

معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظرهم

أ.د/ ايمان حمدي محمد عمار

أستاذ أصول التربية – كلية التربية النوعية – جامعة المنوفية

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى وضع آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي؛ للوقوف على: الأسس النظرية للتمكين الإداري، ومعوقات تطبيقه في المدارس الثانوية العامة في مصر، وقد تم بناء أداة البحث، والمُتمثلة في "استبانة" لقياس درجة وجود معوقات التمكين الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، وقد تم تطبيق "الاستبانة" على عينة قوامها (٣٤٠) مدير ومديرة بمحافظة (المنوفية، والقليوبية، والقاهرة، وبني سويف، وأسوان)، وتوصل البحث إلى وجود جميع أبعاد معوقات التمكين الإداري بتقدير مرتفع بشكل عام، وأن أكبر تقدير لُبُعد المعوقات التنظيمية يليه بُعد المعوقات المادية والمعلوماتية، ثم المعوقات البشرية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري-معوقات التمكين الإداري-مديري المدارس الثانوية-المدارس الثانوية العامة.

Abstract**Obstacles of implementing administrative empowerment for public secondary school principals in Egypt from their perspectives**

The current research aimed to develop proposed mechanisms to overcome the obstacles of implementing administrative empowerment for public secondary school principals in Egypt. To achieve the aim of the research, the descriptive approach was used to determine the theoretical foundations of administrative empowerment and the obstacles of its implementation in public secondary schools in Egypt, as well as in building the research tool, represented by a "questionnaire" to measure the degree of existence of obstacles to administrative empowerment that encounters public secondary school principals from their own point of view. The "questionnaire" Was administered to (340) male and principals (Menoufia, Qalyubia, Cairo, Beni Suef, and Aswan governorates). The research results revealed that all the dimensions of the obstacles of implementing administrative found that all dimensions of obstacles to administrative empowerment were generally highly rated, organizational obstacles dimension and that the highest rate was for the organizational obstacles dimension, followed by the dimension of material and informational obstacles, then human obstacles The research instrument was aquestionnaile Followed by the material dimension and the lowest rate was for the human obstacles.

Key words: Administrative Empowerment, Obstacles of Administrative Empowerment, Secondary School Srincipals, Public Secondary School.

مقدمة:

تواجه الإدارات المدرسية تحديات كبيرة نتيجة للتأثيرات المفروضة على العملية التعليمية، وهذا يستلزم إدارات مبدعة تواكب تطورات العصر، وتؤمن بالمشاركة والعمل الجماعي، وذلك من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات منوطة بها.

وقد شهد الفكر الإداري منذ ثمانينات القرن العشرين تطورًا كبيرًا ولاسيما فيما يخص إدارة المؤسسات التعليمية، حيث تزامن تبني مداخل إدارية حديثة مع توجهات الإدارة بالاستجابة للتطورات تأكيدًا على أهمية دور مدير المدرسة في نجاح المدرسة وتحقيقها لأهدافها؛ حيث تسعى هذه المداخل إلى تحسين أداء مديري المدارس مثل التمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، وهندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة... وغيرها.

وتطلب ذلك تغييرًا في وظيفة مدير المدرسة من كونه منفذًا فقط لما تُرسله الإدارات العليا له من قرارات ليصبح قياديًا بارعًا في تسيير أمور مدرسته مستخدمًا قدراته الإبداعية في ذلك، ويعمل على توسيع مشاركة جميع زملائه في العمل من خلال وضع الأهداف والسياسات، واتخاذ القرارات لإتاحة فرص تدفق المعلومات، وزيادة فرص التفاهم بما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي يعزز السلوك الإبداعي لدى المديرين، ولعل ذلك يضمن لهم ظهور الأفكار التربوية الأصيلة التي تضاف إلى الفكر والممارسات التربوية، وتبعث الثقة والاعتزاز والفخر لدى العاملين في المدرسة بكافة مستوياتها التنظيمية.

ويُعد مدخل التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الصلاحية في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية دون تدخل مباشر من المستويات العليا، مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنيًا وسلوكيًا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم.

ويمنح التمكين الإداري المديرين الاستقلالية في أداء العمل، وصنع القرار، وتجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع، القرارات وتحديد الرؤية وأهدافها وإنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالآخرين والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي (حسين، ٢٠٠٩، ص ٤١).

ويُتيح التمكين الإداري لمديري المدارس الشعور بأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهم، والرضا الوظيفي لمنظومة العمل المدرسي، ويُسهم في سيادة روح الفريق، ورفع درجة الولاء التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة العاملين في المدرسة، بالإضافة

إلى كسب رضا المجتمع المحلي؛ فالتمكن الإداري يساعد على دفع كافة العاملين في المدرسة- خصوصاً قيادتها- نحو السعي لتطوير الذات بشكل مستمر، والبحث عن المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة (الليمون، ٢٠٢٢، ص.١).

ويواجه التمكين الإداري مديري المدارس الثانوية العامة في مصر بمجموعة من التحديات، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات، ومنها دراسة عامر (٢٠٢١) التي أثبتت نتائجها وجود العديد من المعوقات (البشرية، والقانونية، والتشريعية، والتنظيمية، والمادية) التي تؤدي إلى ضعف توفر المناخ التنظيمي الإيجابي الداعم للتمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط، ومن أبرزها: استمرار المركزية على المستوى التنظيمي، ووجود بعض التشريعات المقيدة للإدارة المدرسية والتعليمية، وضعف التشريعات الداعمة للتفويض الإداري، وضعف الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية.

ودراسة أحمد (٢٠٢٢) التي كشفت عن وجود مجموعة من معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية بمحافظة الفيوم والتي تحققت إجمالاً بدرجة كبيرة، أهمها: محدودية توافر البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة أعضاء المجتمع المدرسي المبنية على الاحتياجات، ويليها مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، ثم جمود اللوائح والقوانين الإدارية المتعلقة بالنواحي الإدارية، وفي المرتبة الأخيرة جاء معوق محدودية استعداد ورغبة المديرين في التوسع في منح الصلاحيات.

وفي ضوء ما تقدم استشعرت الباحثة بأن هناك حاجة لإجراء هذا البحث، والذي سيكشف عن مستوى معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوي العام في مصر.

مشكلة البحث:

رغم الجهود المبذولة من قبل "وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني" لتطوير القيادات المدرسية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري لها، إلا أن الواقع يُشير إلى أن ممارسة مديري مدارس الثانوي العام للتمكين الإداري ما زالت دون المستوى المأمول.

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسات كل من: أبو علي (٢٠١٠، ص.٤٠١-٤٥٦)، وحسين (٢٠٠٩، ص.٣٩-١٤٥)، محمد (٢٠١٦، ص.١٧٠-٢١٢)، وحسن (٢٠١٧)، وسمعان (٢٠٢٣) من أن مديري مدارس الثانوي العام في مصر لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في مدارسهم والسبب يعود إلى حاجتهم إلى مزيد من السلطة

والصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون مدارسهم وترسيخ العمل كفريق بين عناصر العملية التعليمية لتحقيق الرؤية المشتركة، حيث ما زالت الأنظمة وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لمديري المدارس؛ حيث البيروقراطية والمركزية ما زالت يكرس لها في كثير من الممارسات الفعلية، كما أن هناك معاناة حقيقية من الالتزام الحرفي، والشكلي باللوائح والقوانين والقرارات المفروضة من الجهات الأعلى، دون مراعاة لروح تلك القوانين والهدف منها.

كما أكدت بعض الدراسات- والتي طبقت على مديري مدارس الثانوي العام في مصر- على أن هناك العديد من **المعوقات أو الصعوبات** التي تواجه مديري المدارس، وتُحد من قيامهم بالدور المنشود في تحقيق أهداف وسياسات التعليم، ومن قدرتهم على قيادة عمليات التغيير والتطوير المدرسي. ومن أمثلة ذلك نتائج دراسة **جرجس وآخرين (٢٠٢١، ص.١٧٣)** والتي أشارت نتائجها إلى أن الواقع الفعلي للتمكين واللامركزية في إدارة التعليم يُشير إلى: سيطرة النزعة الفردية في إنجاز الأعمال، ومحدودية العمل الفريقي، وشيوع الأساليب التقليدية في تسيير العمل المدرسي، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية وبما يتناسب مع طبيعة الأعباء الملقاة على عاتقهم سواء في المجال الإداري أو الإشرافي أو المجتمعي أو غيره، وضعف الثقة بين مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية والعاملين في الجهاز الإداري وكذلك المعلمين، وقلة البرامج التدريبية المخصصة لمديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية وخاصة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها أسلوب الإدارة بالتمكين، وضعف قنوات الاتصال بين مدير المدرسة والمستويات الإدارية العليا.

وللتحقق من مشكلة البحث تم إجراء **مقابلة شخصية*** مع بعض مديري مدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية (عينة قوامها ٢٠ مدير/مديرة من غير عينة البحث)، واستغرقت الفترة الزمنية للمقابلة مدة **ثلاثة أسابيع** من ٥/مارس ٢٠٢٢ وحتى ٢٦/مارس ٢٠٢٢؛ حيث أشارت نتائج المقابلة إلى وجود كثير من المشكلات التي تعرقل التمكين الإداري لمدير المدرسة، ومن هذه المشكلات:

- جمود التشريعات (القوانين واللوائح والتعليمات والنشرات) المطبقة والمُنظمة للعمل الإداري في مدارس الثانوي العام، وغياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري، مع وجود نظام رقابي مما يقلل من روح المبادرة لدى مديري المدارس، ولا يعطي صلاحيات كافية للتمكين

(*) انظر ملاحق البحث.

الإداري لمدير المدرسة، حيث أكدت نسبة (٩٠%) من أفراد العينة الاستطلاعية بأن الصلاحيات الممنوحة من قبل الجهات العليا (وزارة ومديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية) لمديري المدارس في اتخاذ القرار محدودة جدًا. وبسؤالهم: " عند منح صلاحية كاملة في اتخاذ القرار من يتعرض للمساءلة القانونية في حالة وقوع أخطاء؟"، أجابت نسبة ٥٠% منهم بأن مدير المدرسة هو من يتم مُساءلته لكونه المسئول عن متابعة تنفيذ القرارات رغم الصلاحية المحدودة لديهم في اتخاذ القرارات.

■ ضعف تأهيل مديري مدارس الثانوي العام بما يتناسب وطبيعة وظائفهم الإدارية، وهذا ما أوضحته نسبة (٦٠%) من العينة الاستطلاعية التي تمت مقابلتها، حيث أوضحوا أنهم يواجهون صعوبة كبيرة في ممارسة أبعاد التمكين الإداري بسبب عدم تدريبهم على ذلك.

■ اتفقت نسبة (٥٠%) من العينة الاستطلاعية على عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للمدرسة، والتي تُمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية، كما وأكدت نسبة ١٥% منهم على أن مدير المدرسة لديه صلاحية لتحديد ما يحتاجه من موارد، ونسبة ٣٠% أشاروا إلى أن المدير ليس لديه صلاحية لتحديد الموارد للمدرسة والتي تساعده في عملية التمكين، و ٥٥% لم يبدو أي استجابة على هذا السؤال.

■ اتفقت نسبة (١٥%) من أفراد العينة الاستطلاعية على أن الجهات العليا (الوزارة ومديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية) تمنحهم الفرصة للتمكين الإداري، في مقابل نسبة ٥٥% من العينة أكدوا على أن الجهات العليا لا تشجعهم على التمكين الإداري، وذكروا بعض الأسباب لذلك، ومنها: ضعف الثقة الإدارية بين الإدارة العليا ومديري المدارس، وعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وخوف الإدارة العليا من فقدان سلطتهم إذا أعطوا الفرصة لمديري المدارس للتمكين الإداري، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضعف شبكة الاتصال مع الإدارة التعليمية والمديرية ووزارة التربية والتعليم مما يُحد من انسيابية المعلومات اللازمة للتمكين الإداري، وكذلك عدم تقدير الرؤساء لجهود مديري المدارس في العمل.

وبمراجعة نتائج بعض الدراسات السابقة، ونتائج المقابلة الشخصية، ونظرًا للدور المهم الذي يقوم به مديري المدارس الثانوية، وما يوفره لهم التمكين الإداري بأبعاده المختلفة من ممارسات إدارية، وصلاحيات يقومون بها، ويستطيعون اتخاذ القرارات لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية، والفنية والتربوية، وتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة، تتضح الحاجة لدراسة معوقات

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وعلى ذلك فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأدبيات والدراسات؟.
- ٢- ما أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظرهم؟.
- ٣- ما الآليات الإجرائية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العام في مصر؟.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى وضع مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر.

أهمية البحث:

تتحدد أهمية هذا البحث فيما يلي:

١- الأهمية النظرية:

يكتسب البحث أهميته من معرفة معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر، كما يُمكن للأدب النظري للبحث أن يُضيف معرفة جديدة للباحثين، ويمدهم بإطار نظري جديد حول معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس.

٢- الأهمية التطبيقية:

- يفيد البحث الحالي متخذي القرار في مديريات التربية والتعليم والوزارة بنتائج جديدة مبنية على حقائق وأرقام حول أهم معوقات التمكين الإداري التي تواجه مديري مدارس الثانوي العام مما يساعد على إيجاد حلول مناسبة للتغلب عليها وللوصول إلى التحقيق الواقعي للتمكين داخل المدارس.
- يُضاف إلى ذلك عامل الحداثة الذي يُمكن أن يُكسب هذا البحث بعض الأهمية لا سيما أنه لم يتم العثور على أي دراسة تناولت معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوي العام في المحافظات (التي تم التطبيق فيها).
- أن يكون هذا البحث نواة لأبحاث أخرى مشابهة تقيس معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس في مراحل تعليمية أخرى، ومحافظات مختلفة.

منهج وأداة البحث:

يسير البحث في محاولته للإجابة عن أسئلته، وفق خطوات "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة للمشكلة، وسوف يستعين بالبحث باستبانة كأداة للبحث الميداني لجمع معلومات حول معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، ومن ثم تقديم مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

حدود البحث:**التزم البحث بالحدود الآتية:**

- **الحد الموضوعي:** تناول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المادية والمعلوماتية التي تُحد من تطبيق التمكين الإداري.
- **الحد البشري والمكاني:** تم تطبيق (استبانة) البحث على عينة من مديري ومديرات مدارس الثانوي العام في خمس محافظات: القاهرة، والمنوفية، والقليوبية (وجه بحري)، وبنى سويف، وأسوان (وجه قبلي) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات البحث:**١ - معوقات التمكين الإداري Obstacles to Administrative Empowerment:**

يُمكن تعريف معوقات التمكين الإداري وفقاً للتعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي كما يلي:

١/١ - لغويًا: "عاق (عاق) يعوق، عُوِّقَ، عُوِّقًا عَيْقًا، فهو عائق والجمع: عُوِّقٌ، للعاقل، ولغيره: عَوَائِقُ وهي عاققة والجمع: عَوَائِقُ، والمفعول مَعُوقٌ وَمَعِيقٌ عَاقَهُ عن الشيءِ مَنَعَهُ وَصَرَفَهُ عَنِ الْقِيَامِ بِهِ، شَغَلَهُ عَنْهُ. وعوائِقُ الدهر: شواغلُهُ وأحداثه. و(تَعَوَّقَ) يتعَوَّقُ، تَعَوَّقًا، فهو مُتَعَوِّقٌ، تَعَوَّقَتْ فَضَايَاهُ: تَنَبَّطَتْ، اسْتَعَصَتْ عَنِ الْحَلِّ، وَتَعَوَّقَ عَنْ عَمَلِهِ بِالْأَمْسِ: تَأَخَّرَ، وَتَعَوَّقَ وَلَدَهُ: صَرَفَهُ عَمَّا أَرَادَ وَمَنَعَهُ عَنْهُ، وَتَعَوَّقَ فَلَانًا: عَاقَهُ" (الفيروز أبادي، ٢٠٠٧، ص. ٣١٢).

ويشير قاموس اكسفورد أن المعوق هو الذي يسد الطريق على غاية وأهداف المرء ويمنع أو يؤخر تقدمه نحو أهدافه (Oxford University, 2006, p.676).

١/٢ - التعريف الاصطلاحي: تُعرف معوقات التمكين الإداري بأنها الصعوبات والمشكلات التي

تعرق سير العمل، وتؤدي إلى نتائج سلبية تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة (بني هاني، ٢٠٢٠، ص. ٥). وعرفتها الحلواني (٢٠٢٣، ص. ١٥٣) بأنها: العوائق والصعوبات والسلوكيات التي تُقيد عملية تمكين المديرين في المدارس الثانوية.

