

## تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري



عمر محمد قايد المريسي

جامعة صنعاء || كلية التربية || صنعاء || اليمن

E: omar.almoresy12312@gmail.com || phone: 00967775634440

### الملخص:

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، من خلال التعرف على آراء الخبراء حول درجة أهمية مجالات ومكونات التصور المقترح. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطوري، وذلك بالاعتماد على أحد الأساليب التي يتم استخدامها في الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi)، من خلال أداة البحث والمتمثلة في الاستبانة، وقد تم اختيار مجموعة من الخبراء الأكثر علماً وخبرة في مجالي الإدارة والتربية تم اختيارهم بصورة قصدية، من (الأكاديميين بجامعة صنعاء من كليتي التربية والتجارة، ومركز التطوير الجامعي، والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية، ومن ديوان عام وزارة التربية والتعليم، ومركز البحوث والتطوير التربوي، ومكتب وإدارات التربية، وأكاديميين من القطاع الخاص)، وحصل على موافقة (17) خبيراً، والتي مثلت عينة البحث، وبعد الانتهاء من إجراءات البحث الميدانية تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وذلك لمعرفة درجة إمكانية التطبيق، ومستوى التحقق لعبارات ومجالات ومحاور الأداة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتفق الخبراء على أهمية مجالات التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم بكل مجالاته ومحاوره وأغلب مكوناته وعباراته. كما تم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي. إدارات التربية والتعليم. التمكين الإداري.

## A proposal to develop the institutional performance in the education departments in the Republic of Yemen in light of the administrative empowerment approach

**Abstract:** This study aims at developing a proposed vision for Evolving the Institutional Performance of the Educational Departments - Republic of Yemen .in the light of the Access to Administrative Empowerment .by identifying the opinions of experts on the degree of importance .of the areas .and the components of the vision proposed. For achieving the research objectives .the researcher used the descriptive method in both survey and development .based on one of the methods used in future studies .Delphi method .through the research tools of the questionnaire. The researcher targeted a group of experts – of the most knowledgeable and experienced in the fields of management and education .were deliberately selected by the academicians at the University of Sana'a .the Faculty of Education and Commerce .the University Development Center .the Supreme Council for Planning Education .the National Institute of Administrative Sciences .the Ministry of Education .the Educational Research and Development Center .the Office of Education .as well

as academicians selected at private universities) .and obtained the approval of (17) experts ,which represented the research sample. After completing the field research procedures ,the researcher analyzed the data ,using the SPSS program where the percentages and the arithmetic mean were calculated to determine the degree of feasibility for terms, fields and tool axes.

The research came up with number of results ,of which ,the most important are as follows:

1-Experts agreed on the importance of the proposed vision in all its fields ,axes and most of its components and expressions.

2- Forming a proposed prospective for Developing The Institutional Performance in The Departments of Education in The light of accessing of Administrative Empowerment..

**Keywords:** Institutional performance. Departments of Education. Administrative Empowerment.

## 1- مقدمة (An Introduction)

تواجه الأنظمة التعليمية العالمية تغيرات في جميع المجالات، نتيجة عددٍ من التحديات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، مما فرض على هذه الأنظمة أن تبحث عن نماذج واستراتيجيات للنهوض ببلدانها ومواكبة التغيرات المتسارعة، ولن يتأتى هذا إلا بتطوير منظومة الإدارة التعليمية وتحديث أدوارها ووظائفها. وتعاملت مع معطيات القرن الواحد والعشرين، وتجاوبت مع هذه التغيرات والتحويلات التي تشهدها البيئة العالمية، واستجابة للمتطلبات المحلية، وفي إطار العقلانية والمنهجية العلمية في التعامل مع مفردات التحديث، وخطوات تنفيذ وإجراءات تطوير تخطيط استراتيجي شامل تُحشد وتوجه في إطاره كافة الطاقات، والموارد لتحقيق الأهداف والغاية المرغوبة في بناء نظام مؤسسي حديث للإدارة التعليمية قادر على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، وبمستوى جودة عالية لا يتم إلا من خلال تحقيق مقومات التحديث والتطوير الإداري القائم على اللامركزية (المقدم، 2009: 26)، فلقد تسبب استمرار العمل بأساليب الإدارة الهرمية التي ورثتها ثقافة عصر الصناعة في تخلف العديد من المؤسسات العربية عن متغيرات عصر المعلومات ومعطياته التي تخلو حركتها من سياسات التفويض والتمكين، ويخلو مناخ ومحصلة تفاعلها من روح الفريق (مدربو الخليج، 2010: 2).

ففي الوقت الذي تتجه فيه الدول الحديثة إلى إحداث التغيير لمؤسساتها، في مواكبة التغيير المستمر الذي يشهده عالم اليوم من التطور التكنولوجي السريع لتحقيق الأهداف المستقبلية لمؤسسات التنمية الإدارية في تحسين أدائها ورفع كفاءتها (المقدم، 2009: 6) تتجه - أيضاً - كثير من الدول نحو التحول إلى أسلوب اللامركزية في إدارة التعليم، الذي يعدُّ اليوم من أكثر الأساليب انتشاراً في إدارة وتخطيط التعليم، من أجل تحسين كفاءة وفاعلية العملية التعليمية على مستوى المحليات، وتوسيع المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم (الحضرمي، 2008: 6). ولكي يكون هذا التحول استراتيجياً تنتج عنه خصائص مميزة في التعليم، ينبغي أن تتبنى الإدارة الاستراتيجية التحول والتطوير من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية إلى التنظيمات المصفوفية والشبكية، ومن اتخاذ القرارات الشخصية الانتقائية إلى اتخاذ القرارات الجماعية والاستباقية، ومن تفويض الصلاحيات للأفراد إلى تمكين الجماعات وفرق العمل المتعددة (الحاج والغيثي، 2010: 38).

وإدارة التعليم شأنها شأن جميع أنواع الإدارات في المؤسسات المختلفة من حيث درجة الأهمية، بل إنها تُعدُّ أهم الإدارات الموجودة في الدولة؛ نظراً لأنها تدير أهم قطاع في المجتمع، وأهم مؤسساته، وهو قطاع التربية والتعليم (حسان، 2007: 145)، وأولى الإدارات بهذا التطوير والتحول لكي تصبح قادرة على مواكبة التطورات العلمية، والتقنية واحتياجات التنمية (المركز الوطني للمعلومات، 2005: 24).

ويمكن أن يكون التطوير في الإدارة التعليمية من خلال التحول في نمط الإدارة من إدارة ذات نمط مركزي، تقوم على سريان السلطة من أعلى إلى أسفل، إلى إدارة ذات نمط لا مركزي يتصاعد فيه قدر السلطات، ومن ثم المسؤوليات من أسفل إلى أعلى ليكون أكثر فعالية، وتكون الإدارة التعليمية قادرة على معايشة كل المتغيرات العالمية، وذلك بعد أن أضحي أداء المنشآت رهناً بإبداع عمالها لا صرامة إدارتها (نبيل علي، 2009: 193)، و(عليمات، 2010: 16).

وهناك العديد من المفاهيم التي تسعى إلى التطوير والتحسين في الأداء، من أجل مجابهة المشاكل والأزمات وحلها والتقليل من أثارها السلبية، والحد من خطورة نتائجها وفق هذه التحولات، من أبرزها مفهوم التمكين الإداري كأحد المواضيع الإدارية المهمة لتسيير العمل الإداري وتطوير وازدهار المؤسسات، ومن أهم المعايير الضرورية للإدارة الحديثة (العبيدي، 2009: 35)، و(نافلة، 2011: 2).

حيث يشكل هذا المفهوم عنصراً هاماً لتطوير الأداء المؤسسي خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المؤسسات التي هي في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة، تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة (العتيبي، 2005: 2)، (اليونسكو، 2009: 131، 243)، ولذا فإن ثقافة التمكين الإداري تُعد ضرورية لصحة وازدهار المؤسسات التعليمية، في بيئة تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل المؤثرة سريعة التغير والتحول (الكساسبة، 2009: 20).

#### ثانياً: مشكلة البحث (Research Problem)

يدرك المتتبع للوضع الاقتصادي والإداري في اليمن وجود اختلال إداري للنظم القائمة في المؤسسات الحكومية، نتج عنه قصور في الأداء العام ومن ثم في تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الدولة، أهمها تدني قدرة أجهزة الإدارة العامة على القيام بدورها بالشكل المطلوب، والسبب يعود في ذلك إلى ضعف أهليتها في إعداد وتنفيذ الخطط بشكل يتناسب مع الكفاءة والفاعلية في ظل القصور الواضح في وضع المعالجات الحقيقية والشاملة للعديد من السلبيات وأوجه الضعف والعمل وفق نظام دقيق للرقابة والمساءلة إلا على نطاق محدود (المقدم، 2009: 15)، والمشار إليه في (البنك الدولي، 2007: 18).

والذي كان له انعكاسات مباشرة على الإدارة التعليمية حيث تعاني من مجموعة من المشكلات أهمها ضعف كفاءة الكادر الإداري العامل، والتداخل الحاصل في الاختصاصات وضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة، وتدني درجة الاستفادة من تجارب الإدارات التربوية الناجحة في الدول الأخرى، وغياب الاستراتيجية الشاملة لتنمية الإدارة التربوية وتأهيل كوادرها (المسلمي، 2015: 28).

