الإدارية فيجب أن تتضمن مفردات الأداة أسئلة عن أنواع القيم ومحاورها الأساسية .

١- صدق المحتوى Content Validity

يشير هذا النوع من الصدق إلى أن محتوى أداة الدراسة يقيس الأبعاد والأسس والمحاور والمفاهيم الأساسية الخاصة بموضوع الدراسة، ويعتمد صدق المحتوى على إجماع المحكمين والخبراء وأساتذة الجامعات المتخصصون في المجال بالموافقة على محاور الأداة الأساسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد قام الباحث بإجراء الصدق على استمارة الاستبيان، بإجراء الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة علم الاجتماع وأساتذة علم النفس للتعرف على مدى صلاحية الاستمارة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة ولقد تم تعديل بعض العبارات وأعاد صياغة وحذف وإضافة البعض الآخر في ضوء ملاحظات السادة المحكمين .

الخصائص السيكومترية للاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة:

تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة وذلك من خلال ترتيب درجات مجموعة الدراسة ترتيباً تنازلياً، ثم تحديد الميزان العلوي (أعلى ٢٧ % من أفراد العينة) وتحديد الميزان السفلي (أدنى ٢٧ % من أفراد العينة)، ومن ثم حساب دلالة الفرق بين طرفي الميزان (العلوي - الأدنى)، وحساب النسبة الحرجة لها، والجدول التالي يوضح قيمة النسبة الحرجة.

جدول (١) النسبة الحرجة لحساب الصدق التمييزي للاستبانة

الميزان	العدد	قيمة (Z)	الدلالة
الأعلى	٨	٣.٣٧-	دالة عند مستوى
الأدنى	٨		دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (١) أن قيمة (Z) أكبر من الدرجة المعيارية ٢.٥٨ مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث إن النسبة الحرجة تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ إذا زادت قيمتها عن الدرجة المعيارية

١.٩٦، وتكون دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١ إذا زادت قيمتها عن الدرجة المعيارية ٢.٥٨ مما يشير إلى قدرة الاستبانة على التمييز. ثانيًا: ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات بأكثر من طريقة كما يلي:
(١) الثبات الكلي للاستبانة: وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
.Cronbach's Alpha

وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢) قيم معاملات ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ
٠.١٤

(٢) ثبات عبارات الاستبانة: وذلك من خلال حساب كل من المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الثبات المنوالي، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات المنوالي
١	٢.٤١	٠.٨٢	٠.٤٣
٢	٢.٨٣	٠.٤٧	٠.٧٩
٣	٢.٨٣	٠.٤٧	٠.٧٩
٤	٢.٦٩	٠.٦٠	٠.٦٤
٥	٢.٦٢	٠.٦٢	٠.٥٣
٦	٢.٧٢	٠.٥٩	٠.٦٩
٧	٢.٣١	٠.٨١	٠.٢٨
٨	٢.٤١	٠.٨٢	٠.٤٣



رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات المنوالي
٩	٢.٦٢	٠.٥٦	٠.٤٨
١٠	٢.٦٦	٠.٦١	٠.٥٩
١١	٢.٥٩	٠.٧٣	٠.٥٩
١٢	٢.٤١	٠.٨٢	٠.٤٣
١٣	٢.٢٨	٠.٨٠	٠.٢٢
١٤	٢.٥٢	٠.٦٩	٠.٤٣
١٥	٢.٦٩	٠.٦٠	٠.٦٤
١٦	٢.٥٥	٠.٧٨	٠.٥٩
١٧	٢.٢٨	٠.٨٠	٠.٢٢
١٨	٢.٤٨	٠.٦٣	٠.٣٣
١٩	٢.٦٢	٠.٥٦	٠.٤٨
٢٠	٢.٤٨	٠.٦٩	٠.٣٨
٢١	٢.٥٢	٠.٦٣	٠.٣٨
٢٢	٢.٢١	٠.٨٦	٠.٢٢
٢٣	٢.٣٨	٠.٨٦	٠.٤٣
٢٤	٢.٥٥	٠.٧٤	٠.٥٣
٢٥	٢.٥٧	٠.٦٩	٠.٥٢
٢٦	٢.٥٥	٠.٧٤	٠.٥٣
٢٧	٢.٠٧	٠.٨٨	٠.١٢
٢٨	٢.١٧	٠.٨٠	٠.١٢
٢٩	٢.٦٢	٠.٦٢	٠.٥٣
٣٠	٢.٣٤	٠.٦٧	٠.١٧



رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات المنوالي
٣١	٢.٣١	٠.٦٦	٠.٢٢
٣٢	٢.٤١	٠.٨٢	٠.٤٣
٣٣	٢.٥٩	٠.٦٨	٠.٥٣
٣٤	٢.٣٨	٠.٧٨	٠.٣٣
٣٥	٢.٧٢	٠.٥٣	٠.٦٤
٣٦	٢.٧٢	٠.٥٩	٠.٦٩
٣٧	٢.٤٨	٠.٦٩	٠.٣٨
٣٨	٢.٤٥	٠.٨٣	٠.٤٨
٣٩	٢.٣٨	٠.٨٢	٠.٣٨
٤٠	٢.٤٥	٠.٦٩	٠.٣٣

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات المنوالي لعبارات الاستبانة تراوحت بين (٠.١٢) - (٠.٧٩) وهي قيم في مجملها مرتفعة.

نتائج البحث

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مجموعة الدراسة على بنود الاستبانة، ثم تطبيق اختبار كاي^٢ لحسن المطابقة Goodness of fit لحساب دلالة الفروق بين التكرارات، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وذلك مع كل محور من محاور الاستبانة، وجاءت النتائج كما تظهر في الجداول التالية:

المحور الأول: واقع التمكين الإداري بالمؤسسات التربوية بمركز ومدينه بئر العبد:

جدول (٣) نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	محقق		إلى حد ما		غير محقق		كاي ^٢	مستوى الدلالة	الحكم على العبارة	المتوسط الوزني	ترتيب العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%					
١	٢٦	٥٨%	١٢	٢٧%	٧	١٦%	١٢.٩٣	٠.٠١	محقق	٢.٤٢	١٤



تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الإداري (دراسة حالة)
أ.د. سلوى السعيد فراج د. عبدالكريم محمد أحمد أ/ سعيد عبد الحافظ سليمان

رقم العبارة	محقق		إلى حد ما		غير محقق		كأ	مستوى الدلالة	الحكم على العبارة	المتوسط الوزني	ترتيب العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%					
٢	٣٦	%٨٠	٩	%٢٠	٠	%٠	٤٦.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٨٠	٢
٣	٤٠	%٨٩	٤	%٩	١	%٢	٦٢.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٨٧	١
٤	٣٤	%٧٦	٩	%٢٠	٢	%٤	٣٧.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٧١	٥
٥	٢٨	%٦٢	١٣	%٢٩	٤	%٩	١٩.٦٠	٠.٠١	محقق	٢.٥٣	١١
٦	٣٠	%٦٧	١٣	%٢٩	٢	%٤	٢٦.٥٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٢	٧
٧	٢٤	%٥٣	١٤	%٣١	٧	%١٦	٩.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٣٨	١٦
٨	٢٩	%٦٤	١٢	%٢٧	٤	%٩	٢١.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٥٦	١٠
٩	٣٤	%٧٦	١٠	%٢٢	١	%٢	٣٨.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٧٣	٤
١٠	٢٣	%٥١	١٦	%٣٦	٦	%١٣	٩.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٣٨	١٦
١١	٢٧	%٦٠	١٤	%٣١	٤	%٩	١٧.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٥١	١٢
١٢	٣٠	%٦٧	١١	%٢٤	٤	%٩	٢٤.١٣	٠.٠١	محقق	٢.٥٨	٩
١٣	١٥	%٣٣	١٨	%٤٠	١٢	%٢٧	١.٢٠	غير دالة	—	٢.٠٧	٢١
١٤	٢٤	%٥٣	١٥	%٣٣	٦	%١٣	١٠.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٤٠	١٥
١٥	٣١	%٦٩	١٤	%٣١	٠	%٠	٣٢.١٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٩	٦
١٦	٣٥	%٧٨	٩	%٢٠	١	%٢	٤٢.١٣	٠.٠١	محقق	٢.٧٦	٣
١٧	٣٠	%٦٧	٩	%٢٠	٦	%١٣	٢٢.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٥٣	١١
١٨	٣١	%٦٩	١١	%٢٤	٣	%٧	٢٧.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٢	٧
١٩	٣١	%٦٩	١٠	%٢٢	٤	%٩	٢٦.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٦٠	٨
٢٠	٢١	%٤٧	١٧	%٣٨	٧	%١٦	٦.٩٣	٠.٠٥	محقق	٢.٣١	١٧
٢١	٢٤	%٥٣	١٦	%٣٦	٥	%١١	١٢.١٣	٠.٠١	محقق	٢.٤٢	١٤
٢٢	٢٠	%٤٤	١٦	%٣٦	٩	%٢٠	٤.١٣	غير دالة	—	٢.٢٤	١٩
٢٣	٣٣	%٧٣	٧	%١٦	٥	%١١	٣٢.٥٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٢	٧
٢٤	٢٩	%٦٤	١٤	%٣١	٢	%٤	٢٤.٤٠	٠.٠١	محقق	٢.٦٠	٨
٢٥	٢١	%٤٧	١٦	%٣٦	٨	%١٨	٥.٧٣	غير دالة	—	٢.٢٩	١٨
٢٦	٢٥	%٥٦	١٦	%٣٦	٤	%٩	١٤.٨٠	٠.٠١	محقق	٢.٤٧	١٣
٢٧	٢٠	%٤٤	١٣	%٢٩	١٢	%٢٧	٢.٥٣	غير دالة	—	٢.١٨	٢٠



