

كلية التربية
قسم أصول التربية

تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لإدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية

بحث مشتق من رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد الباحثة

رانيا محمد عيد

إشراف

أ.د / زهير السعيد حجازي
أستاذ أصول التربية ورئيس القسم السابق
كلية التربية جامعة مدينة السادات

أ.د / عبد الناصر سعيد عطايا
أستاذ أصول التربية ورئيس القسم السابق
كلية التربية جامعة الأزهر

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لإدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنه لتطبيق عملية التمكين الإداري يجب الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن ، وبناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي و السماح بتداول المعلومات ، و التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم ، و إعادة النظر في نظام المكافآت و توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية ، والتأكيد على أن التدريب من المقومات الأساسية لتنمية القيادات الإدارية وتمكينهم حيث إنه يساعد على زيادة مستوى المعرفة والمهارة في مجال العمل ، كما أن العمل الجماعي والعمل في فريق من أهم عوامل نجاح التمكين الإداري ، وكذلك عمليات تفويض السلطات تمكن القيادات من القيام للعمل بكفاءة عالية ، ولنجاح التمكين الإداري يجب تحفيز العاملين ماديا ومعنويا وعمل مكافآت للمجتهدين منهم ، ولقد تم تقديم تصور مقترح لتحقيق متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس في ضوء إدارة الأزمات

الكلمات المفتاحية: متطلبات التمكين الإداري ، إدارة الأزمات ، مدارس التعليم الأساسي .

ABSTRACT

The research aimed to provide a mechanism for the requirements of administrative empowerment and innovation in basic educational schools in Menoufia. In fact, the method of descriptive layered learning analysis was used, and the study reached a set of the most important results: To implement the process of administrative empowerment, one must move towards flexible organizational structure, build an organization that encourages self-learning and allows the circulation of information, shift from a supervision system based on direction and control, reconsider the rewards system and provide appropriate training for administrative leaders. Emphasizing that training is one of the basic components for developing and empowering administrative leaders, as it helps increase the level of knowledge and skill in the field of work, and that teamwork and working in a team are among the most important factors for the success of administrative empowerment. Likewise, the processes of delegating authorities enable leaders to carry out their work with high efficiency. For the success of administrative empowerment, employees must be financially and morally motivated and rewards must be given to those who are diligent. A proposed vision has been presented to achieve the requirements of administrative empowerment for school principals in light of crisis management

Keywords K: Administrative empowerment requirements, crisis management, basic education schools

مقدمة

يواجه العالم الآن حالة غير مسبوقة من التحديات والمتغيرات السريعة والتي تؤدي إلى حدوث أزمات فى جميع المؤسسات ولأن إدارة الأزمات فرع من فروع علم الإدارة العامة، فهذا الفرع يتميز بكيفية الخروج من الأوضاع السيئة والتغلب على المشكلات والمعوقات و إيجاد الطرق والاستراتيجيات للقضاء على الأزمات مع القيام بالتجديد المستمر للخسائر السلبية التى تواجه المؤسسات المختلفة وخاصة المؤسسات التعليمية، ومن الضروري أن تواجه المدرسة هذه التحديات، وتتعامل معها بمدخل معاصرة للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، ومن هنا أصبح لابد من وجود المدير القادر على إدارة الأزمات التي تحدث بالمدرسة على مدار العام الدراسي والتي تؤثر على العملية التعليمية، وأصبح لزاما عليه أن يتسلح بالمعرفة والعلم والتكنولوجيا التي غزت العالم، وعليه أن يمتلك مهارات و كفايات تتناسب مع الإدارة والقيادة الحديثة وعلى رأسها قيادة ومعرفة استخدام المعلومات بصورة صحيحة حتى يتحكم من السير بالمؤسسة التعليمية نحو التقدم والازدهار. (مجدي عزيز إبراهيم ، ٢٠٠٦ ، ١٢٨)

فالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الإستراتيجيات، ولا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المشكلات ، وأزمات التعليم ليست في مصر وحدها بل توجد في دول كثيرة تعاني منها ومن تلك الأزمات انتشار الأساليب التقليدية القديمة في التعليم، جمود المناهج الدراسية وعدم مواكبتها للتقدم العلمي، عدم التأهيل الجيد للطالب والمعلم على السواء، انتشار السلوكيات اللا أخلاقية بين العديد من الطلاب. (أسامة عبد الرحمن ، ٢٠١٠ ، ١٤٣)

وترى الباحثة أهمية دور القيادة ذات النمط غير الروتيني والتي تجعل المؤسسة مؤهلة لإدارة الأزمات خاصة المؤسسات التعليمية، حتى تكون مستعدة لتجاوز الأزمات ، لذلك لابد من التفكير في أساليب للخروج منها بأقل الخسائر ولن يتحقق ذلك إلا بالتمكين الإداري للمديرين حتى يستطيعوا التعامل مع الأزمة وتجاوزها خاصة فى المدارس ؛ لأنها مؤسسة تربية هامة لا يقل دورها عن دور الأسرة في تربية وإعداد التلاميذ حتى يصبحوا مواطنين صالحين، فالمدرسة هي الوحدة الإجرائية العملية التي تترجم فلسفة المجتمع وأهدافه إلى إجراءات لتربية التلاميذ بغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة، فهي تعتبر من أخطر مؤسسات المجتمع، إذ تتحمل مسؤولية من أهم المسؤوليات تجاه حياة الأمة، لأنها تتصل اتصال مباشر بحياة كل فرد وكل أسرة، فالمدرسة هي التي تنفذ الأهداف التي يريدها ويرسمها المجتمع، وفقا لخطط ومناهج محددة

وعمليات تفاعل وأنشطة ، فهي تساعد في تنمية مواهبهم وتقويتهم في مواجهة الأمور، حتى يكون هناك انسجام وتكامل مع باقي أعضاء المجتمع.

مشكلة البحث وأسئلته

في ظل التحديات التي تواجه المدرسة وإدارتها تستدعي الحاجة إلى ضرورة اكتساب مديري المدارس إلى المهارات والقدرات التي تساعدهم في خلق مناخ مدرسي فعال يشجع العاملين بالمدرسة على القيام بواجبهم، وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه ، ومن هذا المنطلق أصبحت المجتمعات أكثر تنافس مع غيرها في بناء المؤسسات التربوية وتطويرها ، وبقاء هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها، فالإدارة التربوية هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وذويه وبيئته، ويتوقف مدى نجاحها على المشاركة في اتخاذ القرار، وهو عمل ضروري لنجاح الإدارة. (عيدة حداد ، ٢٠١٧ ، ٧)

وتبني أساليب حديثة كالتمكين الإداري، الذي يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة الى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق، وزرع الثقة بنفس العاملين، والابداع، وروح المبادرة ويربط بين اهداف العالمين واهداف المنظمة.

