

**التمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية بمحافظة كفرالشيخ
دراسة ميدانية**

**Administrative Empowerment in Al-Azhar Institutes
in Kafr El-Sheikh Governorate :A Field Study**

إعداد

أ.د/ السعيد السعيد بدير سليمان	د/ فريدة إبراهيم رمضان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة كفرالشيخ	كلية التربية – جامعة كفرالشيخ

الباحث/ إبراهيم مصطفى إبراهيم فايد

التمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية بمحافظة كفرالشيخ

دراسة ميدانية

إعداد / إبراهيم مصطفى إبراهيم فايد

ملخص البحث:-

هدف البحث إلى الوصول إلى إجراءات مقترحة للتمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث. وتكونت عينة البحث من ٤٠٠ شيخا ووكيلا ومعلما من بعض المعاهد الأزهرية بمحافظة كفرالشيخ. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من خمسة أبعاد هي: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، أداء فريق العمل، التدريب، تحفيز العاملين.

وتوصل البحث للنتائج التالية: النتائج النظرية: التمكين هو مفهوم في الإدارة حيث أنه إذا تم تزويد العاملين بالمعلومات والموارد والفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، فسيكونون أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى من المهم أن نفهم أن المؤسسات لا تستطيع تنفيذ التمكين بنفسها بدلاً من ذلك، تخلق الإدارة البيئة المناسبة بحيث يمكن أن يحدث التمكين.

النتائج الميدانية: جاءت جميع نتائج محاور الاستبانة التي أجاب عليها عينة البحث متوسطة، وأشارت النتائج إلى أن هناك مجموعة من المعوقات مرتبطة بنظام الحوافز وأخرى مرتبطة بتنمية السلوك الإبداعي والتفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومعيقات مرتبطة بالتطور الإداري والمهني.

Research Summary:

The researcher used the descriptive approach to achieve the research objectives. The research sample consisted of 400 sheikhs, deputies, and teachers from some Al-Azhar institutes in Kafr El-Sheikh Governorate. To achieve the research objectives, the researcher prepared a questionnaire consisting of five dimensions: delegation of authority, effective communication, team performance, training, and employee motivation.

The study reached the following results:

Theoretical Implications: Empowerment is a concept in management whereby if employees are provided with information, resources, and opportunity while simultaneously taking responsibility for the outcomes of their work, they will be more productive and have higher job satisfaction. It is important to understand that organizations cannot implement empowerment on their own. Instead, management creates the right environment so that empowerment can occur.

Field results: All the questionnaire axes answered by the research sample were average. The results indicated that there is a set of obstacles related to the incentive system, others related to developing creative behavior, delegation, and participation in decision-making, as well as obstacles related to administrative and professional development.

مقدمة البحث

تعمل الإدارة بوجه عام على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة التعليمية والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل. وذلك من خلال إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية اكبر دون تدخل مباشر من الإدارة. وهذا التوجه أطلق عليه التمكين "Empowerment" والذي يعنى بالمقام الأول هو إيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، والأفراد الممكونون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار .

يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئوليتهم الوظيفية، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية، مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، فالتمكين الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، بما يضمن بذل المزيد من الجهد في العمل لخدمة أهداف الوزارة، وتعزيز سمات مديري المدارس، بحيث يصبحوا مؤثرين في نفوس معلميه و باقي العاملين بالمدرسة . إبراهيم بن عبد الله الزعبي، ٢٠١٧، ص ٣.

يعمل التمكين الإداري على جعل القائد التربوي أكثر قرباً من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم وبناء على ذلك فإن

مشاركته في صنع القرارات يمكن أن تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير ففي إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد المشاعر المهنية والسبب في ذلك هو أن مشاركة المدير في صنع القرارات تنمي لديه الإحساس بالملكية والتي تجعله حريصا على تنفيذ القرارات، وكذلك فإن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمل على رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من حماسه للعمل المدرسي، لذلك يعد التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية والمعلمين مدخلا لتحسين الأداء بمعاهدهم من حيث الاهتمام بجودة التعليم باعتباره أحد أهم مؤشرات تقدم أي دولة، فقد شهدت الآونة الأخيرة اهتمام كبير بتطبيق المعايير الدولية في اعتماد المدارس والمعاهد التعليمية، باعتبارها حجرا أساسيا للتطور والنمو الاقتصادي والحضاري لأي دولة، ولم يعد تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول لدرجة مقبولة من التميز في إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء هو ما تسعى إليه المدارس لتلحق بركب التجديد والتنافسية (أسماء أحمد خلف حسن مستقبل التربية العربية ٢٠١٩ ، ص ٨٩)

