

## آليات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية الأزهرية

### إعداد

الطالبة/ هبة أبو المجد رزق محمود  
معلمه القرآن الكريم بمعهد أسوان الابتدائي النموذجي

### إشراف

د / إيمان محمود محمد  
مدرس التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د. م / حنان البدرى كمال  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

---

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

## آليات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية

### بمنطقة أسوان الأزهرية الأزهرية

أ.م.د/ حنان البدرى كمال د/إيمان محمود محمد أ/هبة أبو المجد رزق

#### ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى تقديم آليات لتطبيق التمكين الإداري للمعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان، ومعرفة أبرز معوقات تطبيقه وكيفية التغلب عليها، وقد اعتمدت الباحثة علي استخدام المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث، كما تم تصميم استبانة طبقت علي عينة قوامها (٤٠٠) معلماً من معلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة محافظة أسوان، وكانت من أهم النتائج: وجود العديد من معوقات تطبيق التمكين الإداري للمعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان ،وقد ساهمت هذه النتائج في وضع آليات لتطبيق التمكين الإداري لتغلب علي تلك معوقات.

#### **Abstract**

This research sought to present mechanisms for implementing administrative empowerment for teachers in Al-Azhar institutes in the Aswan region, and to know the most prominent obstacles to its application and how to overcome them, The researcher relied on the use of the descriptive approach due to its relevance to the nature of this research, and a questionnaire was designed and applied to a sample of (400) teachers of Al-Azhar institutes teachers in the Aswan governorate, These results have contributed to the development of mechanisms for applying administrative empowerment to overcome obstacles.

## مقدمة:

للتعليم دور عظيم وأهمية بالغة في ارتقاء الأمة في جميع الميادين التي تتعلق بها، ومحو لأمية المجتمع وبناء للفرد، وهو البنية الأساسية لجميع عوامل الإنتاج والتقدم كما يعد وسيلة المجتمعات لاحتلال مكانه لائتقة ضمن الدول المتقدمة، لذا يعد التعليم عامة والتعليم الأزهرى خاصة من أهم المؤسسات التي يسعى المجتمع لتطويرها.

للتعليم دور عظيم وأهمية بالغة في ارتقاء الأمة في جميع الميادين التي تتعلق بها، ومحو لأمية المجتمع وبناء للفرد، وهو البنية الأساسية لجميع عوامل الإنتاج والتقدم كما يعد وسيلة المجتمعات لاحتلال مكانه لائتقة ضمن الدول المتقدمة، لذا يعد التعليم عامة والتعليم الأزهرى خاصة من أهم المؤسسات التي يسعى المجتمع لتطويرها.

وتعد المعاهد الأزهرية أحد مؤسسات المجتمع؛ تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ومن ثم فإن نجاح التعليم الأزهرى قبل الجامعي كمؤسسات اجتماعية تعليمية تربية تكمن في قدرتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به وما يسود المجتمع من اتجاهات وتطورات حديثة، ومن هنا يقع على عاتق القائمين على هذا النوع من التعليم مسئولية العمل على مواكبة تلك التغيير<sup>(١)</sup>.

كما تبذل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي جهودًا مستمرة من أجل تحسين جودته والارتقاء بمستواه، ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر في مدخلاته، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم، وإنشاء وحدات لضمان الجودة والاعتماد، وتخصيص قطاع للتعليم الأزهرى بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ليضطلع بمسئولية ضمان جودة واعتماد المعاهد الأزهرية ووضع المعايير المعتمدة لتطبيق الجودة المطلوبة في أداء المعاهد الأزهرية على اختلاف مستوياتها<sup>(٢)</sup>.

ومن أهم المداخل والأساليب الإدارية الحديثة لتحسين وتطوير العمل الإداري المدرسي أسلوب التمكين الإداري، الذي تبلور في أدبيات الإدارة أواخر الثمانينات من القرن الماضي، يهدف التمكين الإداري ويؤكد (Evans) أهمية ذلك الأسلوب في "الاستفادة من الطاقة الإبداعية والفكرية من الجميع" إضافة إلى إعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات في مجال وظائفهم المحددة ، فهذا الأسلوب جاء ليطالب بالتخلي عن النموذج القديم الذي يركز على المراقبة والتحكم في العاملين إلى إعطاء الثقة في العاملين، ومنحهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(٣)</sup>.

ولما كان المعلم محور الارتكاز الرئيسي في العملية التعليمية، ولديه القدرة على الإنجاز وتحقيق مزيد من النجاحات، فإن تمكينه ومنحه حوافز مادية ومعنوية يشجعانه على تقديم الأفضل من الناحية العلمية للمتعلمين، كما يساعده التمكين الإداري في بروز شخصيته أكثر مما كانت عليه في السابق<sup>(٤)</sup>.