وقد أوضحت دراسة عفاف راضي علي (٢٠٢٠) الدور الكبير للتمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس كما أوصت بتعزيز التمكين الإداري ونفيع دوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس . ، وكشفت دراسة محمد رسمي (٢٠٢٠) عن تفويض السلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات، وأوصت بضرورة منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات في حل المشكلات المدرسية التي قد تواجههم بما يتناسب مع طبيعة المكان والزمان والأفراد.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

ما متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء إدارة الأزمات؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الإطار الفكري لمتطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس ؟

٢- ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات ؟

٣- ما التصور المقترح لمتطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية

في ضوء إدارة الأزمات ؟

أهداف البحث

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:
- تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات .
 - تحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية فى ضوء إدارة الأزمات.
 - معرفة الاسس النظرية لمتطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس.

أهمية البحث

الأهمية النظرية

- ١- أنها يتناول مرحلة مهمة من مراحل التعليم وهو مرحلة التعليم الاساسى.
- ٢- أنها يتناول متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس كاتجاه إدارى معاصر.
- ٣- وأيضاً يتعرض لإدارة الأزمات فى المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية

- ١- لفت أنظار المخططين التربويين أو الإدارات التربوية فى المؤسسات التعليمية لضرورة العمل على تأمين متطلبات التمكين الإداري وتطبيقه فى المؤسسات التربوية لما له من أهمية فى تحقيق الأهداف التربوية.
- ٢- أن تسهم نتائج هذا الدراسة فى تحديث وتطوير العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري مدارس وتمكينهم .
- ٣ - توجيه أنظار مخططي برامج التنمية المهنية إلى المردود الإيجابي للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الاساسى وذلك لتوفير البرامج التى تؤهل المديرين لحل الأزمات التعليمية.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لمشكلة البحث.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث في:

- **الحد الموضوعي** : اقتصرت الدراسة على معرفة متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس فى ضوء ادارة الأزمات (متطلبات إدارية - متطلبات تنظيمية - متطلبات لوجستية).
- **الحد المكاني**: اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية فى جمهورية مصر العربية.
- **الحد البشرى**: يكتفى البحث بمعرفة وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية.

مصطلحات البحث

١- التمكين الإداري: Administrative Empower

عرفه George & Jones : "بأنه منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية ونتائجها المستقبلية أو ذات صلة بأعمالهم". وهو "مدى إعطاء القيادات الإدارية سلطة أوسع في المساءلة والرقابة وتحمل مسؤولياتهم" ويعرف بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

ركز هذا التعريف على أن تكون الإدارة بعيدة نوعا ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف. (وفاء العمري ، ٢٠١٦ ، ٣)

ويعرّف كذلك بأنه: "تفويض عملية اتخاذ القرار إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة وتوفير التدريب الكافي والضروري للمسؤوليات الجديدة المناطة بهم".

ويمكن تعريفه بأنه منح العاملين وفرق العمل مزيدا من الحرية والاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز وظائفهم، تلبية لحاجة من لديهم الرغبة في الحصول على السلطة، واستجابة لطلبات ورغبات العملاء وخدمة لأهداف المؤسسة ودعمها لموقفها التنافسي. (بوزورين فيروز ، ٢٠٢٠ ، ٣٦١-٣٧٩)

أما (Moohead and Griffin) فقد عرفا التمكين الإداري على أنه " تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف " (سلامة محمد ، ٢٠١٦))

من خلال ما تقدم تعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائيا بأنه " منح القادة المسؤولية والسلطة بحيث تصبح لديهم القدرة على الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في صنع القرارات ضمن التنظيمات الإدارية".

٣ - مفهوم الأزمة : Crises concept

تعرف الأزمة بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير الكيان الذي تتعرض له، وتضع صناعات القرار في حيرة وصعوبات كبيرة ، فيصبح أى قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وعدم توفر المعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع في ظل وقوع الأزمة". (يوسف ابو فار ، ٢٠٢٠ ، ٢٤)

كما يمكن تعريفها على أنها " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من المؤثرات، أو حدوث خلل كبير ومفاجئ يحدث في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وهي لحظة حاسمة يمكن أن تغير الوضع إلى الأحسن أو الأسوء ". (خالد احمد علي محمود ، ٢٠١٩ ، ١٣)

٤ - إدارة الأزمات : Crises Administrative

يمكن تعريفها على أنها " العمليات المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة، عن طريق الرصد والاستشعار للتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع او الاستعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، مما يحقق اقل الاضرار للبيئة والعاملين في المنظمة" (محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، ٢٠١٩ ، ١٨) .
وتعرف أيضا إدارة الأزمات بأنها "فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي ، وتعمل على إخراج المؤسسة من حالة الأزمة والسيطرة عليها" (سامي محمد هشام حريز ، ٢٠٠٧ ، ١٦)

وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها

عملية مستمرة تحدث نتيجة للرصد الداخلى والخارجى حتى يمكن التعامل مع الأزمات والتحكم فيها.
الدراسات السابقة

الدراسات التى تناولت التمكين الإداري

الدراسات العربية : وتعرضها الباحثة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

- دراسة عادل بن عايد الشمري (٢٠٢١) بعنوان " واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين ، وبيان أثر التمكين في هذا الأداء، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع بياناتها، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ أبرزها: وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عال. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي. وأوصت مجموعة من التوصيات أبرزها: التأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم.

- دراسة أحمد مساعد (٢٠٢١) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى

مديري المدارس المتوسطة دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وجاء بعد العمل الجماعي بالرتبة الأولى، في حين جاء بعد التحفيز بالرتبة الأخيرة، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطا، وجاء بعد الرضا الذاتي بالرتبة الأولى، في حين جاء بعد الرضا عن الحوافز والأجور بالرتبة الأخيرة، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.

- دراسة ميادة محمد حسين (٢٠٢٤) ، بعنوان متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاطار الفكري للحرية الأكاديمية والتمكين التربوي ومعرفة متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى الاستقلال الاداري والمالي والأكاديمي للمؤسسة التعليمية، منح الصلاحيات للمؤسسة التعليمية، والضمانات المرضية للعمل الجاد ورفعة المؤسسة التعميمية، منح المعلم الحرية في التدريس ، واتخاذ القرار ، والتعبير عن الرأي ، والبحث العلمي، تفويض السلطة للمعلم لاتخاذ القرارات الخاصة لمنح المعلم الثقة والدعم ، وذلك بالامداد بالمعمومات اللازمة وتوفير الدعم والمساندة المجتمعية للمعلمين ، وتوفير الموارد البشرية المتخصصة من المعلمين ، وكذلك المواد والأدوات اللازمة له ، لكي تحرك قدرات المعلمين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل.

