

## التمكين الإداري مدخل لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية (دراسة ميدانية)

دعاء مسعد بيومي بيومي ننا

### المقدمة:

ويظهر الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة الإدارة، وتمكين المؤسسة، لا بد للمؤسسات من تبني فلسفة إدارية مختلفة، تقوم على أساس استقطاب الأفراد وتطوير أدائهم، كإعداد البرامج التدريبية، أو تمكينهم إدارياً في الوظائف التي يشغلونها، ومن ثم، تفويضهم الصلاحيات التي تتناسب ووظائفهم التي يشغلونها، لجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة المؤسسات وتحمل المسئوليات.<sup>(١)</sup>

ويركز التمكين الإداري بوصفه أحد المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر على إيجاد الثقة بين الإدارة و العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين، والاهتمام بنظم تحفيز العاملين، وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، ودعم مفهوم العمل بروح الفريق و تحسين جودة الخدمة.<sup>(٢)</sup>

حيث إن التمكين الإداري، يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية الهائلة التي أثرت على كافة جوانب المنظمات داخل المجتمع بصفة عامة، والمنظمات والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، التي تستوجب وجود قيادات واعية متمكنة قادرة على القيادة بفاعلية في جميع أنشطة وفعاليات المؤسسة التربوية، من أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق أهدافها.

ولما كان تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية والاجتماعية، مرتبطاً بمدى قدرة إدارتها على أداء أدوارها الإدارية والتربوية؛ إذ أكدت العديد من البحوث التي أجريت، عن مدى فعالية المدرسة والإصلاح المدرسي في العديد من الدول - على أن نوعية القيادة والإدارة، هي أحد المتغيرات الأكثر أهمية، وهي أبرز العوامل التي تميز المدارس الناجحة عن المدارس غير الناجحة؛ ولأن الجانب الإداري يُعد المحرك الأساسي للعملية التعليمية داخل المدرسة.<sup>(٣)</sup>

المدارس الابتدائية بصفة خاصة، ويعاني العديد من أوجه القصور التي أكدتها نتائج الدراسات الآتية:

- وجود مركزية وهرمية في الإتصال بين القيادات العليا و القيادات التنفيذية بالمدارس، وقلّة مشاركة قيادات المدارس في تحديد وسائل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، و عدم تناسب السلطة المخولة للمديرين مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.<sup>(٦)</sup>
- غياب جماعية اتخاذ القرار، حيث ينجح بعض مديري المدارس، إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم، وهذا يؤدي إلى اختناق العمل داخل المدرسة، وضعف الروح المعنوية بها، وتقبيد حرياتهم.<sup>(٧)</sup>
- تعيين مديري ينقصهم الكفاءة القيادية، ولذلك تعاني بعض المدارس الإبتدائية من اضطراب العمل بها، ويؤثر ذلك على ناتج التعليم إلى جانب اقتصاديات التعليم التي تهدر في هذه المدارس.<sup>(٨)</sup>
- المركزية و البيروقراطية، مازالت يكرس لها في كثير من الممارسات الفعلية، كما أن هناك معاناة حقيقية من الالتزام الحرفي و الشكلي باللوائح و القوانين و القرارات المفروضة من الجهات الأعلى.<sup>(٩)</sup>

وصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم، إشراكهم في صنع القرارات المدرسية، وتحديد رؤية المدرسة وأهدافها، مع توفير المعلومات اللازمة لذلك حول حجم المدرسة، ومظاهر قوتها وضعفها، والمشكلات التي تواجهها، بما يؤدي إلى تمثيتهم كقادة، ويتولد لديهم شعورًا بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالأخرين من مديريين ومعلمين وآباء، والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعالية الأداء المدرسي.<sup>(٤)</sup>

#### مشكلة البحث

باستقراء واقع الإدارة المدرسية في مصر، فما زالت تعتبر مثالاً للبيروقراطية التي تتمسك بالشكل دون المضمون، فلقد فشلت في تقديم خدمات مُيسرة للجماهير - طلاب وخريجين وأولياء أمور - بتكلفة اقتصادية أقل، بل أصبح التعقيد والتكرار والتداخل في الاختصاصات، وعدم مسايرة الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، مما أدى إلى عدم التمكن من القيام بمهام ومسئوليات القيادة على المستوى المطلوب.<sup>(٥)</sup> مما يؤكد على ضعف الأداء لدى مديري المدارس المصرية بصفة عامة، ومديري

التعليم الأساسى، والتعرف على المعوقات التى قد تحول دون تطبيق مدخل التمكين الإدارى لتطوير أداء المديرين، والتعرف على متطلبات تطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ضوء مدخل التمكين الإدارى، والتوصل إلى تصور مقترح يوضح كيفية تطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى باستخدام مدخل التمكين الإدارى.

### أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث فى الآتى:

- **الأهمية النظرية:** يُعد مدير المدرسة، من أهم المدخلات التى تحتاج إلى تطوير فى الأداء؛ لأن تطويره، ينعكس على باقى العناصر البشرية والمادية، كما أن وظيفته من أهم الوظائف التى يمارسها الإداريون، فهو إدارى وفنى، ومشرف مقيم فى مدرسته، لذلك، فلا بد من تطوير أداء مديري المدارس، باستخدام مداخل إدارية حديثة، منها مدخل التمكين الإدارى، وتوضيح إمكانية الاستفادة من هذا المدخل، لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية فى الواقع.

- **الأهمية التطبيقية:** فهناك جهات كثيرة التى ستستفيد من نتائج البحث مثل: إمداد المسؤولين وأصحاب صناعة

تتمثل مشكلة البحث الحالى فى

السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى باستخدام مدخل التمكين الإدارى؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس بعض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الإطار الفكرى لمدخل التمكين الإدارى ؟

- ما الواقع الحالى لأداء مديرى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة الإسكندرية؟

- ما المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل التمكين الإدارى لتطوير أداء مديرى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة الإسكندرية؟

- ما متطلبات تطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ضوء مدخل التمكين الإدارى؟

- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ضوء مدخل التمكين الإدارى؟

### أهداف البحث

استهدف البحث الحالى التعرف على واقع أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من

مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والمعوقات التي قد تواجه تطبيق هذا المدخل، ومتطلبات تطوير أدائهم في ضوء مدخل التمكين الإداري.

#### عينه البحث

تم تطبيق الاستبانة على مديري و معلمى المدارس الحكومية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية الثمانية بمحافظة الإسكندرية، وقد بلغ حجم العينة (٧٥) مدير، (٧٢٥) معلم.

#### مصطلحات البحث:

#### تطوير Developing

يعرف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تسهم في تحسين أدائهم بالعمل، و رفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشكلات الإدارية".<sup>(١٠)</sup> ويمكن تعريف التطوير اجرائياً بأنه عملية علمية تقوم على وضع المتطلبات الضرورية اللازمة للإرتقاء بالأداء الفعلى لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي إلى أفضل صورة ممكنة حتى يستطيع تحقيق الأهداف التربوية بتطبيق مدخل التمكين الإداري.

#### الأداء Performance:

يعرف الأداء أن "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو

القرار في وزارة التربية والتعليم بالتوجهات التي تساعدهم في تحسين أوضاع المديرين للقيام بمهامهم وأدوارهم الإدارية والفنية على أكمل وجه، وتوجيه اهتمام مديري المدارس إلى معرفة الفوائد الناجمة من تمكينهم إدارياً داخل المدارس، وانعكاساتها على أدائهم الوظيفي والأداء المدرسي.