مشكلة البحث

من خلال عمل الباحث في الحقل التربوي، وفي مجال جودة التعليم الأزهرى، تبين أن الدور الذي تقوم به الإدارة التعليمية بتلك المعاهد للاهتمام بتحسين العملية التعليمية هو دور ضعيف الأداء ويرجع ذلك الي ضعف تمكين شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين من القيام بعملية التحسين للعملية التعليمية داخل معاهدهم حيث لوحظ انه يتم التركيز على الأمور الإدارية والمالية كحضور وغياب الطلاب والمعلمين أو المراسلات الرسمية مع

السلطات التعليمية المسؤولة، علاوة على ذلك قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبالتحسين التربوي والتعليمي مثل تطوير الأهداف العامة لتلك المعاهد ومتابعة تنفيذ المناهج مع المشرفين الفنيين والمعلمين، وتحسين طرق التدريس، ووحدة التدريب، وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة لتوضيح الدروس في مختلف التخصصات، والمناخ التربوي المشجع علي عمليتي التعليم والتعلم وهو ما قد يعود في الأساس إلى الانخفاض الواضح في تمكين شيوخ المعاهد والمعلمين من القيام بالأدوار المنوط بها.

حاول الباحث الوصول إلي واقع التمكين الإداري وتم ذلك من خلال عمل استبانة تضمنت المحاور الآتية :

١ - تفويض السلطة

٢ - الاتصال الفعال

٣ - أداء فريق العمل

٤ - التدريب

٥ - تحفيز العاملين

ويمكن تحديد مشكلة البحث في الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين أداء شيوخ المعاهد باستخدام مدخل التمكين

الإداري؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري؟

٢- ما واقع التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الجهود المبذولة من الدولة؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ.
- ٢- الوقوف على واقع التمكين الإداري لشيخو المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الجهود المبذولة من الدولة.
- ٣- وضع الإجراءات المقترحة لتحقيق التمكين الإداري لدى شيخو المعاهد بمحافظة كفر الشيخ.

أهمية البحث

قد تسهم نتائج البحث متخذي القرار بصورة واضحة بما يمكن أن يكون عليه التمكين حتى نغرز من واقعة الإيجابي ونقل من السلبيات التي تعيق تطبيقه.

حيث أن التمكين يساعد في تخفيف وطأة المركزية في الإدارة حين تكون المركزية عائقاً وليست فعالة، ومن ثم يكتسب هذا البحث أهميته من الاعتبارات النظرية والتطبيقية الآتية :

١- قد يفيد البحث الحالي صناع ومتخذي القرار التعليمي في مؤسسات التعليم الأزهرية بمصر، بأهمية التمكين الإداري لدى شيخو ووكلاء ومعلمي المعاهد الأزهرية مما يساعدهم في تطوير أسلوب إدارتهم لمؤسساتهم التعليمية.

٢- الدور المهم لشيخو المعاهد والوكلاء والمعلمين في إدارة العملية التعليمية باعتبارهم أحد أهم عناصر العملية التعليمية وينعكس ذلك

إيجاباً على قدرتهم في التعامل مع الأزمات التي قد تعترض المؤسسة التعليمية والعمل على حلها بالطرق السليمة.

٣- الإسهام في نشر ثقافة التمكين كمفهوم إداري حديث يجمع بين جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية، مما يسهم في دعم الاستمرار في تطوير جوانب العمل التربوي والتعليمي الذي ينشده المجتمع.

حدود البحث

الحد الموضوعي للبحث: يقتصر البحث على التمكين الإداري وفق خمس جوانب هي: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، أداء فريق العمل، التدريب ، تحفيز العاملين.

الحد البشري للبحث: تم عمل استبيان وقام بالإجابة علي محاوره بعض شيوخ ، ووكلاء ، ومعلمي بعض المعاهد الأزهرية بمراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي بمحافظة كفر الشيخ.