هذا ما أكدته مديرو التربية في المحافظات والمديريات من تدني مستوى الرضا والدافعية للعمل لدى العاملين بشكل عام، وضعف ثقافة العمل الجماعي المؤسسي، وشيوع نمط القيادة التسلطية، فضلاً عن الهياكل التنظيمية القائمة فإنها تُعدّ هياكل نمطية، لا تتماشى مع متطلبات الانتقال إلى اللامركزية، كما أنها ليست مستقرة أو معتمدة رسمياً، بل أصبحت مكاتب التربية تعاني من تدني العمل التنظيمي، بسبب غياب البناء التنظيمي المستقر ولوائح الاختصاص الوظيفية، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وانخفاض في عملية تفويض السلطة، وضعف في صياغة أهداف واضحة ومحددة وعملية (الحضرمي، 2008: 27-41).

وهو ما أوصت به بعض الدراسات كدراسة (السعدي، 2010: 149)، و(الصراي، 2012: 192) بضرورة إصدار لائحة تنظيمية للإدارات التعليمية وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين ومنح صلاحيات أكثر لتسيير العمل.

وأوضح تقرير للبنك الدولي بأن التعليم في اليمن يواجه صعوبات كثيرة منها الثقافة التقليدية التي تعمل ضد التفويض والمساءلة وتقييم الأداء، وأن الخطط الموضوعية طموحة وغير واقعية، وأن هناك مشاكل كبيرة ظهرت عقب إصدار قانون السلطة المحلية (2000) منها التناقض والافتقار إلى التفاصيل في الإطار القانوني للامركزية، وانحراف القوانين المكتوبة عن الممارسات الفعلية نتيجة الأنظمة الإدارية الضعيفة، والافتقار إلى العمليات التي تتسم بالشفافية، وانعدام التدريب للكوادر الإدارية والإشرافية في وزارة التربية والتعليم، ومكاتب وإدارات التربية بالمحافظات والمديريات، بالإضافة إلى عدم وضوح إطار عمل اللامركزية بشأن تحديد المسؤوليات، وضعف الرقابة وعدم توافر الوصف الوظيفي ومحدودية المساءلة (البنك الدولي، 2010: 132، 136، 172).

وجاء في تقرير المركز الوطني للمعلومات أن من أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه قطاع التعليم العام في اليمن غياب الإدارة العلمية الكفؤة والمؤهلة في مختلف نظم الإدارة التربوية، ومستوياتها، وضعف قدرات نظام الإدارة التربوية على ترجمة الخطط والبرامج (المركز الوطني للمعلومات، 2005: 23).

وما يشعر به الباحث - كونه أحد العاملين في الإدارة التعليمية - أن هناك خللاً كبيراً في أداء الإدارة التعليمية على المستوى المركزي عموماً وفي إدارات التربية والتعليم على وجه الخصوص، يتبدى ذلك في غياب مرجعية واضحة لأداء هذه المكاتب لمهامها واختصاصاتها، وذلك لطغيان بناء التنظيم التقليدي على هذه الإدارات، وتدني التوصيف الدقيق لمهام المستويات التنظيمية العليا والمتوسطة والدنيا، فضلاً عن هذا وذلك استخدام بعض الإدارات مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة دون وعي كامل بكيفية تطبيقها مما يؤدي إلى صعوبات في أداء هذه المستويات التنظيمية لمهامها واختصاصها.

ولكون إدارات التربية والتعليم تُعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا على المستوى الاستراتيجي، والإدارة الدنيا على المستوى التنفيذي، وهي المسؤولة عن الربط بين المستويات الإدارية المختلفة (أبو النصر، 2007: 30)، ووضع خطط قصيرة المدى للمجالات التي تتولى الإشراف عليها (القيسي، 2009: 53)، ومتابعة الأداء اليومي، والتنسيق بين مختلف الأنشطة، وتقديم التقارير والبيانات والمعلومات والإحصاءات للإدارة العليا التي تعينها في أعمال التخطيط (أبو المعاطي، 2005: 230).

وللتطلعات الإيجابية للوزارة من خلال وضع استراتيجيات التعليم المختلفة رغبةً منها في التميز وتطوير الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية، وتحسين جودة المخرجات التعليمية والقدرة على إدارة التغيير المؤسسي. فإن مفهوم التمكين الإداري يُعتقد أن يكون له دور إيجابي في تحقيق تلك التطلعات، وأنه جدير بالبحث والدراسة، لما يترتب عليه من الوصول للأهداف المرسومة بدقة وإتقان، في عصر سريع التطور وكثير المتغيرات، وواقع يحتاج إلى كثير من المراجعة وإيجاد حلول مبتكرة أكثر علمية وواقعية.

### ثالثاً: أسئلة البحث (Research questions)

- وبناء على ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:
- ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري ؟
  - والإجابة عن هذا التساؤل يأتي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:
  - ما ملامح الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟
  - ما أبرز الاتجاهات والنماذج المعاصرة في التمكين الإداري؟

- ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر الخبراء؟

#### رابعاً: أهداف البحث (Research Goals)

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- رصد ملامح الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- تتبع أبرز الاتجاهات والنماذج المعاصرة في التمكين الإداري.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر الخبراء.

#### خامساً: أهمية البحث (Research Significance)

تُعدُّ أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه، وتتمثل في الآتي:

##### الأهمية النظرية:

- من المأمول تقديم مقترحات وتوصيات للباحثين، والمهتمين فيما يخص موضوع البحث.
- قد تثير أدبيات ونتائج هذا البحث المكتبة العربية بالمعلومات والخبرات وأحدث التجارب المتعلقة بالتمكين الإداري يستفاد منها مستقبلاً.
- قلة الدراسات والأبحاث العربية التي تناولت إمكانية تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- من المأمول تقديم مقترحات وتوصيات للباحثين، والمهتمين فيما يخص موضوع البحث.
- فتح الباب أمام مزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية وكيفية الارتقاء به وتطويره.

##### الأهمية التطبيقية:

- تناوله أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، وهو التعريف بمنهجية وثقافة التمكين الإداري الذي يمثل أحد أدوات المؤسسات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة والعمولة والجودة.
- من المأمول تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارات التربية والتعليم على تطوير أدائها في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- محاولة لفت أنظار القائمين على إدارات التربية والتعليم – أيضاً- إلى أهمية مدخل التمكين الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في التطوير وتحسين الأداء.
- لفت الأنظار إلى دعم الشراكة المجتمعية على المستوى المحلي من خلال إعطاء الإدارات التعليمية قدر أكبر من اللامركزية والاستقلالية الإدارية والمالية.
- تكمن أهمية تطبيق التمكين الإداري من أهمية ما يمكن أن يحققه من نتائج على مستوى المؤسسة والعاملين والمستفيدين على حدٍ سواء.
- تحسين الظروف البيئية داخل الإدارات التعليمية وخارجها.

#### سادساً: حدود البحث (Research Limits)

يتحدد البحث الحالي على أساس الحدود الآتية:

1. الحد الموضوعي: يقتصر البحث على تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، بناءً على أحد الأساليب التي يتم استخدامها في الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi).
2. الحد المكاني: إدارات التربية والتعليم (المديريات) بالجمهورية اليمنية.
3. الحد البشري: مجموعة من الخبراء الأكثر علماً وخبرة في مجالي الإدارة والتربية، تمثلت من رئاسة الوزراء، ووزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم.
4. الحد الزمني: أجري هذا البحث خلال العام الجامعي 2015 - 2016م. تصور مقترح لما يمكن تطبيقه خلال العشر سنوات القادمة إن شاء الله تعالى 2017-2026م

#### سابعاً: منهج البحث (Research Methodology)

وفي ضوء طبيعة البحث وأهدافه ولتغطية جوانبه استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطوري كمنهج مناسب لطبيعة هذا البحث من خلال الآتي:

المنهج الوصفي المسحي بمدخله الوثائقي والمسحي لدراسة المصادر الأولية والثانوية، فالمدخل الوثائقي سيكون من خلال جمع بيانات ومعلومات والتعرف على ملامح الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، والعوامل التي تؤثر فيه، ونماذج التمكين الإداري المعاصرة، والمدخل المسحي من خلال استطلاع رأي عينة البحث لتحقيق أهداف البحث بالاعتماد على أحد الأساليب التي يتم استخدامها في الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi) من خلال أداة البحث والمتمثلة في الاستبانة المعروضة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في المجال الإداري والتربوي من أجل معرفة آرائهم حولها، ومن ثم يتم جمع البيانات والمعلومات من خلال ما تم الإجماع عليه من قبلهم عن مجالات ومحاور التصور المقترح، وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى أهداف البحث.

المنهج الوصفي التطوري يكون من خلال تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

#### ثامناً: مصطلحات البحث (Research Terms)

التصور المقترح (Perception Proposed) عرفه (منصور، 2005: 28) بأنه: مجموعة من المبادئ تُمثل ضمن فلسفة إدارية معينة ويتضمن عدة محاور أساسية تهدف إلى دفع عجلة التحسين المستمر والرقى بالجودة الإدارية في المؤسسات.

عرفه (زين الدين، 2013: 6) بأنه: تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين.

ويعرف إجرائياً بأنه: تقديم رؤية مستقبلية جديدة لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

التطوير (Development): عرفته (القيسي، 2009: 204) بأنه: عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في مؤسسة قائمة فعلاً، من أجل إحداث تحسين الأداء ورفع الكفاءة، بهدف إحداث تغيير شامل فيها كلها باعتماد نتائج البحوث والدراسات.