#### منهج البحث:

يسير البحث في محاولته للإجابة عن تساؤلاته، وفق خطوات المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لمشكلة البحث، وذلك من خلال الوقوف على واقع أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وكذلك التعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق مدخل التمكين الإداري لتطوير أدائهم، والمتطلبات المقترحة لتطوير أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر عينة البحث.

#### أدوات البحث:

سوف يعتمد البحث على الأدوات التالية:

تطبيق استبانة موجهة لمديري ومعلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، لمعرفة تصوراتهم وآرائهم حول أداء

النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".<sup>(١١)</sup>

يعرف الأداء بأنه، كافة الجهود والممارسات الإدارية، والإنجازات الملموسة، التي يقوم بها مدير المدرسة، والناجمة عن القيام بالأنشطة والمهام والمسؤوليات المنوطة به، وذلك من أجل تنفيذ الأهداف التي يسعى النظام التعليمي لتحقيقها، في ظل الإمكانيات المتاحة، وبالكفاءة والفعالية المناسبة.<sup>(١٢)</sup>

**يمكن تعريف الأداء إجرائياً:** عبارة عن المسؤوليات والمهام الإدارية التي يجب أن يقوم بها المدير في المدرسة على الوجه الأكمل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية، وتكوين فريق العمل، وتبادل الاتصال بين المدير والعاملين، والمساءلة عن النتائج التي تحققت، وتبني الحلول المبتكرة والمبدعة في العمل الإداري بالمدرسة التي يعمل بها.

### **التمكين الإداري Administrative Empowerment**

يعرف التمكين الإداري بأنه "عملية تقوم بها الإدارة العليا التي تتيح تقاسم السلطة مع العاملين، عن طريق إبراز أهمية العمل للعاملين، وتوفير مزيد من الاستقلال

الذاتي في عمليات صنع القرار، والثقة في قدرات وكفاءة العاملين، وإزالة العقبات التي تعوق الأداء".<sup>(١٣)</sup>

وهناك من يرى التمكين الإداري بأنه "إستراتيجية تنظيمية، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية، وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل.<sup>(١٤)</sup>

يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً بأنه إستراتيجية إدارية، تمنح مديري المدارس الابتدائية الصلاحيات والسلطات الكافية للقيام بأعباء ومسؤوليات واجبات وظيفية، دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وتوفير مزيد من الحرية في عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية، مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية، التي تخلق فرصاً لتطوير الكفاءة المطلوبة لديهم، والاستقلال الذاتي، من أجل طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة، التي تؤدي إلى تعزيز الفرص التعليمية للطلاب.

### **الدراسات السابقة:**

#### **(١) دراسة مانتلا (2006)**

**Mantlana** بعنوان: تمكين مديري المدارس الثانوية على القيادة التحويلية.<sup>(١٥)</sup>

هدفت هذه الدراسة، التأكد من وجود مبادئ ممارسة القيادة بفعالية بشكل عام، والقيادة التحويلية بصفة خاصة، وتحديد المهارات و الممارسات التحويلية التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية ، وتحديد الممارسات القيادية اللازمة لتمكين مديري المدارس الثانوية من القيادة التحويلية في مقاطعة كيب الشرقية.

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي والنوعي، وتم استخدام أدوات و هي استبانة ومقابلات لـ ١٩١ من مديري المدارس الثانوية، ثم جمعت النتائج النوعية باستخدام المقابلات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كانت مستوى الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية متوسطة، وأنها بحاجة إلى التمكين على القيادة التحويلية، وهناك مهارات قيادية، وقدرات، وسلوكيات ضرورية لتمكين مديري المدارس على القيادة التحويلية في مدارسهم بفعالية مثل وكان واضحاً من استجابات المشاركين من مديري المدارس، لم يتم تمكينهم بشكل كافي على القيادة التحويلية.

(٢) دراسة ليزت (2008)

Liszt: بعنوان "تصور مديري مدارس التمكين في نيويورك عن تمكين القيادة و سلطة اتخاذ القرار".<sup>(١٦)</sup>

كان الهدف من الدراسة، استكشاف تجربة مشاركة مديري مدارس التمكين في صناعة القرار، ومنح الفرصة لهم في صناعة قرارات مدارسهم، مع الاحتفاظ بالمساءلة المحددة مركزياً لوزارة التعليم لمدينة نيويورك، وتم اختيار ٨ مديري المدارس الابتدائية، واعتمدت على البحث النوعي الإثنوجرافي والمقابلات المعمقة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

تفسر عينة الدراسة أن وزارة التعليم في نيويورك، نقلت سلطة صنع القرار مباشرة إلى قادة مدارس التمكين، ومسئولية النتائج الأكاديمية لطلابهم، التي أكدت عليه مديري المدارس المشاركة في العينة أن السلطة في صنع القرار نقلت إليهم، وضعت لهم فرصاً متزايدة لاتخاذ خيارات في مجالات الميزانية، والمناهج الدراسية، وشئون العاملين، والتطوير المهني لهم، و قد اتخذت هذه القرارات استناداً إلى الاحتياجات الفريدة لمدارسهم، كما لها تأثير على أدوارهم، ومكنتهم من تحقيق الأهداف التعليمية الذي يؤمنون بها، الذي سيؤثر في نهاية المطاف على تحصيل الطلاب.

(٣) دراسة سلامة عبد العظيم حسين

(٢٠٠٩): بعنوان: "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي- دراسة ميدانية على

مدارس الثانوي العام بمحافظة  
القليوبية". (١٧)

هدفت هذه الدراسة، إلى التعرف  
على ماهية التمكين، وخصائصه، وأبعاده،  
والأسس والمداخل التي يعتمد عليها،  
والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين، وأهم  
المعوقات التي تواجه مديري المدارس في  
تطبيق مدخل التمكين، وعلاقة ذلك بعملية  
الإصلاح المدرسي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي،  
واقصر على عينة من المسؤولين عن إدارة  
المدارس الثانوية العامة في محافظة  
القليوبية، تم تطبيق استبيان على عينة البحث  
مكونة من بعدين: أبعاد التمكين - الإصلاح  
المدرسي.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه  
الدراسة:**

- عدم وجود أي فروق ذات دلالة  
إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، من  
حيث تأثير الدرجة الوظيفية (مدير -  
ناظر) على آرائهم في عملية الإصلاح  
المدرسي، في حين توجد فروق ذات  
دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة،  
من حيث تأثير الدرجة الوظيفية (مدير -  
ناظر) على آرائهم في أبعاد التمكين  
لصالح المديرين.

- عدم وجود أي فروق ذات دلالة  
إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، من  
حيث تأثير النوع (ذكور - إناث) على  
آرائهم في أبعاد التمكين، في حين توجد  
فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد  
عينة الدراسة، من حيث تأثير النوع  
(ذكور - إناث) على آرائهم في عملية  
الإصلاح المدرسي لصالح الإناث.

- وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي  
بين شعور المديرين بالتمكين في  
وظائفهم ودافعيتهم للإصلاح المدرسي،  
من خلال أبعاد التمكين: حرية الاختيار،  
والدافعية، والأهمية، والتأثير.