وعليه فإن تمكين المعلمين يعطيهم إحساساً بالملكية والثقة والسيطرة على مهنتهم، مما يساهم في تحرير وإطلاق المواهب غير المستغلة لديهم والسماح لهم بتحمل المسؤولية مما يحقق لديهم الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية والالتزام، وتحسين الاتصال، وزيادة كفاءة اتخاذ القرارات بين المعلمين<sup>(٥)</sup>.

### مشكلة البحث:

أشارت العديد من الأبحاث إلى وجود مشكلات بالمعاهد الأزهرية وعلى رأسها ما يتعلق بأداء المعلمين مما يستوجب تطبيق مداخل إدارية حديثة كوسيلة لتطوير أداء معلمي المعاهد الأزهرية ومما أشارت إليه تلك الأبحاث ما يلي:

- ✓ الاتصالات الإدارية لاتزال تقليدية معتمدة على المكاتبات الورقية<sup>(١)</sup>.
- ✓ تعدد المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية وتتمثل في

( التركيز على الأساليب التقليدية وتهميش الأساليب الحديثة في التنمية – التقليدية في تقويم جوانب التنمية المهنية قلة الوسائل والمعينات اللازمة لأنشطة التنمية المهنية )<sup>(٧)</sup>.

✓ ضعف تبني شيوخ المعاهد مبدأ التفويض لبعض السلطات للعاملين معهم ومن بينهم المعلمين ، وضعف إشراكهم في عملية التخطيط.

✓ قلة الحوافز المادية للمعلمين المتميزين، وندرة المكافآت الجماعية على مستوى المعاهد الأزهرية<sup>(٨)</sup>.

✓ الاتصال في المعاهد الزهرية يعتمد على الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل أو ما يعرف بالاتصال الهرمي دون تفعيل قنوات الاتصال الأخرى<sup>(٩)</sup>.

✓ ضعف العمل بمبدأ الفرق الجماعية وتضعيف قيمة التعاون الجماعي والمشاركة الجماعية بين العاملين في المعاهد الأزهرية<sup>(١٠)</sup>.

✓ الدورات التدريبية في مجملها شكلية ، مما أدى إلى حاجة المعلمين إلى دورات تدريبه فعالة<sup>(١١)</sup>.

✓ يحكم المعاهد الأزهرية تنظيم بيروقراطي يحول بينها وبين صنع القرار والمساهمة فيه، و ضعف في مشاركة المعلمين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات<sup>(١٢)</sup>.

ومن واقع خبرة إحدى الباحثات كعملة بإحدى المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية وما أسفرت عنه نتائج المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة<sup>(\*)</sup>، مع عدد (٩٥) من المعلمين بالمعاهد الأزهرية بأسوان، يعبر فيها كل معلم بحرية تامة عن أهم ما يوجهه من صعوبات في عملة مما ساعد الباحثة على العديد من الأفكار والآراء الهامة في تحديد المشكلة والحصول على تفسيرات لواقع التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بأسوان ، حيث أشارت الإجابات الواردة إلى اتفاق المعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية على قلة الدورات التدريبية المتاحة لهم وانها شكلية وغير فعالة ، وقلة السلطات الممنوحة لهم، وضعف الاتصال بين المعلمين

(\*) مقابلات شخصية غير مقننة ،لم يتم حساب التكرارات والنسب المئوية.

بالمعاهد الأزهرية بأسوان والإدارة العليا ومشاركتهم المعلومات، وإهمال تفعيل العمل بروح فرق العمل ، بالإضافة إلى ضعف في عملية التحفيز (المعنوي والمادي) التي يحصلون عليها ، واقتصار عملية اتخاذ القرار وصنعه في يد السلطة المركزية بالمنطقة الأزهرية وشيوخ المعاهد والذي يؤثر على العملية التعليمية بشكل عام ، ولأهمية إحداث تغييرات وتجديدات كبيرة في توجيه الطاقات الخاضعة لإدارة المعاهد الأزهرية، يعتبر التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بأسوان أحد الأساليب الإدارية الحديثة الواجب تطبيقها في المعاهد الأزهرية بأسوان لتحقيق أهدافها.

### أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري والفلسفي لمدخل التمكين الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصر؟
٢. ما آليات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان؟
٣. ما أبرز معوقات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية وسبل التغلب عليها ؟

### أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية :

١. الرجوع إلي أدبيات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بمدخل التمكين الإداري للمعلمين .
٢. وضع آليات لتطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان.
٣. التعرف على أبرز معوقات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية ،وسبل لتغلب عليها.

## أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث من خلال التالي:

١. تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي تبحثه ؛ آليات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية وهو من المداخل الإدارية المعاصرة .
٢. يعد تمكين المعلمين إدارياً مكوناً مهماً في نجاح القيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية.
٣. قد يفيد هذا البحث واضعي السياسات بالمعاهد الأزهرية بأهمية تطبيق المداخل الإدارية الحديثة كمدخل التمكين الإداري.
٤. يفيد البحث شيوخ المعاهد في تأكيد أن العمل مع المعلمين والتأثير الإيجابي فيهم أساس تحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال المشاركة، والإقناع ، وتفويض السلطة ، والتحفيز المعنوي والمادي، وذلك من خلال تطبيق آليات تمكين للمعلمين إدارياً.
٥. في حدود علم الباحثة أن التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية لم يتم تناوله في أي بحث سابق -على الرغم من أهميه في تحقيق الأهداف التربوية المختلفة

## منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، لتعرف على آليات تطبيق مدخل التمكين الإداري ،لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية ،ومعرفة أهم معوقات تطبيقه، وسبل التغلب عليها.

## حدود البحث :

أشتمل البحث على الحدود الموضوعية التي شملت مدخل التمكين الإداري وآليات تطبيقه لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان من خلال مجموعة من الأبعاد وهي:

تفويض السلطة ، و فرق العمل ، التدريب المستمر ، والاتصال الفعال ، والتحفيز ، ووضع بعض المقترحات لتغلب على معوقات تطبيقه.

### أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

## 1. التمكين الإداري للمعلمين: Managerial Empowerment For teachers

يعرف التمكين الإداري للمعلمين بانه "مدخل أداري جديد يهدف إلى إعطاء المعلم الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في العمل، وذلك من خلا توافر جو من الارتياح والشعور بالأهمية والمكانة والرعاية ،مع توفير مزيد من فرص النمو المهني ، مما يجعل المعلم محورياً ودافعا مهما للعمل بالمؤسسة التعليمية<sup>(١٤)</sup> .

ويعرف المكين الإداري إجرائيا بأنه:" هو استراتيجية إدارية تمنح المعلمين الصلاحيات في صنع واتخاذ القرارات، بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم المعلومات ، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، والسماح بالاتصال الفعال مع المستويات الإدارية العليا، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وزيادة مهارتهم عن طريق التدريب المستمر لتنمية السلوك الإبداعي لديهم، مع توفير الحوافز المختلفة لهم، وتحفيزهم على بذل أقصى جهد لديهم".

### ثانياً: أهداف التمكين الإداري

يمكن بلورة أهداف التمكين الإداري في<sup>(١٥)</sup>:

١. تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من الغايات التي تسعى لها المؤسسة ، وشعورهم بالتمكين يوفر لهم إحساساً بالحرية والاستقلالية في العمل، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة شعوره بالرضا، والانتماء للمهام التي يقوم بها داخل المدرسة، وبالتالي زيادة انتماءه لفريق العمل الذي يعمل معه، والمؤسسة ككل.

٢. تحقيق المشاركة الفاعلة؛ فشعور المرؤوسين بدرجة عالية من التمكين الإداري، يؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسئولية اتجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، بالتالي يسهم ذلك في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية في أنشطة المؤسسة المختلفة.
  ٣. اكتساب المعارف والمهارات، فالعامل الممكن إداريا يسعى جاهداً لتطوير مهاراته ومعارفه، رغبة منه في زيادة كفاءته والرقى بمستوى أدائهم.
  ٤. زيادة ولاء المرؤوسين للمؤسسة التي يعملون بها، وتزداد فرص تعاون المرؤوسين نتيجة إحساسهم بالمسئولية الجماعية اتجاه أهداف المؤسسة.
- ومما سبق يمكن القول بأن الهدف الأساسي والرئيسي من التمكين الإداري للمعلمين داخل المعاهد الأزهرية هو تحسين الأداء بصورة إيجابية لأن المعلمين في المعاهد الأزهرية هم الثورة الحقيقية التي يمكن توجيهها لصالح العمل ، وبناء استراتيجية للعمل يكون أساسها مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات وتحفيزهم داخليا ، والاستفادة من قدراتهم لتحسين وتطوير العملية التعليمية داخل المعاهد وجعل المعلمين يتمتعون برضا عالي اتجاه عملهم والاعتزاز بممارسة العمل في المعاهد الأزهرية والانتماء لها.

### ثالثاً: أهمية التمكين الإداري:

قام (Özaralli) بوضع قائمة توضح أهمية تمكين المعلمين إداريا، وهي كما يلي<sup>(١٦)</sup>:

١. يعتبر المعلمون الممكنون إداريا أكثر فاعلية في عملهم، كما يقيمهم الذين معهم بذلك أيضاً.
٢. المعلمون الممكنون أقل عرضة من غيرهم لمقاومة التغيير داخل المدرسة، لأنهم أكثر أملا لأن المشاكل التنظيمية يمكن تجاوزها.
٣. المعلمون الممكنون هم الأكثر ابتكاراً، ولا يخافون من تجريب أشياء جديدة.