١/٣ - **التعريف الإجرائي:** يُقصد بالمعوقات في هذا البحث جميع العقبات والصعوبات التنظيمية والبشرية والمادية والمعلوماتية التي تحول دون التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المُستجيب على فقرات الاستبانة المُعدة لهذا البحث.

٢ - مدير المدرسة الثانوية العامة High School Principles :

هو الشخص الذي تم اختياره بطريقة رسمية ليكون المسئول الأول عن جوانب العملية الإدارية والفنية بالمدرسة، وعن حُسن سير العمل بالمدرسة من جميع الجوانب بلوغًا لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

الإطار النظري للبحث:

وفقًا لأهداف البحث، فإن الإطار النظري له يتضمن بالعرض والتحليل نشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري، ومفاهيمه المختلفة، وأهم مداخله، وأهميته، ومعوقات تحقيقه، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً- نشأة مفهوم التمكين الإداري وتطوره:

ظهور التمكين الإداري كمصطلح جديد في المنظمات، وفي علم الإدارة لا ينفى تطوره عبر مراحل وتاريخ الفكر الإداري، وفيما يلي توضيح ذلك:

١ - التمكين في الفكر الإسلامي:

عُرف مفهوم التمكين حديثاً في مجال عمل المؤسسات الإدارية، أما القرآن الكريم قد نص عليه منذ ١٤٤٥ هـ عامًا، وقد ورد لفظ (التمكين) في ست عشرة آية، جاءت في اثنتي عشرة سورة، و(بخمسة) ألفاظ: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، أَمْكَنَ مِنْهُمْ، مَكَّنَّ، مَكَّنَّ، يُمَكِّنَنَّ، تُمَكِّنَنَّ). ويوضح ذلك جدول(١):

جدول (١) آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	لفظ التمكين	الموقع في تفسير الطبري، ١٩٩٤
٦	الأنعام	٦	مَكَّنَاهُمْ	مجلد ٣، ص ٢٢١
٧	الأعراف	١٠	مَكَّنَاهُمْ	مجلد ٣، ص ص ٤٠٦-٤٠٧
٨	الأنفال	٧١	فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ	مجلد ٤، ص ٦٦-٦٧
١٢	يوسف	٢١	مَكَّنَّا	مجلد ٤، ص ٣٣٩-٣٤٠
		٥٤	مَكَّنَّ	مجلد ٤، ص ٣٦٦
		٥٦	مَكَّنَّا	مجلد ٤، ص ٣٦٧
١٨	الكهف	٨٤	مَكَّنَّا	مجلد ٥، ص ١٢٧

جدول (١) آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم الآية	اسم السورة	لفظ التمكين	الموقع في تفسير الطبري، ١٩٩٤
٤١	الحج	مَكَّنَاهُمْ	مجلد ٥، ص ٣٢٥
١٣	المؤمنون	مَكِّيْنٌ	مجلد ٥، ص ص ٣٥٢-٣٥٣
٥٥	النور	لِيُمَكِّنَنَّ	مجلد ٥، ص ص ٤٤١-٤٤٢
٦	القصص	نُمَكِّنْ	مجلد ٦، ص ص ٦-٧
٥٧		نُمَكِّنْ	مجلد ٦، ص ٣٧
٢٦	الأحقاف	مَكَّنَاهُمْ - مَكَّنَاكُمْ	مجلد ٧، ص ص ٢٢-٢٣
٢١	المرسلات	مَكِّيْنٌ	مجلد ٧، ص ٤٣٢
٢٠	التكوير	مَكِّيْنٌ	مجلد ٧، ص ص ٤٧٠-٤٧١

الجدول من إعداد الباحثة استنادًا لكتب التفسير

وقد جاء مصطلح (التمكين) في القرآن الكريم بمعاني عديدة يُمكن الإشارة إليها كما يلي:
الأول- التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال الله تعالى مخبرًا عن ذي القرنين ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ [الكهف، ٨٣-٨٤]؛ أي آتيناه ملكًا عظيمًا.

حيث فسر ابن كثير الآية رقم (٨٤) بقوله أعطيناه ملكًا عظيمًا متمكنًا فيه له من جميع ما يؤتى الملوك من التمكين والجنود، وآلات الحرب والحصارات؛ ولهذا ملك المشارق والمغرب من الأرض، ودانت له البلاد، وخضعت له ملوك العباد، وخدمته الأمم، من العرب والعجم؛ ولهذا ذكر بعضهم أنه إنما سُمي ذا القرنين؛ لأنه بلغ قرني الشمس مشرقها ومغربها" (ابن كثير، ٢٠٠٠، ص ١١٦٩-١١٧٠).

وفسر القرطبي هذه الآية بقوله "وكان من خبر ذي القرنين أنه أوتي ما لم يؤت غيره، فمدت له الأسباب حتى انتهى من البلاد إلى مشارق الأرض ومغربها، لا يطاق أرضًا إلا سُلط على أهلها، حتى انتهى من المشرق والمغرب إلى ما ليس وراءه شيء من الخلق" (١٣/٣٦٤-٣٦٥) (*).

الثاني- التمكين بمعنى المنزلة عند السلطان: قال الله تعالى مخبرًا عن يوسف عليه السلام: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [يوسف، ٥٦]؛ أي صيرناه للكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر.

(*) يشير الرقم الأول إلى رقم الجزء، ويشير الرقم الثاني إلى رقم الصفحة.

قال - القرطبي - رحمه الله - في تفسير هذه الآية "يقول تعالى: وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء، أي ومثل هذا الإنعام الذي أنعمنا عليه في تربيته إلى قلب الملك، وإنجائه من السجن مكنا له في الأرض؛ أي أقدرناه على ما يريد.... وذلك دليل على إجازة الحيلة في التوصل إلى المباح، وما فيه الغبطة والصلاح، واستخراج الحقوق" (٣٨٧/١١).

الثالث - التمكين بمعنى التهيئة: قال الله تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِأُمْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِتَلْعَلَّمَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [يوسف، ٢١]؛ أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض، من هذا الطريق فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بها الدولة آنذاك بجدارة وهذا ما يصب في ما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملائمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال (طنطاوي، ١٩٩٢، ص. ٣٣٥-٣٣٦).

إن طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن الكريم قد يختلف من حيث طبيعة التمكين؛ فالتمكين في كل هذه المواضع يُنسب إلى الله عز وجل، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة، وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأبيائه، ولكن الاستشهاد بما جاء في القرآن الكريم في هذا السياق، من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر، ففي سورة يوسف عليه السلام يبين القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل هنا بثقة الملك، وامتلاك سيدنا يوسف الأسباب؛ العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال وقد سخر الله بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة والتي ساهمت أيضاً في رفعة، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة.

٢ - التمكين في الفكر الغربي:

وفقاً للمصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن (السابع عشر) للمؤلف "هامون ليسترانج" Hamon L'estrange في كتابه "عهد الملك تشارلز The Reign of King Charles"، وجاء هذا الاستعمال مطابقاً لفكرة الاستقلالية والترخيص،

بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في الكلمات المرادفة لـ (Permit, Enable) والتي استعملت عام ١٦٦٧ من طرف Miton في أشهر أعماله (Paradiselost الفردوس المفقود) (Lincon, et al, 2003,p.272).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين إلى أفكار "ماري باركر فوليت Mary Parker Follett's" حيث ميزت بين مفهومي (القوة مع power with) و(القوة على power over) واقترحت تعزيز مفهوم (القوة معاً) وتخفيض مفهوم (القوة على) (Siami & Gorji, 2011, p.20-21).

٣- التمكين في الفكر الإداري:

ظهر مفهوم التمكين لأول مرة عام ١٩٥٠ في العديد من الكتابات، وفي تلك الفترة بدأ تنظيم العمل الاجتماعي؛ حيث كان التركيز على معالجة اختلال موازين القوى، وفي الفترة بين عامي ١٩٦٠ و ١٩٧٠ تعمق مفهوم التمكين، وأصبح له جذور في العمل الاجتماعي وأكثر تأثيراً؛ وكان ذلك بسبب ظهور حركات الحقوق المدنية وحركات المرأة وحقوق المعاقين وغيرها من الحركات المرتكزة على المجتمع، وخلال فترة الثمانينيات (١٩٨٠) ظهر مفهوم التمكين في كتابات علم النفس على أنه "عملية تشاركية من خلالها يتحكم الأفراد في حياتهم وبيئتهم"، وبعد ذلك ظهر المفهوم بشكل منظم في كتابات التعليم والتمريض والصحة؛ حيث أستخدم في كتابات التعليم على أنه عملية نقل القوة من جماعة إلى أخرى، والتي ينتج عنها نوع من التحرر وتقاسم القوة والسلطة (Shearer & Reed, 2004).

وقد لاقى مفهوم التمكين رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من نموذج التحكم والأوامر (Command & Control Organization) إلى ما يُسمى الآن بالمنظمة المُمكنة (Empower Organization) مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية (علوان، ٢٠١٨، ص. ٣٠١).

وبالنسبة لنظريات التمكين: لوحظ من تناول النشأة أن مفهوم التمكين بدأ يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛ حيث بدأ التركيز عام ١٩٢٠ على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية؛ المشاركة، والحرية وتقدير الفرد واحترامه (علوان، ٢٠١٨، ص. ٣٠١).

ثانيًا - مفهوم التمكين الإداري:

١ - التمكين لغة:

١/١ - التمكين في اللغة العربية:

جاء في (مُعْجَم اللغة العربية المعاصرة) أن التمكين هو مصدر الفعل مَكَّنَ/مُكِّنَ لـ يُمَكِّنُ، تمكينًا، فهو مُمَكِّنٌ، والمفعول مُمَكَّنٌ، وممكن الشخص من التصرف في شؤونه أمكنه؛ أي جعل له عليه قدرة وسلطانًا. وممكن له في الشيء: جعل له عليه سلطانًا وقدرة "أمكنه ذكاؤه من فهم المسائل الصعبة، وأمكنه الأمر: سهل عليه وتيسر وقدر عليه، وأمكن له: تيسر، تهيأ "أمكن لنا استخلاص نتائج باهرة" (عمر، ٢٠٠٨، ص. ٢١١٥).

وجاء في (المُعْجَم الوسيط) أن التمكين هو مصدر الفعل (مَكَّنَ)، يُقال مكنه الله من الشيء تمكينًا وأمكنه منه بمعنى علا شأنه " وأمكنه من الشيء: جَعَلَ لَهُ عَلَيْهِ سُلْطَانًا وَقَدْرَةً، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى قدر عليه أو ظفر به (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص. ٨٨١). وجاء في (مُعْجَم لسان العرب) بمعنى القدرة والاستطاعة، فتقول العرب أن بني فلان لذو مكنه من السلطان أي تمكن (ابن منظور، ١٩٩٤، ص. ٢١٢)، كما ورد في (مجمع المحيط) الفعل مكن على الشيء، أي قواه ليتمكن من الأمر (الفيروز أبادي، ٢٠٠٣، ص. ٥٠٨).

وقد أضاف القرآن ظلاً جديداً للمفردة وهو القدرة على التصرف (مكنه تمكينًا): ثبته ووطده، ويقال مكن فلانًا في الشيء: جعله متسلطاً عليه يتصرف فيه وتتعلق يده فيه وقد وردت صيغة الفعل المضعف (مَكَّنَ) باشتقاقته المتنوعة في أكثر من موضع في القرآن الكريم وذلك مثل قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ [يوسف، من الآية ٥٦]، وقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾ [الأعراف، من الآية ١٠]. وكلها تدور حول ما سلف من القدرة على التصرف، ويُمكن القول بأن التمكين في استعماله اللغوي، ثم في الاستعمال القرآني، يعني الاستقرار المؤكد الراسخ (والذي يحمل في طياته معنى التوكيد)، ثم سلطان وقدرة على التصرف (الخطيب، ٢٠١٠، ص ١٣-١٤).

إذن يُمكن القول بأن التمكين في اللغة العربية، والقرآن الكريم يتضمن المعاني الآتية:

- إعطاء السلطة، أو الحكم، أو القوة، أو القدرة اللازمة لأداء العمل، وعلو المنزلة الرفيعة.
- كلمة (مَكَّنَ) في اللغة العربية لها معنيان متقاربان متلازمان، أو يُمكن القول بأن أحدهما نتيجة للآخر، أما المعنى الأول فهو (الثبات والرسوخ)، وأما الآخر فهو (المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة).

١/٢- التمكين Empowerment في اللغة الانجليزية:

اشتق لفظ "Empowerment" في الأدبيات الغربية من الفعل "Empower"، والذي عُرف في قاموس "Merriam Webster" بـ: "to give official authority or legal power to someone" بمعنى: منح السلطة الرسمية، أو القوة القانونية، أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/empower>).

وفي قاموس "Longman" يُعرف لفظ "Empower" بالتعريف التالي: "to give a person or organization the legal right to do something" بمعنى: إعطاء شخص أو منظمة الحق القانوني في فعل شيء ما (<https://www.ldoceonline.com/dictionary/empower>).

إذن يُمكن القول بأن التمكين في اللغة الانجليزية يتضمن المعاني الآتية:

- معاني القوة والسلطة والصلاحيّة.
- تطبيق التمكين في أي مؤسسة تعليمية يتطلب مشاركة طرفين وهما: مانح القوة (المُمكن)، والممنوحة له القوة (المُمكن).

٢- التمكين الإداري اصطلاحًا:

لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه لمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله؛ فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين من خلال العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم، ومنهم من نظر للتمكين باعتبارها ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى... وغيرها. وفيما يلي استعراض لبعض هذه المفاهيم وفق التسلسل الزمني والتي يوضحها جدول (٢) كما يلي:

جدول (٢) بعض وجهات نظر الباحثين والأكاديميين حول مفهوم التمكين الإداري

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
أسلوب إداري يعمل على توفير تفويض السلطة والنفوذ والقوة للمديرين بالمدارس الثانوية حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة بالقدر الذي يسمح لهم بإدارة العمل بكفاءة مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم.	حسين، ٢٠٠٩، ص.٤٥
إعطاء القيادات التربوية في المدارس الثانوية صلاحيات وسلطات أوسع في اتخاذ القرارات المدرسية والمساءلة والضبط المدرسي، بما يحقق الجودة التربوية الشاملة.	أبو علي، ٢٠١٠، ص.٤٠٩
قدرة المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة، عن طريق منحهم القوة والسلطة لهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.	Febriana, 2011, p.178

جدول (٢) بعض وجهات نظر الباحثين والأكاديميين حول مفهوم التمكين الإداري

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
منح مديري المدارس صلاحيات أوسع، ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشئون مدارسهم، وتوفير فرص النمو المهني، وبيئة العمل الملائمة لهم وفق استراتيجيات دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة، ويُسهم في تحقيق الأهداف التربوية.	الزاملي، ٢٠١٣، ص. ١٥
تعزيز قدرات ومهارات المدير في إدارة المدرسة كمؤسسة تربوية ذات رؤية ورسالة.	DuFour & Matoos, 2013, p.36
إعطاء المديرين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف.	Griffin & Moorhead, 2013.
توسيع المهام الوظيفية للمرؤوسين من خلال منحهم الاستقلالية في العمل، وسلطة اتخاذ القرارات في العمل للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	Abu Elnaga & Imran, 2014.
إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية الأداء بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم.	Al Magableh & Otoum, 2014, p.85
إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة.	Stevenson, 2015, p.399
منح العاملين القدرة على إدارة الذات من خلال تبادل المعلومات لصنع القرارات، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتشجيع المساءلة، وتدريبهم على مهارات الإدارية.	Bester, et al., 2015, p.2
القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.	Mesty, 2017
المناخ الديمقراطي في العمل، والإيمان بقدرات المديرين والثقة بهم.	Ulutas, 2018, p.590
تحويل الصلاحيات للمرؤوس، وتحمله مسؤولية القرارات التي يتخذها، مع تزويده بالمعلومات والتحفيز والتدريب لتحقيق كامل المهام المنوطة به.	Dahou & Hacini, 2018, p.53
طريقة إدارية تركز على توظيف الموارد البشرية بشكل فاعل من خلال تحسين العلاقات وضبط الإجراءات، ويقاس من خلال تسجيل تقديرات عينة الدراسة لأبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، والتدريب والاتصال الفعال، وحفز الموظفين.	خلف الله، ٢٠١٧، ص. 259
منح مديري المدارس صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي بما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة، وتحفيزهم إدارياً، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.	السعيد، ٢٠٢٠، ص. ٦
الاستقلالية في العمل، وتفويض الصلاحيات والسلطة، وتقبل المخاطرة، والتشاركية في العمل، ووضع الأهداف ومعايير الأداء، وتوفير المعلومات والتحفيز، والتواصل مع أعضاء المنظمة أو المؤسسة لإتمام العمل على أكمل وجه.	مطلق، ٢٠٢٠، ص. ٢٢
النقل التدريجي للسلطة لقادة المدارس من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات من قبل وزارة التعليم، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات، والمعلومات اللازمة من قبل مُشرفي إدارة التعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة بما يتناسب وطبيعة أعمالهم لتحقيق الأهداف المنشودة.	الغامدي، ٢٠٢٠، ص. ٧٦٠
زيادة نطاق السلطة والصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في صنع القرار المناسب وإدارة العمل داخل المدرسة بما يحقق مصلحة العمل.	الحجاجي، ٢٠٢٠، ص. ٩٥٠