الحد المكاني للبحث: طبق البحث على بعض المعاهد الابتدائية والإعدادية والثانوية الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ.

الحدود الزمنية : طبق البحث خلال العام الدراسي الحالي (٢٠٢٤/٢٠٢٥ م خلال شهري (مايو - يونيو) .

منهج البحث وأداته :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو تعبيراً كيفياً، حيث أن هذا المنهج يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى أكثر من

ذلك حيث يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية المختلفة . ذوقان عبيدات ٢٠٠٢ ص ٣٤ .

أداة البحث:

الاستبانة: يستخدم البحث الحالي الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن آراء بعض شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الأزهرية تجاه استخدام مدخل التمكين الإداري لتحسين العملية التعليمية (إعداد الباحث).

مصطلحات البحث

التمكين الإداري: Administrative Empowerment

١ - التمكين لغة: وردت كلمة مكن بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو مهنة محددة بمعنى مثقفاً بالعلم أو المهنة (مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز ٢٠٠٣ .

٢ - التمكين الإداري، اصطلاحاً : يعرف التمكين الإداري بأنه إستراتيجية تنظيمية، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة، من غير تدخل مباشر من الإدارة، ومع توفير الموارد التي يحتاجونها كافة، في بيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة التامة بهم حمد عوض شعيبات وآخرون، ٢٠١١، ص ١ .

٣ - يعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً ، بأنه إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلي تمكين شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل

المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل بطريقة صحيحة
ولحصول علي نتائج ايجابية
الدراسات السابقة

بالاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالبحث الحالي يمكن تقسيم
الدراسات السابقة العربية والأجنبية من الأقدم للأحدث إلى ما يأتي :

١ - مستوى التمكين النفسي والإداري، وعلاقته بالقيادة والسلوك التنظيمي لدى المعلمين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي والإداري،
وعلاقته بالقيادة والسلوك التنظيمي لدى المعلمين، استخدم الباحث المنهج
الوصفي التحليلي، وطبق مقياس التمكين النفسي و الإداري على عينة
الدراسة (٣٦٦) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية.
وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين النفسي والإداري للمعلمين كان
متوسطاً، ووجود فروق في مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين
تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور^١ Orly, S.L and Sigalit, T
(2014).

٢ - مستوى تمكين المعلمين في المدارس، وعلاقتها بتقبلهم بالإصلاحات في المناهج المدرسية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تمكين المعلمين في المدارس،
وعلاقتها بتقبلهم بالإصلاحات في المناهج المدرسية. و استخدم الباحث
المنهج الوصفي التحليلي، وطبق مقياس التمكين على عينة الدراسة (١٦٤٦)
معلماً ومعلمة من معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية اختيروا من (٦)
محافظات في الصين. و كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين المدرك

لدى المعلمين كان متوسطاً^١ Lee, J., Yin, H.B., Zhang, Z.H. and Jin, Y.L.; 2014.

٣- التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري باعتباره مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، دراسة ميدانية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي. وتمثلت أدواتها في المقابلة الشخصية واستمارة استبيان، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بهذه الإدارات في بعض محافظات مصر والبالغ عددهم (٢٢٠) مدير ورئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يعد أداة للإصلاح الإداري، ومدخل المدخل الحاكم للتحسين المستمر وإدارة الأزمات، واحد مقومات إدارة الجودة الشاملة، وبمبدأ من مبادئ الإدارة الإلكترونية التي تساعد الممكنين من تقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات وتميز المصطلحات من أهم العمليات التي تحقق التواصل الفعال والفهم الصحيح (محمود ابراهيم عواد خلف الله ٢٠١٦، ص ص ١٧٠ - ٢١٢) .