وعرفه (فلية، 2004: 103) بأنه: نمط من أنماط التغيير الذي يمر به الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد أو المؤسسات المجتمعية والعادات الاجتماعية وهو ما يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة، ويعتمد على مراحل متعددة.

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية تتسم بالتخطيط والتنظيم من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لأجل تحسين أداء إدارات التربية والتعليم، ورفع كفاءتها بهدف إحداث تغيير شامل باعتماد نتائج البحوث والدراسات.

الأداء المؤسسي (Institutional Performance): عرفه (الخالدي، 2011: 31) بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب.

وعرفه (CHEN، 2011:10) بأنه: إنجاز مهمة معينة تقاس بمعايير محددة مسبقاً بدقة وبسرعة وتكلفة وجهد أقل، من خلال مبادرات إبداعية في حل المشاكل والطريقة التي تستخدم بها الموارد.

ويعرف إجرائياً بأنه: حصيلة الجهد المبذول من قبل الوحدات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم من أجل تحقيق هدف معين يرتبط بالهدف العام للوزارة.

التمكين (Empowerment) : عرفه (الخالدي، 2011: 161) بأنه: استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً، لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

وعرفه (Kahreh، 2011:34) بأنه: ذلك المفهوم الذي يربط القوة والكفاءة الفردية والطبيعية المساعدة للنظم والسلوك الاستباقي للسياسة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي.

ويعرف إجرائياً بأنه: العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، واتخاذ القرارات، والتدريب والتطوير، من خلال حفزهم وتحديد المهام والاختصاصات بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

إدارات التربية والتعليم (Departments of Education): هي الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم، وهي على ثلاث مستويات:

1. المستوى المركزي بالوزارة (ديوان عان وزارة التربية والتعليم).
2. المستوى المحلي بالمحافظة (الإدارة العامة للتربية والتعليم).
3. المستوى المحلي بالمديرية (إدارات التربية والتعليم) (وزارة التربية، 1997: 1)، (وزارة التربية، 1995: 3).

## 2- الدراسات السابقة

استعرض الباحث ثلاث أنواع من الدراسات للإفادة منها في الإجراءات ومقارنة النتائج.

أولاً / دراسات تناولت التمكين الإداري: Studies on Administrative Empowerment:

جدول (1) دراسات تناولت التمكين الإداري

م	المتغيرات عنوان الدراسة	الباحث والعام والدولة	الهدف من الدراسة	المنهج	
				المجتمع العينة	الأداة
1	التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية	(الطعاني، 2010) السعودية	التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي	الوصفي التحليلي	مديرو المدارس الحكومية في الدمام شاملة
2	درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي	(العمرى، 2011) الأردن	التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين	الوصفي التحليلي	المعلمون في محافظة العاصمة عشوائياً
3	العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية	(سلامة، 2011) سوريا	معرفة العلاقة بين التمكين الإداري ودرجة ممارسة الأدوار الإدارية والفنية لمديري ومدرسي المدارس الثانوية العامة	الوصفي الارتباطي	مديرو ومدرسو الثانوية العامة في دمشق شاملة
4	التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية	(الخدري، 2014) اليمن	التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري	الوصفي	العاملون الإداريون في الجامعات اليمنية قصدية



## ثانياً / دراسات تناولت الأداء المؤسسي: Studies on Institutional Performance

## جدول (2) دراسات تناولت الأداء المؤسسي

م	المتغيرات عنوان الدراسة	الباحث والعام والدولة	الهدف من الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع العينة	أهم النتائج
1	واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره	(الدجني، 2013) فلسطين	التعرف على واقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره.	الوصفي التحليلي التطويري الاستبانة	العاملون بالمدارس شاملة	بلغ درجة تقدير العاملين للأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (70، 14%) .
2	تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة	(الأحمدي، 2013) اليمن	تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة في ضوء مدخل إدارة المعرفة	الوصفي التحليلي والتطويري الاستبانة	موظفو ديوان عام الوزارة شاملة	إن درجة ممارسة موظفي الوزارة لمجالات واقع الأداء المؤسسي جاءت منخفضة، وأن درجة الأهمية جاءت بدرجة أهمية كبيرة
3	الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة	(الوتاري، 2014) اليمن	التعرف على أهمية وتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي	الوصفي التحليلي والمسحي الاستبانة	مجموعة خبراء في مجال التطوير الجامعي قصدية	يقدر أفراد العينة أهمية الأبعاد عند مستوى أهمية عالي بينما مستوى توافرها ضعيف
4	تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة	(العزيزي، 2014) اليمن	وضع تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة	الوصفي التطويري الاستبانة	القيادات الأكاديمية بالجامعة قصدية	اتفقت القيادات الأكاديمية على أهمية مجالات التصور المقترح لتطوير الأداء.

ثالثاً / دراسات تناولت التمكين الإداري والأداء المؤسسي:

Studies on Administrative Empowerment and Institutional Performance:

جدول (3) دراسات تناولت التمكين الإداري والأداء المؤسسي

م	المتغيرات عنوان الدراسة	الباحث والعام والدولة	الهدف من الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع العينة	أهم النتائج
1	دور استراتيجيات التمكين في تحسين الأداء المنظمي	(فليج، 2008) العراق	دراسة العلاقة والأثر بين استراتيجية التمكين وتحسين الأداء	الوصفي التحليلي الاستبانة والمقابلات	القيادات العلمية في كليات جامعة تكريت 50% من المجتمع	إن هناك علاقة تأثير معنوية موجبة لاستراتيجية التمكين في تحسين الأداء.
2	علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي	(أنيس، 2009) العراق	التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في الأداء المنظمي	الوصفي التحليلي والمسحي الاستبانة	القيادات العلمية بجامعة بغداد عشوائية	إن الكلية لم تسع لتعزيز المسؤولية لدى العاملين وتحميلهم مسؤولية إضافية
3	تمكين الموظف وأهميته بالنسبة للثقة والابتكار والأداء التنظيمي	(BERRAIES، 2014) Tunisia	تأثير تمكين الموظف على الابتكار والأداء التنظيمي والثقة	الوصفي المسحي الاستبانة	الموظفون العاملون في مؤسسات (ICT) شاملة	إن تمكين الموظف له تأثير إيجابي على الثقة والابتكار والأداء التنظيمي

رابعاً: التعليق على الدراسات والأبحاث السابقة Comments on previous Studies and Research:

يُلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التمكين الإداري والأداء المؤسسي، ومدى ارتباطهما بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثري البحث الحالي والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع التمكين الإداري، ومعرفة دوره في تحسين الأداء المؤسسي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة. وقد تم رصد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات والأبحاث السابقة، وسوف يتم التعليق عليها من خلال الآتي:

أوجه التشابه بين البحث الحالي والبحوث والدراسات السابقة من حيث:

الأهداف: يتشابه البحث الحالي إلى حدٍ ما مع دراسة (الأحمدي، 2013) حيث هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة في ضوء مدخل إدارة المعرفة، و(الدجني، 2013) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. بينما هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

**المجتمع والعينة:** يتكون مجتمع هذا البحث من مجموعة الخبراء في مجالي الإدارة والتربية ليتشابه في اختياره للمجتمع مع دراسة (الوتاري، 2014) حيث تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء في مجال التطوير الجامعي التي تكونت من مجموعة أكاديميين وخبراء.

**المنهج:** يتشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامهما المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة (أنيس، 2009)، و(الوتاري، 2014)، و(الخديري، 2014)، و(BERRAIES، 2014)، والمنهج الوصفي التطويري مثل دراسة (الأحمدي، 2013)، و(العزيمي، 2014).

**الأداة:** اتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للبحث مثل دراسة (سلامة، 2011).

**بيئة الدراسة:** هناك تقارب إلى حد ما مع دراسة (الأحمدي، 2013) حيث كانت بيئة الدراسة ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والتي لها صلة مباشرة مع إدارات التربية والتعليم.

**أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة من حيث:**

**الأهداف:** هدفت الدراسات السابقة مثل دراسة (الأحمدي، 2013) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة في ضوء مدخل إدارة المعرفة، في حين هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

**المجتمع والعينة:** البحث الحالي يختلف عن الدراسات والأبحاث السابقة من حيث المجتمع والعينة حيث تمثل في دراسة (الطعاني، 2010) من مديري المدارس الحكومية، و(العمرى، 2011) من الإداريين والمعلمين، في حين تمثل في هذا البحث من مجموعة الخبراء في مجالي الإدارة والتربية.

**المنهج:** أغلب الدراسات السابقة تختلف مع البحث الحالي من حيث استخدام المنهج الوصفي التطويري وتختلف تماماً من حيث الأسلوب واستخدم أسلوب دلفي لاستطلاع رأي الخبراء.

**الأداة:** استخدمت دراسة (فليح، 2008) وغيرها المقابلات والاستبانة كأداة للدراسة في حين استخدم البحث الحالي الاستبانة على عدة جولات كما يتطلب أسلوب دلفي.

**بيئة الدراسة:** البيئات التي أجريت فيها الدراسات والأبحاث السابقة تختلف عن البحث الحالي، حيث إن معظمها في الجامعات أو المدارس أو الوزارات كما في دراسة (أنيس، 2009)، (الأحمدي، 2013) بينما هذا البحث في إدارات التربية والتعليم.