الدراسات الأجنبية : وتعرضها الباحثة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

- دراسة Sagnak (٢٠١٢) بعنوان " تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وعلاقته بالمناخ الابتكاري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وبين المناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها : أن سلوك المديرين في تمكين القيادة كان مؤشرا كبيرا في السلوك الإبداعي للمعلمين والمناخ الابتكاري داخل المدرسة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي للمعلمين وأن المناخ الإبداعي كان موجوداً بدرجة متوسطة في العلاقة بين سلوك المديرين لتمكين القيادة والسلوك الإبداعي للمعلمين.

- دراسة Abdareen (٢٠٢٠) بعنوان " أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا ولتحقيق أهداف الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري ، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة ، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في: تحديد توقعات أداء الموظفين ، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين ، وتقييم أداء الموظفين

، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين ، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين ؛ ووضعت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها: زيادة الاهتمام بمستوى التمكين الممنوح للموظفين من قبل مديري جامعة جدارا وإيلاء مزيد من الاهتمام لعملية إدارة أداء الموظفين.

الدراسات التي تناولت ادارة الأزمات :-

الدراسات العربية : وتعرضها الباحثة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

زينب خليل سعد القزافي (٢٠١٨) : "بعنوان استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر وتحليل واقع التعليم الثانوي في ليبيا ومشكلاته، ورصد واقع أداء مدارس التعليم الثانوي في ليبيا لمواجهة الأزمات التعليمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى : غياب الوعي لدى العاملين بالمدارس الثانوية بآليات التعامل مع الأزمات.

- دراسة أمثال حمد العريفان (٢٠٢١)، بعنوان " إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم

العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصوّر مقترح"

هدفت الدراسة إلى معرفة أداء وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في إدارة الأزمة التربوية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى : أن أداء وزارة التربية والتعليم العالي الحالية أثناء الأزمة أتت بدرجة متوسطة من قبل العاملين في الهيئة التعليمية والتدريسية للوزارة ، وقدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: تدريب وتنمية المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة بوزارة التربية والتعليم العالي الكويتية على أساليب إدارة الأزمات المختلفة.

- دراسة سامية الشحات على (٢٠٢٢) ، بعنوان دراسة تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات

المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر

هدفت الدراسة إلى عرض رؤية تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، وذلك من خلال عرض أسباب الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية، أنواع الأزمات المستجدة، والنتائج والتوصيات لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف موضوع البحث وصفا دقيقا، وتحليل الأدبيات المرتبطة بالأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، توصلت الدراسة إلى ضعف الجهود المبذولة في التخطيط لتجنب الأزمات، وعدم وجود تصور واضح عن طبيعة الجهود الواجب بذلها، وقلة وعي الإدارة بأهمية الإعداد المسبق للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وضعف وقصور في توقع الأزمات المستجدة داخل المدرسة والتدريب على كيفية مواجهتها، وضعف تحديد الاحتياجات اللازمة التي تأثرت بالأزمة لاستعادة النشاط بالمدرسة.

الدراسات الأجنبية :

- دراسة **Onykike Maggaret Odu (٢٠١٤)** : بعنوان "إدارة أزمات الطلاب في مؤسسات التعليم العالي و اقتراح سبل مواجهتها" .

هدفت الدراسة التعرف على العوامل المميزة للتعامل مع الأزمات التربوية داخل مؤسسات التعليم العالي واقتراح سبل مواجهتها، استخدمت المنهج الوصفي التجريبي ، توصلت الدراسة إلى ما يلي : لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء الطلاب (ذكور - إناث) فيما يتعلق بأسباب أزمات الطلاب في مؤسسات التعليم العالي، لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسط درجات الطلاب على مقياس استراتيجيات إدارة أزمات الطلاب.

- دراسة **Kelley, Nancy Robinson (٢٠١٥)** : بعنوان "الدروس المستفادة لتحقيق أفضل الممارسات لفريق إدارة الأزمات المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدروس المستفادة من خلال نموذج عملي للأزمة للخروج بأفضل الممارسات في حالات الأزمات المدرسية، تركيز الاهتمام على فريق إدارة الأزمات المدرسية، الوقوف على نقاط القوة والضعف لإدارة فريق الأزمات المدرسية ، استخدمت نموذج كورت ليفين، اعتمدت على البيانات من خلال السجلات الأرشيفية بالمدارس. توصلت الدراسة إلى فعالية خطة الأزمات بالمدرسة تعتمد على قدرة فريق إدارة الأزمات بالمدرسة بغض النظر عن شموليتها تحديد الممارسات المتبعة من خلال فريق العمل بإدارة الأزمات بالمدرسة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، ضرورة المزيد من الدورات التدريبية والاجتماعات والتطوير المهني لأعضاء فريق إدارة الأزمات بالمدرسة بصفة مستمرة، مع تقديم الدعم المناسب لهم .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية وقد استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في:

بلورة مشكلة الدراسة وتحديد المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

إثراء الجانب النظري للدراسة.

تحديد الجوانب الإحصائية للدراسة.

تحديد رؤية مستقبلية لمحاو الاستبانة.

تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية وتقديم المقترحات والتوصيات.

أوجه الشبه :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين بأن موضوعي التمكين الإداري وإدارة الأزمات قد حظيا باهتمام العديد من الباحثين محليا ودوليا ، إذ تم استقاء العديد من المعلومات من هذه الدراسات دون إغفال الطابع الخصوصي لهذه الدراسة .

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في توظيفها للمنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة. **أوجه الاختلاف :**

والتي تتميز عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- اختلاف عينة الدراسة في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، فتضمنت العينة في الدراسة الحالية على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ، للوصول الى تصور أدق.
- تتناول الدراسة الحالية متطلبات التمكين الإداري كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة مما يعزز تميز هذه الدراسة.

أوجه الاستفادة :

استفادت الباحثة من الدراسات المشار إليها سابقا في تناولها للإطار النظري للبحث من مفاهيم التمكين وأبعاده وفهم وإدراك إدارة الأزمات، وكذلك مقارنة نتائج الدراسات والاستبيانات المستخدمة. التعرف على المنهج الملائم للدراسة . دعم مشكلة الدراسة من خلال بعض النتائج والتوصيات للدراسات السابقة.

المحور الأول : الإطار الفكري للتمكين الإداري

إن العالم في سباق مع الزمن ، حيث فرضت التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية والعلمية الهائلة نفسها على طبيعة عمل المؤسسات المختلفة داخل المجتمع وخاصة المؤسسات التربوية ، لذا يتحتم البحث عن اتجاهات مبتكرة لتفعيلها لتطوير أدواتها وهيكلها التنظيمية فيعود على المخرجات بالنفع والتحسين وذلك لمواكبة التطورات ، فتظهر نظريات جديدة تعمل على تحسين الحياة ، مما يستوجب وجود قيادات واعية متمكنة قادرة على القيادة بفاعلية وذلك لتعزيز الدافع الذاتي لدى مديري المؤسسات للعمل على التحسين والتطوير للقيام بالواجبات والشعور بالاستقلالية المنضبطة في إدارة الشؤون الداخلية .