٤- العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مديري المدارس والالتزامات التنظيمية للمعلمين

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مسؤولي المدارس الثانوية والالتزامات المدرسية للمعلمين في نموذج الفرز العلائقي. تكونت عينة البحث من ١٨٨ معلماً متطوعاً يعملون في مدارس الأناضول الثانوية العامة في أيدن خلال عام ٢٠١٧. تم استخدام استباني "التمكين السلوكي للمعلم" و "الالتزام التنظيمي". وتوصل البحث للنتائج

الآتية : تم تحديد أن أعلى تمكين كان في بُعد الدعم الإداري وأن أعلى مستوى التزام كان في بُعد الالتزام العاطفي. تم الكشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين حسب الجنس والأقدمية ومتغيرات الفرع للمعلمين. في التحليلات التي تم إجراؤها بخصوص مستويات التزام المعلمين، بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الأبعاد وفقاً لمتغير الفرع، وجد أن المعلمات لديهن التزامات عاطفية أعلى من المعلمين الذكور. كان للمعلمين ذوي الأقدمية المهنية من ٣١ إلى ٤٠ عامًا التزامات عاطفية أعلى من أولئك الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح من ١١ إلى ٢٠ عامًا. تم تحديد أن أعلى مستوى للعلاقة كان بين أبعاد التواصل والالتزام العاطفي (Kiral, B . 2020) .

تعقيب علي ما تم عرضه :

- ١ - الدراسات السابقة تؤكد على ضرورة تفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي.
- ٢ - يتفق موضوع البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التمكين الإداري لشيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الأزهرية .
- ٣ - الدور المهم والفعال للتمكين الإداري لتحقيق العديد من الأهداف التربوية المنشودة .
- ٤ - دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي والثقة بالنفس لدي شيوخ المعاهد الأزهرية .
- ٥ - كيفية صياغة الإطار النظري المتعلق بالتمكين الإداري ، كذلك في تحديد المنهج المتعلق بالبحث، وتحديد الإجراءات المقترحة لتطبيق التمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية.

الإطار النظري للبحث

التمكين الإداري

يرتبط النجاح في أي مؤسسة سواء كانت تربوية أو غير تربوية بنجاح إدارتها، فالإدارة الناجحة قادرة على التوفيق بين مصلحة المؤسسة وموظفيها من جهة وإرضاء متلقي الخدمة من جهة أخرى، لذا كلما ساد التعاون والمحبة والشعور بالمسؤولية، وروح الفريق بين أفراد هذه المؤسسة كلما كانت النتائج أفضل، والمعاهد الأزهرية كأى مؤسسة تحتاج إلى إدارة ناجحة وقائد متميز متمكن قادر على اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ومشاركة الزملاء في القرارات الإدارية ومنحهم الثقة التي تثري العمل وتسير قدما بالعملية التعليمية .

١ - مفهوم التمكين

على الرغم من وجود العديد من الإصدارات والبحوث التي اهتمت بدراسة وتحليل مفهوم التمكين الإداري، فلا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على تعريف واحد له، وهذا ما دفع بعضهم إلى القول بأن مفهوم التمكين من المفاهيم التي يظهر وجود نوع من التباين حوله، والذي يختلف في معناه، ليس بين المنظمات وبعضها، بل أيضا بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة (Frances hill & Rozana Huq, , 2004, P 102).

كما أن التمكين: "هو خلق بيئة عمل حيث يسمح للموظفين اتخاذ القرارات في حالات محددة ذات صلة بالعمل، ويمكن أن تكون القرارات صغيرة أو كبيرة، وأثر هذا القرار مسؤولية العاملين، وبناء الروح المعنوية، وتحسين نوعية العمل" (Elnaga,Amir&Imran,Amen. 2014).

وبناء على ما سبق عرف الباحث التمكين الإداري إجرائيا : بأنه إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى تمكين شيوخ المعاهد

والمعلمين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم .

٢ - أهمية التمكين

تتمثل أهمية التمكين للمرؤوسين وللرئيس وللمؤسسة فيما يأتي :

أ- للمرؤوسين يسهم التمكين في:

١ - تحقيق وزيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها.

٣ - المشاركة الفاعلة ورفع مستوى مشاركتهم الإيجابية وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف .

٤ - يعمل التمكين على تطوير مستوى أداء العاملين، فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة .

٥ - تمنحهم ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف .

ب- للرئيس يسهم التمكين في:

(١) يسهم التمكين من قدرة الرئيس على القيام بالأشياء الجيدة؛ لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسين الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل .

(٢) يسهم التمكين في تخفيف ضغوط العمل وفسح المجال أمام الرؤساء وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة حيث أنهم يصبحون ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية.