**(٤) دراسة فوك وآخرون (2011)**

**Fook, et al. بعنوان: "العلاقة بين**

**التمكين النفسي والدافعية نحو العمل  
ونية ترك العمل بين مديري المدرسة  
الثانوية في ماليزيا". (١٨)**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء  
العلاقة بين التمكين النفسي والدافعية نحو  
العمل، ونية ترك العمل لدى مديري  
المدارس الثانوية في ماليزيا. اعتمدت  
الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي،  
وتطبيق استبيانات على عينة مكونة من  
١٠١ مديرًا.

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد التمكين النفسي (الكفاءة - التأثير - حرية الاختيار- العمل ذو معنى - الإحاطة) مع الدافعية نحو العمل، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين أبعاد التمكين النفسي ونوايا ترك العمل.

(٥) دراسة ريهام اسماعيل زكريا عبد

الدايم (٢٠١٤م): بعنوان " تصور

مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم

العام من صناعة واتخاذ القرار

بجمهورية مصر العربية ". (١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة

وضع تصور مقترح لتمكين مديري مدارس

التعليم العام بمصر من صناعة واتخاذ

القرار، والتعرف على أبعاد ومقومات

التمكين بالمدارس، والمهام أو المسؤوليات

المنوطة لصناعة القرار، وواقع التمكين

الإداري بالمدارس المصرية، وآليات

التمكين المتاحة لمديري مدارس التعليم

العام.

اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي، حيث طبقت على عينة ممثلة من

مديري مدارس التعليم العام بجمهورية

مصر العربية (الغربية - البحيرة - القاهرة

- الإسكندرية - المنوفية- كفر الشيخ).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه

الدراسة:

- تمكين المديرين، ليس مجرد تخصيص

المهام لمن هم داخل المدرسة، بل يتعلق

الأمر باعتناق فلسفة جديدة تمامًا، تقوم

على المشاركة في نطاق مجموعات

العمل بين المديرين والعاملين.

- احتياج مدارس التعليم العام بجمهورية

مصر العربية، إلى تبني سياسة تمكين

المديرين، في ظل التحديات التي

تواجهها، ويمكن مديري المدارس من

عملية صنع واتخاذ القرار.

- لدى مديري المدارس الرغبة والقدرة

التي يمكن الاعتماد عليها في البدء

بتطبيق التمكين الإداري لعملية صنع

واتخاذ القرار بالمدارس.

(٦) دراسة يحيى اسماعيل محمود يوسف

(٢٠١٥): بعنوان: " تطوير إدارة

المدرسة الثانوية العامة بمصر في

ضوء مدخل التمكين الإداري". (٢٠)

تهدف الدراسة إلى توضيح كيفية

تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة

بمصر، في ضوء مدخل التمكين الإداري،

وذلك من خلال:

- التعرف على الإطار الفكري لمدخل

التمكين الإداري.

– التعرف على ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر.

– التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري في المدرسة الثانوية العامة بمصر.

– التوصل إلى تصور مقترح، يوضح كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر، في ضوء مدخل التمكين الإداري.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة، وقد استهدفت التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظات (الغربية، القاهرة، القليوبية).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– مراعاة مديري المدارس وجود ارتباط بين السلطة المفوضة وقدرات العاملين المفوض إليهم المهام، ومتابعة المهام التي تم تفويضها بصفة مستمرة، وإعطاء الأفراد العاملين بعض الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام المفوضة إليهم.

– عدم تفويض بعض مديري المدارس السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجههم أثناء

القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم.

– افتقاد بعض مديري المدارس الثانوية القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، كما أن المسؤولين عن إدارة هذه المدارس، لا يضعون خطأً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

لتحقيق أهداف البحث الحالي، تم تناول الموضوعات التالية:

#### ١- مفهوم التمكين Empowerment

ووردت كلمة التمكين في المعجم الوجيز بلفظ المكنة، بمعنى المكن، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان، أي ذو تمكن، ومكين عند فلان، أي ذو منزلة، وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (٢١)

يعرف (عطية حسين، ٢٠٠٣) التمكين على أنه إستراتيجية إدارية، تمنح الموظفين قوة التعرف واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها، بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية. (٢٢)

يعرف التمكين على " انه توجه قيادات المنظمة نحو منح العاملين القوة والسلطة وحرية التصرف في العمل، من خلال قيام تلك القيادات بخلق رؤية مشتركة، وتوفير البيئة المحفزة المناسبة لإقامة علاقات إيجابية ومناخ من الثقة، وتشجيعهم على المشاركة في حدوث التغيير داخل المنظمة". (Menon, 2001, 156). (٢٣)

## ٢- مفهوم التمكين الإداري

يعرف معجم الإدارة، أن التمكين الإداري، هو إستراتيجية تنظيمية، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة، من غير تدخل مباشر من الإدارة، ومع توفير الموارد التي يحتاجونها كافة، في بيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة التامة بهم. (٢٤)

يعرف (رفاعي، ٢٠١٣) التمكين الإداري، هو عملية تهدف إلى إعطاء المديرين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، سلطات واسعة في إدارتها، ومنحهم الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وتعبئة الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز المختلفة، من أجل تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. (٢٥)

يعرفه (الحبسية، ٢٠١٥) التمكين الإداري، هو عملية إدارية، يتم بموجبها منح القيادات السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية، والمبادرة لحل المشكلات، دون إشراف مباشر من القيادات العليا، أو زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في خبراتهم ومهاراتهم، مع تحملهم مسؤولية النتائج، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي، بهدف تحسين أداء المنظمة. (٢٦)

## ٣- أهداف التمكين الإداري:

تتضمن أهداف التمكين الإداري ما يلي:

### أ- مشاركة مديري المدارس في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي:

يتمثل الهدف الرئيسي للتمكين الإداري، في إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك من خلال توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدرسة، وإعطاء المدارس مزيدًا من الاستقلال الإداري والمالي، وتحسين الخدمات التربوية، وتعزيز معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل، وتحسينها من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، وتنمية روح التعاون بينهم وبين الزملاء وغيرهما. (٢٧)

## ب- الارتقاء بإنتاجية المدرسة وتحسينها:

يتم دعم قدرة المدرسة على تمكين الأداء المتميز، وزيادة القدرة التنافسية، من خلال زيادة التعاون لحل المشكلات، ورفع مستوى القدرات الابتكارية، وإتاحة وقت أكبر أمام المديرية للتركيز في الشئون الإستراتيجية، وصياغة رؤية المدرسة، ورسالتها، وغاياتها بعيدة المدى، رسم الخطط طويلة الأجل، وتدعيم التزام الأفراد، وتعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، منحهم الطاقة والقدرة على العمل باستمرار، وإشباع حاجاتهم، من تقدير إثبات الذات، وارتفاع ولاءهم وإحساسهم بالرضا، وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة، من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضعف. (٢٨)

## ت- اكتساب مديري المدارس الاستقلالية والمرونة في تنفيذ مهامهم:

فالحهدف من التمكين الإداري، يتركز في توفير المزيد من الموارد في البيئة، التي تتطلب السرعة والكفاءة والابتكار والالتزام تجاه الخدمات، حيث يقوم القادة في ظل التمكين، بتطوير، وتوجيه، وتوفير الموارد التي يحتاجها العاملون، بفرض تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقهم، وتحمل المساءلة والمحاسبة، على تحقيق الأهداف