### 3- المنهجية والإجراءات

**أولاً: مجتمع البحث، وعينته (The Research Community, and Sample)**

الجدول الآتية تبين خصائص ومتغيرات عينة البحث:

توزيع عدد عينة البحث وجهة عملهم

جدول (4) توزيع عينة البحث وجهة عملهم في الجولة الاستطلاعية وجولتي أسلوب دلفي

م	جهة عمل الخبراء	الجولة الاستطلاعية		الجولة الأولى		الجولة الثانية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	المجلس الأعلى لتخطيط التعليم	1	%4.55	1	%5.88	1	%6.67
2	أكاديميين (جامعة صنعاء)	6	%27.27	4	%23.53	3	%20.00
3	أكاديميين (جامعة العلوم)	2	%9.09	2	%11.76	2	%13.33
4	وزارة التربية (الديوان)	3	%13.64	3	%17.65	3	%20.00
5	وزارة التربية (مكتب التربية)	1	%4.55	1	%5.88	1	%6.67
6	وزارة التربية (إدارات التربية)	3	%13.64	3	%17.65	2	%13.33
7	المعهد الوطني للعلوم الإدارية	2	%9.09	0	%0	0	%0
8	مركز البحوث والتطوير التربوي	3	%13.64	2	%11.76	2	%13.33
9	مركز التطوير الجامعي	1	%4.55	1	%5.88	1	%6.67
	الإجمالي	22	%100	17	%100	15	%100

يتبين من الجدول (4) أن العينة متنوعة؛ مثلت الجهات الإدارية والتربوية والأكاديمية والبحثية والميدانية، كما أنها موزعة من أعلى الهرم والسلم الإداري في المجلس الأعلى لتخطيط التعليم المتصل برئاسة الوزراء إلى أدناه والمتمثل في إدارات التربية والتعليم محل البحث.

ثانياً: أداة البحث (Research Tools)

نظراً لطبيعة الأسلوب المستخدم في البحث الحالي دلفي (Delphi) فقد اعتمد الباحث على الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن السؤال الرئيس للبحث، من خلال الخطوات المعدة لتصميم الأداة، وهي كما سيتم توضيحه من خلال خطوات بناء أداة البحث، ومراحل تطبيقها.

ثالثاً: خطوات بناء أداة البحث (Steps to Build the Research Tools)

- نظراً لطبيعة أهداف البحث الحالي فقد اعتمد الباحث على الخطوات الآتية:
- مسح الأدبيات المختلفة الخاصة بالتمكين الإداري والأداء المؤسسي.
  - إجراء جولة استطلاعية لتكوين الإطار العام للبحث سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.
  - تحديد مجالات ومحاوِر التصور المقترح.
  - جمع البيانات اللازمة لإعداد وتصميم الأداة الخاصة بأسلوب دلفي.
  - إعداد وتصميم الاستبانة الخاصة بأسلوب دلفي (Delphi) بصورة مبدئية؛ بالاستفادة مما سبق.
  - استطلاع رأي المشرفين وعرض الاستبانة عليهما بغرض التأكد من صحتها وصدقها.
  - عرض الاستبانة على المحكمين؛ لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث سلامة الصياغة وارتباط الفقرة بالمجال، وإجراء ما يروونه مناسباً من تعديل أو إضافة أو حذف.
  - وضع الصورة النهائية للاستبانة.

ولمزيد من الإيضاح فقد تم تطبيق مراحل بناء الأداة على النحو الآتي:

### الجولة الاستطلاعية

- بصفة عامة فقد استهدف البحث في الجولة الاستطلاعية التأكد من الآتي:
- أهمية وإمكانية تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية في ضوء مدخل التمكين الإداري من خلال تطبيق تصور مقترح.
- مدى ارتباط المجالات والمحاور والعبارات لموضوع البحث.
- جمع البيانات اللازمة لإعداد وتصميم الأداة الخاصة بأسلوب دلفي.

### الصورة الأولية

- حيث تتمثل مصادر بناء أداة البحث فيما يأتي:
- إعداد قائمة أولية بمجالات ومحاور الاستبانة بعد الاطلاع على:
- أدوات الدراسات والأبحاث السابقة وعلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.
- التقارير المحلية والعربية والدولية حول الوضع الإداري للتعليم في اليمن.
- اللوائح المدرسية واستراتيجية التعليم، والتشريعات والقوانين ذات الصلة.
- أبرز الاتجاهات المعاصرة في التمكين الإداري والأداء المؤسسي.

### نتائج الجولة الاستطلاعية.

- تكونت أداة البحث (الاستبانة) في صورتها الأولية على النحو الآتي:
- توزعت العبارات على مجالين: التمكين الإداري، والأداء المؤسسي، لكل مجال ستة محاور.
- بلغ عدد العبارات (120) عبارة.
- صدق الأداة: تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والتي تكونت من (22) محكماً، وهذا يمثل صدق الأداة الظاهري، وطلب منهم إبداء الرأي في كل عبارة من حيث وضوح الصياغة ومناسبة العبارة لأغراض البحث وكذا انتمائها لمجالها، والتعديل المقترح، والعبارات المقترح إضافتها أو حذفها.

### رابعاً: مراحل تطبيق الأداة (Stages of Application of the Tools)

- بعد تفرغ ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم وتعديل بعض المحاور والعبارات، وإعادة ترتيب بعض العبارات، وكذلك حذف وإضافة بعض العبارات أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من جزئين هما:

#### 1- البيانات الأولية:

- ويحتوي على ثلاث أقسام هي:
- طبيعة البحث وهدفه ثم هدف الاستبانة، والمحاور التي تشتمل عليها.
- المتغيرات الأساسية الخاصة بالخبير من حيث الاسم، والمؤهل العلمي، والمترتبة العلمية، والمركز الوظيفي الحالي، وجهة العمل، وسنوات الخبرة.
- مفاهيم أساسية وضع فيها الباحث تعريفات المصطلحات المستخدمة في الاستبانة.

## 2- موضوع الاستبانة:

- حيث تضمن العبارات وتكون من مجالين رئيسيين وستة محاور فرعية لكل مجال، وهي:
- التمكين الإداري ومحاوره (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، حفز العاملين، الرقابة والمتابعة، الثقة، الهيكل التنظيمي)، حيث تكون من (42) عبارة خلال الجولة الأولى، وتم إضافة (5) عبارات جديدة لتصبح عددها (47) عبارة خلال الجولة الثانية.
  - الأداء المؤسسي ومحاوره (تقسيم العمل، الاتصال، درجة المركزية، إدارة المخرجات، أنظمة الجزاء وتدرجها، الاجراءات)، حيث تكون من (31) عبارة، وتم إضافة (10) عبارات جديدة لتصبح عددها (41) عبارة خلال الجولة الثانية.
- بحيث أصبح عدد العبارات في الجولة الأولى (73)، وفي الجولة الثانية (88).

### خامساً: إجراءات البحث (Research Procedures)

استبانة الجولة الأولى: تم اختيار مجموعة من الخبراء للإدلاء بأرائهم من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبانة (مع مراعاة عدم معرفة مجموعة الخبراء بأراء بعضهم بعضاً) طُلب من الخبراء وضع علامة (√) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن رأيه في إمكانية التطبيق وفق التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت (كبيرة - متوسطة - صغيرة)، وقد طرح الخبراء تساؤلاتهم عن أسلوب البحث وتم تفسير تلك التساؤلات من قبل الباحث من خلال اللقاء بهم مباشرة، وبعد انتهاء الخبراء من الإجابة عن الاستبانة، تم تجميع الاستبانات وتفريغها وتحليلها، وتم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن المئوي لمتوسط استجابة الخبراء حول كل بند من بنود الاستبانة.

استبانة الجولة الثانية: في ضوء نتائج الجولة الأولى أعد الباحث استبانة الجولة الثانية وطبقها على الخبراء أنفسهم، وأجاب عليها (15) خبيراً فقط من إجمالي (17) خبيراً، وتم إضافة (15) عبارة جديدة إليها، وذلك بحسب رأي بعض الخبراء، وبذا أصبح عدد العبارات في الجولة الثانية (88) عبارة؛ ثم طُلب من كل خبير اختيار الاستجابة المعبرة عن رأيه، وذلك بعد اطلاعه على التغذية الراجعة التي شملت إجابة كل خبير على حدة وإجابة جميع الخبراء عن كل عبارة من خلال الوزن المئوي لمتوسط الاستجابة لكل عبارة.

### سادساً: المعالجة والأساليب الإحصائية (Processing and Statistical Methods)

بعد انتهاء الخبراء من الإجابة عن استبانة الجولة الثانية، ونظراً لأن البحث الحالي يعتمد على أسلوب دلفي الذي يركز على إبراز الآراء المتعددة وتحديد مدى الاتفاق (الإجماع) بين الخبراء، تم تجميع الاستبانات وتفريغها وتحليلها، ومن ثم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن المئوي لمتوسط الاستجابة والمدى بين الجولتين (الفرق بينهما) لاستجابات الخبراء حول كل عبارة من عبارات الاستبانة.

وذلك من خلال ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي؛ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز له بـ (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).

### الأساليب الإحصائية

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث الحالي، وهي:

- التكرارات.
- المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط استجابات الخبراء عن كل عبارة في الجولتين الأولى والثانية.
- المدى بين الجولتين (الفرق بينهما) والذي يمثل مدى الإجماع بين الجولتين.