ج- للمؤسسة يسهم التمكين في:

(١) زيادة ولاء العاملين للمؤسسة فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، فيدفع مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

(٢) تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً. وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

وبستخلص الباحث مما سبق أن العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة تعليمية هي معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل، ونوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورها ويتمتعون أيضاً بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطتها بنجاح.

٣- أبعاد التمكين الإداري

أ- تفويض السلطة: **Delegation of authority** الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم من خلال عملية تفويض السلطة والصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم

ب- .وتعني تفويض السلطة أن يعهد بالسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجباً محدداً، ويصبح العاملین لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، كما إن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض(محمد وليد سالم سلامة ،٢٠١٦، ص ٢٢).

ب - الاتصال الفعال : Effective communication

يُعتبرُ الاتصالُ أحدَ العواملِ الضروريةِ لبرنامجِ تمكينِ العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة. ويعد الاتصال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات، هو المفتاح الأساس للتمكين الإداري، وحتى يكون مدير المدرسة ممكناً فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه (محمد يوسف الزامل : ٢٠١٢، ص ١٧).

ج- أداء فريق العمل : Team performance

يُعدُّ العمل الجماعي من عناصرِ القوةِ في تطبيقِ التمكينِ بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية، يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، ويساعد في التغلب على المشكلات (حسن مروان عفانة ، ٢٠١٣، ص ١٥).

ويجب أن يشعر العاملين الممكنين بالعاملين في وحدتهم، وبإمكانهم أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم

احترامها، وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة. وتشكيل فريق العمل له دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفاعلية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسئولية الاجتماعية، واتحادهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقية التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (هالة أمين مغاوري ، ٢٠١٦ ، ص ٥٧) .

د - التدريب : Training يعنى الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي. ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين، لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (محمد وليد سالم سلامة : ٢٠١٦ ، ص ٢٢).

هـ - تحفيز العاملين : Motivating employees

تعد الحوافز مهمة مهما كان نوعها أو مصدرها، وتحديد الحوافز، ونوعها لدى العاملين، هو الطريق الذي تتبعه المؤسسات، لإشباع حاجات العاملين بها، وتضمن زيادة إنتاجية وكفاءة هؤلاء العاملين، لأن أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (فلاح خلف العجرفي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٥). ويسهم وجود نظام الحوافز الجيد في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعزز استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة في تحسين الأداء . (محمد يوسف الزامل : ٢٠١٢ ، ص ١٨) .

الدراسة الميدانية ونتائجها

هدفت الدراسة الميدانية الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق التمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية بمحافظة كفرالشيخ

جدول (١) حجم عينة التطبيق ونسبة مشاركة المعاهد الأزهرية لكل قطاع بمحافظة كفر الشيخ

م	الإدارة التعليمية	المرحلة الابتدائية	نسبة المنوية	المرحلة الإعدادية	نسبة المنوية	المرحلة الثانوية	نسبة المنوية
١	كفر الشيخ	٣٨	%١٦.٣١	٣٦	%٢٠.٦٩	٢٣	%٢٣.٠٠
٢	دسوق	٤٥	%١٥.٠٢	٤٣	%١٨.٩٧	٢٠	%٢٠.٠٠
٣	سيدي سالم	٤٦	%١٩.٧٤	٣٠	%١٧.٢٤	١٤	%١٤.٠٠
٤	الرياض	٢٣	%٩.٨٧	١٧	%٩.٧٧	٨	%٨.٠٠
٥	بيلا	١٦	%٩.٨٧	١١	%٩.٣٢	٧	%٧.٠٠
٦	الحامول	١٨	%٧.٧٣	٩	%٥.١٧	٥	%٥.٠٠
٧	بلطيم	١٢	%٥.١٥	٨	%٤.٦٠	٤	%٤.٠٠
٨	قلين	٢١	%٩.٠١	١٣	%٧.٤٧	٨	%٨.٠٠
٩	قوة	٧	%٣.٠٠	٦	%٣.٤٥	٤	%٤.٠٠
١٠	مطوبس	١٧	%٧.٣٠	١١	%٩.٣٢	٧	%٧.٠٠

من الجدول السابق يتضح أن: أعلى نسبة في المرحلة الابتدائية كانت من سيدي سالم (%١٩.٧٤)، تليها كفر الشيخ (%١٦.٣١) ثم دسوق (%١٥.٠٢). في المرحلة الإعدادية، تصدرت كفر الشيخ بنسبة (%٢٠.٦٩)، تليها دسوق (%١٨.٩٧)، بينما جاءت سيدي سالم ثالثة (%١٧.٢٤). أما المرحلة الثانوية، فجاءت كفر الشيخ في الصدارة أيضاً بنسبة (%٢٣)، تليها دسوق (%٢٠)، ثم سيدي سالم (%١٤).