٤. يمتلكون القدرة على القيادة التحويلية، كما أنهم أكثر قدرة على المشاركة في الأنشطة القيادية.
٥. هم أكثر رضا عن كفاءاتهم وقدراتهم، مما يجعلهم قادرين على التكيف مع صعوبات العمل.
٦. يؤدي التمكين الإداري إلى توفير ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة التعليمية.
٧. يعد عاملاً أساسياً لتنمية الإبداع داخل المجتمع المدرسي.
٨. يسهم في زيادة إنتاجية المعلمين، من خلال رفع قابلية المعلم للعمل، وزيادة تمسكه بالبقاء داخل المدرسة وضمأن الولاء لها.

**وانعكاساً لما سبق يتضح أن وجود التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية** بأسوان ترجع أهميته إلى كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة يؤدي إلى رقي المعاهد بشكل ملحوظ في ميدان العمل، مما يجعلها قادرة على مواجهة المشكلات والتحديات التي تعيق تقدمها، لذلك هو يعد طريقة جديدة للتغيير باتجاه مستقبل أكثر منافسة وإبداع، ويؤدي إلى ارتفاع مستويات الثقة والدافعية لدي المعلمين داخل المعاهد، مما يسهم في إطلاق العنان للمعلمين لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

#### رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

##### **١. تفويض السلطة Delegation of Authority**

تكمن أهمية التفويض في زيادة انتماء العاملين (المعلمين) للمؤسسة ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وهذا يجعلهم عنصر فعالاً إيجابياً، ويساعد الإدارة على المزيد من الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية الأكثر أهمية، ويزيد من سرعه اتخاذ القرارات لأنها تتخذ من المستويات الإدارية الأقرب للمشكلة، ويساعد على بناء كوادر وصف ثان في المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى تحديد الوقت والطاقة البشرية لكل فرض في المؤسسة، والرقابة الداخلية وتوفير النمو التنظيمي في المؤسسة للمرؤوسين،

وزيادة التنافس في المستويات التنظيمية الدنيا ،وتوفير فرص التطوير الإداري الذاتي<sup>(١٧)</sup>.

## ٢. فرق العمل Working Team:

يعد هذا البعد من عناصر القوة في تطبيق استراتيجية التمكين الإداري للمعلمين ، وذلك بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهه المشكلات ، وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد على التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المدرسة والفرق<sup>(١٨)</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن الغاية من التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية في هذا الاطار هو إرشاد فرق العمل بالكيفية التي تجعلهم اقل اعتمادا على الإدارة العليا، وأن فرق العمل في المعاهد التعليمية الأزهرية التي تطبق مدخل التمكين الإداري تختلف عنها في المعاهد التعليمية الأزهرية التقليدية ، حيث أن فرق العمل في هذه المؤسسات مستمرة دائما، ولا تنتهي بنهاية المهمة، وهي التي تدير نفسها بنفسها، وترسم خطط العمل.

## ٣. التدريب المستمر Continuous training:

يعد التدريب وسيلة للتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل والتنمية والإرشاد وتبادل الخبرات والآراء وفرصة لتصويب سلوكيات الأفراد وتوجيههم للقيام بأفعال معينة للوصول إلى الأهداف المنشودة ،ويؤدي أيضا إلى أداء أفضل ، ويساعد على تعزيز نقاط القوة عند الأفراد، والتغلب على العقبات، والتعلم المستمر، وبناء المهارات، ورفع مستوى الرضا بالعمل، ويعد من العوامل المهمة للتمكين الإداري للمعلمين<sup>(١٩)</sup>.

ويستنتج مما سبق أنه لضمان نجاح التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية من خلال بعد التدريب المستمر ولتحقيق النتائج المطلوبة منه، فانه يتطلب التحليل

والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، ابتداء من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وانتهاء بتقييم نتائجها، كما يعتبر التدريب أداة استراتيجية هامة في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغييرات التنظيمية وتطبيق التكنولوجيا المتقدمة وغيرها من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة.

#### ٤. الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات and Communication and information Sharing:

تتضح أهمية هذا البعد في نقل المعلومات والخبرات وتبادلها وفهم المعلومات وتميرها من فرد لآخر ، وإتاحة فرص إبداء الرأي ، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات للمرؤوسين، وإبقاء صانعي القرارات على اطلاع مستمر وتوفير المعلومات لهم، ومساعدة المرؤوسين في المدرسة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المدرسة، والمساهمة في إيجاد وعى جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المدرسة ومعاييرها واتجاهها وعلاقتها بالمؤسسات الأخر<sup>(٢٠)</sup>.