رقم العبارة	محقق		إلى حد ما		غير محقق		ك ^٢	مستوى الدلالة	الحكم على العبارة	المتوسط الوزني	ترتيب العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%					
إجمالي	٢٣	٨٥%	٠	٠%	٠	٠%					

تحليلاً لما ورد في الجدول السابق نجد أن:

- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٢٣) عبارة بنسبة مئوية (٨٥%).
 - عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق إلى حد ما) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).
 - عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بعدم التحقق) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).
 - عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٤) عبارة بنسبة مئوية (١٥%).
- وهذا يدل على مجمل الحكم بالتحقق على عبارات المحور الأول.
- كما جاء ترتيب العبارات وفق متوسط الاستجابات عليها كما يلي:
- حصلت العبارة رقم (٣) على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت العبارة رقم (١٢) على الترتيب الثاني بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت العبارة رقم (١٦) على الترتيب الثالث بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت العبارة رقم (٩) على الترتيب الرابع بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب الخامس بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت العبارة رقم (١٥) على الترتيب السادس بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت كل من العبارة رقم (٦) والعبارة رقم (١٨) والعبارة رقم (٢٣) على الترتيب السابع بين عبارات هذا المحور.
 - حصلت كل من العبارة رقم (١٩) والعبارة رقم (٢٤) على الترتيب الثامن بين عبارات هذا المحور.

- حصلت العبارة رقم (١٢) على الترتيب التاسع بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٨) على الترتيب العاشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت كل من العبارة رقم (٥) والعبارة رقم (١٧) على الترتيب الحادي عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١١) على الترتيب الثاني عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٢٦) على الترتيب الثالث عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت كل من العبارة رقم (١) والعبارة رقم (٢١) على الترتيب الرابع عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١٤) على الترتيب الخامس عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت كل من العبارة رقم (٧) والعبارة رقم (١٠) على الترتيب السادس عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٢٠) على الترتيب السابع عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٢٥) على الترتيب الثامن عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٢٢) على الترتيب التاسع عشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٢٧) على الترتيب العشرين بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١٣) على الترتيب الحادي والعشرين بين عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: واقع الاداء الاداري بالمؤسسات التربوية بمركز ومدينه بئر العبد:

جدول (٤) نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني



رقم العبارة	محقق		إلى حد ما		غير محقق		كأ	مستوى الدلالة	الحكم على العبارة	المتوسط الوزني	ترتيب العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%					
٢	٣٣	%٧٣	١٢	%٢٧	٠	%٠	٣٧.٢٠	٠.٠١	محقق	٢.٧٣	١
٨	٣٥	%٧٨	٧	%١٦	٣	%٧	٤٠.٥٣	٠.٠١	محقق	٢.٧١	٢
٣	٣١	%٦٩	١٤	%٣١	٠	%٠	٣٢.١٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٩	٣
٥	٣١	%٦٩	١٢	%٢٧	٢	%٤	٢٨.٩٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٤	٤
٩	٣٢	%٧١	٩	%٢٠	٤	%٩	٢٩.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٦٢	٥
٤	٢٩	%٦٤	١٤	%٣١	٢	%٤	٢٤.٤٠	٠.٠١	محقق	٢.٦٠	٦
١	٣٠	%٦٧	١١	%٢٤	٤	%٩	٢٤.١٣	٠.٠١	محقق	٢.٥٨	٧
١٠	٢٧	%٦٠	١٤	%٣١	٤	%٩	١٧.٧٣	٠.٠١	محقق	٢.٥١	٨
١١	٢٠	%٤٤	٢٢	%٤٩	٣	%٧	١٤.٥٣	٠.٠١	إلى حد ما	٢.٣٨	٩
٦	٢٣	%٥١	١٥	%٣٣	٧	%١٦	٨.٥٣	٠.٠٥	محقق	٢.٣٦	١٠
١٢	٢١	%٤٧	١٦	%٣٦	٨	%١٨	٥.٧٣	٠.٠٧	غير دالة	٢.٢٩	١١
١٣	١٦	%٣٦	١٦	%٣٦	١٣	%٢٩	٠.٤٠	٠.٠٤	غير دالة	٢.٠٧	١٢
٧	١٦	%٣٦	٩	%٢٠	٢٠	%٤٤	٤.١٣	٠.٠٤	غير دالة	١.٩١	١٣
إجمالي	٩	%٦٩	١	%٨	٠	%٠					