التنظيمية بأعلى مستويات الالتزام، كما يكتسب القادة الاستقلالية والمرونة، التي يكتسبونها من خلال إسهاماتهم تجاه المؤسسة، والتنمية المستمرة للمهارات والمعارف. (٢٩)

## ث- إطلاق قدرات مديري المدارس الإبداعية الخلاقة:

التمكين الإداري، يهدف لإنشاء مؤسسة، تتضمن عاملين، سواء مديرين، أو مرؤوسين ملتزمين متحمسين للقيام بأعمالهم داخلها، بسبب استمتاعهم بهذه الأعمال، وإعداد، عن طريق تنمية مهاراتهم، وإطلاق الطاقات الفكرية، والقدرات الذهنية للعاملين، أو الشعور بالثقة بالنفس، والسيطرة على القصور والضعف لديهم، لإنتاج القيمة المضافة للمؤسسة. (٣٠)

## ٤- أهمية التمكين الإداري

تتضمن أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمؤسسة أو المرؤوسين والرؤساء:

### أ- بالنسبة للمؤسسة: (٣١)

- التمكين هو الأداة الأساسية لإيجاد وتهيئة منظمة متعلمة، تقوم على دعم المعرفة، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

- يتيح التمكين الإداري، توزيعاً جيداً للمعرفة والمسئولية والنتائج.

- يعد التمكين الإداري، أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين.  
- التمكين الإداري، له دور إيجابي في إيجاد مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي.  
- يساعد التمكين الإداري، على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة.

ب- بالنسبة للرؤساء:

• مساعدة مديري المدارس على التحول إلى نمط القيادة التحويلية:

يساعد التمكين الإداري، على إكساب مديري المدارس، القدرة على التعلم مدى الحياة، والتدريس والقيادة، الأمر الذي لا يتحقق في ظل الأدوار التقليدية والروتينية للمديرين، بالتالي، فإن التمكين بالنسبة لهم، يعني منحهم الحق في التنمية المهنية، والتحول من النمط الإداري المتبع، إلى حالة البحث والاستقصاء والتعلم، والقدرة على التحول إلى نمط القيادة التحويلية القادرة على إحداث التغيير في المدرسة. (٣٢)

• يساعد التمكين الإداري على تحسين درجة جودة القرارات التي يتخذها مديري المدارس:

يعتبر التمكين الإداري، العامل الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال مساهمته في درجة جودة القرارات الإدارية،

فنادراً ما في وسع المديرين معرفة جميع البدائل، وجميع النتائج المتعلقة بالقرارات التي يجب عليهم اتخاذها، ويسبب وجود حواجز في جميع المؤسسات أمام تدفق المعلومات إلى أعلى، فإن كثيراً من المعلومات القيمة لدى المرؤوسين لا تصل إلى المديرين، وبالتالي، فإن المشاركة في المعلومات، تؤدي إلى كسر هذه الحواجز، وتتيح للمديرين الاطلاع على المعلومات، وحيث أن هذه المعلومات تغير القرارات التي يتخذها المديرين، لذا، فإن نوعية قراراتهم قد تتحسن. (٣٣)

• تخفيض أعباء العمل الإداري عن المديرين:

التمكين الإداري، يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، أو تطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل. (٣٤)

• يرسى التمكين الإداري مبدأ المحاسبية والمسئولية بشكل سليم:

تبرز أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس، بما يسمح به التمكين الإداري، من ترسيخ روح المسئولية والاعتزاز بقوة العمل، كما أنه يعتبر الأساس الذي يمكن المدير من ممارسة سلطته وتحمل

مسؤوليات منصبه على أكمل وجه ممكن، بالإضافة إلى أنه يشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التحديات والتطورات. (٣٥)

#### ت- أهمية التمكين الإداري بالنسبة

##### للمرؤوسين:

- يساعد التمكين الإداري على دعم الإحساس بالأمن الوظيفي:

يساعد التمكين الإداري، في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين، وخلق الولاء الوظيفي، لما له من تأثير على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وانعكاس ذلك على نظرته المستقبلية للعمل، والذي بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة. (٣٦)

- ترسيخ حسن الولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب لدى المرؤوسين:

إن التمكين الإداري، يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين، وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاماً تجاه المؤسسات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم. (٣٧)، كما يساعدهم على إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقية،

بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذ القرار، أو عدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة المعوقة للابتكار. (٣٨)

#### ه- أبعاد التمكين الإداري

هناك من يرى أن للتمكين أبعاد أخرى من الناحية الإدارية (البعد الإداري)، هي تفويض السلطة، وفتح العمل التدريبي، والاتصال الفعال، والدافعية، وسيتم توضيح كل بعد على حده: (٣٩)

##### أ- تفويض السلطة:

يعتمد مبدأ التمكين الإداري، على تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأسفل، من أجل ممارسة هذه السلطة، من خلال المشاركة في إصدار القرارات الإدارية المختلفة، وتوزيع هذه السلطة بين أكبر عدد من الأفراد القائمين على شؤون القرارات، كما يعتمد التمكين على تغيير في أنماط القيادة التقليدية، حتى تصبح قيادات تعتقد بأن مشاركة العاملين وتفويض السلطة لهم في صناعة قراراتهم المرتبطة بأداء عملهم، من خلال تقليل التحكم والتوجيه إلى الثقة.

##### ب- فرق العمل:

هي مجموعة من الأفراد التي تعمل معاً لتحقيق الأهداف الخاصة بهم والمشاركة بينهم، وتطوير أداء فرق العمل في المنظمة

يعتمد على وجود قائد قوي، له القدرة على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى فريق العمل نحو العمل، وتشجيعهم ودعمهم للتغلب على أي صعوبات يواجهونها في العمل، وتحقيق أهداف المنظمة، والتمتع بحس جماعي، وتحمل مسؤولية المهام التي يقومون بها.

#### ج- التدريب:

يجب قيام العاملين بالتدريب المستمر والمنظم داخل المنظمة، لإكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، وينبغي أن يكون لدى المنظمة الممكنة، وحدة تدريب الموارد البشرية لتطوير كفايات العاملين، التي تتضمن برامج تدريب العاملين مرتبطة بمهارات صنع القرار، وإدارة الصراع، وحل المشكلات، ومهارات الاتصال، والعمل مع الفريق.

#### د- الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية داخل المؤسسة، فالالاتصال الفعال، يعكس سهولة الوصول إلى المعلومات المهمة إلى أيدي العاملين في كل المستويات الإدارية المختلفة؛ من أجل تفهم العمل بصورة أكبر، وتفهم أدوار الآخرين، وتحسين أداء العاملين، عن طريق معرفة الطرق والإستراتيجية لإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة، وتوفير معلومات عن كل

ما يتعلق بخصائص ومميزات المنظمة، وأوجه القوة والضعف فيها ومعالجتها، سواء كانت نقاط الضعف في النواحي المالية أو الإدارية.

#### ه- التحفيز الذاتي:

قد يكون التمكين بحد ذاته، حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى وأرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل للمسؤولية، بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك، فلا بد من نظام للحوافز، يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين.