جدول (٢) بعض وجهات نظر الباحثين والأكاديميين حول مفهوم التمكين الإداري

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
عملية تهدف لإطلاق الطاقة الكامنة للعاملين من خلال النقل المتوازن للمسؤولية والسلطة في ضوء غياب التدخل المباشر للإدارة العليا، وتوسيع مجال الثقة والصلاحيات والمرونة في التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة.	العازمي، ٢٠٢١، ص. ١٢٨
إعطاء المرؤوسين حق المشاركة في عملية صنع القرارات مع توفير مساحة كافية من الحرية لهم وعدم إلزامهم بما لا يقبلونه أو بما لا يتلاءم مع مصالحهم ومصالح المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي فإن التمكين الإداري يتطلب وجود مشاركة حقيقية بين العاملين، ومناخ ملائم تتوافر فيه المستلزمات الكافية لتطوير قدرات العاملين وإمكانياتهم.	الرواشدة، والطعاني، ٢٠٢٢، ص. ٣٥
منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في عملهم الإداري من خلال إتاحة الفرصة لهم باتخاذ القرارات المدرسية التي تراعي احتياجات وظروف مدارسهم دون الحاجة للانتظار وصولها جاهزة من المديرية لتطبيقها، مع تشجيعهم وتحفيزهم على اتخاذها ضمن فرق العمل الجماعي، وإخضاعهم لدورات تدريبية تنمي مهاراتهم الإدارية وتطلعهم على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.	السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص. ٤٦
رفع كفاءة المدير من خلال امتلاكه لصلاحيات العمل، والحرية المنضبطة في التعامل مع ظروفه، والثقة التي تُعزز الإحساس بالمسؤولية، والتأهيل والإعداد المُسبق للعمل الذاتي.	الشمري، معوض، وأحمد، ٢٠٢٣، ص. ٢٠٥٧
عملية إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز الاستقلالية لدى قائدات المدارس الثانوية، ومنح الثقة للمرؤوسات بحرية التصرف، ومنحهن جزء من الصلاحيات الخاصة بالقائدات.	العنزي، ٢٠٢٣، ص. ٦٢
عملية إدارية يقوم بها مديرو المدارس، ويتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية دون تدخل؛ وذلك لزيادة ثقتهم وخبراتهم ومهاراتهم في تحمل المسؤولية، بهدف تحسين أداء المدرسة.	العواد، ٢٠٢٣، ص. ١٣٧
منح الحريات والصلاحيات في صنع القرارات، وتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين من خلال تدريبهم، وتوفير الأدوات والمواد اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، وتبني ثقافة من الشفافية والتواصل الفعال بين القادة ومن يليهم بالمستوى الإداري، وبين الأقسام والمستويات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومستقلة.	قُدورة، ٢٠٢٣، ص. ١٠

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لأدبيات البحث.

تعليق عام على تعريفات التمكين:

من جدول (٢) يُمكن استخلاص عدة نقاط تكاد تكون مشتركة بين هذه التعريفات، وهي:

- أن للتمكين ثلاثة مكونات: المُمكّن، والمُمكِن، وبيئة التمكين.
- تفويض الصلاحيات والسلطات يُعد جوهر (التمكين).
- أن التمكين يعطي صلاحيات وحريات أوسع للعاملين.
- أن التمكين يحرر الأفراد من القيود التي قد تكون عائق للوصول إلى الإبداع والابتكار، وبالتالي فهو يُتيح الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم.

- يعتمد التمكين على تدريب وتطوير قدرات ومهارات المُمكنين في أعمالهم، ويعمل على التدعيم الذاتي والتحفيز والتشجيع المستمر لهم.
- يؤكد التمكين على أهمية توفير المعلومات ومشاركتها وتهيئة بيئة العمل.
- يمنح التمكين العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات لتحقيق الأهداف.
- يسمح التمكين للأفراد بالعمل كفريق، وتوسيع سلطة فريق العمل.
- يركز التمكين على قدرات ومهارات الأفراد الفعلية في حل مشكلات أعمالهم ومواجهتها.
- العاملين مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم من خلال منحهم مزيداً من الثقة لإنجاز أعماله واستثمار الكفاءة التي يتمتع بها استثماراً كاملاً.

وبعد استعراض بعض التعريفات التي قُدمت للتمكين الإداري يُمكن استنتاج ما يلي:

- **التمكين** أسلوب إداري يقوم على أساس تفويض جزء من السلطات لمديري المدارس، ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمدارسهم- وهو ما يعكس الانتقال من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة المُمكنة- مع منحهم كل المعلومات اللازمة، ودعمهم وتحفيزهم، وتدريبهم، وتشجيع العمل داخل فريق، هذه النقاط وأخرى تُعد من أساسيات التمكين الإداري لمديري المدارس.
- وجود عدة مداخل للبحث في موضوع التمكين؛ المُدخل الإداري، والمُدخل التحفيزي، والمُدخل العملياتي في دراسة التمكين، وفيما يلي توضيح ذلك:

ثالثاً- مداخل التمكين الإداري:

- تُشير التعريفات المتنوعة لوصف التمكين إلى وجود عدة مداخل للبحث فيه، وهي:
- ١- **المُدخل التنظيمي/الاتصالي:** والذي يُعبر عن وجهة النظر التي تركز على المشاركة أو نقل القوة من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا، حيث يظهر التمكين كعملية من خلالها يحول المديرون سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، ويمنحون للعاملين قدرة للتأثير المعنوي في النتائج العملية، ويركز هذا المُدخل على الرسالة المنظمة ورؤيتها للقيم التنظيمية المرغوبة وتحديد الأدوار والمهام الوظيفية ومكافأة المرؤوسين ومُساءلتهم كما يعتمد هذا المُدخل على إمكانية تحسين أداء المرؤوسين من خلال تقوية وتدعيم مشاركتهم في صنع القرار، وزيادة درجة التفويض الممنوحة لهم (Pastor, 1996, p.5) (العنزي، ٢٠١٥، ص. ١٨٩-١٩٢). وتُمثل الاستراتيجية الضمنية للمُدخل التنظيمي في: كون عملية التمكين تتم من أعلى إلى أسفل، من خلال تشارك

المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة من خلال: استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتفويض المسؤولية، والمساءلة عن النتائج (Quinn & Spreitzer, 1999, p.4).

والخلاصة هنا أن "المُدخل التنظيمي للتمكين" يهتم بالممارسات التنظيمية من صلاحيات العاملين، والاستقلالية في العمل، وفاعلية الاتصال والتعاون مع الزملاء، والعمل كفريق، والثقة بالنفس واحترام الذات، والإعداد والتدريب والمكافأة والمساءلة.

٢- **المُدخل التحفيزي/النفسي**: وهو المُدخل الذي يهتم بالأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والتحفيز والدافعية نحو العمل؛ أي التركيز على التحفيز الداخلي بدلاً من الممارسات الإدارية في زيادة مستوى القوة الفردية، ووفقاً لهذا المعنى فإن التمكين هو حالة ذهنية يمتلكها العاملون في المنظمة التي ينتمون إليها، بدلاً من ماذا تعمل إدارة المنظمة للعاملين فيها. كما يُركز هذا المُدخل على الاهتمام بحاجات المرؤوسين وسلوكياتهم المرغوبة في التنظيم، وكيفية دعم وبناء الثقة لديهم، ويعتمد على إمكانية تحسين مدركات المرؤوسين حول تنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية لتحسين أداء المهام الموكلة إليهم من خلال التدريب والتطوير في العمل (Pastor, 1996, p.5).

وتتمثل الاستراتيجية الضمنية لمُدخل التمكين التحفيزي/النفسي في: كون عملية التمكين تتم من أسفل إلى أعلى، أي التركيز على اتجاه العاملين ذاتهم نحو التمكين، والذي يتجلى في الثقة في إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويُعطي للعمل قيمة مضافة، ومعنى أكثر تحفيزاً، وبصفة عامة يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وتحسين عملية الاتصال، مما يؤثر في توطيد العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها، وتمكين القادة والمبدعين، وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي (Quinn & Spreitzer, 1999, p.4). إذن يُمثل "التمكين التحفيزي" شعور المرؤوسين بالمسئولية عن مهام العمل الموكل إليهم بمساندة الرئيس.

٣- **المُدخل العملياتي**: وهو المُدخل الذي يُركز على العلاقة بين المستلزمات التنظيمية للتمكين، وما ينتج منها من تمكين نفسي للعاملين (جلاب، والحسيني، ٢٠١٤، ص ٣٧).

وترى (الباحثة) أن المُدخل العملياتي متكامل لتمكين مديرين المدارس؛ فالمُدخل التنظيمي يُركز على الجوانب التنظيمية والمُتمثلة في إعطاء السلطة للعاملين، والمُدخل التحفيزي/النفسي يُركز على الجانب الفردي الذي يهتم بدافعية الفرد الداخلية، وكلا المُدخلين يؤديان دوراً مهماً في عملية التمكين، كما أن كل واحد منهما منفرداً، ويُعد قاصراً عن تحديد المفهوم.

خامسًا - معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس:

كما أن للتمكين متطلبات لإنجاحه، فإنه لا يخلو من المعوقات التي تقف عائقًا أمام تطبيقه، ففي العادة هناك مقاومة للتغيير من قبل الرؤساء والعاملين في أي مؤسسة، فالعاملين عادة لا يقبلون التمكين خوفًا من زيادة المسؤولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها، والفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، والقادة أيضًا يقاومون التمكين، فهم ينظرون إلى التمكين على أنه تنازل عن السلطة، وهذا يسبب لهم الخوف من خسارة المركز الوظيفي الذي يشغلونه.

ويواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتعرقل عملية سيره داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التربوية بشكل خاص والتي يلعب المدير دورًا كبيرًا في نجاحها؛ حيث إن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديرها فمن هذه المعوقات كما تذكرها نتائج بعض الدراسات التي طُبقت في المدارس الثانوية العامة في بعض الدول كما يلي:

- (١) **عدم رغبة مستويات الإدارة العليا في تطبيق مفهوم التمكين؛** ويرجع ذلك لضعف قناعتهم بأهمية التمكين الإداري، وخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ، وتخوفهم أيضًا من ظهور مديري المدارس بمظهر الكفاءة والاعتدال في أداء أعمالهم بقدر أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة القيادات الأعلى بهم (Forrester, 2000, p.67) (Grease, et al (أبو ناصر، ٢٠١٦، ص.٢٣٠-٢٣١) (الطراونة، والنهدي، ٢٠١٧، ص.٥٣) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص.٦٤٤).
- (٢) **رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية في المؤسسات التعليمية؛** فالهياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة إصدار الأوامر من أعلى لأسفل، لا تسمح بأي مساحة للابداع، وبالتالي فإن بيروقراطية المؤسسات التعليمية تعوق نجاح التمكين لأنها لا توفر بيئة عمل مبدعة للمديرين حيث يعتمدون بصورة كلية على رؤسائهم؛ نظرًا لوجود اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعله المرؤوسون، ولتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل (Greasley, et al., 2005, p.366) (المسليم، ٢٠١٢، ص.٨٠-٨١) (أبو ناصر، ٢٠١٦، ص.٢٣٠-٢٣١) (الطراونة، والنهدي، ٢٠١٧، ص.٥٣) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص.٦٤٤).
- (٣) **الاعتقاد الخاطئ بأنه يمكن نقل برنامج التمكين الناجح من مدرسة إلى مدرسة أخرى؛** في

حين أن ظروف كل مدرسة قد تختلف عن ظروف المدرسة التي قامت بتطبيق التمكين (Forrester, 2000, p. 67).

- (٤) ضعف التزام مستويات الإدارة العليا ودعمها المستمر لتفعيل تطبيق التمكين في المدارس؛ وذلك بسبب ضعف قناعتها بأهمية التمكين الإداري، وضعف الدعم المقدم منها لمديري المدارس في حالات إخفاق بعض القرارات (أبو ناصر، ٢٠١٦، ص. ٢٣٠-٢٣١) (العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٦٧٦-٦٧٨) (Evans, 2017) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤).
- (٥) عدم استعداد أغلب المديرين إلى المبادرة والابتكار؛ خصوصاً منخفضوا الكفاءة والذين يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية صنع القرار، وعدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية (Greasley, et al., 2005, p. 366) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤).
- (٦) تقييد السلطات الممنوحة أو محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس؛ وتعتمد مستويات الإدارة العليا سحب السلطات منهم، ومركزية صنع القرارات، واتخاذها (المسليم، ٢٠١٢، ص. ٨٠-٨١) (العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٦٧٦-٦٧٨) (Evans, 2017) (العازمي، ٢٠٢١، ص. ١٧٧-١٧٨).
- (٧) ضعف التدريبات المقدمة لمديري المدارس؛ بسبب عدم اهتمام وزارة التعليم بإدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات المديرين مما يعوقهم من التمكين، وبسبب نقص الموارد المالية اللازمة لتدريب القيادات على الأساليب الإدارية ومنها التمكين الإداري (أبو ناصر، ٢٠١٦، ص. ٢٣٠-٢٣١) (الطراونة، والنهدي، ٢٠١٧، ص. ٥٣) (العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٦٧٦-٦٧٨) (Evans, 2017) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤) (الحجاجي، ٢٠٢٠، ص. ٩٦٧) (العازمي، ٢٠٢١، ص. ١٧٨).
- (٨) وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من قبل مستويات الإدارة العليا؛ فعندما يخيب ظن مديري المدارس بالتمكين فإنهم يرفضون تطبيقه، وذلك يظهر بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة للتلاعب من قبل مستويات الإدارة العليا بهدف ضمان قيام مديري المدارس بالمهام والواجبات الكاملة (الجعبري، ٢٠١٠، ص. ٤٣) (Wang & Kebede, 2020, p. 281).
- (٩) صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهام الوظيفة؛ نتيجة عدم توفر المعلومات الكافية لأداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة

(العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٦٧٦-٦٧٨) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤) (الغازمي، ٢٠٢١، ص. ١٧٧-١٧٨).

(١٠) غياب الأمن الوظيفي لدي مديري المدارس؛ بسبب تدني رواتبهم، ووجود نظام حوافز لا يتناسب مع زيادة مسئولية التمكين، وعدم مراعاة حاجاتهم المختلفة (Forrester, 2000, p67) (العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٦٧٦-٦٧٨) (الغازمي، ٢٠٢١، ص. ١٧٧-١٧٨) (العواد، ٢٠٢٣، ص. ١٤٥).

(١١) جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة) وجمود التشريعات والقوانين المنظمة لعمل مديري المدارس (Greasley, et al., 2005, p366) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤) (العواد، ٢٠٢٣، ص. ١٤٥).

(١٢) استخدام مديري المدارس لأساليب تقليدية في العمل؛ واعتماد معظم قراراتهم على اجتهاداتهم الشخصية دون الاستفادة من خبرات (المعرفة الضمنية) الموارد البشرية بالمدرسة من معلمين وإداريين وتجاربهم في العمل المدرسي (الحاجي، ٢٠٢٠، ص. ٩٦٧) (العنزي، معوض، ومجد العجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤).

(١٣) ضعف قدرة مديري المدارس على التغيير؛ وضعف إيمان بعضهم بفكرة العمل الجماعي، وضعف قدراتهم على توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة عليه، والاعتماد على اللوائح والقوانين بصورة حرفية، وغياب رؤيتهم وقدرتهم على التخطيط (الحاجي، ٢٠٢٠، ص. ٩٦٧) (العنزي، معوض، والعجمي، ٢٠٢٠، ص. ٦٤٤) (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص. ٦١).

(١٤) ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على مديري المدارس؛ مع ما هم مثقلون به من أعباء روتينية وواجبات وظيفية (المسليم، ٢٠١٢، ص. ٨٠-٨١) (الحاجي، ٢٠٢٠، ص. ٩٦٧) (العواد، ٢٠٢٣، ص. ١٤٤) (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص. ٦١).