تحليلاً لما ورد في الجدول السابق نجد أن:

- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٩) عبارة بنسبة مئوية (٦٩%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق إلى حد ما) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١) عبارة بنسبة مئوية (٨%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بعدم التحقق) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).
- عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٣) عبارة بنسبة مئوية (٢٣%).

وهذا يدل على مجمل الحكم بالتحقق على عبارات المحور الثاني.

كما جاء ترتيب العبارات وفق متوسط الاستجابات عليها كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (٢) على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٨) على الترتيب الثاني بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٣) على الترتيب الثالث بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٥) على الترتيب الرابع بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٩) على الترتيب الخامس بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب السادس بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١) على الترتيب السابع بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١٠) على الترتيب الثامن بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١١) على الترتيب التاسع بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب العاشر بين عبارات هذا المحور.
- حصلت العبارة رقم (١٢) على الترتيب الحادي عشر بين عبارات هذا المحور.

- حصلت العبارة رقم (١٣) على الترتيب الثاني عشر بين عبارات هذا المحور.

حصلت العبارة رقم (٧) على الترتيب الثالث عشر بين عبارات هذا المحور.

ثانياً: إثبات الفرض الرئيسي للبحث وهو:

يؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً علي تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين بمكاتب
شئون البيئة بمركز ومدينه بئر العبد

ويتحقق ذلك بتحقيق الفروض الفرعية علي النحو التالي

الفرض الأول: يؤثر تفويض الصلاحيات تأثير معنوي علي تحسين الأداء الوظيفي
لدي العاملين بالمؤسسات التربوية بقري مركز ومدينه بئر العبد.

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعـد

تفويض الصلاحيات

أبعاد المقياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ٠.٠٥
تفويض الصلاحيات	٧٤	٢٦.٤٤	٦.٥٥	٢٢.٨٩	٠.٠٠١

من الجدول السابق لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات عينة الدراسة لبعد (تفويض الصلاحيات) حيث بلغت قيمة ت (٢٢.٨٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول: توجد فروق بين متوسطي درجات التطبيق لبعد تفويض الصلاحيات..

الفرض الثاني: يؤثر التدريب تأثيراً معنوياً علي تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات التربوية بقري مركز ومدينه بئر العبد

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد التدريب

جدول رقم (٦)

أبعاد المقياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ٠.٠٥
التدريب	٧٤	٢٤.٧١	٥.٢٥	١٨.٨٣	٠.٠٠١

من الجدول السابق لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات عينة الدراسة لبعد (التدريب) حيث بلغت قيمة ت (١٨.٨٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني: يؤثر التدريب تأثيراً معنوياً علي تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات التربوية بقري مركز ومدينه بئر العبد

الفرض الثالث: يؤثر الاتصال الفعال تأثير معنوي علي تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات التربوية بقري مركز ومدينه بئر العبد.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد

الاتصال الفعال

أبعاد المقياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ٠.٠٥
الاتصال الفعال	٧٤	٣٩.٩٩	٣.٠٧	٢٣.١٣	٠.٠٠١

من الجدول السابق لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد (الاتصال الفعال) حيث بلغت قيمة ت (٢٣.١٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث: يؤثر الاتصال الفعال تأثير معنوي علي تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين بقري مركز ومدينه بئر العبد
الفرض الرابع: توجد فروق بين متوسطي درجات التطبيق لأبعاد التمكين وأبعاد الاداره الإستراتيجية والتنمية.