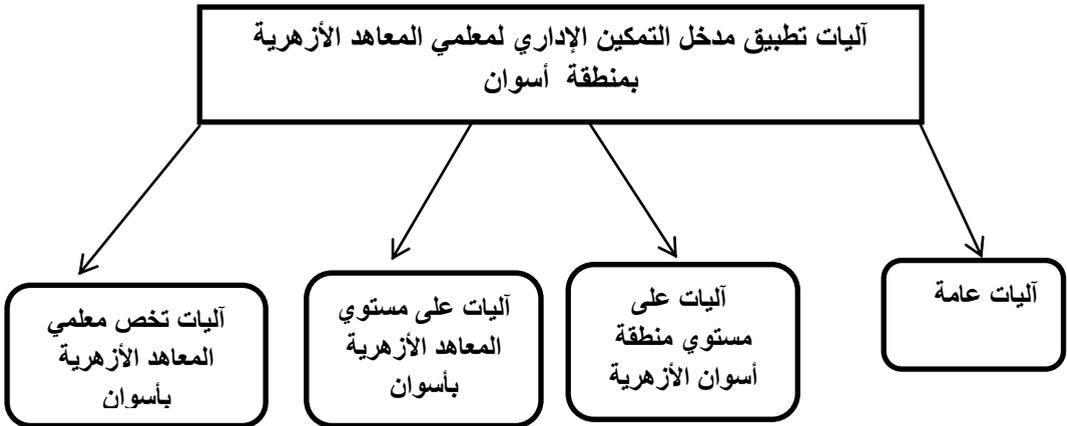
#### ٥. التحفيز Motivation:

تحتاج عملية التمكين أن توفر المؤسسة المكافئات المناسبة التي تحفز العاملين وتدفعهم لإنجاز العمل بأفضل طريقة، كما يتطلب نظام عوائد مختلف، كنظام العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة وذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المؤسسة ويحصل العاملون المبدعون ذوى الكفاءة على مكافآت تشجيعية<sup>(٢١)</sup>، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط ، بل استخدام المحفزات المعنوية ، والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم واستعداداتهم وكل ما من شأنه زيادة إنتاجيتهم وتطوير كفاءتهم وممارسة السلوكيات الإيجابية<sup>(٢٢)</sup>.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم التمكين الإداري وأبعاده يتضح أن: التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بأسوان ليس مجرد شعور ذاتي يشعر به المعلمون بشكل فردي دون تدخل من إدارة المعهد، وإنما يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

### خامساً: آليات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية

وتقسم تلك الآليات كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل : يوضح آليات تنفيذ التصور المقترح تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية. من إعداد الباحثة.

أ. آليات عامة :

✓ بناء ثقافة تنظيمية بالمعاهد الأزهرية تركز على نشر الثقة وقيم العدالة والتعاون، تسمح بالمشاركة الفعالة للمعلمين في اتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في الأداء والرقابة الذاتية، ويكون محورها الأساسي العلاقات الإنسانية.

✓ اعتماد التمكين الإداري كفلسفة وأسلوب في المعاهد الأزهرية، والعمل على تعزيزه ونشر ثقافة بين المعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية من خلال تفويض الصلاحيات ،وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات التربوية.

✓ استخدام نظام التحفيز لتحقيق العدالة التي تسهم بشكل كبير في زيادة الالتزام التنظيمي وفقا لقواعد موضوعية ومعلنة ومعايير محددة ، ومتوافقة مع التوصيف المحدد لمسئوليات وواجبات الوظائف ليزيد من شعور المعلمين بمعناها ومتطلباتها، وليتم تقويم الأداء وفقا لما هو محدد، ويتم تحفيز المعلمين ذوي الالتزام ودعمهم.

**ب. آليات على مستوى المنطقة الأزهرية بأسوان ويتمثل دورها فيما يلي:**

رغم اعتماد الإدارة بالمعاهد الأزهرية على المركزية وأن المناطق الأزهرية يكون اختصاصها في نطاق ما يتيح لأجهزتها صلاحية التصرف فيه، إلا وأن هذه المناطق تحتاج إلى مزيد من اللامركزية ،حتى يمكنها من النهوض بعمليات التطوير وأساليبها والحلول المقترحة لها ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

١. مشاركة المنطقة الأزهرية بأسوان لإدارة المعاهد الأزهرية بها في مناقشة المشكلات التي يواجهها المعلمون واتخاذ القرارات المناسبة توفير منظومة معلومات كاملة ودقيقة.

٢. تنظيم دورات تدريبية للإدارة العليا ومن بينهم شيوخ المعاهد في مجال السلوك التنظيمي ليصبحوا أكثر وعيا بأهمية نمط القيادة وتأثيره على المعلمين بالمعاهد الأزهرية.