#### (٦) متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

تتطلب عملية التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، مجموعة من المتطلبات الضرورية التي يجب توافرها لتزويد المديرين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على ممارسة أعمالهم بحرية وكفاءة، وتضمن لهم تنفيذ مهامهم بنجاح داخل المدرسة.

ويمكن تصنيف هذه المتطلبات كما يلي:

#### أ- المتطلبات الثقافية والفكرية:

ويقع عبء تشكيل وتكوين ثقافة التمكين على القيادة في المنظمات، فالقائد يشكل القيم والمبادئ التي يرغب في تعليمها لأتباعه، من خلال الطقوس والرمز والمعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية، وتهيئة العاملين على مختلف المستويات نفسياً، لفهم وقبول القيم والمعتقدات الجديدة.<sup>(٤٠)</sup>

#### ب- المتطلبات التنظيمية:

إن التمكين بصفته مفهوماً معاصراً، يتطلب تنظيماً معاصراً أيضاً، فإن تطبيق مفهوم معاصر مثل مفهوم التمكين، لا يمكن أن يتحقق في ظل هياكل تنظيمية ومبادئ مؤسسية قديمة وتقليدية، فالتنظيم العمودي أو الهرمي، الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات والتعليمات، والاتصال من أعلى إلى أسفل، لم يعد يصلح للتمكين، بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين.<sup>(٤١)</sup>

#### ج- المتطلبات الإدارية:

تعلى الثقة بين المديرين والعاملين روح الرضا الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم من الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مرشح للانتقال إلى سائر العاملين

في المدرسة وطلابها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.<sup>(٤٢)</sup>

#### د- المتطلبات البشرية:

يعتبر التمكين، عملية تغير للمنظمة، ينتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة واتخاذ القرار، إلى مفاهيم جديدة، تعتمد على فرق العمل، وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار، وتتطلب عملية التغيير المقترنة بالتمكين، إلى عدة مهارات تحتاج للتدريب، حتى يتقنها الفرد، ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته، في ظل المفاهيم والظروف الجديدة السائدة.<sup>(٤٣)</sup>

#### (٧) معوقات التمكين الإداري

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

#### أ- المعوقات التنظيمية:

سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح التمكين، لأنها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، وتدفع السلطة، والأوامر من أعلى إلى أسفل، أو وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا

يفعله المرؤوسين، ولا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع، وتؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية رؤسائهم. (٤٤)

#### ب- المعوقات الإدارية:

تعبّر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل والسياسات والأنظمة الإدارية، ومنها على سبيل المثال: (٤٥)

• ضعف نظم إدارة الموارد البشرية من تدريب وتقييم أداء وتحفيز.

• لا يزال المديرين الحاليين يتدخلون في كل القرارات الروتينية، دون التركيز على المهام الإستراتيجية طويلة الأجل، وما زالت المعتقدات التقليدية مسيطرة على عقولهم وأذهانهم، ومع تخوف المديرين من تحمل أعباء ومسئوليات إضافية، فتظهر مقاومة التغيير.

• تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة، وكذلك تخوف المديرين من أن يظهر المرؤوسين كفاءة واقتداراً في أعمالهم أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم. (٤٦)

#### ج- المعوقات البشرية

وهي تعبّر عن نقص في الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق عملية التمكين، مما

يتولد عنه مقاومة عملية تطبيق التمكين، ويعكس ذلك أثر مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية والنفسية والسلوكية والاجتماعية المتداخلة والمتفاعلة، الأمر الذي يترتب عليه: (٤٧)

• خوف المدراء من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري، وبالتالي، فإن القادة والمدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية، سوف يؤثر على موقفهم هذا الإنجاز، ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم.

• نقص التدريبات والمعلومات، أو غموض الدور الوظيفي المتميز، أو الأسباب، صحية، أو نفسية، أو اجتماعية، فالشخص الذي لا يثق بقدراته على إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الملائمة للعمل، فيظل متشككاً في معظم أعماله، مما يترتب عليه إعاقة عملية التمكين. (٤٨)

• عدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم النضج الفكري لدى بعض الرؤساء، نتيجة لحسابات خاطئة، تتكون عن معتقدات وأفكار غير صحيحة، والخوف من وقوع المرؤوسين في أخطاء جسيمة وتمردهم، تكون النتيجة عدم منح

المرووسين سلطة اتخاذ القرار والمشاركة في الإدارة. (٤٩)

• تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وكذلك تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الإنتاج المنخفض، والذين يعتمدون في كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من كفاءتهم المنخفضة، حيث أن تلك الصعوبات أو العقبات، يتم مواجهتها بشكل كبير في المنظمات القائمة فعلاً، ولا توجد بها سياسات وظيفية منضبطة، حيث لا يكون هناك تحديد واضح للسلطات والمسئوليات، وكذلك لا يكون هناك اختيار سليم ودقيق للعنصر البشري صاحب المؤهلات والمهارات التي تتناسب مع الوظيفة. (٥٠)

### المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق مدخل التمكين الإداري لتطویر أداء المديرين، والتعرف على المتطلبات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري.

### ١ - أدوات الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، ثم عرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة كليات التربية وذلك للحكم على شكل الاستبانة بالتعديل فيها أو الحذف منها أو الإضافة إليها وصلاحياتها للتطبيق، وبعد إجراء التعديلات والإضافات التي أشار إليها المحكمين ، بلغ عدد عبارات الاستبانة (٦٧) سبعة وستون عبارة.

### ٢ - ثبات وصدق الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package (SPSS )V.22 for Social Sciences حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠,٩٠، مما يدل على ثبات الاستبانة.

### ٣ - عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من ٧٥ مدير، و٧٢٥ معلم بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة الأسكندرية ، و قد بلغ حجم هذه العينة (٨٠٠) فرد.

#### ٤ - المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for (SPSS)v.22 Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - ضعيفة - لا تتحقق) و (كبيرة - متوسطة - ضعيفة - لا توافق) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

• تم حساب قيمة كا<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الأربعة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة - لا تتحقق) أو (كبيرة - متوسطة - ضعيفة - لا توافق).

• اختبار "ت" للمجموعات المستقلة لحساب الفروق بين متوسطات درجات استجابات مديري المدارس والمعلمين حول واقع أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والمعوقات التي قد تواجه تطبيق مدخل التمكين الإداري لتطوير الأداء، متطلبات تطوير أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري.

#### ٥ - نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- بالنسبة للمحور الأول: واقع أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات مديري المدارس والمعلمين على هذا المحور حيث جاءت قيمة ت = ١٢,٥٩١ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، لصالح المديرين (المتوسط الأكبر = ٩٩,٣٣).

- بالنسبة للمحور الثاني: المعوقات التي قد تواجه تطبيق مدخل التمكين الإداري لتطوير الأداء: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات مديري المدارس والمعلمين على هذا المحور حيث جاءت قيمة ت = ٥,٥١٧ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، لصالح المعلمين (المتوسط الأكبر = ٥٨,١٣).

- بالنسبة للمحور الثالث: متطلبات تطوير أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات مديري المدارس والمعلمين

على هذا المحور حيث جاءت قيمة ت = ٢,٥٦٥، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، لصالح المديرين (المتوسط الأكبر = ٧٠,٢٩).