- الوزن المئوي لمتوسط استجابة كل عبارة على حدة في الجولتين الأولى والثانية. ولحساب الوزن المئوي والذي يمثل (نسبة الاتفاق أو الإجماع) تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن المئوي للمتوسط} = \frac{\text{المتوسط الحسابي} \times 100}{\text{الدرجة القصوى}}$$

#### المعيار المعتمد في اختيار العبارات

اعتمد الباحث على معيار وترتيب إمكانية التطبيق تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للعبارات في مختلف المجالات، كما اعتبر أن حصول العبارة في أي مجال على نسبة 81% وأكثر يمثل إمكانية تطبيق كبيرة جداً، وهذا ما تم اعتماده للتصور المقترح النهائي في البحث الحالي، وما دون ذلك تم استبعاده.

#### 4- عرض النتائج، وتفسيرها

أولاً: عرض وتفسير النتائج إجمالاً (Presentation and Discussion of Overall results):

جدول (5) متوسط استجابات الخبراء عن المحاور وعن الأداة كلها في الجولتين

الترتيب حسب	الأداة	المحاور	النسبة المئوية للجولة الأولى	النسبة المئوية للجولة الثانية	التقدير اللفظي للجولة الثانية	متوسط النسبة المئوية للجولتين	المدى بين الجولتين
							إمكانية التطبيق
مجال التمكين الإداري							
1	1	تفويض الصلاحيات	84.70%	94.60%	كبيرة جداً	89.65%	9.90%
3	2	التدريب والتطوير	77.80%	87.70%	كبيرة جداً	82.75%	9.90%
5	3	حفز العاملين	70.90%	85.40%	كبيرة جداً	78.15%	14.50%
4	4	الرقابة والمتابعة	77.10%	87.80%	كبيرة جداً	82.45%	10.70%
2	5	الثقة	80.40%	89.20%	كبيرة جداً	84.80%	8.80%
6	6	الهيكل التنظيمي	69.60%	82.20%	كبيرة جداً	75.90%	12.60%
		إجمالي المجال	76.75%	87.82%	كبيرة جداً	82.28%	11.07%
مجال الأداء المؤسسي							
1	1	تقسيم العمل	85.30%	90.70%	كبيرة جداً	88.00%	5.40%
4	2	الاتصال	77.30%	88.60%	كبيرة جداً	82.95%	11.30%
5	3	درجة المركزية	71.60%	84.00%	كبيرة جداً	77.80%	12.40%
6	4	إدارة المخرجات	70.10%	83.70%	كبيرة جداً	76.90%	13.60%
3	5	أنظمة الجزاء وتدرجها	80.40%	90.10%	كبيرة جداً	85.25%	9.70%
2	6	الإجراءات	81.80%	91.60%	كبيرة جداً	86.70%	9.80%
		إجمالي المجال	77.75%	88.12%	كبيرة جداً	82.93%	10.37%
		الأداة إجمالاً	77.25%	87.97%	كبيرة جداً	82.61%	10.72%

يتضح من الجدول (5) الآتي:

حصلت المجالات والأداة ككل على نسبة عالية في كلا الجولتين، حيث حصلت الأداة في الجولة الأولى على (77.25%) وكان إجمالي عدد العبارات (73) عبارة، وارتفعت إلى نسبة (87.97%) في الجولة الثانية، حيث تم إضافة خمس عشرة عبارة جديدة ليصبح عددها (88) عبارة، وكان المدى بين الجولتين (الفرق) يساوي (10.72%)، وهذا يشير إلى زيادة اتفاق الخبراء في آرائهم حول الأداة بدون استثناء على الرغم من وجود إضافات خلال الجولة الثانية، وإلى إمكانية تطبيق كبيرة جداً بحسب المقياس الذي تم تبنيه مما يؤكد أن جميع المجالات تشكل أهمية كبيرة في تطوير أداء إدارات التربية والتعليم ينبغي مراعاتها عند بناء التصور المقترح.

تراوح الوزن المثوي لمتوسط الاستجابات عن المحاور جميعاً في الجولة الأولى بين (69.60%) و(85.30%)، والمدى بينهما (الفرق) يساوي (15.01%)، وفي الجولة الثانية بين (75.90%) و(89.95%)، والمدى بينهما (الفرق) يساوي (14.05%)، ويرجع سبب التباين في النسب المثوية لمتوسط الاستجابات إلى مدى شفافية ومصداقية الخبراء في الاستجابة، وذلك لتنوع مدارسهم وخلفياتهم النظرية والفكرية، ولعدم تأثر بعضهم ببعض.

حصل المحور الأول من المجال الأول (تفويض الصلاحيات) على المرتبة الأولى، وبنسبة (94.60%) خلال الجولة الثانية، وهي نسبة تمثل درجة كبيرة جداً وتمثل أعلى نسبة في المحاور كلها، والمدى بين الجولتين (الفرق) يساوي (9.90%)، وتشير إلى اتفاق الخبراء على أن تفويض الصلاحيات جزءاً من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها ووسيلة لتحقيقه، وأن لا مركزية السلطة تقاس بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى، وأنه كلما زاد تفويض السلطة زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح، وذلك من خلال منح القائد بعض اختصاصاته في السلطة والمسؤولية التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية الأدنى لإتمام واجب محدد بوضوح، ومنح الصلاحيات اللازمة للأفراد في التصرف لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأفضل.

حصل المحور السادس من المجال الأول (الهيكل التنظيمي) على المرتبة الأخيرة خلال الجولة الثانية، وتمثل أقل نسبة على مستوى المحاور كلها، حيث حصل على نسبة (82.20%)، إلا أنها تمثل نسبة بدرجة كبيرة جداً، والمدى بين الجولتين يساوي (12.60%) وقد يرجع اتفاق الخبراء إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي للإدارات التربوية والتعليمية لم يعد يتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين الإداري بل ينبغي أن تتحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل المرنة والتركيز على تقليل عدد المستويات الإدارية من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية لها الأمر الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، بغرض دعم تمكين الوحدات الإدارية في الإدارات التعليمية.

يسبقه تعديل للهياكل التنظيمية للوزارات والإدارات التعليمية العليا، والعمل على عدم تكريس السلطة وإعطاء أهمية للمركز الوظيفي، الذي يسمح بخلق هالة وهمية للقائد في مكتبه بعيداً عن الواقع، والحد من أي فجوة قد تصنعها الإدارات الوسطى تحجب الرؤية والمعلومات بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا بسبب عدم تمكينها أو قلة الصلاحيات الممنوحة لها في معالجة كافة القضايا الإدارية والتربوية بل على العكس تصبح مرآة لها.

ويرجع سبب ترتيب محور تفويض الصلاحيات إلى المرتبة الأولى بين متوسط استجابة الخبراء، ومحور الهيكل التنظيمي إلى آخر مرتبة إلى أن الخبراء يدركون أن التفويض للإدارات التربوية والتعليمية أهم وهو أصل متجذّر في عملية التمكين الإداري، وأن الهياكل أياً كان شكلها أفقياً أو رأسياً لا تشكل عائقاً كبيراً - مع أهمية تعديلها - أمام التمكين الإداري ما دام أن هناك رؤية لذلك.



## ثانياً: خلاصة النتائج (Summary of Results)

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء المؤسسي، تم صياغة العبارات وفق مجالات ومحاو وعرضها على مجموعة الخبراء لإبداء الرأي حول إمكانية تطبيقها، وهنا يتم عرض خلاصة النتائج من خلال ذكر العبارات التي حصلت على نسبة قبول وإمكانية تطبيق (كبيرة جداً) فقط مرتبةً حسب الوزن المثوي الذي يمثل نسبة أهميتها، وترتيب المحاور في كلا المجالين حسب الوزن المثوي الذي حصلت عليه كل عبارة، والتي تُعدّ الركائز الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر الخبراء، وذلك على النحو الآتي:

### مجال التمكين الإداري (Administrative Empowerment):

#### محور تفويض الصلاحيات (Access of Administrative Empowerment)

- a. منح الصلاحيات الكافية للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة لإدارة العمل.
- b. إشراك العاملين في مناقشة الخطط والبرامج.
- c. تشجيع العاملين في الإدارات التعليمية على تحمل المسؤولية.
- d. توفير جو ملائم للعاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- e. تشجيع العاملين المتميزين على ممارسة الدور القيادي من خلال تفويض الصلاحيات.
- f. مراعاة القدرات والرغبات في تفويض الصلاحيات.
- g. إعداد قيادات بديلة مؤهلة كصف ثانٍ للقيادة من خلال منحهم بعض الصلاحيات.

#### محور الثقة (Confidence)

1. تعزيز الثقة من خلال الاحترام المتبادل بين العاملين.
2. تنمية روح التنافس والمبادرة والمسؤولية بين العاملين.
3. تشجيع العاملين في الإدارات التعليمية على الحوار الهادف.
4. منح العاملين المتميزين دوراً في قيادة الإدارات التعليمية.
5. تعزيز الثقة من خلال تنمية العلاقات بين العاملين والإدارة.
6. حفز العاملين على طرح أفكارهم لحل المشكلات التي قد تواجه الإدارات التعليمية.
7. تعزيز الفرص التي تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.