(جدول ٨). نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة لمقياس التمكين الإداري

الأبعاد	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ٠.٠٥
تفويض السلطة	٧٤	٢٠.٠٩	١.٨٨	١٠.٣١٦	٠.٠٠١
استقلاليه العمل	٧٤	١٤.٣٣	١.٩٢	١٧.٩٠٤	٠.٠٠١

٧٤	٢١.٥٧	٣.٥٦	١٤.٣٧٦	٠.٠٠١	مشاركه العاملين
٧٤	١٧.٠٥	١.٧٩	٨.٧٠٨	٠.٠٠١	التدريب
٧٤	١٤.٩٣	١.٧٩	١٦.٠٦٤	٠.٠٠١	التحفيز
٧٤	٨٧.٩٨	٨.٨٠	١٤.٢٠	٠.٠٠١	الاداره الاستراتيجيه
٧٤	٢٠.٢٣	١.٨٥	١٠.٤١٢	٠.٠٠١	الاداره التنموية

من الجدول السابق لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة لمقياس أبعاد التمكين الإداري يتضح التالي:

- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد (تفويض السلطة) حيث بلغت قيمة ت (١٠.٣١٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،.
- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد (استقلاليه العمل) حيث بلغت قيمة ت (١٧.٩٠٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،.
- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد (مشاركه العاملين) حيث بلغت قيمة ت (١٤.٣٧٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،.
- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد (التدريب) حيث بلغت قيمة ت (٨.٧٠٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،.
- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة لبعد (الاداره التنموية) حيث بلغت قيمة ت (١٦.٠٦٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،.
- ◀ من الجدول السابق لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة

لبعد (الاداره الإستراتيجية)حيث بلغت قيمة ت (١٤.٢) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،

تفسير النتائج:

وبعرض نتائج البحث الحالي وجد إنها تتفق مع نتائج الدراسات والبحوث السابقة، من حيث دور الموظفين وممارستهم تساهم بشكل فعال في تنمية البيئة والتعامل مع المشكلات البيئية في إطار تشاركي وديمقراطي وهذا بدوره يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الوعي بشكل عام، ومن هذه الدراسات والبحوث نتائج دراسات عالية عبد الجواد ٢٠١٣ ونتائج دراسة محمد إبراهيم ٢٠١٠ وكذلك دراسة أبو بكر سالم، ٢٠١٣.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات والبحوث السابقة، من حيث فاعليه الدراسة والمقررات والوحدات التي أعدت في تنمية ودعم تبني التمكين الإداري لدى الفئات المختلفة الذين تم تطبيق تلك الدراسة أو المقررات أو الوحدات أو الأنشطة عليهم، مع دراسة محمد إبراهيم ٢٠١٠ وكذلك دراسة أبو بكر سالم ٢٠١٣. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات والبحوث السابقة في ضرورة تنمية قدرات التلاميذ ودورهم في تنمية السلوك الإيجابي نحو البيئة وضرورة قيام بعض الخبراء بوضع أهداف والعمل على تحقيقها، ومن هذه الدراسات دراسة محمد جابر عباس ٢٠١٣.

ويختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات والبحوث السابقة في تركيز بعض الدراسات مثل دراسة حمدي طلعت، ٢٠١٠ على أهمية التمكين الإداري ومدى أهميته من وجهة نظر بعض المهتمين

التوصيات :

١. ضرورة أن تتضمن الخطط والبرامج والأنشطة المخططة من قبل الخبراء والمهتمين بالبيئة برامج لتنمية التمكين الإداري وأبعاده.

- ٢ إعادة النظر في أهداف وبرامج التربية البيئية بحيث تتضمن القضايا والموضوعات التي تراعي أبعاد التمكين الإداري بصفه خاصة.
- ٣ تنمية وعي الموظفين بالمشكلات البيئية (المحلية العالمية) وتحفيزهم علي الحد منها وتقليل أثارها.
- ٤ إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية في التعامل مع البيانات والمعلومات الخاصة بحاله البيئة.
- ٥ التعرف علي أهم المعوقات التي تعوق المواطن عن انتهاج سلوك بيئي واعي ومسئول وتحديد أسباب ذلك ومحاولة تذليلها.
- ٦ أهمية تطبيق برنامج التمكين الإداري على جميع المؤسسات الحكومية وأن يدعم ذلك بقرار السلطة المختصة.
- ٧ ضرورات الاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة لإعداد برامج خاصة بتنمية التمكين الإداري وإظهار أهميته ومردوده.
- ٨ مخاطبة الجهات المعنية للتأكيد على دور العبادة في تزويد الشباب بمعلومات عن التمكين الإداري.
- ٩ التأكيد على إبراز دور الأسرة حيث تلعب دورا بالغ الأهمية في تنمية روح الانتماء وتبني فكره القيادة منذ الصغر.
- ١٠ ضرورات ربط الموظفين بالقيم التي تهدف إلى تنمية التمكين عن طريق وضع برامج لتنمية التمكين الإداري.