– جاءت استجابات عينة الدراسة حسب الوظيفة حول واقع تفويض السلطة في أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة) لدى مديري المدارس، وفي جميع العبارات لصالح البديل (ضعيفة) لدى المعلمين، حيث جاءت قيم (٢٤) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهي خوف مديري المدارس من منح العاملين سلطات كافية لإنجاز المهام المفوضة إليهم، وقلّة ممارسة العاملين لصلاحياتهم أثناء فترة التفويض، وعدم تحديد مديري المدارس للنتائج المراد تحقيقها من تفويض العاملين.

– جاءت استجابات عينة الدراسة حسب الوظيفة حول واقع المشاركة في صنع القرار في أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة) لدى مديري المدارس، وفي جميع العبارات لصالح

البديل (ضعيفة) لدى المعلمين عدداً العبارة رقم (٦) لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم (كأ) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وأكد أفراد العينة من المعلمين على قلة دعم مديري المدارس لمشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرارات المدرسية و قلة تحفيزهم على المشاركة في تقديم الحلول البديلة للمشكلات المدرسية، وأيضاً في جمع المعلومات اللازمة لصناعة القرارات.

– جاءت استجابات عينة الدراسة حسب الوظيفة حول واقع الاتصال الإداري في أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة) لدى مديري المدارس، وفي العبارات (١-٣-٤-٥) لصالح البديل (ضعيفة) لدى المعلمين والعبارتان رقم (٢-٦) لصالح البديل (كبيرة)، حيث جاءت قيم (كأ) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وأكد المعلمون على أن عدم استطاعة مديري المدارس على توفير المعلومات الصحيحة و الدقيقة المتعلقة بالعمل المدرسي في الوقت المناسب، و قلة استخدام مديري المدارس طريقة

الإفصاح و الشفافية عن المعلومات التي تعبر عن الأداء الفعلي للعاملين نتيجة عدم تبادل المعلومات والآراء بين مديري المدارس والعاملين بسهولة ويسر، وقلّة الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات الإدارية داخل المدرسة.

– جاءت استجابات عينة الدراسة حسب الوظيفة حول واقع بناء فرق العمل في أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة) لدى مديري المدارس، وفي العبارتان (١-٢) لصالح البديل (ضعيفة) لدى المعلمين والعبارتان رقم (٣-٥) لصالح البديل (كبيرة)، والعبارة رقم (٤) لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١، وأكد المعلمون على ضعف دعم مديري المدارس للعمل الفريقي، وتأكيدهم على أهمية دوره في المدرسة، وعدم حرصه على بناء فريق العمل وإدارته لمواجهة الأزمات المدرسية.

– جاءت استجابات عينة الدراسة حسب الوظيفة حول واقع التنمية المهنية المستدامة في أداء مديري الحلقة

الأولى من التعليم الأساسي، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (١-٣-٤-٥) لصالح البديل (كبيرة) والعبارة (٣) لصالح البديل (متوسطة) لدى مديري المدارس، وفي العبارات (٢-٣-٤-٥) لصالح البديل (ضعيفة) لدى المعلمين والعبارة رقم (١) لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١، وأكد المعلمون على قلّة تشجيع مديري المدارس على تبادل الخبرات المهنية بين العاملين من خلال اقامة الندوات ورش العمل، وضعف قدرة مديري المدارس على توفير مصادر تعليمية على تنمية الذات والنمو المهني، وقلّة مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم برامج التنمية المهنية للعاملين داخل وحدة التدريب في المدرسة.

– أكدت الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تواجه تطبيق مدخل التمكين الإداري لتطوير أداء المديرين من وجهة نظر العينة و منها: تردد العاملين من تحمل مسؤوليات العمل دون صلاحيات كافية، والقوانين والقرارات الوزارية تعوق تفويض السلطة للعاملين داخل المدرسة، و

نظام اتصال مفتوح بين العاملين، ووجود خطة عمل واضحة لدى مدير المدرسة لأداء مهام فرق العمل، وتشجيع مدير المدرسة على حضور العاملين دورات تدريبية فى مهارات العمل الجماعى، واستخدام مدير المدرسة أساليب ادارية حديثة لإدارة عمليات التنمية المهنية للعاملين، وقيامه بتشكيل فريق عمل مختص بالتنمية المهنية من أجل مشاركة العاملين فى أنشطة مهنية جديدة.

#### المحور الثالث: التصور المقترح للبحث

فى ضوء الإطار النظرى للدراسة، و نتائج الدراسة الميدانية يأتى هذا التصور سعياً لتطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ضوء أبعاد مدخل التمكين الإدارى، والتى يتحدد عناصر التصور المقترح فى النقاط الآتية:

#### أولاً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الأرتقاء بأداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى من خلال دعم الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى للتوجه نحو الإدارة بالتمكين.

تردد العاملين من المشاركة فى اتخاذ القرار نتيجة افتقارهم للخبرات والمهارات الكافية، و قلة توافر المعلومات و البيانات التى تسهم فى صنع القرارات المدرسية، وتعدد المستويات الإدارية التى تسبب صعوبة فهم القرارات والتعليمات داخل المدرسة، و قلة توافر الوقت و الإمكانيات اللازمة لإنجاز مهام فريق العمل، و قلة توافر الإمكانيات المادية و الحوافز المعنوية لمدير المدرسة اللازمة لتدعيم التنمية المهنية للعاملين.

– كما توصلت الدراسة أن هناك مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ضوء مدخل التمكين الإدارى من وجهة نظر العينة: أن يمتلك مدير المدرسة سلطات وصلاحيات لصنع قرارات مهمة، و تهيئة مدير المدرسة المناخ التنظيمى الملائم للمشاركة فى صناعة القرار وتنفيذه، و أن يتوافر نظام فعال للإتصالات و المتابعة و الرقابة للتأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة للعاملين، و يمتلك العاملين الكفاءة العلمية و العملية المناسبة لإنجاز الأعمال الإدارية المفوضة لهم، و توفير

٢- تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري.

٣- وضع متطلبات لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال تطبيق مدخل التمكين الإداري .

٤- وضع آليات لتنفيذ متطلبات تطوير أداء ممارسات مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري.

#### ثانياً: منطلقات التصور المقترح

ينطلق تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري من بعض المنطلقات منها:

- التمكين الإداري هو الأداة الأساسية لإيجاد وتهيئة منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

- يساهم التمكين الإداري في إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل، واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين، وإطلاق طاقتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز.

- منح مديري المدارس الصلاحيات الإدارية التي تمكنهم من إيجاد حلول ابتدائية للمشكلات الإدارية التي تعترضهم أثناء القيام بالمهام المكلفين بإنجازها.

- أن نجاح المدرسة الابتدائية في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على قائد منظومة الإدارة المدرسية الذي يتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، والارتقاء بمستوى جودة المخرجات التعليمية.

#### ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

يتطلب تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي باستخدام مدخل التمكين الإداري ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات، منها مايلي:

##### ١-متطلبات تفويض السلطة

• يجب على مدير المدرسة توفير آليات الرقابة و المتابعة على المهمة المفوضة للرؤوسيين لتتلافى أية انحرافات ممكنة في تنفيذ المهام المفوضة.

• يتم تحفيز العاملين المفوضين عن طريق وضع نظام للحوافز المادية و المعنوية من أجل جعل العاملين مسؤولين عن انجاز الاعمال الإدارية المفوضة إليهم.