#### محور التدريب والتطوير (Training and Development)

1. تزويد العاملين بالمهارات الضرورية التي تمكنهم من إنجاز العمل.
2. إتاحة فرص متساوية لجميع العاملين في مجال التدريب والتأهيل.
3. تطويع الخطط والبرامج التدريبية استجابةً للتغذية الراجعة.
4. استخدام وسائل وأساليب تدريب حديثة ومتطورة.
5. تعريف العاملين بطبيعة الأدوار الوظيفية في العمل.
6. عقد البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري.
7. توفير الموارد اللازمة لعملية التدريب والتأهيل بصورة منتظمة.

8. الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في عملية التدريب.
9. تضمين برامج التدريب المعارف المرتبطة بالتمكين.
10. تحديد البرامج التدريبية بحسب متطلبات العمل.

#### محور الرقابة والمتابعة (Monitoring and Follow-up)

1. تقييم الأداء في الوحدة الإدارية بهدف علاج المشكلات الإدارية.
2. اطلاع العاملين على تقارير تقييم مستوى أدائهم بشكل دوري.
3. متابعة تقييم الأداء من خلال معايير واضحة ومحدده بهدف التطوير.
4. متابعة العاملين وفق الصلاحيات الممنوحة لهم من خلال توثيق وتدوين الأعمال الإدارية.
5. توفير نظام واضح ومحدد للرقابة والتدقيق المالي والإداري.
6. شفافية العمل الإداري بين الإدارات التعليمية والجهات الرقابية.
7. تطبيق الأدوات والوسائل الرقابية بشفافية في الوحدة الإدارية.

#### محور حفز العاملين (Stimulate Workers)

1. ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء.
2. حفز العاملين المتميزين من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم.
3. تعديل نظام المكافآت بما يتلاءم مع متطلبات العمل.
4. ترشيح العاملين المتميزين للترقية في الوظائف القيادية.
5. تهيئة مناخ عمل مشجع للمبادرة والابتكار لدى العاملين.

#### محور الهيكل التنظيمي (Organizational Chart)

1. اعتماد توصيف وظيفي واضح ومكتوب لكل الوظائف في الوحدات الإدارية.
2. تحديد خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية.
3. التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية في الإدارات التعليمية لإدارة البرامج التطويرية.

#### الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

##### تقسيم العمل (Division of Labor)

1. توضيح حدود مسؤولية العاملين وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.
2. تقسيم العمل بين العاملين بحسب طبيعة العمل.
3. عمل دليل واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات.
4. توزيع الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين بما يتناسب وطبيعة التمكين.
5. توفير بيئة داعمة للعاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
6. إصدار لوائح وفق أنظمة حديثة تنظم أعمال الوحدة الإدارية.

##### الإجراءات (Procedures)

1. توضيح التعليمات الخاصة بالعمليات الإدارية.

2. توضيح حدود وصلاحيات ومسؤوليات المجتمع المحلي.
3. إصدار لائحة واضحة ومتكاملة تنظم الأعمال الإدارية للوحدة الإدارية.
4. تبسيط الإجراءات لمختلف العمليات الإدارية.
5. إعداد دليل واضح للمستفيدين يبين الإجراءات المختلفة للعمليات الإدارية.
6. شغل الوظائف القيادية بما يتناسب مع معايير وشروط شغل الوظيفة.
7. تطبيق سياسة توظيف عادلة وشفافة.
8. ممارسه الصلاحيات ضمن اللوائح الحدود والقوانين الإدارية.

#### أنظمة الجزاء وتدرجها (Penalty systems and their Range)

1. مراعاة مبدأ التدرج في العقوبة.
2. ملاءمة العقوبة أو القرار التأديبي للمخالفة.
3. إطلاع العاملين على لائحة العقوبات والجزاءات النافذة.
4. إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء ملاحظاتهم حول نتائج أعمالهم.
5. إعداد نظام للمساءلة والمحاسبة يختص بالوحدة الإدارية.

#### الاتصال (Communication)

1. توفير قاعدة بيانات لتسهيل عملية الاتصال.
2. توفير شبكة اتصال حديثة لإدارة المعلومات وتبادل البيانات بين العاملين والمستفيدين.
3. منح العاملين فرصاً متساوية للتعبير عن آرائهم ضمن إطار العمل.
4. استخدام قنوات اتصال واضحة.
5. تقديم التغذية الراجعة للعاملين مباشرة.
6. توفير فرص للاتصال والتفاعل بين العاملين وحقول المعرفة الأكاديمية والمهنية.

#### درجة المركزية (Degree of Centralization)

1. انتهاج التخطيط التشاركي من خلال مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.
2. منح الوحدات الإدارية الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات.
3. إشراك العاملين في عملية التطوير الإداري.
4. تعزيز الشراكة بين مختلف الوحدات الإدارية.

#### إدارة المخرجات (Output Management)

1. بناء نظام واضح للقياس والتقييم.
2. تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بنواتج التعلم.
3. استخدام الأدوات والمستلزمات اللازمة لقياس جودة مخرجات التعليم.
4. بناء معايير تفصيلية تحدد جودة ومواصفات مخرجات التعليم.
5. الأخذ بملاحظات ومقترحات المجتمع المحلي في إعداد المعايير والمواصفات لمخرجات التعلم.
6. بعد استعراض النتائج وتفسيرها، والتعليق عليها يمكن تلخيصها فيما يلي:

7. اتفق الخبراء على أهمية مجالات التصور المقترح ومحاوره لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري بأغلب مكوناته وعباراته، وذلك بدرجة أهمية وإمكانية تطبيق إجمالية كبيرة جداً.
8. اتفق الخبراء على ضرورة التقنين وتعديل اللوائح الخاصة بالعمليات الإدارية في إدارات التربية والتعليم لتحسين الأداء المؤسسي بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة والنماذج المعاصرة في التمكين الإداري.
9. اتفق الخبراء على أهمية تعزيز التمكين الإداري من خلال توفير قاعدة بيانات، والربط الإلكتروني بين مختلف الوحدات الإدارية والمجتمع، وضرورة إصدار الدوريات التربوية والتعليمية المختلفة.

## 5- التصور المقترح

### أولاً: التصور المقترح (The Proposed Vision)

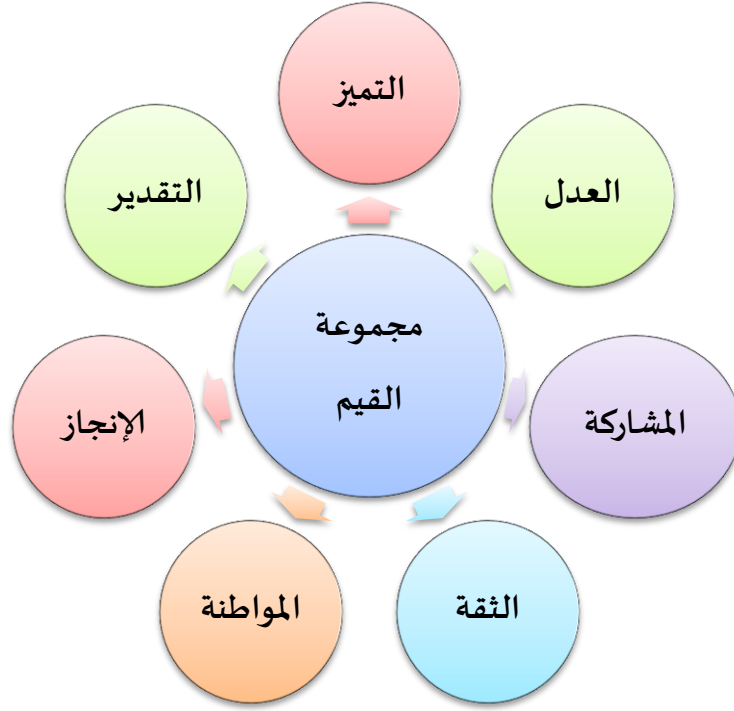
بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي؛ في الدراستين النظرية والميدانية التي شكلت جميعها خلفية لبناء التصور المقترح، كما ساعدت على بلورته بما يتناسب مع ظروف وطبيعة الإدارات التعليمية بالجمهورية اليمنية، وفي ظل فلسفة مفهوم التمكين الإداري التي تم طرحها ومناقشتها، تم اقتراح مجالات ومحاور التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري؛ لما يمكن تطبيقه خلال العشر السنوات القادمة، والمتمثل في الشكل الآتي:



الشكل (1)

مجالات التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري

## ثانياً: المبادئ والأسس والقيم (Principles, foundations and values)



الشكل (2)

### مجموعة القيم والمبادئ والأسس

#### ثالثاً: أهداف التصور المقترح (The Objectives of the Proposed Vision)

يُعدّ الاهتمام بالتعليم عملية استثمارية على المدى البعيد، فبقدر ما تخطط الدولة في إعداد الأجيال القادمة وما تعطيهم من رعاية واهتمام، وبقدر ما تبذل لتؤهلهم للمستقبل، بقدر ما يكون هذا العطاء سخياً يرتد علمها كعائد على شكل خبرات بشرية تستثمرها بشكل أو بآخر في كل المجالات، وهي تعتبر ثروة العصر وعدة الأمة في حاضرها ومستقبلها لمواجهة التحديات القادمة في مناحي الحياة المختلفة، ولذا ينبغي أن ينظر للجيل المتعلم باعتباره مشروعاً وطنياً يتم من خلاله تحديد ملامح الحاضر والمستقبل، كونه طاقة مبدعة ستسهم في قيادة المجتمع وتطوره، ولا يتم ذلك إلا بوجود إدارة تربوية وتعليمية تتمتع بقدرٍ من المسؤولية، وتُمنح مزيداً من الصلاحيات في ضوء مدخل التمكين الإداري، من هذا المنطلق فإن التصور المقترح يهدف إلى ما يأتي:

- تقديم رؤية جديدة لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- حث الجهات المعنية على تمكين إدارات التربية والتعليم من خلال منحها الصلاحيات الكافية لمواجهة المشكلات والتغلب على أوجه القصور الإداري بالطرق العلمية التصحيحية لحل تلك المشاكل حالياً، والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- إتاحة فرص المشاركة المجتمعية في مناقشة البرامج والخطط التي تقوم بها إدارات التربية والتعليم.
- رفع مستوى فاعلية الأداء والارتقاء بجودة التعليم والمخرجات التعليمية من خلال الارتقاء بأداء تلك الإدارات.