لذلك تسعى المؤسسات التربوية لتبني التمكين الإداري لما له من أثر في كل عناصر العملية التربوية ، والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة ، لتصل لدرجة من المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري. (بثينة أحمد زياد العبيدين ، ٢٠٠٤ ، ١٨)

كما يحتاج مدير المدرسة كأهم عناصر العملية الادارية للتمكين الإداري لأنه يشكل العمود الفقري للمدرسة ؛ فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتوجيه والتقويم ، وهي مهام وواجبات تعتمد عليها المدرسة في نجاحها وتقدمها. (منى عبدالله صالح ، ٢٠٢٠ ، ٦٣١)

والتمكين الإداري مطلب مهم وضروري كما أنه يعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير وتفويض الصلاحيات ، وهي من العناصر التي لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي حيث تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة التربوية ومديري المدارس وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية ، وممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفتهم ، لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، وتكون الإدارة أكثر قدرة على تقليل النفقات ، وزيادة الدافعية لدى العاملين ، وزيادة الإنتاجية. (محمد محمود الفاضل ، ٢٠١١ ، ١٧)

لذا سوف تتناول الباحثة مفهوم التمكين الإداري - أهداف وأهمية وخصائص التمكين الإداري - اتجاهات وأبعاد التمكين الإداري - متطلبات تحقيق التمكين الإداري للقيادات الادارية.

أولاً : مفهوم التمكين الإداري

على الرغم من أن التمكين يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، حيث بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المؤسسات الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين إلا أن التمكين كمصطلح لا يعتبر حديثاً أو دخيلاً على ثقافتنا الإسلامية.

التمكين في القرآن الكريم:

فقد ذُكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ١٦ آية جاءت في ١٢ سورة و ٨ ألفاظ هي : (مكناهم، مكناكم ، مَكَّنًا ، أمكن منهم ، مكين، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، مُمَكَّنٌ).

حيث قال تعالى "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" [سورة الكهف، الآية: ٤]

أي : أعطيناه ملكا عظيما متمكنا فيه، له من جميع ما يؤتى الملوك من التمكين.

وقوله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" [سورة الأعراف، الآية: ٨]

يقول تعالى ممثتا على عبده فيما مكن لهم من أنه جعل الأرض قرارا ، وجعل لها رواسي وأنهارا ، وجعل لهم فيها منازل وبيوتا.

التمكين فى اللغة:

الأصل اللغوي للتمكين في اللغة العربية تعني مكن الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة ، ويقال مكن تمكيننا ومكانة ، وهو منح المنزلة الرفيعة والتمكن من الشيء يعني إتقانه والسيطرة عليه.(بن كماش راضية ، ٢٠٢١ ، ٢٢)

يعرف التمكين لغويا فى معجم لسان العرب بمعنى القدرة (جمال الدين بن منظور ، ١٩٩٥ ، ٢٢٧)، أما فى معجم الوسيط فإن مكن له فى الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، ٢٠٠٤ ، ٢٧٤)

التمكين اصطلاحاً:

يعرفه أفندي: "بأنه عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع فى ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار".

ويعرفه كانجر و كانيونجر 1988 conger and ranungo : "التمكين هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصديق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم فى الأداء وتطويره".

أما ماروف (Maroff 1988) فقد عرفه: "هو القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام فى صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل". (بن كماش راضية ، ٢٠٢١ ، ٢٢)

كما عرفه موريل ومرديث (Murrel & Merdith): " بأنه تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"

وعرفه أيضا Zenk & Shaaf : "التمكين بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه

ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع". (وفاء العمري ، ٢٠١٦ ، ٣)

يُعرف التمكين الإداري بأنه استراتيجية تدفع القادة أن يقدمون أفضل أداء لديهم وبذل مزيد من الجهد بكفاءة أعلى لتحقيق أهداف المؤسسة؛ كما يعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثراً أكثر وذلك من خلال السماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية.(نجوى يوسف جمال الدين ونجلاء محمد ، ٢٠١٥ ، ٤٥٦)

يعرف بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونماؤها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق هذه الرسالة (عبدالرحمن الشقاوي ، ٢٠٠٢ ، ٤٢) .

ويمكن تعريفه بأنه منح العاملين وفرق العمل مزيدا من الحرية والاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز وظائفهم، تلبية لحاجة من لديهم الرغبة في الحصول على السلطة، واستجابة لطلبات ورغبات العملاء وخدمة لأهداف المؤسسة ودعما لموقفها التنافسي. (بوزورين فيروز ، ٢٠٢٠ ، ٣٦٥) ويعرفه نيكسون بأنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (Nixon ، 1994 ، 16).

ويقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. (محمد الجريدة، أحمد بن عبد العزيز المنوري ، ٢٠١٤ ، ٦٣)

عرفه الزامل بأنه منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق استراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف. (سعد بن مرزوق العتيبي ، ٢٠٢١ ، ١٨)

وهو ممارسة ادارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية. (كامل شكير الوطيفي ، ٢٠١٤ ، ١٠٩)

مما سبق يتضح لدى الباحثة أن هناك توافقاً بين التعريفات المختلفة للتمكين ، فهي تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وضرورة مشاركتهم المعلومات التي يحتاجونها ، وضرورة تدريبهم وتنمية قدراتهم ، والتأكيد على دور الإدارة العليا ، كما يتوجه أحد التعريفات إلى مفهوم تعظيم القيمة لأصحاب المصالح من خلال نقل القوة المستندة الخاصة بإصدار القرارات ، وضرورة مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا ، مع وجود نظام وقواعد للعمل ، وكذلك تدعيم الإحساس بالشعور والأمان ، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير .

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه : ممارسة إدارية يتم فيها منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال منح السلطة التشريعية والإدارية و تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم

للاستقلالية في اتخاذ القرارات مما يدفعهم لتقديم أفضل أداء لديهم وبذل مزيد من الجهد بكفاءة أعلى لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا : أهداف التمكين الإداري :-

يهدف إلى تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. كما أنه يسهم في :

- الإحساس بإطار العمل الكامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها.
- المسائلة والمسؤولية عن أعمال العامل.
- إنجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة.
- يزيد من دافعية الأداء المراد إنجازه .
- يسهم بالقضاء على الإحباط وضغوط العمل.
- يعتبر خطوة مهمة في تحقيق التعلم. - سرعة اتخاذ القرار
- تقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المنظمة مع ممارسة نوع من الرقابة. (كامل شكير الوظيفي ، ٢٠١٤ ، ١١٠)

ثالثا : أهمية التمكين الإداري :-

- ١- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتحقيق مكانة متميزة وهذا ما تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التعليمية . (هدى عمر ، ٢٠١٨ ، ١٨)
- ٢- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل : فزيادة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من الدافعية وحب العمل مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
- ٣- يخلق بيئة عملية فعالة وآمنة من خلال المشاركة في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات ، والتعاون ، والدعم الإداري لهم ، تؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة.
- ٤- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية. (Mgbeke ، 2007 ، 49)
- ٥- اكتساب القيادات الإدارية المعرفة والمهارة.