وقد حددت بعض الدراسات - التي أجريت في البيئة المصرية - معوقات التمكين الإداري

بناءً على الأدبيات التربوية في هذا المجال، مثل:

١. دراسة (رفاعي، ٢٠١٣، ص. ٣٨٨-٣٩٠) والتي حددت معوقات التمكين الإداري في

المدارس الثانوية ضوء ما توصلت إليه الأدبيات التربوية بما يلي:

■ معوقات تتعلق بالمديرين، ومنها: قلة استعداد بعض المديرين لتطبيق التمكين نظراً لنقص معلوماتهم حول التمكين بوجه عام، والتمكين الإداري بوجه خاص، وقلة الخبرات الإدارية

لديهم، وكثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية على المديرين، وقلة الدعم للمديرين من جانب الإدارة العليا.

■ **معوقات تتعلق بالمرؤوسين، ومنها:** عدم استعداد المرءوسين لمساعدة المديرين في ممارسة مسؤولياتهم في إطار التمكين، وقلة تحملهم للمسئولية، وضعف قنوات الاتصال بينهم وبين المديرين.

■ **معوقات تتعلق باللوائح والقوانين، ومنها:** جمود اللوائح والقوانين الموجودة والتي تعوق عملية التمكين الإداري، وغموض بعضها، والافتقار إلى التشريعات القانونية التي تساعد على نجاح التمكين الإداري

■ **معوقات تتعلق بالإمكانات المادية والبشرية، ومنها على:** ضعف الموارد المادية اللازمة لتطبيق عمليات التمكين الإداري، وقصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد العاملين، ودافعيتهم للإنجاز، وعدم توافر أجهزة المعلومات المتطورة داخل المؤسسة، وعدم توافر قاعدة بيانات عن العاملين بالمؤسسة، وخبراتهم السابقة والمهام التي مارسوها.

٢. **دراسة (يوسف، ٢٠١٥، ص. ٣٦١-٣٦٢)** والتي أشارت إلى وجود عددًا من المعوقات التي تُحد من تطبيق التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة بمصر، ومنها: افتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، وعدم تفويض السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم، وقلة تشجيعهم لمبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقادهم القدرة على بناء فرق عمل متعددة الوظائف داخل المدرسة وإدارتها لمواجهة الأزمات المدرسية، وعدم تشجيعهم للعاملين على طرح الحلول البديلة للمشكلات المدرسية، أو إشراكهم في تقييم عملية تنفيذ القرار ومتابعته، وافتقادهم للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات الأفراد العاملين، وعدم تشجيعهم للعاملين على حضور المؤتمرات والندوات، وافتقاد الإدارة المدرسية للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي.

٣. **وأوردت (أمين، ٢٠١٦، ص. ١٦٧-١٦٨)** عددًا من المعوقات التي تُحد من تطبيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ومن هذه المعوقات: ضعف اهتمام بعض القيادات بأهمية تطبيق ما يستجد من أساليب إدارية حديثة كالتمكين الإداري،

وسيادة المناخ البيروقراطي الداعم للروتينية والمقيد للإبداع والابتكار، واقتصار تداول المعلومات المهمة على مستويات الإدارة العليا، ومركزية الإدارة في صنع واتخاذ القرار، وقلة تفويض السلطة للأفراد، وضعف الاهتمام بجذوى العمل كفريق وتفضيل الأسلوب الفردي في العمل، ومقاومة الأفراد للتغيير، وقلة الرغبة في تحمل المسؤولية، وقصور نظم التحفيز بالمؤسسات التعليمية، وضعف الاهتمام بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية، والاستخدام الشكلي للتقنيات الحديثة في أداء العمل.

أما الدراسات التي طُبقت (ميدانًا) بالمدارس الثانوية العامة في بعض الدول العربية، فقد حددت معوقات التمكين الإداري كما يلي:

(١) دراسة (حلواني، ٢٠٢٣، ص. ١٦٧-١٧٦) - التي طُبقت على مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخليل الفلسطينية - أشارت نتائجها الى وجود معوقات تحققت إجمالاً بدرجة متوسطة كما يلي:

- **معوقات التمكين الإداري الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول العملية التعليمية والتربوية؛ والتي تتمثل في:** عدم سماح وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس بالمشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية فيها، وكذلك في مدارسهم، وعدم انتهاز الوزارة التربوية أسلوبًا علميًا في صياغة القرارات التربوية، والنقص في الإمكانيات والموارد التي توفرها الوزارة لمديري المدارس بما يساعدهم في اتخاذهم القرارات، وعدم توفير الوزارة للمعلومات الكافية لمديري المدارس مما يعيق عملية اتخاذ القرار، وعدم سماح مدير المدرسة للمعلمين وللطاقم الإداري بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية اليومية أو الموسمية في المدرسة.
- **معوقات التمكين الإداري الخاصة بالتطور الإداري والمهني؛ وتتمثل في:** عدم كفاية الفعاليات وورش العمل التي تقدمها الوزارة لنمو وتطوير الكادر الإداري والمعلمين، وعدم امتلاك الوزارة خطة استراتيجية واضحة لتنمية قدرات مديري المدارس الثانوية، وتنمية الكوادر الإدارية والكوادر التعليمية في المدارس التابعة لها، والنقص في ورش العمل والفعاليات التدريبية التي توفرها الوزارة لمديري المدارس، والمعلمين.
- **معوقات التمكين الإداري الخاصة بالتفويض؛ وتتمثل في:** إجحام المسؤولين الإداريون في وزارة التربية والتعليم عن تفويض مديري المدارس تجنبًا لوقوع أخطاء، وعدم امتلاك الوزارة تعليمات مكتوبة وواضحة لعملية التفويض، وإجحام المسؤولين الإداريون في الوزارة عن

تفويض مديري المدارس لعدم توفر الاستقرار الوظيفي للمراكز التي يشغلونها، وعدم انتهاج الوزارة عملية التفويض بين مديري المدارس الثانوية والمديريات التابعة له، وإحجام المسؤولين الإداريون في الوزارة عن تفويض مديري المدارس رغبة في التمسك بمراكزهم، وأن عملية التفويض التي تطبقها الوزارة لا تؤدي إلى تعزيز قدرات مديري المدارس الثانوية المهنية والإدارية.

● **معوقات التمكين الإداري الخاصة بنظام الحوافز؛ وتتمثل في:** عدم اعتماد وزارة التربية والتعليم نظام ترقية مرتبط بإنجازات مديري المدارس في المجال الإداري والمهني، وعدم اتباع الوزارة سياسة واضحة لنظام حوافز موجه لكل من مديري المدارس الثانوية بناءً على تميزهم وإبداعهم، والطواقم الإدارية، والمعلمين بناءً على تميزهم وإبداعهم، وعدم رفع مدير المدرسة تقارير أداء المعلمين وإنجازاتهم للمديريات مما يمنعهم الحصول على الحوافز التي يستحقونها، بالإضافة إلى أن نظام الحوافز المادي أو المعنوي لا يؤدي إلى تعزيز قدرات الكوادر الإدارية والمعلمين نحو التميز والإبداع، وعدم قيام الوزارة بتعميم الأفكار الإبداعية الناجحة على المدارس بهدف بث روح المنافسة بينهم، وعدم اتباع مدير المدرسة نظاماً واضحاً لتحفيز معلميه وطلابه مما يُحد من إبداعهم وتميزهم.

● **معوقات التمكين الإداري الخاصة بتنمية السلوك الإبداعي؛ وتتمثل في:** أن وزارة التربية والتعليم لا توفر الإمكانيات المادية، والإمكانيات البشرية المؤهلة لتعزيز الإبداع والتميز في المدارس الثانوية، وعدم منح مديري المدارس - من قبل الوزارة - الصلاحيات الكاملة لاستثمار إمكانيات الطواقم الإدارية والمعلمين في تشجيعهم لزيادة قدراتهم الإبداعية والمهنية، وعدم تشجيع الوزارة أفكار الإبداع والتميز التي تؤدي لرفع مستوى الجودة في العملية الإدارية والتعليمية، وعدم متابعة "مديريات التربية والتعليم" مديري المدارس أثناء إعدادهم للتقارير المرتبطة بالسلوك الإبداعي للطواقم الإدارية والمعلمين فيها.

(٢) **دراسة (العواد، ٢٠٢٣، ص. ١٤٤-١٤٦)** - التي استهدفت معرفة معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء - أشارت نتائجها إلى وجود معوقات للتمكين الإداري لمديري المدارس تحققت إجمالاً وتفصيلاً بدرجة مرتفعة ومتوسطة كما يلي:

● **المعوقات الإدارية؛ وتتمثل في:** قلة وعي بعض مديري المدارس بأهمية توظيف التمكين الإداري في عملهم، وهيكل المدرسة التنظيمي يعيق تفعيل التمكين الإداري، وخوف بضع

مديري المدارس من فقدان السلطة الممنوحة لهم، وكثرة العبء الإداري الملقى على عاتقهم، وعدم وجود إجراءات تنظيمية داعمة للتمكين الإداري، واستخدامهم للمركزية في قراراتهم، وقلة اتباعهم أسلوب العمل بالفريق في أداء أعمالهم، وقلة الثقة الإدارية بينهم وبين العاملين، ومحدودية الدورات التدريبية المتاحة لهم والمتعلقة بالتمكين الإداري، وافتقار وجود سياسات واضحة لتبني مفهوم التمكين الإداري.

● **المعوقات البشرية؛ وتتمثل في:** تعارض أهداف التمكين الإداري مع المصالح الشخصية لمديري المدارس، ومعارضة بعضهم للتغيير خوفاً من فقدانهم لبعض الصلاحيات، وغياب معايير اختيار الكادر البشري في المدرسة، وعدم تقديم مديري المدارس الحوافز للعاملين لتشجيعهم للوفاء بمتطلبات التمكين الإداري، وتخوف بعضهم من المسؤولية، وضعف ثقافة التمكين الإداري عند البعض منهم وضعف ثقتهم بأنفسهم، وعدم قناعتهم بجدوى تطبيق التمكين الإداري، وضعف رغبة بعضهم بتطوير مهاراتهم الإدارية.

● **المعوقات التقنية؛ وتتمثل في:** عدم توافق الأجهزة التقنية في المدرسة مع أنظمة التمكين الإداري، وضعف شبكة الإنترنت في المدرسة، ونقص طرق التواصل الحديثة داخل المدرسة، وقلة خبرة بعض مديري المدارس في استخدام مهارات الحاسب، وتخوف بعضهم من مستحدثات التقنيات الحديثة، ونقص البرامج التدريبية التي ترفع من المهارات التقنية لهم، وافتقار وجود قاعدة بيانات إدارية في المدرسة، وعدم توفر خدمات لصيانة التقنيات المستخدمة في المدرسة، وعدم وجود خطط لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في الإدارة، وقدم الأنظمة والأجهزة التقنية المتوفرة في المدرسة.

(٣) أما معوقات تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام من وجهة نظر قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة التي أشارت إليها نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠٢٠، ص. ٧٧٤-٧٧٨) - فقد تحققت إجمالاً بدرجة كبيرة، وتفصيلاً بدرجة كبيرة ومتوسطة، كما يلي:

■ **المعوقات التنظيمية؛ وتتمثل في:** مركزية السلطة في المستويات الإدارية العليا، والتنظيم الهرمي المتعدد المستويات، وغموض أهداف التمكين الإداري، وقلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، وجمود اللوائح التنظيمية، وضعف نظام المكافآت والحوافز، وتدني ثقافة التمكين الإداري، وضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري، وضعف نظام الاتصالات الإدارية.

■ **المعوقات البشرية؛ وتتمثل في:** قلة البرامج التدريبية المتعلقة بمتطلبات تطبيق التمكين الإداري، وانشغال القادة بروتين العمل داخل المدرسة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، وتدني ثقة الإدارة العليا بقدرات قادة المدارس، وضعف الاهتمام بتشكيل فرق العمل، وتخوف قادة المدارس من تحمل المسؤولية، والوصف الوظيفي غير الدقيق لمهام قادة المدارس، وضعف الكفايات المهنية للقادة، وتدني مستوى الدافعية لممارسة التمكين من قبل قادة المدارس.

مما سبق وبعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، فإنه يُمكن وضع معوقات التمكين الإداري في ثلاث مجموعات شاملة كما يلي:

أولاً- المعوقات التنظيمية:

ويُقصد بها: مجموعة العقبات والصعوبات والمشكلات التي تتعلق بالنمط الإداري الذي تتبعه وزارة التربية والتعليم الفني، ومديرياتها، وإداراتها التعليمية في تعاملها مع مديري المدارس الثانوية العامة، والتي تتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المدرسة، وما ينتج عن تطبيقها، والتي تحول دون تطبيق التمكين الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مثل: ضعف الثقة الإدارية بين المديرين والرؤساء، ومركزية صنع واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، وغياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري..... وغيرها.

ثانياً- المعوقات البشرية:

ويُقصد بها: مجموعة العقبات والصعوبات والمشكلات المتعلقة بشخصية مديري المدارس مديري المدارس الثانوية العامة واتجاهاتهم ومشاعرهم ومدى استعدادهم لتطبيق التمكين الإداري أو أي طرف آخر فيه، والتي تحول دون تطبيق التمكين الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مثل: محدودية استعداد بعض مديري المدارس لتولي المزيد من المسؤوليات، وضعف قناعة البعض منهم بجدوى تطبيق التمكين الإداري، وغياب العمل بروح الفريق لدى بعض مديري المدارس... وغيرها.

ثالثاً- المعوقات المادية والمعلوماتية:

ويُقصد بها: مجموعة العقبات والصعوبات والمشكلات التي تتعلق بالتكنولوجيا المتوفرة للمدارس الثانوية العامة، والنظم والأجهزة المستخدمة بها، والتي بدورها تُسهل العمل الإداري، وتمكن مديري المدارس من اتخاذ القرارات والمشاركة الإدارية والحصول على المعلومات

الضرورية عند تمكينهم بكل يسر وسهولة، مثل: قلة الأدوات والتطبيقات والبرامج الرقمية بالمدارس (ضعف البنية التحتية الرقمية)، وقصور خدمات شبكة الإنترنت، وضعف نُظم المعلومات الإدارية المُتاحة للإدارة المدرسية..... وغيرها.

إجراءات الإطار الميداني ونتائجه:

يهدف البحث في جانبه الميداني إلى: التعرف على درجة وجود معوقات التمكين الإداري لدى أفراد عينة البحث من وجهة نظرهم. وللإجابة عن سؤال البحث الميداني تم إتباع الإجراءات التالية:

١ - بناء أداة البحث:

والمتمثلة في "استبانة" لقياس معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العام في مصر من وجهة نظرهم. وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

١/١ - الإطلاع على التراث المتوفر في الأدب التربوي المتعلق بموضوع البحث.

١/٢ - إعداد استبانة مُقيدة اشتملت على (جزأين) أساسيين، اشتمل الجزء الأول منها على: المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، وتناول الجزء الثاني: معوقات تطبيق التمكين الإداري، وصيغت (٣٠) عبارة وُزعت على ثلاثة أبعاد، وأمام كل عبارة (خمسة) بدائل للموافقة على درجة تواجد المعوقات: (أوافق بشدة- أوافق- أوافق إلى حد ما- لا أوافق- لا أوافق مطلقاً).

١/٣ - التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة (صدق المحتوى) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم (١١) مُحكمًا (ملحق ٢) وذلك للاسترشاد بأرائهم حول درجة شمول الاستبانة لما وضعت لقياسه، ومدى كفاية عبارات كل محور، ومدى ارتباط كل عبارة بمحورها، والنظر في درجة وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وأية إضافة أو حذف عبارة يرونها، وبعد ذلك تم اختيار العبارات التي أجمع على مناسبتها أكثر من نصف المُحكّمين، ومراعاة جميع الملاحظات الواردة منهم بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وبعد ذلك تم إخراجها بصورتها النهائية مُتضمنة (٢٤) عبارة تتوزع على ثلاثة أبعاد: (الأول) يتعلق بالمعوقات التنظيمية، ويتعلق البُعد (الثاني) بالمعوقات البشرية، ويتعلق البُعد (الثالث) بالمعوقات المادية والمعلوماتية.