- مواكبة التغيرات العالمية من حيث تحقيق متطلبات الجودة في العملية الإدارية.
- التحول إلى الأعمال الإبداعية والابتكارية في إنجاز المهام الإدارية بعيداً عن الروتين والتعقيد الإداري.
- تعزيز الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والسعي من أجل تقوية انتمائهم المؤسسي.
- تنمية الوعي لدى الجهات والأفراد بمفهوم التمكين الإداري.
- تحسين الظروف البيئية داخل الإدارات التعليمية وخارجها.

#### رابعاً: منطلقات التصور المقترح (The Premises of Proposed Vision)

ويقصد بها مجموعة القنوات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور المقترح، ويمكن إيجازها فيما يأتي:

##### منطلقات نظرية

تمثلت أهم المنطلقات النظرية في الآتي:

- توصيات المؤتمرات والندوات العلمية والبحوث والدراسات السابقة بضرورة تطوير الإدارة التعليمية.
- التجارب العالمية الرائدة في التحول إلى اللامركزية والتمكين الإداري في إدارة التعليم.
- التطورات التكنولوجية المتسارعة وما تفرضه على المؤسسات التعليمية من ضرورة مواكبتها.
- تلبية متطلبات التحول إلى اللامركزية، من خلال قانون السلطة المحلية والشراكة المجتمعية.
- ظهور مفاهيم إدارية حديثة مثل: التمكين الإداري، الإدارة الإبداعية، والإدارة الذاتية، والمواطنة التنظيمية بغرض تطوير الأداء.

##### منطلقات محلية

وتتمثل أهم المنطلقات المحلية فيما يأتي:

- وجود توجه رسمي لتطوير التعليم وإصلاح مؤسساته من خلال الاستراتيجيات الوطنية للتعليم.
- حاجة إدارات التربية والتعليم للأخذ بالأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير وتحديث أساليبها من أجل التغلب على القصور الإداري، وتحقيق مستوى متميز في أدائها.
- تزايد الطلب على التعليم وزيادة أعداد الطلاب، ومن ثمّ الحاجة إلى زيادة عدد المدارس، وهذا النمو سيتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل وترتيب الأولويات على المستوى المركزي والمحلي.
- ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج.

#### خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح (The Application of the Proposed Vision Requirements)

##### متطلبات تشريعية وقانونية

تتمثل فيما يأتي:

- تطوير القوانين واللوائح والتشريعات بما يحقق المرونة المطلوبة لأداء إدارات التربية والتعليم؛ بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى الأداء في ضوء مدخل التمكين الإداري، من خلال منحها المزيد من الاستقلالية المالية والإدارية، وفقاً لما يقترحه التصور.
- عمل نظام مرن وفعال للرقابة والمتابعة والمحاسبة.

- إصدار لائحة تنظيمية وإدارية تنظم أعمال ومهام إدارات التربية والتعليم.
- تطبيق وتفعيل القوانين الموجودة وتحديثها بما يواكب المستجدات في عالم الإدارة.

#### متطلبات مالية ومادية ومعنوية

تتمثل فيما يأتي:

- تخصيص الدعم المادي والمعنوي الكافي لتطبيق التصور المقترح.
- تشجيع ودعم العاملين المتميزين مادياً ومعنوياً.
- توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتسجيل البيانات وتحليلها.
- تأهيل إدارات التربية والتعليم؛ لتصبح قادرة ذاتياً ومهنيّاً على إدارة مواردها المالية.

#### متطلبات إدارية:

وتتمثل فيما يأتي:

- التزام ودعم الإدارة العليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم، واقتناعها بأهمية تطبيق التصور المقترح.
- تغييرات جادة في السياسة التعليمية للإدارات التربوية والتعليمية تؤكد اللامركزية، والحد من البيروقراطية.
- البدء بوضع الخطط والبرامج الكفيلة بالتطبيق الناجح للتصور المقترح.
- حُسن الإدارة والتسيير في جميع مراحل تطبيق التصور المقترح.
- تعيين قيادات تتسم بالخبرة والكفاءة والنشاط والحيوية والحماس لتطبيق التصور المقترح.
- وضع خطط استراتيجية، وتنفيذية لإدارات التربية والتعليم مواكبة لمستجدات العصر، وملبية لاحتياجات التنمية، والعمل على تنفيذها.
- إعادة بناء ثقافة إدارات التربية والتعليم، من خلال الاستعداد الثقافي في نشر المفاهيم والقيم المطلوبة لإحداث التغيير، مثل المبادرة وتحمل المسؤولية، والتفويض، والانفتاح على التغيير، والتبادل المعرفي والتعلم من الآخرين، وتبادل الأدوار وغيرها، والذي يعد مطلباً أساسياً أمام التصور المقترح.
- تطوير أدوات التنفيذ من خلال تحسين الوسائل والأساليب التي تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة النظام الإداري لإدارات التربية والتعليم.

#### متطلبات بشرية وتدريبية:

وتتمثل المتطلبات البشرية والتدريبية فيما يأتي:

- توفير عدد كافٍ من العناصر البشرية المؤهلة والمدربة اللازمة لتشغيل العمليات.
- التدريب المستمر لكافة العاملين في إدارات التربية والتعليم كل فيما يخصه.
- تنظيم برامج تدريبية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارات التربية والتعليم.
- وضع توصيف عام للوظائف المختلفة في الهيكل الإداري لإدارات التربية والتعليم.
- تنمية الموارد البشرية وزيادة مهاراتها وقدراتها واستثمار طاقاتها المعرفية والذهنية والفكرية في الإبداع وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.
- تطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي للعاملين المرتبط بالعمل في إدارات التربية والتعليم.

## سادساً: خطوات تطبيق التصور المقترح (Steps of Applying Proposed Vision)

### التهيئة والإعداد:

- وذلك من خلال إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في تطبيق التصور المقترح، والتي تُعدّ من أهم مرتكزات نجاحه، وهي:
- تكوين قناعات لدى القيادات العليا لتبني التصور المقترح.
  - اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.
  - توفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية لتطبيق التصور المقترح.
  - ضمان الالتزام بالتطبيق من جميع العاملين والمعنيين.
  - توفير الاحتياجات المالية اللازمة لتطبيق التصور المقترح.
  - توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمتحمسة لتطبيق التصور المقترح.
  - التسويق للتصور المقترح للتخفيف من مقاومة التغيير.
  - عمل ورش تدريبية للعاملين والمعنيين.
  - اختيار قيادات كفؤة وقادرة وراغبة في التطوير وتدريبها.

### التطبيق التجريبي للأنموذج المقترح:

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بتبني فكرة التصور المقترح والشروع في تطبيقه، ضمن نطاق محدود في إحدى الإدارات التعليمية وفق برنامج زمني محدد ومعلوم.

### تقييم ومتابعة التنفيذ:

تُعدّ عملية التقييم ومتابعة مراحل التنفيذ أهم الخطوات لضمان معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات أولاً بأول من خلال تقييم ما تقدمه الدولة حالياً، وما يحتاج له التصور المقترح في إدارات التربية والتعليم فعلياً، وتحديد الفجوة بين ما يُقدم وما تحتاج إليه مستقبلاً.

### التطبيق الكامل للأنموذج المقترح:

في ضوء ما تُسفر عنه عملية المتابعة والتقييم، ومع تزايد نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجياً بعد ضمان توافر الآتي:

- نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي في إحدى الإدارات التعليمية.
- وجود فريق من الخبراء والمتخصصين يشرف على عملية تطبيق التصور المقترح.
- توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتطبيق التصور المقترح.
- الاستفادة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء التطبيق المرحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.
- توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق التصور المقترح، ووضع جائزة لأفضل إدارة طبقت التصور المقترح، وفقاً للمعايير التي يُعلن عنها، وتعد خصيصاً لهذا الغرض.

## سابعاً: معوقات التصور المقترح (Constraints to the Proposed vision)

هناك مجموعة معوقات يمكن أن تحد من فاعلية التصور المقترح بالصورة الأمثل، منها:



- غياب الرؤية الشاملة لإصلاح وتطوير الأداء المؤسسي لدى القيادات الإدارية.
- المركزية المفرطة، والبيروقراطية الشديدة واللوائح الجامدة.
- ارتباط الإدارات التربوية والتعليمية بالوضع العام للدولة، والمتغيرات التي تمر بها البلاد.
- مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصالح.
- غياب روح المخاطرة وضعف القدرة على تحمل المسؤولية لدى بعض المعنيين، أو الارتياح لبقاء الأوضاع الحالية كما هي؛ رفضاً لبذل مجهود أكبر، أو تحمل عناء أكثر معتمدين على الأمان الوظيفي.
- سوء أوضاع التعليم وإداراته عموماً في كل مراحلها.
- ضعف القدرات والمهارات لدى القيادات الإدارية الحالية، وخاصة في مجال التخطيط بجانبه التعليمي والمالي، والتعامل مع التكنولوجيا.
- الإخفاق في تحقيق المشاركة المجتمعية.
- ضعف الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.
- القصور المالي في إدارات التربية والتعليم؛ بسبب ارتباطها بشكل أساسي على التمويل المركزي.