المراجع

أولا : المراجع العربية

الكتب:

١. أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥

٢. إحسان كاظم الشهراني : إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١٢، ٢٠١٢.
٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم نماذج تطبيقية) الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧
٤. الداهري صالح حسن: الشخصية والصحة النفسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط٣.٢٠١٤
٥. بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠١.
٦. خالد الهيثي: إدارة الموارد لبشرية، ط١، دار وال للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
٧. خالد سمارة الزغبى: تنظيم السلطة الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩
٨. راوية حسين: إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط٣، دار ابن حزم، بيروت، 2011.
٩. رمضان بطيخ : مفهوم الاداره المحليه ودورها في التنمية الشاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩
١٠. زكريا مطلق البدرى، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، ٢٠٠٩.
١١. سمر محمد عبد الوهاب: دور الإدارة المحلية والبلديات في أعاده صياغة دور الدولة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٩
١٢. سلطان إبراهيم: نظم المعلومات (مدخل إداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠
١٣. عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٧، مصر.
١٤. عبد الحميد محمد الشاذلي: الصحة النفسية والسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط٤ ٢٠٠١٥، مصر.

١٥. عبد الغني بسيوني عبد الله: التنظيم الإداري، دار المعارف، القاهرة، ٢٠١٤
١٦. عطية حسين: تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة التربوية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣
١٧. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط٦ ٢٠٠٦، القاهرة.
١٨. كمال بدير: نظم الإدارة المحلية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر ٢٠١٠
١٩. محسن أحمد الخضير: ديمقراطية الإدارة المحلية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠١٧
٢٠. مدحت محمد أبو النصر: أداره الوقت، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ٢٠١٢.

الرسائل الجامعية:

٢١. أبو بكر بو سالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
٢٢. الرشيدي بسطام: أثر التمكين الإداري علي تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه آل البيت .الأردن ، ٢٠١١
٢٣. بن غرب السعيدة: الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2014.
٢٤. حسنين بن محمد الغزاوي : التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية بالصفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الإسلامية غزة ٢٠١٥
٢٥. . خلف الله بن حمد محمد : تأثير التمكين الإداري علي السلوك الإبداعي لدي مدراء المؤسسات التعليمية بدوله الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشوره . جامعه الشارقة ٢٠١٧

٢٦. سامي خليل حجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدي معلمي التربية الخاصة، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.
٢٧. سعد بن ديبان الشمري : درجه ممارسه القيادة الإبتكارية لدي القادة التربويين في المملكة العربية السعودية . الرياض ٢٠١٦
٢٨. سلامه بن عرفان المطرفي :أثر التمكين الإداري علي السلوك الإبداعي لموظفين شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف للعلوم المملكة العربية السعودية ٢٠١٦
٢٩. سليمان محي الدين فتوح، سيناء بوابة مصر الشرقية المكان والتاريخ.
٣٠. سهيل رستم، ٢٠٠٠: سيناء الموقع العام، ص ١٥-١٦.
٣١. عادل محمود حمدي :مشكله الاداره المحليه، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كليه التجارة . جامعه القاهرة ، مصر ٢٠١٢
٣٢. عاليه جواد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية) علي العاملين بالشركة العامة للصناعات ببغداد ، العراق . ٢٠١٣
٣٣. محمد بن إبراهيم الأصقة: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في بعض مؤسسات المملكة بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم، السعودية، ٢٠١٠.
٣٤. محمد علي الزملي: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ٢٠١٣
٣٥. محمد مانع علي القحطاني: التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠١٣.

٣٦. هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره علي إبداع العاملين
(دراسة مقارنة للعاملين بجامعة الأزهر الشريف والجامعة الإسلامية بغزة) كلية
التجارة الجامعة الإسلامية بغزة ٢٠١٢

المجالات:

٣٧. حسن أحمد القطعاني وعمر سلطان الشويحي : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا
الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية
السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٠، العدد ٢٠١٣، ٠١.

٣٨. الملتقيات:

٣٩. سعد العتبي: جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة
الشاملة، ٢٠١٥ عمان الأردن

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.