وقد طبقت الاستبانة (ملحق ٣) على عينة استطلاعية قوامها (٤٠) مديرًا ومديرة من مجتمع

البحث وخارج عينته خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، للتأكد من وضوح الأسئلة وأنها لا تحتتمل أكثر من معنى بالنسبة للمديرين، كما أتخذت بعض الإجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة مناسبة من الثبات والصدق في البيانات التي تضمنتها، كما يلي:

١/٤ - حساب صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون في الجدولين (٣) و(٤) كما يلي:
جدول (٣) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين

الارتباط بالابتداء	الارتباط بالبعد	الرتبة	الارتباط بالابتداء	الارتباط بالبعد	الرتبة	الارتباط بالابتداء	الارتباط بالبعد	الرتبة	الارتباط بالابتداء	الارتباط بالبعد	الرتبة
البعد الأول: المعوقات التنظيمية											
**٠.٧٦	**٠.٧٧	٤	**٠.٧٢	**٠.٨٠	٣	**٠.٥٨	**٠.٨٨	٢	**٠.٨٦	**٠.٧١	١
**٠.٧٣	**٠.٨٠	٨	**٠.٨٣	**٠.٨٧	٧	**٠.٩٠	**٠.٨٢	٦	**٠.٧٩	**٠.٨٢	٥
						**٠.٧٩	**٠.٧٥	١٠	**٠.٧٤	**٠.٤١	٩
البعد الثاني: المعوقات البشرية											
**٠.٨٦	**٠.٧٤	١٤	**٠.٨٤	**٠.٨١	١٣	**٠.٨٠	**٠.٧٧	١٢	**٠.٧٢	**٠.٧٠	١١
**٠.٦٨	**٠.٧١	١٨	**٠.٧٨	**٠.٧٢	١٧	**٠.٧٣	**٠.٧٩	١٦	**٠.٥١	**٠.٨٤	١٥
البعد الثالث: المعوقات المادية والمعلوماتية											
**٠.٥٢	**٠.٨٠	٢٢	**٠.٨٤	**٠.٦٠	٢١	**٠.٨٤	**٠.٦٩	٢٠	**٠.٧٠	**٠.٧٤	١٩
						**٠.٨٨	**٠.٦٣	٢٤	**٠.٧٩	**٠.٧٤	٢٣

(**) تعني دالة عند $(\alpha=0.01)$.

يتضح من جدول (٣) أن كافة عبارات "معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى المديرين"، تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين

أبعاد الاستبانة	البعد الثاني	البعد الثالث	الاستبانة ككل
البعد الأول: المعوقات التنظيمية	**٠.٦٦	**٠.٧٢	**٠.٨٨
البعد الثاني: المعوقات البشرية	---	**٠.٨٤	**٠.٦٠
البعد الثالث: المعوقات المادية والمعلوماتية	---	---	**٠.٧٩

(**) تعني دالة عند $(\alpha=0.01)$.

يتضح من جدول (٤) أن أبعاد "معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى المديرين" تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي بينها، وبين بعضها البعض، وبين الاستبانة ككل مما يعزز نتائج صدق المُحكّمين.

١/٥ - حساب معامل ثبات الاستبانة:

تم الاستعانة ب"معامل ألفا كرونباخ" و"معامل التجزئة النصفية" من خلال معادلة سييرمان- براون لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل بُعد من أبعادها، والجدول (٥) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٥) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأبعاد الاستبانة

تحديد قيمة معامل الثبات باستخدام		أبعاد الاستبانة
التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	
٠.٧٩٠	٠.٧٠٢	الأول: المعوقات التنظيمية
٠.٧٧٤	٠.٧٢٠	الثاني: المعوقات البشرية
٠.٨٧١	٠.٨٥٤	الثالث: المعوقات المادية والمعلوماتية
٠.٨٠٩	٠.٧٩٢	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من نتائج جدول (٥) أن كافة معاملات ثبات الاستبانة، ولكل بُعد منها على حدة جاء في مستويات مقبولة، مما يُشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيق استبانة البحث.

٢- تحديد مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات مدارس الثانوي العام بكل محافظات مصر، وبالبالغ عددهم (٢٦٨٦) مدير/مديرة وفقاً لإحصائية "وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني" (١) للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٣- اختيار عينة البحث:

تم تطبيق "معادلة ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة المُمثلة لمجتمع البحث، والتي قدرت بـ (٣٣٦) مدير/مديرة، تم اختيارهم - بطريقة عشوائية من جميع مديري مدارس الثانوي العام - من (خمس) محافظات: المنوفية، والقليوبية (وجه بحري)، وبنى سويف، وأسوان (وجه قبلي)، بالإضافة إلى محافظة القاهرة. ومن ثم فقد تم توزيع عدد (٤٢٥) استبانة بشكل ورقي، وشكل الكتروني (تم إرسالها من خلال تطبيقات الواتس آب، والفييس بوك)، وتم استبعاد (٨٥) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال المعلومات المطلوبة، وبذلك أصبح العدد النهائي للعينة (٣٤٠) مدير/مديرة ونسبة (١٢.٦٥%).

٤- المعالجة الإحصائية:

استخدام البحث الحالي العديد من الأساليب الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS V22:

- معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - قيم معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية (معامل سبيرمان - براون) لحساب الثبات.
 - التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة كُلى على حدة وكل بُعد من أبعاد الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة وبُعد كُلى على حدة.
 - معامل (٢كا) لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الخماسية لدرجة تواجد المعوقات، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.
- ولتفسير استجابات عينة البحث، تم ترميز البيانات على النحو التالي:

تم إعطاء وزن للبدائل كما يلي: (أوافق بشدة=٥، أوافق=٤، وأوافق إلى حد ما=٣، لا أوافق=٢، لا أوافق مطلقاً=١)، وتم تصنيف الإجابات لثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال

١ - كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢ الذي تُصدره الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالوزارة.

المعادلة التالية:

طول الفئة=الحد الأعلى للبدائل(٥)- الحد الأدنى للبدائل(١)/متوسط درجات المدى(٣)=١.٣٣

للحصول على التصنيف التالي كما يوضحه جدول(٦):

جدول (٦) يبين وصف لتقديرات الاستبانة وأبعادها حسب مدى المتوسطات

الوصف	منخفض	متوسط	مرتفع
مدى المتوسطات	من ١: ٢.٣٣٩	من ٢.٣٤: ٣.٦٦٩	من ٣.٦٧: ٥

٥- عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على " ما أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظرهم?".

سيتم عرض النتائج الخاصة بهذا السؤال من خلال حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و(كا) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الخماسية لدرجة تواجد المعوقات، وفق مستويين؛ الأول: يتعلق بتقدير المديرين لدرجة وجود معوقات التمكين الإداري لديهم لإجمالي الأبعاد (الثلاثة)، ولكل بُعد فرعي. والثاني: يتعلق بتقدير المديرين لدرجة وجود معوقات التمكين الإداري لكل عبارة، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (٧) استجابات أفراد العينة على أبعاد معوقات التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب

المتوسط الحسابي

درجة المعوق	قيمة كا ^١ ودالاتها*	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة على تواجد المعوقات					تكرار ونسب مئوية	أبعاد المعوقات
				لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
مرتفع	٢٣٥.٢	١.٧٤	٤.١٣	١١٧	١٠٩	٤٦٢	١٢٢٥	١٤٨٧	ك	المعوقات التنظيمية
				٣.٤	٣.٢	١٣.٦	٣٦	٤٣.٨	%	
مرتفع	٢٢٠.٥	١.٦٨	٤.٠٧	٨٢	٣٨	٣٥٦	٧٣٦	٨٢٨	ك	المادية والمعلوماتية
				٤	١.٩	١٧.٥	٣٦.١	٤٠.٥	%	
مرتفع	٢٠٨.٩	١.٦٥	٤.٠٤	١١٢	٩٧	٤٧١	٩٤٠	١١٠٠	ك	المعوقات البشرية
				٤.١	٣.٦	١٧.٣	٣٤.٦	٤٠.٤	%	
مرتفع	١٣٠.٠ ٢	١.٣٨	٤.٠٩	٣١١	٢٤٤	١٢٩ ٨	٢٩٠.١	٣٤١٥	ك	إجمالي أبعاد المعوقات
				٢.٩	٢.٢	١١.٨	٢٦.٧	٣١.٤	%	

(*) قيم(كا) الجدولية عند درجة حرية ٤ ومستوى دلالة(٠.٠٥) تساوي(٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١).

تدلل النتائج الواردة في الجدول السابق (٧) على أن:

- ١- درجة وجود معوقات التمكين الإداري للمديرين جاءت بتقدير مرتفع بشكل عام بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وكذلك على جميع أبعاد الاستبانة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤.١٣) و(٤.٠٤).
 - ٢- قيمة الانحراف المعياري لجميع أبعاد معوقات التمكين الإداري، ولإجمالي المعوقات أقل من (٢)، مما يدل على تقارب تقديرات أفراد العينة لدرجة وجود معوقات التمكين الإداري.
 - ٣- أكبر تقدير لُبعد "المعوقات التنظيمية" بأعلى متوسط حسابي (٤.١٣)، وأقل تقدير لُبعد "المعوقات البشرية" بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، والتقدير الكلي لدرجة وجود معوقات التمكين الإداري للمديرين جاء بتقدير (مرتفع)، وبقيمة بلغت (٤.٠٩) للمتوسط الحسابي.
 - ٤- حصول إجمالي أبعاد معوقات التمكين الإداري للمديرين على تقدير (مرتفع) يُعد نتيجة منطقية؛ فحصول كل بُعد على تقدير (مرتفع) أدى إلى حصول الكلي على تقدير (مرتفع)، كما يُعد نتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والتربوي تمامًا.
- وتحقق جميع الأبعاد بدرجة (مرتفعة) قد يُدلل على القصور في إعداد مديري المدارس وتدريبهم في جوانب التمكين الإداري؛ بسبب قلة البرامج التدريبية المتعلقة بالتمكين، وكذلك إمكانية أن يؤدي التمكين الإداري إلى إساءة العلاقة بين مديري المدارس ورؤسائهم، كما أن التمكين الإداري يتطلب درجة عالية من الثقة لدى مديري المدارس؛ وهو ما لا يتوافر أحيانًا في ظل التعديلات والتغيرات الوظيفية للرؤساء والمرؤوسين، وقلة الوقت الكافي لتطبيق ما تعلمه المديرون من مهارات تخص التمكين في مدارسهم. وقد يكون السبب في ذلك هو: خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة لمديري المدارس، والأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير والإبداع، وضعف نظام التحفيز للمديرين لتقبل مسؤوليات أكبر عن طريق المكافآت والترقيات وخوفهم من تحمل السلطة والمسؤولية.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج:** دراسة (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص ٤١-٧٢) حيث توصلت إلى وجود درجة مرتفعة من معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص السورية بشكل إجمالي، وفي بُعدي المعوقات الإدارية، والمعوقات التقنية، وجاء بُعد المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة، أما دراسة (العواد، ٢٠٢٣، ص ١٣٣-١٥٠) فقد أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء في الأردن، ودراسة

(العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٦٢٨-٧٠٠) والتي أشارت إلى وجود معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض السعودية بدرجة مرتفعة.

أما دراسة (حلواني، ٢٠٢٣، ص. ١٣٩-١٨٦) فقد توصلت إلى وجود درجة متوسطة من معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخليل الفلسطينية، وتوصلت نتائج دراسة (العازمي، ٢٠٢١، ص. ١٢١-١٩٢) إلى تحقق معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج دراسة (أبو ناصر، ٢٠١٩، ص. ٢١٣-٢٣٥) إلى تحقق معوقات ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للتمكين الإداري بدرجة متوسطة.

ولمعرفة تقديرات المديرين لمستوى وجود معوقات التمكين الإداري لكل بُعد (بعباراته) على حده حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم ترتيب (العبارات) تنازلياً استناداً لقيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة، مع الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المُستخدم في البحث، وفيما يلي الجداول من (٨) إلى (١٠) والتي تُوضح ذلك:

البُعد الأول - نتائج تقديرات عينة البحث من المديرين لدرجة وجود المعوقات التنظيمية:

يوضحها الجدول رقم (٨) كما يلي:

جدول (٨): استجابات أفراد العينة على بُعد المعوقات التنظيمية مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	تكرار ونسب مئوية	درجة الموافقة على تواجد المعوقات					متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا) ودالاتها*	درجة المعوق
			أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق				
٨	مركزية صنع واتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي.	ك	١٨٥	٧٧	٦٧	٩	٢	٤.٢٨	١.٤٧	٣١٧.٨	مرتفع
		%	٥٤.٥	٢٢.٦	١٩.٧	٢.٦	٠.٦				
٦	قلة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.	ك	١٥٦	١٣٥	٢٨	١١	١٠	٤.٢٢	١.٤١	٣٠٠.٧	مرتفع
		%	٤٥.٩	٣٩.٨	٨.٢	٣.٢	٢.٩				
٧	ضعف الثقة في قرارات مديري المدارس من قبل القيادات العليا.	ك	٨٦	١١	٤٧	١١	١٤	٤.٢١	١.٤٠	٢٩٣.٠	مرتفع
		%	٢٥.٣	٣.٢	١٣.٨	٣.٢	٤.١				
٩	قصور إعداد وتدريب مديري المدارس في جوانب التمكين الإداري.	ك	١٥٣	٧	٣٨	٧	٥	٤.٢١	١.٤٠	٣٠٢.٦	مرتفع
		%	٤٥	٢.١	١١.٢	٢.١	١.٥				

(* قيم (كا) الجدولية عند درجة حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١).

مرتفع	٣٢٦.٩	١.٣٨	٤.١٩	١٩	١٠	١٢	١٠	١٤٥	ك	ضعف الشفافية في اختيار القيادات المدرسية.	٢
				٥.٦	٢.٩	٣.٥	٢.٩	٤٢.٦	%		
مرتفع	٢٤٠.٩	١.٣٢	٤.١٣	١٠	١	٦٣	١	١٢٨	ك	غياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري.	١٠
				٢.٩	٠.٣	١٨.٥	٠.٣	٣٧.٦	%		
مرتفع	٢٥٣.٣	١.٢٨	٤.٠٩	٢٣	٦	٣٣	٦	١٣٤	ك	جمود اللوائح والقوانين المتعلقة بالنواحي الإدارية.	٤
				٦.٨	١.٨	٩.٧	١.٨	٣٩.٤	%		
مرتفع	٢١٦.٧	١.٢٨	٤.٠٩	١٠	٧	٦٥	٧	١١٩	ك	تخوف بعض مديري المدارس من المسألة.	٥
				٢.٩	٢.١	١٩.١	٢.١	٣٥	%		
مرتفع	١٨١.٥	١.١٨	٣.٩٩	١٦	٩	٧٣	٩	١٠٥	ك	كثرة الأعباء الإدارية المُكلف بها المديرين.	١
				٤.٧	٢.٦	٢١.٥	٢.٦	٣٠.٩	%		
مرتفع	١٩٦.٤	١.١٣	٣.٩٤	٨	٣٨	٣٦	٣٨	١٤٣	ك	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	٣
				٢.٤	١١.٢	١٠.٦	١١.٢	٤٢.١	%		
				١١٧	١٠.٩	٤٦٢	١٢٢٥	١٤٨٧	ك	اجمالي استجابات العينة على بُعد المعوقات التنظيمية	
				٣.٤	٣.٢	١٣.٦	٣٦	٤٣.٨	%		

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (٨) إلى أن:

١ - المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لمستوى وجود بُعد (المعوقات التنظيمية) تراوحت ما بين (٤.٢٨) و(٣.٩٤)، ومتوسط حسابي إجمالي قيمتها (٤.١٣).

وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج: دراسة (الغامدي، ٢٠٢٠، ص. ٧٥٣-٧٩٠) والتي أشارت إلى تحقق معوقات تطبيق التمكين الإداري الإدارية بإدارة تعليم مكة المكرمة بدرجة كبيرة، ودراسة (العواد، ٢٠٢٣، ص. ١٣٣-١٥٠) حيث توصلت إلى أن وجود درجة المعوقات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء في الأردن كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص. ٤١-٧٢) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للمعوقات الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص السورية.