٦- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف والتشجيع على روح المبادرة والتفكير المبتكر .
(مراد ممدوح كامل السيد ، ٢٠١٥ ، ١٤٧)
ومن هنا يتضح أهمية التمكين الإداري في المجال التربوي والتعليمي حيث يخلق بيئة تعليمية مناسبة ،
ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة ،وزيادة الدافعية لديهم لتقديم المزيد
، مما يعود بالنفع على الطلاب وعلى العملية التعليمية ككل .

رابعا : خصائص التمكين الإداري:

التي يجب على الإدارة العليا العمل على توافرها ويمكن تحديد أهمها فيما يلي :

١. سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل.
٢. تشجيع القيادات على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل.
٣. إعطاء القيادات ثقة أكبر في اختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.
٤. توفير المعلومات في الوقت المناسب.
٥. التركيز على النتائج بالإضافة إلى الالتزام باللوائح والقواعد.
٦. الوضوح والشفافية مع القيادات الإدارية من قبل القيادات العليا. (سلامة عبد العظيم حسين ، ٢٠١٢ ،
١٦)
٧. وجود الدعم والمساندة من القيادات العليا لمفهوم التمكين.
٨. وجود ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
٩. وجود فرق العمل الممكنة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. (باسم سليمان صالح ، ٢٠١٥ ،
١٢١)

يتضح مما سبق أن التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم
المزيد من الاستقلالية لأداء واجبهم ، ويركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل الأزمات ، كما أنه يجعل
الأفراد مسؤولين عن نتائج أفعالهم وقراراتهم.

متطلبات تحقيق التمكين الإداري للقيادات الإدارية :

ويتم توضيح هذه المتطلبات فيما يلي :

١. **الثقة الإدارية** : عملية تمكين القيادات الإدارية يكون أساسها الثقة بين الإدارة العليا و القيادات الإدارية فعندما توجد الثقة في القائد الإداري يتم إمداده بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. (عزة أحمد محمد الحسيني ، ٢٠١٥ ، ٣٦٠)
٢. **الأهداف والرؤى المستقبلية** : إن تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية تساعد القيادات الإدارية على معرفة ما سيقومون به لاحقاً ، وبهذا تكون الرؤية قائده نحو الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. (فهد بن محمد الشعلان ، ٢٠١٥ ، ٣٠٥)
٣. **فرق العمل** : يتطلب التمكين الإداري أن تؤكد الثقافة التنظيمية على أهمية العمل التعاوني من خلال فرق العمل ، حيث أنها تتمتع بسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، ولديها مهارات عديدة. (مصلح سعيد مبارك القحطاني ، ٢٠١٣ ، ٥٣)
٤. **الاتصال الفعال وتدقيق المعلومات** : تعد المعلومة من العوامل الهامة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل فبدون المعلومة الحديثة لا يمكن التصرف بحرية ولكي يتم الالتزام بتحقيق التمكين يجب توفير اتصال فعال مع كل المستويات الإدارية وذلك لاتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة . (محمد حسن البدوي ، ٢٠١٦ ، ٦٢)
٥. **الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري** : هي مجموعه من القيم، والمعتقدات والأفكار الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين ، ويحتاج التمكين في المؤسسة التعليمية إلى ثقافة تنظيمية جديدة تحث على العمل بروح الفريق ، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. (فيصل عبيد حمود ، ٢٠١٦ ، ٦٤)
٦. **التدريب المستمر** : يشكل التدريب مطلباً هاماً وضرورياً في إدارة الجامعات فهو يساعد على الارتقاء بأداء القيادات الإدارية حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بنجاح يعتمد على كفاءة قادتها وما اكتسبوه من معرفة وعلم وتدريب. (عبد الباسط محمد دياب شحاتة ، ٢٠١٧ ، ٥٨٢)
٧. **مكافأة القيادات الإدارية والعاملين** : حيث تشجع المكافأة على بذل مزيد من الجهد ورفع الروح المعنوية للقيادات الإدارية والتحسين المستمر للأعمال. (مراد ممدوح كامل السيد ، ٢٠١٥ ، ١٤٦)
٨. **الضبط والرقابة** : يتطلب التمكين الإداري أن يدرك العاملون حدود حرياتهم في اتخاذ القرارات أو مدى سلطاتهم ومسئولياتهم ومسئوليات الآخرين تجاه إنجاز العمل.

٩. القيادة العليا الممكنة والداعمة له وتعتبر عنصر هام لتحقيق التمكين الإداري فهي إحدى الأدوات التي تمنح السلطة والموارد والمعلومات للقيادات الإدارية والعاملين وبالتالي تمكينهم. (فيصل عبيد حمود ، ٢٠١٦ ، ٦٤٨)

ومما سبق يتضح أن التدريب من المقومات الأساسية لتنمية القيادات الإدارية وتمكينهم حيث إنه يساعد على زيادة مستوى المعرفة والمهارة في مجال عملهم وتخصصاتهم الوظيفية. كما أن العمل الجماعي والعمل في فريق من أهم عوامل نجاح التمكين الإداري ، وكذلك عمليات تفويض السلطات تمكن القيادات من القيام للعمل بكفاءة عالية.

المحور الثاني: إدارة الأزمات

إدارة الأزمات تمثل مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة التي تواجه الانسان منذ أن تحدى الطبيعة حيث لجأ الانسان إلى الحلول العبقريّة التي تحقق المعادلات الصعبة (عباس رشدي العماري ١٩٩٤ ، ٥١).

ولما كانت الازمات ومواجهتها ذات أهمية كبيرة ستقوم الباحثة بتوضيح مفهوم إدارة الأزمات، وكذلك معوقات إدارة الأزمات وسبل التغلب عليها، وذلك على النحو التالي :

مفهوم إدارة الأزمات التعليمية

هي العملية الادارية للمؤسسات التربوية والتعليمية وتتمثل في مجموعة من القرارات والاجراءات التي يمكن بها تخطى الازمة وتفادي حدوثها في المستقبل حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق الاهداف المرجوة منها.

معوقات إدارة الازمات وسبل التغلب عليها

وهي جميع الصعوبات التي تحول دون تمكن الإدارة المدرسية من التعامل المناسب مع المشكلات غير الاعتيادية التي تطرأ أثناء اليوم الدراسي.