#### ثامناً: آليات نجاح التصور المقترح ( Mechanisms of Successful Vision )

- على الرغم مما سبق توضيحه من معوقات يمكن أن تكون حائلاً أمام وضع التصور المقترح موضع التنفيذ وتشغيله بالأداء المطلوب لإنجاح عملية التمكين الإداري في إدارات التربية والتعليم، إلا أنه ولأجل نجاح التصور والتغلب عليها وأي معوقات محتملة، ولذا يرى الباحث اتخاذ مجموعة من الإجراءات، هي:
- نشر ثقافة التمكين اللازمة لتهيئة المناخ المناسب من أجل تبني هذا المفهوم في إدارات التربية والتعليم.
  - مناقشة المشكلات التي تواجه تطبيق التصور المقترح دورياً، ووضع خطط علاجية لها.
  - التطبيق التدريجي والمرحلي للتصور، الذي يوفر التهيئة المناسبة والاستعداد الكافي لتشغيل النموذج.
  - مراجعة الهيكل التنظيمي؛ للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد، وفك التداخل في ممارسة المهام والاختصاصات لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، ودعم دور الرقابة والمساءلة.
  - عقد ورش عمل، وبرامج تدريبية متخصصة، في الأنظمة الإدارية الحديثة للقيادات الإدارية، والعمل على صقل خبرات العامل بالمعرفة الكاملة بمهام عمله؛ ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
  - محاربة أي تدخلات غير موضوعية، كالمحاباة، والمحسوبية، ومنع انتشارها.
  - عرض إدارات التربية والتعليم لإنجازاتها وفلسفتها الجديدة لعملها على المجتمع؛ لتوعيته بمناشطها، وتكوين رأي عام بوظائفها ومهامها.
  - الإشادة بالجهود الذاتية والتطوعية والأداء المتميز للعاملين، وتكريم المبدعين.
  - الاستمرار في تحديث أدلة العمل ومراجعة الأداء دورياً؛ لتحقيق التحسين المستمر، وتطوير المهام والعمليات بما يحقق تحسين الجودة.
  - صياغة الأهداف في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي، وتقسيم أية خدمة تقدم إلى نوعين:
  - خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معياراً اجتماعياً.
  - خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياساً اقتصادياً.
  - تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها إدارات التربية والتعليم بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها.

- إعادة توزيع العمالة بحسب الكفاءة والاختصاص مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في الوحدات الإدارية التي بها نقص، ودفن فائض العمالة إلى الأجهزة الإدارية الأخرى.
- توجيه الأجهزة الرقابية لعمل الرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى الإشراف القائم على التشجيع والمشاركة.
- ترك الحرية للعاملين في إدارات التربية باختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.
- التركيز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.

## 6- التوصيات والمقترحات (Recommendations and Suggestions)

### توصيات البحث

لضمان نجاح التصور المقترح وتحقيق النتائج المرجوة فإن الباحث يوصي بتبني التصور المقترح وفق المحاور التي توصل إليها البحث الحالي.

### مقترحات البحث

يقترح الباحث إجراء الدراسات والأبحاث الآتية:

- إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لإدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية والتربوية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- العوامل المؤثرة في تمكين العاملين في إدارات التربية والتعليم.
- واقع أداء إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري.
- أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- علاقة الربط الإلكتروني بين الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بتحسين الأداء الإداري في ضوء مدخل التمكين الإداري.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو المعاطي، ماهر (2005)، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الزهراء، ط2، الرياض، السعودية
- أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ابرك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر
- الأحمدى، عبد القوي إبراهيم (2013)، تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن
- أنيس، غانم أرزوقي، ياسمين خضير عباس (2009)، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي، بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق

- البنك الدولي (2007)، الطريق غير المسلوک إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تقرير التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بدون، البنك الدولي، واشنطن
- البنك الدولي (2010)، الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم التحديات والفرص، مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي واليمن، بدون، البنك الدولي، واشنطن
- الحاج، أحمد علي، وعبدالله مبارك الغيثي (2010)، التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، مركز المتفوق، صنعاء، اليمن
- حسان، محمد حسن، محمد العجمي (2007)، الإدارة التربوية ، دارالمسيرة، ط1، عمان، الأردن
- الحضرمي، أحمد محمد (2008)، أساسيات وأساليب الإدارة الحديثة للتربويين، وزارة التربية والتعليم، بدون، صنعاء، اليمن
- الخالدي، إبراهيم بدر (2011)، معجم الإدارة، دارأسامة، ط1، عمان، الأردن
- الخدري، ناصر علي ناصر (2014)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه في الفلسفة التربوية غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن
- الدجني، علي يحيى علي (2013)، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دارالأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- زين الدين، محمد مجاهد (2013)، أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، اللقاء العلمي (15) إبريل، كلية التربية، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية
- السعدي، محمد زين صالح (2010)، معوقات الاتصال الإداري بين مكتب التربية والتعليم ومديرياته التعليمية بأمانة العاصمة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن
- سلامة، غيثاء رمضان (2011)، العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، سوريا
- الصراي، نبيلة حسن (2012)، فاعلية الاتصال الإداري بين المناطق والمدارس التابعة لها بأمانة العاصمة رسالة ماجستير منشورة، دار جامعة صنعاء، ط1، صنعاء، اليمن
- الطعاني، حسن أحمد، وعمر سلطان السويحي (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، نشرت بمجلة دراسات للعلوم التربوية، الصادرة عن عمادة البحث العلمي، المجلد (40)، ملحق (1)، الجامعة الأردنية 2013

- العبيدي، أمل سعود (2009). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية، الدنمارك
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، المنعقد خلال الفترة 17 . 18 إبريل، الخبر، السعودية
- العزيزي، محمود عبده حسن محمد (2014)، تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة صنعاء، اليمن
- العمري، أيمن أحمد، ونداء مصطفى كمال (2008)، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، دراسة منشورة مقدمة في أصول التربية والإدارة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، نشرت بمجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد (38)، ملحق (2)، الأردن 2011
- فلية، فاروق عبده، أحمد عبدالفتاح الزكي (2004)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، بدون، الإسكندرية، مصر
- فليح، حكمت، وغسان فيصل، وقاسم أحمد (2008)، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، صلاح الدين، العراق، نشرت بمجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (12)، العراق
- القيسي، هناء (2009)، الإدارة التربوية، دار المناهج، بدون، عمان، الأردن
- الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، عمان، الأردن
- مدربو الخليج (2010)، قيادة التغيير والتطوير المؤسسي، ورشة عمل المنعقدة خلال الفترة 21. 24 مارس، الدوحة، قطر
- المركز الوطني للمعلومات (2005)، مادة معلوماتية عن التعليم العام في الجمهورية اليمنية، بدون، صنعاء، اليمن
- المسلمي، مانع فارح الحاج (2015)، برنامج تدريبي لتنمية أخلاقيات المهنة لمديري المدارس الحكومية بالجمهورية اليمنية في ضوء القيم الإسلامية والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة في التربية، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن
- المقدام، شهاب عبدالكريم علي (2009)، تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان (نحو أداء مميز في القطاع الحكومي) المنعقد خلال الفترة 1. 4 نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية

- منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي (2005)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- نافلة، قدور، ومحمد فلاق (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان (الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية) المنعقد خلال الفترة 18-19 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر
- نبيل، علي (2009)، العقل العربي ومجتمع المعرفة، مجلة عالم المعرفة، العدد (370) ديسمبر، الجزء (2)، الكويت
- الوتاري، عبدالمملك محمد (2014)، الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم إدارة وتخطيط تربوي، جامعة تعز، اليمن
- وزارة التربية والتعليم (1995)، قرار باللائحة التنظيمية والهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمكتب التربية بالمحافظات، مطابع الكتاب المدرسي، بدون، صنعاء، اليمن
- وزارة التربية والتعليم (1997)، اللائحة المدرسية، وزارة التربية، بدون، صنعاء، اليمن
- اليونسكو (2009)، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، ط1، اليونسكو.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- BERRAIES .Sarra .&Mehrez CHAHER .&Karim BEN YAHIA، (2014): **Employee Empowerment and Its Importance for Trust ،Innovation and Organizational Performance** ،Associate professor ، ISIGK ،University of Kairouan ،Tunisia ،Published: November 5 ،2014 - Business Management and Strategy ISSN 2157-6068 Vol. (5) No. (2)
- CHEN ،KOK POOI، (2011): **The impact of empowerment on the performance of employees in the automotive industry in Malaysia** ،A Master's Project submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Human Resource Management Centre for Graduate Studies Open University Malaysia 2011
- Kahreh ،Mohammad Safari، (2011): **Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study** ،PhD Candidate of Strategic Management Faculty of Management ، University of Teheran ،Iran ،Far East Journal of Psychology and Business Vol (3) No (2) May 2011