٢ - حصول المعوقات التي اشتمل عليها هذا البُعد على متوسطات حسابية مرتفعة بالنسبة لإجمالي عبارات هذا البُعد، وبالنسبة لإجمالي معوقات التمكين، وكانت أعلى (ثلاثة) معوقات إدارية تحول دون تطبيق التمكين الإداري لعينة البحث من مديري المدارس على النحو التالي: العبارة رقم (٨): (مركزية صنع واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي)،

ورقم (٦): (قلة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة)،
ورقم (٧): (ضعف الثقة في قرارات مديري المدارس من قبل القيادات العليا) بمتوسطات
حسابية قيمتها: (٤.٢٨) و (٤.٢٢) و (٤.٢١) على التوالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- طبيعة النظام الإداري المركزي السائد والذي يُبقي زمام الأمور في يد القيادات الإدارية العليا مما يعني ضعف قناة البعض منهم بمفهوم التمكين الإداري حيث يرون أن مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات الخاصة بمسؤولياتهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات سيفقد أهميتهم، وربما مناصبهم، وبالتالي يسعون إلى تكريس المركزية في اتخاذ القرارات والسرية في تبادل المعلومات وحجب البعض منها مما ينعكس أثره سلبيًا على العاملين، كما أن المركزية في اتخاذ القرارات والهرمية المفرطة في وزارة التعليم والمديريات التابعة لها في مختلف المحافظات تؤدي إلى إعاقة عملية التمكين الإداري في المدارس على اختلافها، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات مع مديري المدارس لا يتعدى القرارات الروتينية دون إمكانية تدخلهم في رسم استراتيجيات التعليم في مدارسهم والتي يرى العديد من المديرين أنهم الأقدر على رسم هذه الاستراتيجيات في ظل خبرتهم الميدانية في التعامل مع مختلف الظروف وتعاملهم المباشر مع المشاكل التي تعرض لهم في أعمالهم اليومية. وهذا ما أكده أفراد العينة الاستطلاعية للبحث (في السؤال المفتوح)؛ حيث ذكروا أن من المعوقات التي تواجههم: ضعف قناة الإدارة العليا بأهمية التمكين، ووجود مركزية شديدة في اتخاذ القرارات، وعدم تشجيع الرؤساء على التمكين، والحاجة إلى المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرار، وضعف شبكة الاتصال بالإدارة التعليمية والمديرية والوزارة مما يُحد من انسيابية المعلومات اللازمة للتمكين الإداري.

كما أكد أفراد العينة الاستطلاعية أيضًا بأن الوزارة- من خلال تعليماتها- هي من يتخذ القرارات وأن مديري المدارس غير قادرين على التعامل مع احتياجات العمل الإداري إلا بموافقة الوزارة أو في ظل تعليماتها؛ فالقيادة المدرسية تسير أعمال المدرسة وفق ما يرد يوميًا من إدارة التعليم من سبل التعاميم التي تصوغها الأقسام المختصة، أو ما يرد من الإدارات العامة في "وزارة التربية والتعليم" وهي في مجملها إملاءات وتوجيهات تعكس رؤية تلك الأقسام والإدارات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المسيليم، ٢٠١٢، ص. ٥٣-٨٧) والتي أشارت إلى أن مركزية الوزارة في الكويت تُحد بدرجة كبيرة من تمكين مديري المدارس.

٣- حصول العبارة رقم (٩): (القصور في إعداد وتدريب مديري المدارس في جوانب التمكين الإداري) على تقدير (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٤.٢١) يُعتبر مؤشر على محدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية للمديرين، كما يُدلّل على عدم إدراك القائمين على العملية التربوية "بوزارة التربية والتعليم" لأهمية دور مديري المدارس في العملية التربوية بوصفهم المسؤولين الأساسيين عن العملية الإدارية في المدرسة، فهم المسؤولون عن كافة الأعمال الإدارية التي تتم داخل المدرسة، ومسئولون كذلك عن النتائج المترتبة عليها، وبالتالي فلا بد من تطوير أداءهم بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، وبما يتناسب مع الإمكانيات والظروف المحيطة، لكي يتمكنوا من إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية، وحتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ناصر، ٢٠١٩، ص. ٢١٣-٢٣٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن القصور في إعداد وتدريب مديري المدارس في جوانب التمكين الإداري يُحد من تمكين مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء السعودية، وتُعد هذه النتائج مقبولة حيث أن تطبيق التمكين الإداري في المدارس دون تدريب متخصص كافٍ يجعل أداء مديري المدارس دون المستوى. ودراسة (الغامدي، ٢٠٢٠، ص. ٧٥٣-٧٩٠) والتي أشارت نتائجها إلى أن قلة البرامج التدريبية المتعلقة بمتطلبات تطبيق التمكين الإداري تُحد من التمكين الإداري لقيادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. ودراسة (الحجاجي، ٢٠٢٠، ص. ٩٣٥-٩٨٠) التي أشارت نتائجها إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على معوق: قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة والتي تحول دون تحقيق التمكين الإداري، ودراسة (العازمي، ٢٠٢١، ص. ١٢١-١٩٢) التي أشارت نتائجها إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على معوق: عدم اهتمام وزارة التعليم بإدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم العام في الكويت.

٤- واتساقاً مع ماسبق حصلت العبارة رقم (٢): (ضعف الشفافية في اختيار القيادات المدرسية) على تقدير (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٤.١٩) مما يُدلّل على ضعف برامج إعداد مديري المدارس، وكذلك معايير اختيارهم للقيام بالمهام القيادية، حيث تعتمد معايير الاختيار على أسس تقليدية كالأقدمية والمحسوبية والتي تعتمد على معايير لا تعكس القدرات والسمات اللازمة لمدير المدرسة كقائد تربوي.

البُعد الثاني- نتائج تقديرات عينة البحث من المديرين لدرجة وجود المعوقات البشرية:
يوضحها الجدول رقم (٩) كما يلي:
جدول (٩): استجابات أفراد العينة على بُعد المعوقات البشرية مُرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبـارات	تكرار ونسب مئوية	درجة الموافقة على تواجد المعوقات					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة المعوق (كا) ودلالاتها
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
١٥	غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدى بعض المديرين.	ك	١٣	١٠	٤٠	٨٦	١٩١	٤.٢٧	١.٤٠	مرتفع
		%	٣.٨	٢.٩	١١.٨	٢٥.٣	٥٦.٢			
١١	ضعف ففاعة بعض المديرين بجدوى تطبيق التمكين الإداري.	ك	١٥	١	٤٦	١٤٢	١٣٦	٤.١٣	١.٣٢	مرتفع
		%	٤.٤	٠.٣	١٣.٥	٤١.٨	٤٠			
١٣	نقص الخبرات الإدارية لدى بعض المديرين، بما يعوق ممارستهم للتمكين الإداري.	ك	١٥	١٨	٦٢	٨١	١٦٤	٤.٠٦	١.٢٥	مرتفع
		%	٤.٤	٥.٣	١٨.٢	٢٣.٨	٨٤.٣			
١٧	محدودية استعداد المديرين تولي مزيد من المسؤوليات دون صلاحيات كافية.	ك	١٥	١١	٧٨	٨٠	١٥٦	٤.٠٣	١.٢٢	مرتفع
		%	٤.٤	٣.٢	٢٢.٩	٢٣.٦	٤٥.٩			
١٦	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المُشجعة للوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.	ك	١٧	٩	٤٧	١٥٥	١١٢	٣.٩٩	١.١٨	مرتفع
		%	٥	٢.٦	١٣.٨	٤٥.٧	٣٢.٩			

جدول (٩): استجابات أفراد العينة على بُعد المعوقات البشرية مُرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبـارات	تكرار ونسب مئوية	درجة الموافقة على تواجد المعوقات					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة المعوق (كا) ودلالاتها
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
١٨	ضعف وعي بعض المديرين بلوائح وأنظمة العمل.	ك	٥	٢.٦	١٣.٨	٤٥.٧	٣٢.٩	٣.٩٩	١.١٨	مرتفع
		%	١٥	١٧	٥٩	١١٣	١٣٦			
١٢	ضعف رغبة بعض المديرين في تطوير مهاراتهم الإدارية والرقمية.	ك	٦	٥	٨٦	١٤٦	٩٧	٣.٩٥	١.١٤	مرتفع
		%	١.٨	١.٥	٢٥.٣	٤٢.٩	٢٨.٥			
١٤	غياب العمل بروح الفريق لدى بعض المديرين.	ك	١٦	٢٦	٥٣	١٣٧	١٠٨	٣.٨٧	١.٠٦	مرتفع
		%	٤.٧	٧.٦	١٥.٦	٤٠.٣	٣١.٨			
٩	اجمالي استجابات أفراد العينة على بُعد المعوقات البشرية	ك	١١٢	٩٧	٤٧١	٩٤٠	١١٠٠	٤.٠٤	١.٦٥	مرتفع
		%	١.١	٣.٦	١٧.٣	٣٤.٦	٤٠.٤			

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (٩) إلى:

١- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لمستوى وجود بُعد (المعوقات البشرية) تراوحت ما بين (٤.٢٧) و (٣.٨٧) ومتوسط حسابي إجمالي قيمتها (٤.٠٤).

(*) قيم (كا) الجدولية عند درجة حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١).

وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج: دراسة (الغامدي، ٢٠٢٠، ص.٧٥٣-٧٩٠) والتي أشارت إلى تحقق معوقات تطبيق التمكين الإداري الشخصية بإدارة تعليم مكة المكرمة بدرجة كبيرة، ودراسة (العواد، ٢٠٢٣، ص.١٣٣-١٥٠) حيث توصلت إلى أن وجود درجة المعوقات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء في الأردن كانت بدرجة مرتفعة، أما دراسة (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص.٤١-٧٢) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة للمعوقات الشخصية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص السورية.

٢- حصول المعوقات التي اشتمل عليها هذا البُعد على قيم مرتفعة بالنسبة لإجمالي عبارات هذا البُعد، وبالنسبة لإجمالي المعوقات، وكانت أعلى (ثلاثة) معوقات شخصية تحول دون تطبيق التمكين الإداري لعينة البحث من مديري المدارس على النحو التالي: العبارة (غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدى بعض مديري المدارس)، والعبارة: (ضعف قناعة بعض مديري المدارس بجدوى تطبيق التمكين الإداري)، والعبارة: (قلة الخبرات الإدارية لدى بعض المديرين، بما يعوق ممارستهم للتمكين الإداري) بمتوسطات حسابية قيمتها: (4.27) و(٤.١٣) و(4.06) على التوالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ضعف ثقافة التمكين الإداري بالمدارس الثانوية، والاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء المهام والمسؤوليات، وقلة الدورات التدريبية التي تساعد المديرين على فهم ونشر ثقافة التمكين الإداري بها، وهذا يؤكد على وجود نقص في تأهيل وإعداد القيادات المدرسية لتبني مفهوم التمكين كمفهوم إداري حديث، وكذلك ضعف تأهيلهم وإعدادهم لتقبل التغيير والتطوير الإداري، مما نتج عنه مقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقادهم بعض الصلاحيات.
- مديري المدارس لا يتلقون التدريب الكافي من أجل تمكينهم؛ فمن أهم متطلبات التمكين، هو تدريب مديري المدارس لأن يكونوا مبادرين وليسوا مجرد منفذين، ويتم تدريبهم على مهامهم الوظيفية، وعلى الاتصال، وحل المشكلات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المسليم، ٢٠١٢، ص.٥٣-٨٧) التي أظهرت أن من الصعوبات الكبيرة التي تواجه تمكين المديرين، هو أن تدريب مديري المدارس في الكويت على متطلبات تطبيق التمكين قليل.

وهذا ما أكده أفراد العينة الاستطلاعية للبحث من أنه من أهم معوقات عملية التمكين الإداري لديهم هو عدم أخذ آراءهم بعين الاعتبار، وأنه ربما يعود ذلك إلى ضعف قناعة قيادات الإدارة التعليمية بتمكين مديري المدارس وزيادة صلاحياتهم، مع شيوع نمط الإدارة التعليمية الديكتاتوري الذي لا يتيح لمديري المدارس الفرص لاتخاذ قرارات إدارية تتعلق بمهام عملهم على المستوى الإجرائي من الإدارة المدرسية، كما أفادوا بأنه من أهم ما يعيق تنمية القيادات الإدارية في الإدارة المدرسية وعدم تمكينها أن الوزارة لا تهتم بإدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات مديري المدارس، وعدم وجود فرص جيدة للتعامل مع رؤساء العمل، وعدم وجود التعاون مع الرؤساء المباشرين، مع صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهامي الوظيفية، وهذا من شأنه عدم توافر المناخ التعليمي الملائم للتمكين الإداري لمديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص٤١-٧٢) من غياب الفهم الواضح عن التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة حمص بسبب ندرة عدد الدورات التدريبية لمديري المدارس، مع ضعف تضمينها جلسات تدريبية تتضمن تدريبهم على تطبيق مهارات التمكين الإداري مما جعله العائق الأكبر أمام التطبيق، ودراسة (قدورة، ٢٠٢٣، ص٦٤) والتي أشارت إلى تدني فرص التدريب وتنمية المهارات القيادية بشكل دوري وموجه، وضعف دعم القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم في عمان الأولوية لعقد برامج تدريبية للقيادات النسائية بهدف تحقيق التنمية المهنية والمستدامة لهن.

٣- حصول العبارة: (محدودية استعداد بعض المديرين لتولي المزيد من المسؤوليات دون صلاحيات كافية) على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (٤.٠٣). **يُمكن أن يعزوا إلى:** خوف المديرين من المساءلة وقلة الصلاحيات، وعدم حرص البعض منهم على التطوير للإدارة ومواكبة الجديد والاستفادة من آراء وأفكار الغير، بما يُساهم في تطوير الإدارة المدرسية نفسها وتميزها، لكن هناك توجه في الوزارة لنشر الإدارة الذاتية للمدارس مع تساهل بسيط في صلاحيات المديرين وذلك لمنحهم مساحة واسعة لحرية التصرف بما يُفيد المدرسة وإدارتها وقد لقيت تلك التجربة تقدماً جيداً وساهمت في مواجهة مقاومة التغيير.

٤- وقد يكون سبب احجام أو تردد بعض المديرين بسبب ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تحرك دوافعهم لتحمل المزيد من المسؤوليات وتطبيق التمكين الإداري في المدرسة، ويؤكد

ما سبق حصول العبارة: (ضعف الحوافز المادية والمعنوية المُشجعة للوفاء بمتطلبات التمكين الإداري) على درجة وجود مرتفع، وبمتوسط حسابي (٣.٩٩). وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (حلواني، ٢٠٢٢، ص. ٣١٥-٣٣٦) والتي أشارت إلى أن ضعف الحوافز المُقدمة من قبل الإدارة العليا لمديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله يؤدي إلى غياب الدافعية لدى مديري المدارس في تطبيق ظناً منهم أن هذا يُزيد من المخاطر، ويُزيد من مسؤولياتهم، مما يُزيد العبء في المهام دون أن يكون هناك مقابل.

٥- جاءت العبارة: (غياب العمل بروح الفريق لدى بعض المديرين) في الترتيب الأخير بتقدير مرتفع ومتوسط حسابي (٣.٨٧) يُدلل على افتقار مديري المدارس إلى المهارة الإدارية التي تجعلهم قادرين على تفعيل مبدأ العمل بروح الفريق. ويُمكن أن يعزوا ذلك إلى: أوجه القصور التي يعاني منها النظام التعليمي عمومًا، والتي منها ما يتعلق باللوائح والأنظمة التي تعمل على توصيف الوظائف والمهام والواجبات بشكل يشجع الفردانية في الأداء، أو ما يتعلق منها بإدارة الأفراد والموارد البشرية والتي لا تزال تُدار بطرق تقليدية لا تشجع على التعاون والجهود الجماعية لأفراد التنظيم المدرسي، وبالتالي فإن غياب الأنظمة الداعمة للعمل الجماعي التعاوني لأفراد المدرسة هو أحد معوقات تطبيق التمكين الإداري في البيئة المدرسية، ويعود ذلك إلى تدني مستوى الوعي العام بأهمية العمل الجماعي وأثره المباشر على حجم ونوع الأداء، من قبل القائمين على صياغة هذه اللوائح والأنظمة في مستويات الإدارة العليا في وزارة التربية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (حلواني، ٢٠٢٢، ص. ٣١٥-٣٣٦) والتي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية يفضلون العمل بمفردهم ولا يعملون ضمن فريق.