• حسن اختيار مدير المدرسة للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة و ثقته بهم، فقدره وكفاءة العامل الذى يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.

• اعطاء العاملين المفوضين الحرية الكاملة فى تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة لأن ذلك يقوى عندهم الشعور بتحمل المسؤولية، و تتمية التفكير الإبتكارى عندهم، وبذل مجهود أكبر لنجاح عملية التفويض.

### ٢-متطلبات المشاركة فى صنع القرار

• أن يمتلك مدير المدرسة سلطات وصلاحيات حتى يمكن للمدير أن يشرك مرؤوسيه فى عملية صنع القرار.

• يكون لاشتراك المرؤوسين فى صنع القرار آثاراً ايجابية عندما يضيف هؤلاء من الخبرة و المعرفة ما لا يتوافر لدى القائد.

• قيام مدير المدرسة بنهئية مناخ تنظيمى ملائم لتطبيق القرار على نحو يضمن المشاركة الإيجابية من القائمين على التنفيذ و يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.

### ٣-متطلبات الاتصال الإدارى:

• يستخدم مدير المدرسة الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة لسرعة توصيل المعلومات للعاملين فى المدرسة من أجل انجاز المهام المطلوبة منهم.

• يتوقف نجاح الأتصال الإدارى على توظيف مدير المدرسة للإمكانيات المادية المتاحة لتفعيل عملية الاتصال الإدارى، وبالتالي القصور فى توظيف هذه الإمكانيات قد يؤدى إلى فشل الاتصال الإدارى.

• يتم تدريب القيادات المدرسية على مهارات الاتصال الإدارى مثل مهارة الاستماع و مهارة التفكير من أجل تحليل المشكلة و البحث عن الحلول المختلفة و اختيار أفضلها، ومهارة التحدث.

• من أدوات الاتصال الإدارى الهامة سياسة الباب المفتوح حيث تمكن مدير المدرسة من أن يتعرف على ما يجرى داخل المدرسة بصورة واقعية و معرفة القضايا و المشكلات التى يعانى منها العاملين من المعلمين.

### ١- متطلبات تشكيل فرق العمل

• يحتاج أعضاء فريق العمل إلى التشجيع والتقدير حتى يقبلوا على أداء المهام القادمة بحماسة.

مدير المدرسة، و عدد من المعلمين ذوي الخبرة، منسقي المواد، ممثلين عن أولياء الأمور وقادة المجتمع المحلي، وربما ممثلين عن كلية التربية ومراكز البحوث، وأعضاء من وحدات التدريس بالمستويات الإدارية الأعلى من المدرسة

- توفير الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية داخل وحدات التدريب داخل المدارس.
- التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمر وتصميم أنشطة للتنمية المهنية من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة مثل أسلوب القيادة التشاركية وإتاحة الفرص على النمو المهني لمواجهة التعبير وتلبية احتياجات المدرسة، ومتابعة تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها المعلمين والحرص على الاستفادة من عمليات التغذية الراجعة لتقويم الأداء المدرسي بمعرفة جوانب الضعف والقوة عند المعلمين.

#### رابعاً: آليات تفعيل تلك المتطلبات

يمكن تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري من خلال مجموعة من الآليات منها مايلي:

• لا بد ان يخطط مدير المدرسة أنشطة ومهام ومسؤوليات فريق العمل في ضوء ما يتوافر للفريق من موارد و إمكانيات مادية وبشرية خاصة بالفريق و بالمدرسة ككل.

- وجود الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة و أعضاء فريق المدرسة من خلال جعل العلاقات الشخصية بينهم قوية ،وحل الصراعات ،والتغلب عليها.
- يسمح مدير المدرسة بالتدريب التبادلي لأعضاء فريق العمل بتبادل المسؤوليات، ويخفف من الملل والرتابة، ويجعل الأعضاء أكثر كفاءة، ويؤدي التدريب الجيد إلى تعليم الأعضاء طرق المفاوضات وإدارة الصراع.

#### ٥-متطلبات التنمية المهنية المستدامة

- مداومة مدير المدرسة على التواصل الفعال مع كليات التربية ومراكز البحوث المعنية، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد و الأكاديمية المهنية للمعلمين لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في المدرسة.
- وجود فرق للتنمية المهنية، فلا يمكن أن تتجح التنمية المهنية من خلال جهود فردية مبعثرة، وإنما يستدعي الأمر بناء فريق للتنمية المهنية يكون غالباً من

الإدارى مثل الإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات و الإثراء الوظيفى.

• لايد من وضع نظام واضح و محدد للحوافز وتخصيص المكافآت لتشجيع المديرين على تحمل المسؤولية، وتحقيق الإبداع و التميز فى الأداء.

• التقييم الدورى لدور مديرى المدارس فى تفعيل برامج التنمية المهنية المقدمة للعاملين داخل وحدات التدريب.

#### مراجع :

1- Bush, T & Coleman, M. **Leadership and Strategic Management in Education**, London, Paul Chapman Publishing & Sage Publications Company, 2000, P. 3.

٢- أحمد فتحي أبو كريم: درجة التمكين الإدارى لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين فى كل جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية فى الرياض، **مجلة رسالة التربية وعلم النفس**، جامعة الملك سعود، العدد (٣٨)، ٢٠١٢م، ص١٣.

3- Westfall, J. et al.. Improve Schools with Empowerment Based Models, **The Journal of Quality Progress**, Vol. 38, Issue 8, 2005, P56.

• نشر ثقافة التغيير لدعم فهم مديرى المدارس الابتدائية والعاملين لدوافع التغيير، وتهيئتهم لقبول عمليات التطوير والتغيير التنظيمى، وتشجيعهم على استيعاب آفاق التمكين الإدارى وأبعاده.

• اعادة بناء هيكل تنظيمى للمنظومة المدرسية يساعدها على القيام بأعمالها الإدارية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عن طريق تكوين فرق العمل داخل الهيكل التنظيمى التقليدى.

• تأييد الإدارة العليا و دعمها للاستقلال الذاتى للمدرسة من خلال شعور المديرين بالحرية فى اتخاذ القرارات التى تتحكم فى بعض النواحي المحددة للحياة العملية مثل الجداول، و المناهج، والكتب المدرسية، والتخطيط التعليمى تدفعهم إلى تجريب الأفكار الجديدة فى مدارسهم.

• وضع قواعد اختيار وشغل وظيفة مدير المدرسة على أسس علمية سليمة للتأكد من امتلاك مديرى المدارس الذين يقع عليهم الاختيار المهارات و الكفايات المطلوبة منه شخصياً ومهنياً.