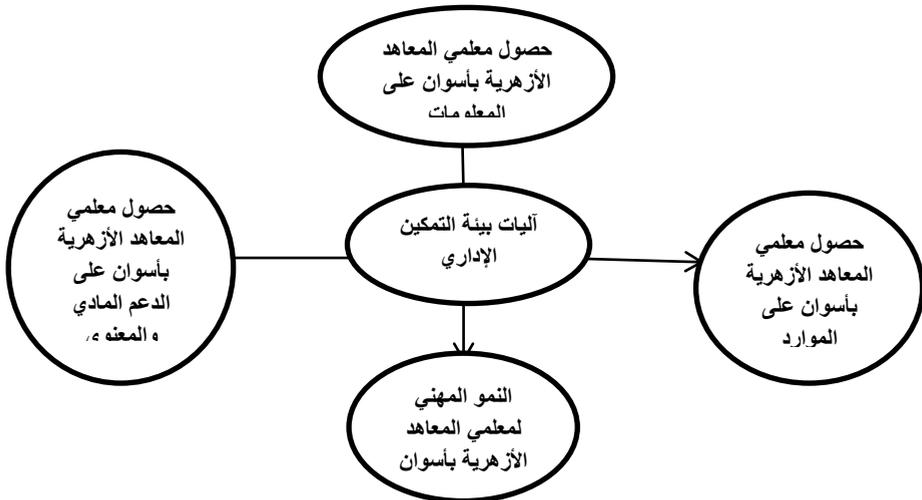
٣. إنشاء قاعدة بيانات على مستوى المناطق الأزهرية لتسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير عملية الإدارة والاتصال بين المعاهد والإدارة.

٤. تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد الأزهرية بأسوان ومخاطبة الإدارة العامة قبلها بوقت كافٍ.

٥. تحديد عدد الدورات التدريبية وأعداد المتدربين من معلمي المعاهد الأزهرية بأسوان على مستوى معاهد المنطقة.

٦. تحديد حاجة المعاهد الأزهرية بأسوان من الوسائل والأجهزة التي تيسر عملية الاتصال بين المعاهد والإدارة وإبلاغ الإدارة العامة بها.
٧. ربط نظم الحوافز بنتائج التقييم السنوي الأداء بحيث يتم مكافأة المعلمين ذو التقييم الأعلى خلال السنة، ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة والخلاقة التي يتم طرحها من قبل المعلمين لتطوير الأداء.
٨. بناء علاقة إيجابية بين الإدارة العليا والمعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية مبنية على الاحترام دون تجاهل لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية ومستويات الأداء .
- ج. آليات خاصة ببيئة التمكين الإداري داخل المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية:

وفقا لما تم الاطلاع عليه في الإطار النظري بالبحث، والذي خلص إلى أن التمكين الإداري مدخل مهم لتحويل المعاهد الأزهرية إلى بيئة تعلم فعالة من خلال توفير السلطة والمرونة والموارد اللازمة للمعلمين بالمعاهد لحل مشكلاتهم وتحسين الأداء، قد تم تحديد بعض الآليات الخاصة بتحسين بيئة المعاهد الأزهرية لتساهم في زيادة تمكين المعلم وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل : يوضح آليات خاصة ببيئة التمكين الإداري داخل المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

### ١. حصول معلمي المعاهد الأزهرية بأسوان على المعلومات ويتم ذلك من خلال:

✓ تبني نظام مفتوح للاتصال؛ يسمح للمعلمين بالتواصل مع الإدارة بشكل ميسر ودائم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يكون سبباً في تكون السلوكيات الإيجابية نحو المعهد.

✓ توفير بنية تكنولوجية متطورة داخل المعاهد الأزهرية بأسوان للتواصل مع المعلمين، لتعرف على نقاط القوة ولتتميتها ونقاط الضعف والعمل على القضاء عليها، ويكون ذلك بشكل مستمر وجزء من الروتين اليومي داخل المعاهد الأزهرية بأسوان، ويتم ذلك من خلال وسائل متعددة مثل استبيانات استطلاع الرأي لمعلمي المعاهد سواء وزعت بشكل مباشر أو عن طريق الإيميل .

### ٢. حصول معلمي المعاهد الأزهرية بأسوان على الموارد وذلك ممن خلال:

✓ توفير الموارد اللازمة؛ وذلك من خلال مشاركة المعلمين في توزيع الميزانية وتحديد الأولويات لتحقيق متطلبات العمل، وتحديد الوقت الكافي والمحدد لإنجاز العمل وحث المعلمين على البحث عن موارد بديلة من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.