البُعد الثالث- نتائج تقديرات عينة البحث من المديرين لدرجة وجود المعوقات المادية والمعلوماتية:

يوضحها الجدول رقم (١٠) كما يلي:

جدول (١٠): استجابات أفراد العينة على بُعد المعوقات المادية والمعلوماتية مُرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	تكرار ونسب مئوية	درجة الموافقة على تواجد المعوقات					درجة التقدير
			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	
٢ ١	قصور خدمات شبكة الانترنت بالمدارس.	ك	١٧٣	٧١	٧٤	١١	١١	مرتفع
		%	٥٠.٩	٢٠.٩	٢١.٨	٣.٢	٣.٢	
٢ ٣	ضعف بنية المدرسة التحتية الرقمية من أجهزة وبرامج وتقنيات.	ك	١٤٩	١٠٧	٧٠	٧	٧	مرتفع
		%	٤٣.٧	٣١.٥	٢٠.٦	٢.١	٢.١	
٢ ٤	ضعف مهارات بعض مديري المدارس في التعامل مع الأجهزة الرقمية وما يتصل بها من تطبيقات.	ك	١٣٦	١٢٠	٧٤	٩	١	مرتفع
		%	٤٠	٣٥.٣	٢١.٨	٢.٦	٠.٣	
١ ٩	ازدواجية المعاملات الإدارية بين الورقية والإلكترونية.	ك	١٤٧	١٣٠	٢٨	٢٧	٨	مرتفع
		%	٤٣.٣	٣٨.٢	٨.٢	٧.٩	٢.٤	
٢ ٢	ضعف الدعم الفني لصيانة الأجهزة الالكترونية.	ك	١٢٢	١٤٣	٥٧	١٦	٢	مرتفع
		%	٣٥.٨	٤٢.١	١٦.٨	٤.٧	٠.٦	
٢ ٠	ضعف نظم المعلومات الإدارية المُتاحة للإدارة المدرسية.	ك	١٠١	١٦٥	٥٣	١٢	٩	مرتفع
		%	٢٩.٨	٤٨.٥	١٥.٦	٣.٥	٢.٦	
	اجمالي استجابات العينة على بُعد المعوقات المادية والمعلوماتية	ك	٨٢٨	٧٣٦	٣٦٥	٨٢	٣٨	مرتفع
		%	٤٠.٥	٣٦.١	١٧.٥	٤	١.٩	

١- يتبين من الجدول (١٠) أن المعوقات المادية والمعلوماتية التي تواجه تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر عينة البحث هي معوقات قوية حيث تحققت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) وبانحراف معياري بلغ (١.٦٨). ومن أبرز المعوقات: (قصور خدمات شبكة الانترنت بالمدارس)، و(ضعف بنية المدرسة التحتية الرقمية من أجهزة وبرامج وتقنيات)، و(ضعف مهارات بعض مديري المدارس في التعامل مع الأجهزة الرقمية وما يتصل بها من تطبيقات) حيث تحققت بمتوسطات حسابية قيمتها: (٤.١٣) و(٤.١٣) و(٤.١٠) على التوالي.

(*) قيم (ك) الجدولية عند درجة حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١).

وتُدل هذه النتيجة على أن المعوقات المادية والمعلوماتية تواجهها غالبية المدارس، وهذه نتيجة متوقعة نتيجة قلة وجود خطوط هاتف خاصة لاستخدام شبكة الإنترنت في المدارس، وقلة وجود أجهزة حاسب خاصة بالإدارة المدرسية، وانخفاض المخصصات المالية التي توفرها "وزارة التربية والتعليم" لتوفير أجهزة الحاسب وخدمات الإنترنت التي يتم رصدها من أجل تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمدارس، مما يؤدي إلى ضعف صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمدرسة، وكذلك نقص عدد البرامج التدريبية التي تقدم لمديرين المدارس في مجال الإدارة الإلكترونية والهادفة إلى تمكينهم من مستحدثات التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في البيئة التعليمية، وذلك في ظل نقص اللوائح التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية بالمدارس، وازدواجية المعاملات الإدارية بين الورقية والإلكترونية، وبالتالي فإن قلة الخبرة والقدرة على التعامل الرقمي لدى بعض المديرين يُمثل عائقًا في تنفيذ التمكين الإداري في مدارسهم.

وقد أكد بعض أفراد العينة الاستطلاعية للبحث من أن المدارس تعاني من تأخر الإدارة التعليمية في توفير البديل الأجهزة التالفة، وقلة صلاحية بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية بالمدرسة، وقلة عدد المتخصصين في مجال تشغيل وصيانة الحاسب الآلي، وقلة برامج التوعية الخاصة بنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين العاملين بالمدرسة، ومقاومة العاملين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، والنظرة السلبية لدى مديري المدارس نحو استخدام الإدارة الإلكترونية، وتخوف البعض من المعاملات الإلكترونية لاعتقادهم بأنها غير آمنة.

وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج: دراسة (السلامه، علي، وشعبان، ٢٠٢٣، ص.٤١-٧٢) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للمعوقات المادية والمعلوماتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص السورية. ودراسة (العواد، ٢٠٢٣، ص.١٣٣-١٥٠) حيث توصلت إلى أن وجود درجة متوسطة للمعوقات المادية والمعلوماتية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء في الأردن كانت بدرجة متوسطة.

٢- حصول العبارة: (ازدواجية المعاملات الإدارية بين الورقية والإلكترونية) على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي (٤.٠٦) يُدل على وجود قصور واضح في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس، حيث تعتمد إدارة المدارس على الأساليب التقليدية من اللوائح والنشرات والمخاطبات الورقية والتعقيدات الروتينية وتستبعد الأساليب التكنولوجية، وإن كانت تستخدم في ممارسة الأنشطة التعليمية في عدد قليل من المدارس، وتُعزى النتيجة إلى تعدد

التحديات والمتغيرات المتسارعة التي تحيط بالعملية التعليمية بجميع جوانبها بما فيها الإدارة الإلكترونية وتُمثل تحديًا كبيرًا لها، بجانب بطء الإجراءات الخاصة باستصدار القوانين والتشريعات التي تساند التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وكذلك تعدد المتطلبات اللازمة لتفعيلها، بالإضافة إلى ضعف الإعداد والتأهيل المُسبق للكادر البشري المنفذ للإدارة الإلكترونية وضعف الدافعية أو القناعة بجدواها لدى البعض من جهة أخرى، مما جعل المعوقات التي تُحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تأتي بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث.

٣- جاءت العبارة: (ضعف نظم المعلومات الإدارية المُتاحة للإدارة المدرسية) في الترتيب الأخير بتقدير مرتفع ومتوسط حسابي (٣.٩٨) مما يُدلل على أن مديري المدارس يعانون من النقص في بعض الأمور والتي أهمها: الكوادر البشرية المدربة والمتخصصة في نظم المعلومات الإدارية والتي تتعلق بنظم المعلومات الإدارية وهو ما يلاحظونه يوميًا ويلمسونه داخل مدارسهم ويحاولون باجتهادات فردية تجاوز هذه المعوقات في ظل ضعف الدعم المالي من الإدارة التعليمية أو المديرية أو الوزارة لهذا الجانب، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية في المدارس، وكثرة الأعباء والمسؤوليات الموكلة لمديري المدارس، وعدم وجود البرامج التطبيقية الكافية، إضافة إلى ضعف التأهيل الفني لاستخدام الأجهزة التكنولوجية لدى مديري المدارس ومعاونيهم، ونقص الخبرات في هذا المجال، وعدم توافر البنية التحتية للتكنولوجيا في المدارس، وكذلك عدم وجود الحوافز المادية المقدمة لمديري المدارس.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- درجة وجود أبعاد معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة جاءت بتقدير مرتفع بشكل عام بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وأكبر تقدير لُبعد المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (٤.١٣)، تليه المعوقات المادية والمعلوماتية بمتوسط حسابي قيمته (٤.٠٧)، ثم المعوقات البشرية بمتوسط حسابي قيمته (٤.٠٤).
- قيمة الانحراف المعياري لجميع أبعاد معوقات التمكين الإداري للمديرين، ولإجمالي الاستبانة أقل من (٢)، مما يدل على تقارب تقديرات المديرين لدرجة وجود معوقات التمكين الإداري للمديرين.
- تحقق جميع عبارات الاستبانة بدرجة مرتفعة؛ حيث جاءت العبارة: مركزية صنع واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، يليها العبارة:

غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدى بعض المديرين بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، ثم العبارة: قصور خدمات شبكة الانترنت بالمدارس والعبارة: ضعف بنية المدرسة التحتية الرقمية من أجهزة وبرامج وتقنيات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٣)، وجاءت العبارة: غياب العمل بروح الفريق لدى بعض المديرين بمتوسط حسابي (٣.٨٧) في الترتيب الأخير.

وفيما يلي عرض لمجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوي العام في مصر:

آليات إجرائية مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر:

في ضوء الإطار النظري للبحث، وأهم ما توصلت إليه النتائج الميدانية للبحث، تقترح الباحثة مجموعة من الآليات الإجرائية للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس، من أهمها ما يلي:

أولاً- التوصيات وآليات العمل المقترحة للتغلب على المعوقات التنظيمية:

١- تطوير النظام الإداري بالمدارس الثانوية العامة وجعله أكثر مرونة، بحيث يُتيح مساحة أكبر لتمكين مديري المدارس، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التي تخص مسؤولياتهم.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدد من الآليات الإجرائية المقترحة وهي كالتالي:

١/١- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة في إدارة التعليم الثانوي العام تتيح مساحة واسعة من مشاركة مديري المدارس في اتخاذ وصنع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات.

١/٢- زيادة عدد الكادر الإداري المعاون لمديري المدارس بما يُسهم في تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم.

١/٣- التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية السلطة، وذلك من خلال تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتبني نمط الإدارة الذاتية وإتاحة قدر كبير لمشاركة مديري المدارس في صنع واتخاذ القرارات، وتبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة كمفاهيم داعمة لتطبيق التمكين الإداري.

١/٤- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تشهده وزارة التربية والتعليم، بشرط أن تكون هذه الصلاحيات واضحة ومحددة ودقيقة بما لا يسمح

بتداخل المهام بينهم أو استغلال هذه الصلاحيات بشكل خاطئ، وذلك لتدعيم الاستقلالية والذاتية في اتخاذ القرارات والمشاركة في كل ما يتعلق بالعمل لكي يشعروا بتمكينهم، ويزيد من مستوى ثقتهم والتزامهم وانتمائهم للعمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية.

- ١/٥ - توفير السياسات والإجراءات التنظيمية التي تدعم تطبيق تمكين مديري المدارس.
- ١/٦ - توفير الأدلة التنظيمية التي توضح وتحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية لمديري المدارس لضمان عدم التداخل بينها مع التعديل الدوري عليها في ضوء الصلاحيات التي يُمكن أن تُمنح لهم مستقبلاً.
- ١/٧ - تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القادة الإداريين في المستويات الأعلى كالخوف والرغبة من المسؤولية، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عنها بمفاهيم إيجابية، كالثقة والمبادأة، والابتكار، والمشاركة، وتحمل المسؤولية، والعمل الجماعي.
- ١/٨ - تشجيع العمل الجماعي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المُدارة ذاتياً، وتفعيل استخدامها وإبراز ما يحققه هذا الأسلوب من زيادة في التواصل بين مديري المدارس والقادة الإداريين في المستويات الأعلى، وتبادل للخبرات وتعاون لحل المشكلات وإدارة الأزمات وإيجاد حلول مبتكرة وإبداعية لمواجهة مشكلات العمل.
- ٢ - **التطبيق الفعلي للتوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية، والذي سينعكس إيجاباً على تفعيل التمكين الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام.**
ويُمكن أن يتم ذلك من خلال عدد من الإجراءات المقترحة وهي كالتالي:
- ٢/١ - العمل على تعديل اللوائح والتعليمات المعمول بها حالياً بما يتناسب مع تحقيق متطلبات التمكين كالاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية.
- ٢/٢ - توجيه القادة الإداريين في المستويات الأعلى إلى ضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري لدى مديري المدارس، والتقليل من الاعتماد على المركزية، ووفير المناخ التنظيمي المُلائم للتطبيق.
- ٢/٣ - فتح قنوات الاتصال مع القادة الإداريين في المستويات الأعلى، وتسهيل الوصول للمعلومة التي يحتاجها مديري المدارس.

- ٢/٤ - تعزيز الاتصال الإداري بين مديري المدارس، والقادة الإداريين في المستويات الأعلى من خلال توفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه، وعقد الاجتماعات الدورية.
- ٢/٥ - العمل على التغلب على كافة القيود المركزية التي تُحد من تمكين مديري المدارس للقيام بمهامهم.
- ٣ - التدريب المستمر في ضوء الاحتياجات الفعلية لمديري المدارس، من أجل تحسين وتطوير معارفهم ومهاراتهم القيادية من خلال برامج موجهة ومخططة لتطوير أدائهم وتمكينهم إداريًا. ويُمكن أن يتم ذلك من خلال عدد من الإجراءات المقترحة وهي كالتالي:
- ٣/١ - تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من خلال استخدام (الاستبانات) أو (المقابلات الشخصية) للمُستهدفين من البرامج.
- ٣/٢ - تفعيل دور وحدات التدريب بالإدارات التعليمية لإعداد وتنفيذ برامج لتنمية أداء القيادات الإدارية في مجال القيادة وصنع القرار، التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الإداري، وضع برنامج تدريبي بشكل دوري لتدريب القيادات العليا ومديري المدارس على ممارسات التمكين والقيادة (التشاركية والخادمة).
- ٣/٣ - تنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات وورش عمل- من خلال متخصصين في مجال الإدارة التربوية- تُركز على المفاهيم الإدارية الحديثة: كفرق العمل، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك الإلمام باللوائح والقوانين المؤسسة للعمل.
- ٣/٤ - عقد اللقاءات والورش العملية والتدريبات الميدانية لأجل زيادة قدرة مديري المدارس على تطوير المهارات القيادية.
- ٤ - **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب العمل التعاوني ضمن فرق العمل، وحتى يكون للمرؤوسين (مديري المدارس) القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم؛ يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين بالمدرسة، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك لا بد من أن يعمل المرؤوسين (مديري المدارس) بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا، ويجب الابتعاد عن القرارات الفردية، وتزويد فريق العمل بالصلاحيات التي تسهل تحقيق الأهداف.

ثانيًا- التوصيات وآليات العمل المقترحة للتغلب على المعوقات البشرية:

٥- إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري بمدارس الثانوي

العام، ويُمكن أن يتم ذلك من خلال عدد من الإجراءات المقترحة وهي كالتالي:

٥/١- نشر ثقافة التمكين الإداري وآليات تطبيقها وفوائدها على مستوى الوزارة، والمديريات،

والإدارات التعليمية، والمدارس من خلال الآليات الإجرائية التالية:

- تبني نمط الإدارة التشاركية، وتبني مبدأ الشفافية في العمل.
- عمل برنامج تعريفي لمديري المدارس الجدد للتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم المختلفة، وإتاحته إلكترونياً على موقع الوزارة، وتوفيره أيضاً على الهواتف المحمولة من خلال إنزال تطبيق خاص به.
- توفير صفحة إلكترونية على موقع الإدارات التعليمية، للرد على استفسارات مديري المدارس حول مهامهم ومسؤولياتهم المختلفة.
- تخصيص رابط محدد للرد عن استفسارات مديري المدارس من خلال الهاتف المحمول أو البريد الإلكتروني.
- الاستفادة من مديري المدارس ذوي الخبرة من خلال: عقد اللقاءات الدورية بينهم لعرض الخبرات المتميزة، وتنظيم زيارات للمدارس المتميزة للاطلاع على الممارسات الجيدة والاستفادة منها.

٥/٢- معالجة مقاومة التغيير من قبل بعض مديري المدارس: يجب الحذر من مقاومة التغيير

من بعض مديري المدارس، حيث سيقاوم مثل هؤلاء (المديرين) أي محاولة لإضافة على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة في المستوى الأعلى عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف الهيكل الإداري للتعليم الثانوي.

٥/٣- وضع معايير محددة وواضحة لاختيار الكفاءات القيادية من مديري المدارس ممن تتوفر

فيهم الخصائص والسمات الإبداعية والقادرة على مواكبة التطورات الحديثة وتفعيل العمل بها، على أن يتم ربط جميع المعايير بالأداء المتميز بجميع عناصره.

٥/٤- التركيز على مفهوم التغيير وإشراك القيادات العليا، والأخذ بمقترحاتهم وتصوراتهم حول

كيفية تطبيق التمكين الإداري للحصول على دعمهم والتزامهم وحماسهم في تطبيقه، وضمان عدم مقاومتهم، وتنمية قدراتهم في التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير من حولهم.

٥/٥- منح مديري المدارس مزيداً من الثقة لأداء مسئولياتهم، مع إيجاد نظام حوافز مادي ومعنوي، مما يشجعهم على تفعيل نظام التمكين الإداري، ويشترط أن يكون فعالاً ومناسباً لمديري المدارس، وذلك لتشجيعهم وحثهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وأن يكون مرتبطاً بنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وأن يراعى في هذا النظام الحوافز ما يضمن العدالة وزيادة الولاء والانتماء للمدرسة. ويُمكن تعديل نظام الحوافز المعتمد في الوزارة لمديري المدارس، وربطها جزئياً بعملية التمكين الإداري في المدارس، وذلك من خلال استحداث نموذج رقمي لتقييم التقارير الشهرية المرفوعة من المدارس للمديريات التابعة لها في الوزارة.