وهناك العديد من المعوقات التي تواجه عمل ادارة الازمات ويمكن تصنيف المعوقات إلى :

١- المعوقات التنظيمية: وتتعلق المعوقات التنظيمية بالجوانب التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها :

- اختلاف الثقافة الافراد و العاملين والخلفيات الاجتماعية لهم.

- ضعف التدريب والتأهيل في مجال ادارة الازمات.
- قلة استيعاب بعض القيادات لأساليب ادارة الازمات، وضعف الدعم من طرف الادرة العليا لعملية الادارة الازمة. (بوطغان، ليلي و فرعة، لياس ، ٢٠١٨ ، ٢٧)
- ٢- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** حيث تتعلق بدقة وصحة المعلومات ومدى توفير المراجع والمصادر لها أو بإخفاء جزء من المعلومات المطلوبة عن صناع القرار ، وضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف أو المبالغة في عرض المعلومات، أو شحها وخاصة في أوقات الأزمات أو احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معنية دون غيرها.
- ٣- **معوقات متعلقة بالاتصال:** وتتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، ضعف تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال وضعف القدرة على التقاط اشارات الانذار في وقت مبكر وبالتالي وقوع في ازمات مبكرة نتيجة اهمال او عدم الرصد في الوقت المحدد. (بضياف ، خديجة ، ٢٠١٩ ، ٧٥ ،
- مما سبق يتضح أن المعوقات تؤدي دوراً محورياً في إعاقة الأهداف التي تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيقها، وبالتالي يجب مراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات أو التخفيف من مخاطرها.
- سبل التغلب على معوقات إدارة الأزمات**
- نجاح ادارة الازمات يعتمد على إدراك أهمية الوقت ، وإنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات ، والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات ، وتوافر نظام انذار مبكر تتسم بالكفاءة ، ووجود نظام اتصال يتصف بالكفاءة والفاعلية.
- يتبين لنا مما تقدم أن الأزمات أصبحت جزء من الجانب التعليمي خاصة في الأونة الأخيرة ، وإنها تمثل حقيقة لا يمكن الهروب منها ، وتتطلب إدارة أزمة التنبؤ بها قبل حدوثها ومعالجتها أثناء حدوثها ،والاستفادة منها بعد حدوثها ومن خلال غياب ثقافة معالجة الأزمات بالطرق العلمية والعملية اللازمة حاولت الباحثة اقتراح بعض الحلول التي يمكن
- للإدارة اتباعها في مساندة أزماتها والخروج منها :
- إنشاء إدارة متخصصة في إدارة الأزمات .
- وضع نماذج وتجارب دولية رائجة تتوقع حدوث أزمات ، ومحاولة الاستعداد لمواجهتها ، ومحاولة الاستفادة منها.

- تكثيف الدراسات والبحوث حول موضوع الأزمات وإدارتها.
- وضع قاعدة للبيانات والمعلومات أثناء الأزمات
- وضع أرشيف لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية للاستفادة منها مرة أخرى .
- تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس ليتمكنوا من إدارة الأزمات.

نتائج الدراسة :

تستخلص الباحثة مجموعة من النتائج أهمها :

- ١- لتطبيق عملية التمكين الإداري يجب الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن ، وبناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي و السماح بتداول المعلومات ، و التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم ، وإعادة النظر في نظام المكافآت و توفر التدريب الملائم للقيادات الادارية.
- ٢- التدريب من المقومات الأساسية لتنمية القيادات الإدارية وتمكينهم حيث أنه يساعد على زيادة مستوى المعرفة والمهارة في مجال العمل.
- ٣- كما أن العمل الجماعي والعمل في فريق من أهم عوامل نجاح التمكين الإداري ، وكذلك عمليات تفويض السلطات تمكن القيادات من القيام للعمل بكفاءة عالية.
- ٤- ولنجاح التمكين الإداري يجب تحفيز العاملين ماديا ومعنويا وعمل مكافآت للمجتهدين منهم.

المحور الثالث: التصور المقترح لتحقيق متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس في ضوء إدارة الأزمات

يهدف إلى تحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس في ضوء إدارة الأزمات من خلال وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لمديري المدارس في ضوء إدارة الأزمات

مبررات التصور المقترح

يستند التصور المقترح لتفعيل التمكين الإداري لمديري المدارس في ضوء إدارة الأزمات إلى عدة مبررات، منها:

- ١- أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس: حيث يعد التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في المدارس، فيساهم التمكين في تطوير الفكر الإداري، فيحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالمدرسة وأداء المدرسة ككل ، وهو أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى

إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل خاصة فى ظل إدارة الأزمات.(أم السعد

ناصرى وريمة ديمي ، ٢٠٢٢ ، ٥)

٢- أهمية التعليم الأساسى: فهى من أهم المراحل فى حياة الطلاب حيث تشكل شخصيتهم وتنمى قدراتهم، وتزودهم بالمهارات والمعارف اللازمة لحياتهم الدراسية والعلمية.

أهداف التصور المقترح: يسهم فى تحقيق عدد من الأهداف المهمة، منها: تحقيق التمكين الإدارى لمديرى مدارس التعليم الأساسى من خلال تحديد متطلبات التمكين الإدارى لهم فى ضوء إدارة الأزمات، فتفعيل التصور المقترح يسهم فى تحقيق منظومة قادرة على إدارة الأزمات بشكل جيد والتحكم فيها والسيطرة عليها.

منطلقات التصور المقترح : ينطلق من عدة مبادئ، أهمها:

١- المشاركة فى اتخاذ القرارات: فيمكن أن يقتضى الأمر خاصة فى ظل إدارة الأزمات أن يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرارات حاسمة وسريعة لذا وجبت المشاركة والفاعلية فى اتخاذ القرارات.

٢- التطوير ومواكبة تغيرات العصر: فلم يعد أسلوب التحكم وإعطاء الأوامر الفوقية التى تبعد عن الواقع هو الأسلوب الأمثل لإدارة الأزمات التعليمية.

٣- التعليم وأهميته فى تربية الطفل خاصة فى مراحلها الأولى وهى مرحلة التعليم الأساسى والدور المهم الذى يقوم به مدير المدرسة فى العملية التعليمية ودوره المهم جدا أثناء إدارة الأزمات.

متطلبات التمكين الإدارى The Requirements of Administrative Empowerments

وهى مجموعة المقترضات التى يجب أن تتوفر للنقل التدريجى للسلطة لدى مديري المدارس ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والمشاركة فى اتخاذ القرارات ومساهماتهم فى النمو المهنى وهى على النحو التالى :

أولاً (متطلبات إدارية وتتضمن :

١- تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا حتى يتمكن الموظف من اتخاذ قرارات متعلقة بأداء عملهم

٢- إشراك المديرين فى اتخاذ القرارات ووضع السياسات التعليمية (محمد يوسف عزات شقوره ، ٢٠١٥

، ٣٨)

٢٦٧

٣- **الدعم الإداري (الثقة)** فأساس عملية التمكين هو الثقة ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وإمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار.