### ٣. حصول معلمي المعاهد الأزهرية بأسوان على الدعم من خلال :

✓ نمط القيادة المتفاعل داخل المعاهد الأزهرية بأسوان؛ حيث اختيار نمط قيادة مناسب، يكون مبنياً على الثقة وفعالية الجماعة حتي يكونوا مصدر إلهام للمعلمين بداخل المعاهد ليصبحوا أكثر تمكيناً، مما يجعلهم قادرين على خلق مناخ من التفاعل الاجتماعي بين المعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية مما يزيد من شعورهم بالتمكين والسيطرة على أنشطة العمل مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم .

✓ تصميم نظام عادل لمكافآت معلمي المعاهد الأزهرية بأسوان ؛ حيث يرتبط الالتزام التنظيمي بنظريات الدوافع، ويتطلب ذلك إثابة المعلمين ذوي الالتزام المرتفع من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، وضع جزأت للمقصرين بحيث تتحقق العدالة والشفافية، مما يزيد من الالتزام التنظيمي تجاه المعهد .

#### ٤. النمو المهني لمعلمي المعاهد الأزهرية بأسوان من خلال :

✓ توفير دورات التدريب القائمة على الاحتياجات الفعلية لمعلمي المعاهد الأزهرية بأسوان، وتسهيل الالتحاق بها، سواء كانت على مستوى وحدة التدريب، أو على المستوى المحلي فيما تنظمه الأكاديمية المهنية للمعلمين من دورات مختلفة.

✓ توفير التغذية الراجعة المستمرة ؛ وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تعديل العمل وإصلاحه من خلال ردود الفعل الإيجابية من القادة داخل المعاهد الأزهرية بأسوان فضلا عن تقديم الدعم لممارسة السلطة التقديرية للمعلمين.

#### د. آليات خاصة بمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية:

من خلال نتائج الدراسة تتضح الحاجة إلى أن تتحول المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية إلى مؤسسات تعليمية قادرة على تغيير نظام تفكير المعلمين بها بحيث تكون قادرة على خلق واكتساب وتعديل ممارستها ونقل المعرفة بما يتفق مع التطورات العصر الحديثة وذلك من خلال

✓ قبولهم المشاركة في تطبيق الأفكار والمداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تحقق أهداف المعاهد الأزهرية بأسوان.

✓ معرفة المعلمين أنفسهم للتوصيف الوظيفي لهم، ومحاولة اطلاعهم على كافة التعاليم المتعلقة بنظام العمل.

✓ استفادة المعلمين بالتعلم من خبرات المعلمين أصحاب الأداء المتميز، والخبرات الذاتية للمعلم نفسه.

## سادساً: معوقات تطبيق مدخل التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة

أسوان الأزهرية وسبل التغلب عليها: من أهم هذه المعوقات ما يلي:

أ. مركزية الإدارة بالتعليم داخل المعاهد الأزهرية، واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل، والالتزام الحرفي بتنفيذها من خلال القوانين واللوائح، وعدم مشاركة وأخذ آراء المعلمين بالمعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي داخل المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية، بزيادة استقلالية المعلمين وتطبيق أسلوب الإدارة الذاتية والذي يتيح أن يكون لهم دور فعال في اتخاذ قرارات المناسبة.

ب. مقاومة القيادات العليا للتغيير لإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباءً جديدة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم وقبول الأفكار واستجاباتها، واستعراض البدائل .

ج. ضعف الاتصال بين المعاهد والمناطق الأزهرية أو الإدارة التعليمية أو الإدارة المركزية مما يسبب خللاً في العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن المحاسبية الموجودة بالمعاهد لا تترك فرصة للإصلاح والتعديل كما أنها تعتمد في عملها على تصيد الأخطاء.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال التنسيق بين لجان المتابعة سواء كانت من المناطق الأزهرية أو الإدارة التعليمية أو الإدارة المركزية حتي لا يحدث خللاً في العملية التعليمية، ومشاركة هذه اللجان في أنشطة التنمية المهنية في المعهد وفي برامج التحسين والتطوير .

د. تردد كثير من المعلمين بالمعهد في المشاركة في فريق العمل بالمعهد لأن العمل في الفريق يحتاج إلى وقت وجهد أكبر.

**ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع هيئة المعلمين بالمعاهد الأزهرية بالمنطقة بالمشاركة في فريق العمل بالمعهد من خلال حملات توعية منظمة بالمعاهد، وعقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل مما يحقق الالتزام التنظيمي لديهم .**  
هـ. ضعف ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وتغليب المصالح الشخصية على العلاقات الإنسانية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية.

**ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية ثقافة العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل بالمعهد، ومن ثم تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.**

و. رفض بعض شيوخ المعاهد تطبيق المداخل الحديثة في الإدارة وتمسكهم بالدكتاتورية والالتزام بالحرفية الشديدة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات مما يسبب عائقا أمام التغيير الذي سوف يحدثه التمكين الإداري للمعهد.

**ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد وتهيئة شيوخ المعاهد عند إصدار أي قرارات جديدة وتنظيم برامج تدريبية لهم حتى يفهموا هذه القرارات فهما جيدا ويطبقونها بما يحقق الصالح العام للمعهد وذلك عبر شبكة الأنترنت.**

ز. ضعف العلاقة بين إدارة المعهد والمستويات الإدارية العليا حيث أن نمط العلاقة بينهم هي علاقة الرئيس بالمرؤوس.

**ويمكن التغلب على ذلك من خلال تقوية العلاقات بين إدارة المعهد والمستويات الإدارية العليا، بحيث تكون علاقة تعاون بناء قائم على التوجيه والإرشاد، وليس على تنفيذ الأوامر بأسلوب قهري، مع ضرورة توفير الوسائل المناسبة التي تدعم الاتصال بين المعاهد والإدارة المركزية أو الإشرافية.**

## المراجع

١. أحمد رشاد رجب محمد ،وأخرون ، "مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا "،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع(١٤)، ج(٢)، ٢٠٢٠م، ص٤٢.
٢. عصام جابر رمضان محجوب، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين ، مج(٢٨)، ع(١٠)، ٢٠١٤م، ص٣٨٣.
3. Evans, R. Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy. *Measuring Business Excellence*, Vol.(13), Issue,(2),2014,p369.
٤. طارق عبدالرؤوف عاصم، وإيهاب عيسى المصري ،القيادة الإدارية والتمكين الإداري، القاهرة :المكتب العربي للمعارف، ٢٠١٨م، ص١٧٦.
٥. عواطف بوقرة ، حليلة بوقرة، "التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي" ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المركز الجامعي ،الجزائر ، ع(٥) ، ٢٠١٧م، ص١٦٢ .
٦. عبد الرحمن عطية متولي محمد ،وأخرون، متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعته الأزهر، ع (١٩٠) ، ج (٢) ، ٢٠٢١م، ص٤٧٣.
٧. السيد عاقل عبدالله، وآخرون ، معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية وسبل التغلب عليها ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، الإسماعيلية ، ع (٤٩) ، ٢٠٢١م، ص٢٧٧.
٨. عبدالجواد السيد بكر ، وآخرون، تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية تربية، جامعة كفر الشيخ، مج(٢٠)، ع(٣)، ٢٠٢٠م، ص٦٩.

٩. حنان مصطفى كفاقي، تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع (١٨٤) ، ج (٣) ، ٢٠١٩م، ص٣٠٦.
١٠. نسرين سماحه محمد رزق عوض، "مشكلات صنع واتخاذ القرارات بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية ، كلية تربية، جامعة المنصورة، ع (١٠٥)، ج (٣)، ٢٠١٩م، ص٢٢٧.
١١. محمد أحمد محمد الحداد، اتجاهات معلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية نحو استخدام شبكة الإنترنت بمحافظة سوهاج، مكنبات نت، ايبس كوم، مج (١٨) ، ع(١)، ٢٠١٧م، ص٥.
١٢. أشرف عبد التواب عبد المجيد، واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (٣١)، ج (١) ، ٢٠١٢م، ص١٨٢.
١٣. سهام أحمد محمد علوان ، " آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربي في ضوء خبرات بعض الدول " ، مجلة التربية المقارنة والدولية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س (٤) ، ع (٩) ، ٢٠١٨م ، ص٢٨٩.
14. Anis, F., "The Management of Teachers Empowerment of State Madrasah Aliyah in antent Province, Pulished by Canadlann Center of Science and Education, Higher Education studies, Vol.(6), No.(2), 2016, p105
15. Ozaralh, N., Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychologica (felt) empowerment, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol, (181), 2015, p369.
١٦. محمد حسن رسمي،، تفويض السلطة في الإدارات التعليمية واثرها على فاعلية الأداء، مجلة كلية تربية ، جامعة بنها ، مج(٢٧)، ع(١٠٦)، ٢٠١٦م، ص٤٠١.

١٧. زوينة خلخل، " صارة حاج يوسف ، تقييم مدي مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، **مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مج (٤)، ع(٣)، ٢٠٢٠م، ص٧٠ .**
١٨. نوال شناقي، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل، **مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير، بسكرة ع(٤٨)، ٢٠١٧م، ص٣٢٢.**
١٩. أحمد مرزوقي، " التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية: المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً"، **مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي على كافي بتندوف، جامعة وهران، مج(٧)، ع(١)، ٢٠٢١م، ص٦٤٢.**
٢٠. سهير علي الجيار، "المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الواقع والمأمول"، **مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ع ٢٨، نوفمبر ٢٠١٢م، ص٢٤.**
٢١. عقيل محمود محمود رفاعي، "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدراس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة"، **مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٠)، ع (٨٦)، ٢٠١٣م، ص٣٥٩.**