٦- تغيير سلوك القادة الإداريين في المستويات الأعلى وأدوارهم التقليدية: يجب على القادة الإداريين في المستويات الأعلى تغيير أدوارهم وسلوكياتهم التقليدية، وذلك بالتخلي عن السلطة للمرؤوسين (مديري المدارس) من أجل إيجاد بيئة عمل تساعد على تعزيز التمكين الإداري لمديري المدارس؛ لأن تخليهم عن السلطة والصلاحيات في بعض الأعمال لمرؤوسيهم يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين، فخلال عملية التمكين يحتاج القادة الإداريين في المستويات الأعلى أن يلعبوا دور المُسهل والمدرّب لمديري المدارس، ومنحهم السلطة، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات، وتوفير التدريب والتطوير لهم.

ثالثاً - التوصيات وآليات العمل المقترحة للتغلب على المعوقات المادية والمعلوماتية:

٧- تحسين وتطوير مستوى البنية التحتية - المُشجعة والمساندة للتمكين الإداري - بالإدارات التعليمية ومدارس الثانوي العام، وذلك من خلال:

٧/١- التعاقد مع أفضل الشركات المختصة لتوفير شبكة انترنت سريعة وعالية الجودة في المدارس، ودعم داخلي لشبكة الاتصال الهاتفية، لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل دائم، مع توفير الدعم الفني لصيانة الأجهزة الإلكترونية.

٧/٢- تطوير نُظم الاتصالات بالمدارس والإدارات التعليمية، وجعلها أكثر فعالية في توفير وانسيابية المعلومات بكل دقة ووضوح، وفي الوقت المناسب، والسماح للقيادات من كافة المستويات الإدارية من الدخول على البيانات كُل في مجال اختصاصه ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة في الأوقات المناسبة.

٧/٣- إنشاء قاعدة بيانات إدارية متكاملة تساعد جميع القيادات من كافة المستويات الإدارية، ويُمكن الوصول إليها بسهولة من أجل تطوير العمل الإداري على كافة المستويات الإدارية.

٧/٤- إعداد خطة متكاملة للتحويل من أنظمة الأرشفة التقليدية إلى أنظمة الأرشفة الإلكترونية التي تُسهّم في سرعة استرجاع الوثائق والبيانات، وتداولها إلكترونياً بين مديري المدارس ومختلف المستويات الإدارية بشكل سريع يسهل عمل الإدارة، ويساعد في عملية صنع واتخاذ القرارات.

٧/٥- تسهيل إجراءات العمل الإداري والاكتفاء بالإجراءات والمراسلات الإلكترونية، والاعتراف بكافة المعاملات الإلكترونية وإضفاء المصادقية والصفة القانونية عليها، والحد من المعاملات الورقية، حيث بينت النتائج أن ازدواجية المعاملات ما بين ورقية وإلكترونية من معوقات تطبيق التمكين الإداري بتلك المدارس.

٨- **توفير المعلومات والبيانات الحديثة لمديري المدارس:** لكي يتمكن المرؤوسون (مديري المدارس) من اتخاذ قرارات أفضل لمدارسهم؛ يجب أن يتوفر لهم فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة في تطوير المدرسة وتقديمها، فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين (مديري المدارس) عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في عملية النجاح، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات والبيانات الحديثة التي تتعلق بطبيعة عملهم بأسرع وقت ممكن.

٩- **تحديد احتياجات التدريب الفني اللازمة لرفع المهارات التقنية لمديري المدارس،** وللطاقم الإداري بالمدارس، وذلك من خلال حصر الاحتياجات، ووضع خطة متكاملة للتدريب لسد هذا الاحتياج، ولضمان عدم إضاعة الجهد والوقت والمال والوصول للأهداف المرجوة من هذا التدريب.

١٠- **التدريب وبناء القدرات،** ويشمل تدريب كافة الموارد البشرية على طرق استخدام أجهزة الحاسب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ونشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس.

وضع التشريعات والتعليمات القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

بحوث مقترحة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يُمكن اقتراح القيام ببعض الدراسات البحثية حول:
- واقع ومعوقات التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال.
 - واقع ومعوقات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي.
 - واقع ومعوقات التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في كافة المراحل الدراسية.
 - واقع ومعوقات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء خبرات بعض الدول.
 - علاقة التمكين الإداري لمديري المدارس بتحسين/بتعزيز (الانتماء التنظيمي، أو التميز التنظيمي، أو الالتزام التنظيمي، أو جودة الحياة الوظيفية، أو الرضا الوظيفي، أو العدالة التنظيمية، أو الأداء الوظيفي، أو الإبداع الوظيفي) لديهم.

مراجع البحث

أولاً- مراجع عربية:

- ابن كثير، أبي الفداء إسماعيل بن عمر. (ت: ٧٧٤هـ) (٢٠٠٠). تفسير القرآن العظيم، القاهرة: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم. (١٩٩٤). لسان العرب (ط. ٣). بيروت: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو علي، وفقى حامد. (٢٠١٠، سبتمبر). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم. مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية: كلية رياض الأطفال، ٢(٢): ٤٥٦-٤٠١.
- أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠١٩). درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الإحساء. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٠(١): ٢١٣-٢٣٥. <http://search.mandumah.com/Record/1039917>.
- أحمد، محمد صبحي زكي. (٢٠٢٢). أحمد، التمكين الإداري للقيادات المدرسية للتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الفيوم: كلية التربية.
- أمين، هالة أمين مغاوري. (٢٠١٦، ديسمبر). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التمييز التنظيمي دراسة مستقبلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١٧١(٢): ١٨٦-١٤٠. <http://search.mandumah.com/Record/864815>.
- بني هاني، ميساء حسن مفلح. (٢٠٢٠). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٤(٣): ١-٢٠.
- جرجس، نبيل سعد خليل، عبد الفتاح، منال رشاد، الحو، إيهاب إبراهيم منجي، سعيد، أحمد محمد والشاعر، جيهان عزت السيد محمد. (٢٠٢١، أكتوبر). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها. مجلة شباب الباحثين للعلوم التربوية، كلية

- التربية بجامعة _____ هاج، (٩): ١٤٨ -
<http://search.mandumah.com/Record/1189725> .١٨٠
- الجعبري، دعاء عبد العزيز. (٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات العاملة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين [رسالة ماجستير، جامعة الخليل:كلية الدراسات العليا والبحث العلمي].
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-18007.pdf>
 - جلاب، إحسان والحسيني، كمال. (٢٠١٤). إدارة التمكين والاندماج، بغداد: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
 - الحجاجي، ربيع طالع. (٢٠٢٠، يناير). دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. *المجلة التربوية لكليّة التربية بجامعة _____* هاج. ع ٦٩: 935-
<http://search.mandumah.com/Record/1028688> .٩٨٠
 - حسن، محمد ميمى السعيد. (٢٠١٧). تصور مستقبلي لتمكين قيادات المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عين شمس: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
 - حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية- القاهرة، ١٥(٥٥): 39-145.
 - حلواني، شيماء محمد فهمي. (٢٠٢٢، سبتمبر). معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مركز العطاء للاستشارات التربوية بالكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية بجامعة الطفيلة التقنية بالأردن، ٢(٦): 336-
<https://jsr-kw.com/wp-content/uploads/2022/09.315>
 - حلواني، شيماء محمد فهمي. (٢٠٢٣، مارس). معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل. *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، ١(١): 139-١٨٦.

- الخطيب، حذيفة تقي الدين.(٢٠٠٩). التمكين أسسه وأساليبه(دراسة بلاغية تطبيقية). أبو ظبي: هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ودار الكتب الوطنية.
- خلف الله، محمود إبراهيم عواده.(٢٠١٧، يونيو). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، ٣١(١٢٣): 253-
<http://search.mandumah.com/Record/819912>. 301
- رفاعي، عقيل محمود محمود.(٢٠١٣، سبتمبر). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة. *مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية-القاهرة، ٢٠(٨٦): 339-٤١٤.
- الرواشدة، سحر رشيد والطعاني، حسن أحمد.(٢٠٢٢، مارس). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث-غزة، ٦(١١): ٣٠-٥٥.
- الزامل، يوسف إسماعيل سليمان. (٢٠١٣). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة: كلية التربية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- السعيد، عبد العزيز هلال فراج رويحي.(٢٠٢٠). مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.[رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: كلية الدراسات العليا]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- السلامه، علا سلامون، علي، نايفه قاسم وشعبان، أمينة هاشم.(٢٠٢٣). معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة البعث*، جامعة البعث-حمص/سوريا،
<https://albaath-.72-41:29> ٤٥(٢٩):
univ.edu.sy/journal/index.php/Education/issue/view/655/587

- سمعان، فيفيان نلسن يوسف.(٢٠٢٣). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عين شمس: كلية التربية.
- الشمري، نوف محمد عايد، معوض، صلاح الدين إبراهيم وأحمد، أشرف السعيد.(٢٠٢٣)، يناير). تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية لتحقيق الاستغراق الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة. ١٢١(٤): 2086-2055.
- https://maed.journals.ekb.eg/article_303109_29c36aca3176af5b746bb8e87531b427.pdf
- الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير. (ت ٣١٠هـ) (١٩٩٤). تفسير الطبري من كتابه جامع البيان عن تأويل آي القرآن، بشار عواد معروف، وعصام فارس الحرساني (هدبه وحققه وضبط نصه وعلق عليه). (من المجلد ٣: ٧)، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم والنهدي، سميرة محمد مبارك.(٢٠١٧، ديسمبر). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ٣(١): ٣٥-٥٦.
- <http://search.mandumah.com/Record/933668>
- طنطاوي، محمد سيد.(١٩٩٢). التفسير الوسيط للقرآن الكريم (تفسير سورة يونس وهود ويوسف والرعد وإبراهيم)، عبد الرحمن العدوي (مراجعة)، مجلد (٧)، القاهرة: دار المعارف.
- العازمي، منيرة جعيلان علي.(٢٠٢١، يناير). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة-جامعة جنوب الوادي. ٤(١): ١٢١-١٩٢.
- عامر، وفاء أحمد عبد الفتاح.(٢٠٢١). دور المناخ التنظيمي في التمكين الإداري للقيادات التربوية في التعليم الثانوي دراسة تقويمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أسيوط: كلية التربية.
- العتيبي، غلباء فيصل حدجان.(٢٠١٧، أبريل). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس

الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧٣(٢) ٧٠٠-٦٢٨.

▪ علوان، سهام أحمد محمد.(٢٠١٨، يونيو). آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول.مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، (٩): ٢٧٧-٣٩٣.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-961868>

▪ عمر، أحمد مختار.(٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة : عالم الكتب.
▪ العنزى، فوزي صالح.(٢٠١٥، مايو). واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٣٠(٣٠): ١٧٥-٣٢٣.

▪ العنزى، منى عبد الله صالح، معوض، صلاح الدين إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين عبده.(٢٠٢٠، أبريل). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة.٣(١١٠): ٦٣١-٦٥٠.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1101457>.

▪ العنزى، منى مطلق.(٢٠٢٣، أبريل).التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية.مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة،
<http://search.mandumah.com/Record/1379198.75-58>:(١٥)٧

▪ العواد، عبير نواف سليم.(٢٠٢٣).معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات.جامعة عمّان الأهلية، ٣(٢٥): ١٥٠-١٣٣.
<https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1399&context=albalqa>

▪ الغامدي، منال أحمد عبد الرحمن.(٢٠٢٠، يناير).المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة

المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر -
القهرة، ١٣٥: (٣) ٧٥٣-٧٩٠.

<http://search.mandumah.com/Record/1085436>

- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد. (٢٠٠٧). القاموس المحيط، أبو الوفا نصر الهوريني المصري (تحرير)، مج ٤، ج ٣. بيروت: دار الكتب العلمية.
 - قدورة، منال عبد الهادي علي. (٢٠٢٣). واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط- عمان: كلية الآداب والعلوم التربوية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
 - القرطبي، أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر الأنصاري. (ت: ٦٧١هـ) (٢٠٠٦). الجامع لأحكام القرآن، عبد الله بن عبد المحسن، محمد رضوان عرقسوس، وعبد المحسن التركي (تحقيق). الجزء (١١)، بيروت: مؤسسة الرسالة.
 - القرطبي، أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر الأنصاري. (ت: ٦٧١هـ) (٢٠٠٦). الجامع لأحكام القرآن، عبد الله بن عبد المحسن، محمد أنس مصطفى الخن، ومحمد معتز كريم الدين (تحقيق). الجزء (١٣)، بيروت: مؤسسة الرسالة.
 - الليمون، عبير صالح سليمان. (٢٠٢٢). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة- الأردن: كلية الدراسات العليا]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
 - مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية: القاهرة.
 - محمد، عبد السلام الشيراوي عباس. (٢٠١٦، يونيو). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد، (٢٠): ٢١٢-١٧٠.
 - المسيليم، محمد يوسف. (٢٠١٢، يونيو). صعوبة تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قياديين التعليم. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٢٦ (١٠٣): ٥٣-٨٧.
- <http://search.mandumah.com/Record/184579>
- مطلق، إيمان أحمد. (٢٠٢٠، مارس). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية

والنفسية، المركز القومي للبحوث-غزة، ٤(١٠):١٩-
[.http://search.mandumah.com/Record/1046725](http://search.mandumah.com/Record/1046725).٣٩

- المهيري، عبد الله سلطان عبد الله بن حارب.(٢٠٢١، أكتوبر). التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان: كلية التربية، (٢٧): ١١٣-١٤٩.
- يوسف، يحيي إسماعيل محمود.(٢٠١٥، ديسمبر). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٢)، (٢٠١٥، ديسمبر): ٢٨٥-٣٨٥.

ثانياً- مراجع أجنبية:

- Abu Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1):3-26.
- Al Magableh, M.Q., & Otoum, A.M. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior Among the Head Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University, *International Research in Education*, 2(2):83-106.
- Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), Article #1215. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>
- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21):49-68. <https://www.ejbe.org/index.php/EJBE/article/view/192>
- DuFour, R. & Mattos M. (Apr.,2013). How Do Principals Really Improve Schools? *Educational Leadership*, 70(7): 34-40.
- Evans, J.R. (2017). *Quality and performance excellence : Management, organization, and strategy* (8th ed.). Cengage Learning, Boston, Massachusetts.
- Febriana, D. (Nov., 2011). Empowerment: A Concept Analysis, *1st Syiah Kuala University Annual International Conference Novembe ,29-30 2011, Banda Aceh, Indonesia*, Syiah Kuala University,1(1), 176-182.
- Forrester, R. (2000). Empowerment Rejuvenating a Potent Idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468067>
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4): 354-368. <https://doi.org/10.1108/01425450510605697>

- Griffin,R.W.,& Moorhwad, G.(2013). Organizational Behavior: Managing People and Organizations, International Edition (11th ed.). Cengage Learning.
- Lincoln, N.D., Travers,C., Peter Ackers,P.& Wilkinson,A.(Sep.,2002).The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept, *International Journal of management reviews*, 4(3): 271-290.
- Mestry, R. (2017).Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37 (1): 1-11.
- Oxford University. (2006). Oxford Wordpower Dictionary for Arabic-speaking learners of English(2nd ed.). Oxford University
- Pastor,J. (1996). Empowerment what it is and what it is not, *Empowerment in Organizations Journal*, 4(2):5-7.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09684899610118028/full/pdf?title=empowerment-what-it-is-and-what-it-is-not>
- Quinn , R.E. , & Spreitzer, G.M. ,(Feb.,1999). *The Road to Empowerment: Seven Questions every Leader Should Consider*, Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California - Los Angeles. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1999/02/1997-03-g97_3-Empowerment.pdf
- Rastegar, A.A., Mahmoodian, M., & Alimadadi, A. (2013). Studying and Identifying Affecting Factors on Employees' Empowerment (Case Study: Mellat Bank), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*,3(2):666-674.
- Shearer, N.B.C., & Reed,P.G.(Jul.,2004). Empowerment: Reformulation of a Non-Rogerian Concept. *Nursing science quarterly*. 17(3):253-259.
[10.1177/0894318404266325](https://doi.org/10.1177/0894318404266325).
- Siami, S., & Gorji, M.A.(Oct.,2011). Assessment of Effect of Empowerment on Employees Performance (Case study Telecommunication Company). *Business and Management Review*,1(8):20-24.
<http://www.businessjournalz.org/bmr>
- Stevenson, W.J. (2015). *Introduction to operations management* (12th ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Ulutaş, M. (2018).The effect of empowerment on employees job satisfaction: a research on Konya industrial zone. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1):589-600.
- Wang, A., &Kebede, S.(2020). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8:274-293.
ثالثًا- مواقع الكترونية:
- <https://www.ldoceonline.com/dictionary/empower>.
- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/empower>.