تم عمل الاستبانة علي عينة قدرها ٤٠٠ فرد مقسمة إلي :

(٥٠ شيخ معهد - ٥٠ وكيل معهد - ٣٠٠ معلم)

تحليل النتائج: بعد تطبيق الاستبانة تم رصد النتائج التي توصلت

إليها، جاء تحليل النتائج على النحو التالي:

١- تفويض السلطة:

جدول (٢) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من أبعاد التمكين الإداري

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	ترتيب العينة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	يشترك شيخ المعهد العاملين في اتخاذ القرارات في حدود سلطات وظيفتي وذلك لتمكيني من أداء العمل في ضوء القوانين المنظمة لذلك	53.25	213	26.75	107	20	80	1.6675	٧	ضعيفة	0.788634
٢	يشترك المعهد العاملين في عمليات التخطيط للقرارات الإدارية المستقبلية	26.25	105	29.75	119	44	176	2.1775	١	متوسطة	0.819142
٣	يقوم شيخ المعهد بتشجيع العاملين على معالجتهم للمشكلات المرتبطة بأعمالهم	23	92	42.5	170	34.5	138	2.115	٤	متوسطة	0.749517
٤	ينق شيخ المعهد في قدراته ومهاراته في أداء المهام الموكلة إليه من المستويات العليا	21.75	87	49	196	29.25	117	2.075	٣	متوسطة	0.710194
٥	يشترك شيخ المعهد المعلمين في صياغة الأهداف العامة والخاصة للعملية التعليمية	43	172	44.25	177	12.75	51	1.6975	٦	متوسطة	0.682637
٦	يحترم شيخ المعهد آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار وإبداء الرأي	26	104	37.25	149	36.75	147	2.1075	٢	متوسطة	0.784821
٧	يشترك شيخ المعهد المعلمين في تحديد بنود الميزانية	49	196	26	104	25	100	1.76	٥	متوسطة	0.826075

يتضح من الجدول رقم (٢) أن العبارات رقم (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) حصلت علي درجات متوسطة : يرجع ذلك إلي أن التخطيط التشاركي ما يزال محدودا والدلالة علي حاجة العاملين إلي التمكين لمشاركتهم حل المشكلات ، ووجود تحسن نسبي في الشفافية المالية ، ووجود مشاركة معقولة في صياغة الأهداف التعليمية .

حصلت العبارة (١) علي درجة ضعيفة : يرجع ذلك إلي وجود رضا مرتفع نسبيا عن المشاركة في القرارات اليومية داخل الإطار التنظيمي

٢- الاتصال الفعال

جدول (٣) أفراد العينة على عبارات المحور البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	ترتيب العبارة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	يقوم شيخ المعهد بإبلاغ المعلمين بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بهمام عملهم	67.75	271	29	116	3.25	13	1.355	6	ضعيفة	0.542195
٢	يهتم شيخ المعهد بتوثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	7.75	31	33.75	135	58.5	234	2.5075	1	كبيرة	0.636352
٣	يقوم شيخ المعهد بالتشجيع على التعاون ونشر روح الفريق	29.25	117	50.25	201	20.5	82	1.9125	4	متوسطة	0.699888
٤	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات علي النحو السريع لصناعة القرار	29	116	50.25	201	20.75	83	1.9175	3	متوسطة	0.700495
٥	تميز التعليمات والإجراءات من الإدارة بالوضوح والشفافية	29.75	119	51	204	19.25	77	1.895	5	متوسطة	0.69208
٦	يسجع شيخ المعهد تبادل المعلومات والخبرات بين المعلمين	7.75	31	35.5	142	56.75	227	2.49	2	كبيرة	0.636318
٧	يسهل تواصل المعلمين مع صناع القرار وشرح اقتراحاتهم بدون عرقلة	67.5	270	30	120	2.5	10	1.35	7	ضعيفة	0.526783

يتضح من الجدول رقم (٣) أن العبارات رقم (٢) ، (٦) حصلت علي درجة كبيرة : يرجع ذلك بسبب القصور الواضح في العلاقات الإنسانية مع غياب التشجيع للتبادل المعرفي بين الزملاء .