ثانيا (متطلبات تنظيمية وتشمل :

١- فرق العمل يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين فرق العمل ومشاركتهم في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

٢- التدريب أنه لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة

٣- الدعم الاجتماعي لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة (خالد سليمان الرشودي ، ٢٠٠٩ ، ٣٠)

ثالثا (متطلبات لوجستية وتتكون من :

(١) الحوافز الشعور الايجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، وتقدير جهوده، ومساعدته على الإحساس بإنجازه. (سامر عبدالمجيد البشاشة ، ٢٠٠٨ ، ٢٣٠)

(٢) الموارد البشرية والمادية

آليات تفعيل التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء إدارة الأزمات

أ- تفعيل دور التفويض والثقة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات للتمكين الإداري في ضوء إدارة الأزمات وذلك من خلال : البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير التشريعات والأنظمة الإدارية، واتخاذ الآليات والإجراءات التي تكفل لجميع الهياكل الإدارية داخل المدارس للعمل معاً بصورة متكاملة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري وإدارة الأزمات، واتخاذ قرارات حكيمة بشأنها.

ب- تفعيل دور الاتصال وتدفق المعلومات وفرق العمل للتمكين الإداري في ضوء إدارة الأزمات وذلك من خلال: تطوير مراكز المعلومات في مدارس التعليم الأساسي وتوفير كافة المستلزمات ومنح المديرين

الصلاحيات اللازمة لاستخدامها في إدارة الأزمات التعليمية ، وكذلك الاعتماد على التقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة للحصول على البيانات والمعلومات.

ج- تفعيل دور التدريب والنمو المهني - مجال الدعم الاجتماعي للتمكين الإداري في ضوء إدارة الأزمات وذلك من خلال: تطوير معاهد التدريب والتأهيل التربوي بوزارة التربية والتعليم وتحديد مسح لاحتياجات مدرء المدارس التدريبية لتوفير المزيد من الفرص المناسبة لتهيئة مناخ النمو المهني لمدير المدرسة المتماشية مع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة الأزمات.

د - تفعيل دور التحفيز الذاتي للتمكين الإداري في ضوء إدارة الأزمات وذلك من خلال: تشجيع المبادرات الصادرة من المديرين وحثهم على المزيد من المبادرات للارتقاء بالعمل المدرسي، وتشجيع المديرين المتميزين في مجال عملهم من خلال الحوافز المادية والعينية لهم، مع الثناء وشكرهم على ما يقدمونه من جهد في عملهم الإداري.

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري:

تواجه المؤسسات التعليمية بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق عملية التمكين الإداري وتتمثل معوقات التمكين الإداري فيما يلي:

- ١- قلة قناعة الإدارة العليا بثقافة التمكين الإداري وأهميته.
- ٢- نظام الحوافز غير عادل.
- ٣- ندرة الاهتمام بفرق العمل والعمل في جماعات .
- ٤- تدني مستوى كفاءة القيادات الإدارية مع قصور التدريب ومحدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية لهم.
- ٥- الهيكل التنظيمي الهرمي المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- ٦- لإلتزام الحرفي بالقوانين واللوائح.
- ٧- انعدام الثقة الإدارية بين القيادات الإدارية والقيادات العليا
- ٨- خوف بعض القيادات الإدارية من تحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير واتخاذ القرارات بحرية واستقلالية . (Abdeldayem, Marwan Mohamed , 2021 , 117)
- ٩- التركيز على النجاح الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

- ١٠ - زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم القيادات الإدارية عدم الرغبة في التغيير لدى بعض القيادات الإدارية . (نورة بنت إبراهيم بن عبد العزيز المهنا ، ٢٠١٨ ، ٢٥٦)
- ١١ - وجود وصف وظيفي غير دقيق لمهام وتداخل الاختصاصات داخل العمل.
- ١٢ - الخوف من المخاطرة وغياب الدعم التنظيمي.
- ١٣ - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة و عدم الرغبة في التغيير.
- ١٤ - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
- ١٥ - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار. (هبة الله ألهم أحمد ، ٢٠١٩ ، ٣٥٦ ،
وللتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين: ينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً
وعلى مراحل متعددة وبأسلوب متدرج خطوة بخطوة لإعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين.

المراجع العربية

الكتب:

١. إبراهيم ،مجدي عزيز (٢٠٠٦) ، موسوعة المعارف التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة .
٢. ابو فار ،يوسف (٢٠٢٠) ، ادارة الازمات في المنظمات الخاصة والعامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٣. أندراوس ،رامي جمال (٢٠٠٨) ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، الأردن .
٤. الباقي ، صلاح محمد (٢٠٠١) ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
٥. حريز ،سامي محمد هشام (٢٠٠٧)، المهارات في ادارة الازمات وحل المشكلات ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
٦. سمير ،عبد الوهاب و مصطفى، ليلي (٢٠٠٧) ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، مصر.
٧. السيد ،مراد ممدوح كامل (٢٠١٥) ، أيولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .

٨. الشقاوى ، عبدالرحمن (٢٠٠٢)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. عبد الرحمن ،أسامة (٢٠١٠) ، إدارة الأزمات فى المؤسسة التعليمية ، دار زهور المعرفة و البركة ، القاهرة.
١٠. العمارى، عباس رشدى (١٩٩٤)، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر.الفاضل ،محمد محمود (٢٠١١) ، تجديديات فى الإدارة التربوية فى ضوء الاتجاهات المعاصرة ، دار الحمد للنشر والتوزيع ، عمان.
١١. مجمع اللغة العربية بالقاهرة (٢٠٠٤) ، المعجم الوسيط ، ط٤ ، مصر .
١٢. محمود ،خالد احمد علي (٢٠١٩) ، اقتصاد المعرفة وادارة الأزمات المالية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، مصر .
١٣. المغربي ،محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٩)، ادارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر.
١٤. منظور، جمال الدين (١٩٩٥)، لسان العرب ، ج ٢، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
١٥. وندل، فرنش (٢٠٠٠) ، تطوير المنظمات تدخلات علم لتحسين المنظمة السعودية، مكتبة الملك فهد .

المجلات

١. أحمد ،جودة محفوظ (٢٠١٠) ، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، الاردن ، (مج.١٢) ، (ع.١) .
٢. أحمد ،هبة الله ألهم (٢٠١٩) ، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية جامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية جامعة الفيوم.