• تطوير برامج التنمية المهنية لمديرى المدارس عن طريق تدريبهم على عدة أساليب ادارية حديثة مرتبطة بالتمكين

- ٤- سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على مدارس الثانوي العام بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد (٥٥)، ٢٠٠٩م، ص ٤١-٤٢.
- ٥- أحمد محمد شوقي علي حسين: الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦م، ص ٣.
- ٦- عادل ابراهيم محمد أبو جمعه: التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، المجلد (٥)، ٢٠٠٧م، ص ٤٢١.
- ٧- محمود أبو النور عبد الرسول أبو النور: تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٠٠٨)، ص ٢٣، ٢٣٥.
- ٨- أبو النور، محمود أبو النور عبد الرسول: تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر بعنوان "الإعتماد و ضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، كلية التربية ببنى سويف، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٩٥٢.
- ٩- عبدالسلام الشبراوى عباس: التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء فى مدارس التعليم العام فى مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد (٢٠)، ٢٠١٦م، ص ١٧٣.
- ١٠- عبد البارى إبراهيم دره: تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها فى البيئة العربية المعاصرة، الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م، ص ١٥.
- ١١- أحمد بدوى: معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، دار الكتاب العربى، ١٩٩٤، ص ١٢٣.

- University of the Free State Bloemfontein, 2006.
- 16- Liszt, A.R.: Perceiving Empowered Leadership A Qualitative Exploration of New York City Principals, Experience with Decision-Making Authority in Empowerment Schools, The Degree of Doctor of Education in Teacher College, Columbia University, 2008.
- ١٧- سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي (دراسة ميدانية) على مدارس الثانوي العام بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد (٥٥)، ٢٠٠٩م.
- 18- Fook, C.Y. et al.. Relationships between Psychological Empowerment with Work Motivation and Withdrawal Intention Among Secondary School Principals in Malaysia, Procedural Social and Behavioral Science journal, No. 5, 2011
- ١٩- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم: تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، رسالة
- ١٢- جواد عبد النور أحمد صالحة: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي، وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣م، ص٤٧.
- 13- Zhang, X. & Kathryn M. Bartol. "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement". Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 1, 2010, P10.
- ١٤- أحمد عودة، وعبد الحكيم عقله: التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥)، العدد (٢)، ٢٠٠٩م، ص٣٦.
- 15- Mantlana, C.D.: Empowering Managers of Secondary Schools in the Eastern Cape: A Transformational Leadership Analysis, The Degree Philosophy Doctor in the Department of Comparative Education and Education Management,

- ٢٥- عقيل محمود رفاعي: التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٦)، ٢٠١٣م، ص٣٦٠.
- ٢٦- الحبسية وآخرون (: التمكين الإداري: المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، ٢٠١٥م، ص٤٦١.
- ٢٧- بسام عبد الهادي عفونة: التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، عمان، دار البداية، ط١، ٢٠١٢م، ص٤١.
- ٢٨- يحيى إسماعيل محمود يوسف: مرجع سابق، ص٣١٠.
- ٢٩- سلامة عبد العظيم حسين: التمكين ودوره في تنمية القيادة الإدارية، مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، العدد (١٣٦)، ٢٠١٢م، ص١٤.
- 30- Saremi, H.: Empowerment as a New Approach in the Management, Proceedings of the International Conference on Global Business,
- دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤م.
- ٢٠- يحيى إسماعيل محمود يوسف: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، ٢٠١٥م.
- ٢١- مجمع اللغة العربية: المعجز الوجيه، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨م، ص٥٨٨.
- ٢٢- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م، ص١١.
- 23- Menon, S.T.: Employee Empowerment: An Integrative psychological Approach, Applied Psychology: An International Review, 50(1), 2001, P156.
- ٢٤- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب: معجم الإدارة: موسوعة إدارة شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، عمان، دار أسامة للنشر، ط١، ٢٠١١م، ص١٦١.

٣٥- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٠)، ملحق (١)، ٢٠١٣م، ص ٣٠٥.

٣٦- هلا جهاد العتيبي: العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري - دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٤٦.

٣٧- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطروانة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٨)، العدد (٢)، ٢٠١١م، ص ٤٨٣.

٣٨- سامي الطوحي: إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٤)، ٢٠٠٢م، ص ١١٩.

٣٩- يمكن الرجوع إلى:

Economics, Finance and Social Sciences (GB15 – Thai Conference) Bangkok, Thailand, 2015,P6,

٣١- محمد يوسف مرسى نصر: التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٢)، العدد (٦)، ٢٠١٥م، ص ٣٧.

٣٢- أمين محمد النبوي: مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط ٢٠٠٨م، ص ٢٧٧.

٣٣- نجلاء حلمى عبدالعزيز سيد أحمد: أثر تمكين العاملين على تحسين الكفاءة الاقتصادية (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٥٢.

٣٤- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط)، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، الملحق الثاني، العدد (١)، ٢٠٠١م، ص ١٣٥.

٤٤ - محمود ابراهيم عواد خلف  
الله: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك  
الإبداعي لدى مديري المدارس  
الثانوية بفلسطين، المجلة التربوية،  
مجلس النشر العلمي، جامعة  
الكويت، المجلد (٣١)، العدد (١٢٣)،  
٢٠١٧م، ص ٢٦١.

٤٥ - إيهاب عبد اللطيف راشد عزام:  
أثر المتغيرات التنظيمية والوظيفية  
على أبعاد تمكين العاملين، رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية التجارة،  
جامعة طنطا، ٢٠٠٩م، ص ٤١.

٤٦ - ريهام عصمت محمود ثابت: إدراك  
الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين  
في المؤسسات الحكومية الخدمية مع  
دراسة تطبيقية على هيئة التأمين  
الصحي في مصر، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية الاقتصاد و  
العلوم السياسية، جامعة  
القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٩٠.

٤٧ - شريف محمد محمد يوسف: دور  
التمكين الوظيفي في تحسين أداء  
الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير  
منشورة، أكاديمية السادات للعلوم  
الإدارية، جامعة  
القاهرة، ٢٠١١م، ص ٥٢.

40-- Alshbiel, S.: "The Impact of  
the Managerial Empowerment  
in the Performance of  
Investment Funds in the  
Jordanian Public Universities,  
Global Journal of  
Management and Business  
Research, Vol. 14, Issue 5,  
2014,P47.

41-- Al-Rousan, M.A.: the  
Relationship between the  
Management Information  
System and the Administrative  
Empowerment (A Field Study  
on the Jordanian Banking  
Sector), International  
Journal of Business,  
Humanities and Technology,  
Vol. 4, No. 3, 2014,P125.

٤٢ - عبد العزيز علي عبد المنصف  
مرزوق: تمكين العاملين كمدخل  
لتحسين مستوى جودة الخدمة  
المصرفية في البنوك التجارية، رسالة  
دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة،  
جامعة المنوفية، ٢٠٠٨م، ص ٤١.

٤٣ - رحاب عبد الوهاب علي دياب:  
تأثير الثقافة التنظيمية في تمكين  
العاملين بالمنظمات التعليمية، رسالة  
ماجستير غير منشورة، أكاديمية  
السادات للعلوم الإدارية،  
القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٩٥.

- ٤٨- سالي حسن على محمد: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ٤٩.
- ٤٩- أمير محمد عبد الحميد بدر الدين: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاصة لإتفاقيه الكونر بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م، ص ٨٦-٨٧.
- ٥٠- عيبر أحمد علي أحمد كاعوه: التمكين الإداري لمعلم مرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء الاتجاه
- نحو اللامركزية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٨٣.
- ٥١- مرفت نبيل محمد مفتاح: دور التمكين في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١١م، ص ٤٧.
- ٥٢- محمود محمد حافظ مصطفى أبوسيد: أثر تطوير السياسات الوظيفية على تمكين العاملين بالتطبيق على وزارة الطيران المدني، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٥٦.