٣. البدوي، أمل محمد حسن (٢٠١٦) ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية البنات بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة الملك خالد ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية .
٤. البشاشة، سامر عبدالمجيد (٢٠٠٨) ، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، (٢) ١٥ .
٥. بوزورين، فيروز (٢٠٢٠). التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (مج. ١٢) ، (ع) ٣ .
٦. بوطغان، ليلي و فرعة، لياس (٢٠١٨)، ادارة الازمات الاساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، (٠.ع) ١١ .
٧. الجرايدة ،محمد و المنوري ،أحمد بن عبد العزيز (٢٠١٤) ، واقع التمكين الإداري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ،مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، عمان ، (مج. ٢٠) ، (ع) ١ .
٨. جمال الدين ،نجوى يوسف و محمد ،نجلاء (٢٠١٥)، التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في بعض التجارب العالمية، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا ، (ع) ٢٣ .
٩. حسين ،سلامة عبد العظيم (٢٠١٢) ، التمكين الإداري ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المدير الناجح .
١٠. حسين ،ميادة محمد (٢٠٢٤) ، متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، (مج. ٦) ، (ع) ٢ ، مركز تعليم الكبار ، كلية التربية ، جامعة أسيوط.
١١. الحسيني ،عزة أحمد محمد (٢٠١٥)، التمكين الإداري مدخل في دعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان .
١٢. حمود ،فيصل عبيد (٢٠١٦) ، متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعه تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ، مجلة التربية ، كلية التربية جامعة الأزهر .
١٣. رسمي ،محمد محمد حسن (٢٠٢٠) ، التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ،جامعة بنها ، (مج. ٣١) ، (ع) ١٢١ .

- ١٤ . شحاتة، عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٧) ، تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج) (نموذجاً) ، **المجلة التربوية** ، كلية التربية ، جامعة سوهاج .
- ١٥ . الشعلان ،فهد بن محمد (٢٠١٥) ، دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي ، **مجلة الفكر الشرطي** .
- ١٦ . الشمري ،عادل بن عايد (٢٠٢١) ، واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت مجلس النشر العلمي (مج. ٣٥) ، (ع.١٣٨) .
- ١٧ . صالح ،منى عبدالله (٢٠٢٠) ، معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية ، **مجلة كلية التربية بالمنصورة** ، (ع. ١١٠) ، (ج. ٣) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- ١٨ . صالح، باسم سليمان(٢٠١٥)، التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية، **مجلة مستقبل التربية العربية** ، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- ١٩ . العتيبي ،سعد بن مرزوق (٢٠٢١) ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، **المجلة الدورية للعلوم التربوية** ، (مج. ٦٠) ، (ع. ١) ، الرياض.
- ٢٠ . العريفان، امثال حمد (٢٠٢١)، إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصوّر مقترح ، **المجلة العلمية** ، (مج) ٣٧ ، (ع) ٣ ، كلية التربية ، جامعة أسيوط.
- ٢١ . على ،سامية الشحات (٢٠٢٢) ، دراسة تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر ، **مجلة كلية التربية** ، (مج. ٣٣) ، (ع. ١٣٢) ، كلية التربية ، جامعة بنها.
- ٢٢ . علي ،عفاف راضي (٢٠٢٠) ، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث ، (مج. ٤) ، (ع. ٣٣) ، غزة.
- ٢٣ . العمري ،وفاء (٢٠١٦) ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، **مجلة علوم الانسان والمجتمع** ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، الجزائر.

٢٤. العوالمه ،نايلي عبد الحفيظ (١٩٩٤) ، مفهوم تفويض السلطة، دراسة ميدانية المؤسسات
الأردنية العامة والخاصة ، مجلة جامعة عبد العزيز، الجامعة الأردنية ، الأردن ، (مج. ٧).
٢٥. القحطاني ،مصلح سعيد مبارك (٢٠١٣) ، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس
التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة ، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية
الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية ، الجامعة العربية المفتوحة ، المركز الإقليمي ، جدة .
٢٦. القزافي ،زينب خليل سعد (٢٠١٨) ، استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس
التعليم الثانوي في ليبيا ، رسالة دكتوراة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع (١٨) ، ج (٥) ،
مصر .
٢٧. محمد ،سلامة (٢٠١٦)، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في
شركة الاتصالات الفلسطينية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية
والاقتصادية ، (مج) ٢ ، (ع) ٦.
٢٨. مساعد ،أحمد عبيد سويد (٢٠٢١) ، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة
الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي
٢٩. المهنا ،نورة بنت إبراهيم بن عبد العزيز (٢٠١٨) ، التمكين الإداري وأثره على العملية
الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض ، مجلة البحث العلمي في
التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس.
٣٠. الوظيفي ،كامل شكير (٢٠١٤) ، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
، بحث ميداني في جامعة بابل ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
والمالية ، (ع) ١٢ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، العراق.
٣١. وفاء العمري (٢٠١٦) ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مجلة علوم
الانسان والمجتمع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، الجزائر.

الرسائل العلمية

١. بضياف، خديجة (٢٠١٩) ، واقع ادارة الأزمات في الجامعات الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، قسم
العلوم الانسانية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهدي ، ام بواقي.

٢. حداد ، عيدة (٢٠١٧)، دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري التعليم الثانوي والمتوسط ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي .
٣. راضية ،بن كماش (٢٠٢١) ، تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة .
٤. الرشودي ،خالد سليمان (٢٠٠٩) ، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه" ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض .
٥. شقورة ،محمد يوسف عزات (٢٠١٥) ، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير ، غزة .
٦. العبيدين ،بثينة أحمد زياد (٢٠٠٤) ، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة ، رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن .
٧. عمر ،هدى (٢٠١٨) ، آلية التمكين الإداري ، ماجستير إدارة عامة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .
٨. موزاوي ،سامية (٢٠٠٤) ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
٩. ناصري ،أم السعد و ديمي ريمة (٢٠٢٢). دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

المراجع الأجنبية

- Al-bdareen (2020) ,The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. **International Journal of Asian Social Science** , n 10 , 193 – 206
- Abdeldayem, Marwan Mohamed; and Others (Aug 2021). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness Evidence From

Bahrain, **International Journal of Information**, Business and Management;
Chung–Li Vol. (13),No.(3). <https://www.proquest.com/magazines>

– Khawaldeh (2021),The Relationbetween the Administrative Empowerment
and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, Turkish.

– Mgbeke(2007), Employee empowerment as an effective tool to increase
administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi,
Nigeria , Walden University ProQuest Dissertations.

– Nancy Robinson Kelley (2015) Crisis Response Teams in the School Setting,
Best Practices and Lessons Learned, The University of Memphis, **Ph.D**, Ann
Arbor United States, 1–167

– Nixon (1994), Developing An Empowering Culture in Organizations,
.Empowerment in Organizations, 2(1), 14–24

– Onykike Maggaret Odu, (2014) "Management of Students Crisis in Higher
Lnstitution of Learning in Nigeria ", **International Letters of Social and
Humanistic Sciences**, Vol. 4, 31–39

– Sagnak (2012) , The Empowering Leadership and Teacher Innovative
Behavior: The Mediating Role of Innovation Climate, **African Journal of
Business Management** , vol.4 n.6