العبارات رقم (٣) ، (٤) ، (٥) حصلت علي درجة متوسطة: يرجع ذلك للمستوي المتوسط من الرضا حول سرعة تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة مع وجود قدر غير كافي من الشفافية في التعليمات الإدارية.

العبارات رقم (١) ، (٧) حصلت علي درجة ضعيفة :

يرجع ذلك إلي وجود رضا مرتفع عن تدفق المعلومات المتعلقة بالمهام مع وجود مناخ إداري مفتوح بالمعهد .

٣- أداء فريق العمل :

جدول (٤) أفراد العينة على عبارات المحور البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	ترتيب العبارة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	يقوم العاملون بالمعهد بروح الفريق الواحد لأداء أعمالهم بانتقان	4.25	17	28.75	115	67	268	2.6275	2	كبيرة	0.564574
٢	تتربط الأنشطة بالمعهد فيما بينها كوحدة متكاملة	49.5	198	34	136	16.5	66	1.67	4	متوسطة	0.742361
٣	يقوم شيخ المعهد بعمل فرق العمل الجماعي في تنفيذ متطلبات التمكين	76.5	306	20.25	81	3.25	13	1.2675	7	ضعيفة	0.510827
٤	يوجد فريق عمل داخل المعهد للقيام بحل المشكلات	5.25	21	25.25	101	69.5	278	2.6425	1	كبيرة	0.578527
٥	يتبادل أعضاء فريق العمل المعلومات فيما بينهم بشفافية	27.5	110	30.25	121	42.25	169	2.1475	3	متوسطة	0.822036
٦	يتمتع أعضاء الفريق بالمعهد بالصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بسهولة	59	236	34.25	137	6.75	27	1.4775	6	ضعيفة	0.620076
٧	يوجد بالمعهد فرق عمل ذات خبرات عملية طويلة تمكن من فهم طبيعة العمل	54	216	32.25	129	13.75	55	1.5975	5	ضعيفة	0.717979

يتضح من الجدول رقم (٤) أن العبارات رقم (١) ، (٤) حصلت علي درجة كبيرة :

يرجع ذلك بسبب وجود ضعف شديد في تفعيل فرق العمل لحل المشكلات مع ضعف ثقافة العمل الجماعي .

العبارات رقم (٢) ، (٥) حصلت علي درجة متوسطة :

يرجع إلي وجود مستوي متوسط من الرضا بشأن الأنشطة مع تراجع مستوي الشفافية داخل فريق العمل .

العبارات رقم (٣) ، (٦) ، (٧) حصلت علي درجة ضعيفة :

يرجع ذلك إلي توفر نسبي للخبرات العملية داخل فريق العمل ، وتوفر
صلاحيات تنفيذية جيدة للعاملين مع وجود ايجابية كبيرة في توجه الإدارة
نحو التمكين من خلال فرق العمل .

٤ - التدريب:

جدول (٥) أفراد العينة على عبارات المحور البعد الرابع من أبعاد التمكين
الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	ترتيب العبارة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	يخضع العاملون بالمعهد لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات عملهم	19	4.75	91	22.75	290	72.5	2.6775	2	كبيرة	0.559905
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمعهد بناء على نتائج تقييم الأداء	183	45.75	122	30.5	95	23.75	1.78	4	متوسطة	0.804114
٣	تتوافق أهداف البرامج التدريبية مع زيادة الفاعلية التعليمية والتمكين الإداري	298	74.5	95	23.75	7	1.75	1.2725	7	ضعيفة	0.482953
٤	يعقد شيخ المعهد برامج تدريبية لتجديد سلوك العاملين بها	306	76.5	68	17	26	6.5	1.32.7	6	ضعيفة	0.470366
٥	يشجع شيخ المعهد المعلمين على إجراء بحوث الفعل لمواجهة بعض المشكلات الدراسية	7	1.75	85	21.25	308	77	2.7525	1	كبيرة	0.8196
٦	يساعد المعهد على تطوير الكفايات المهنية للمعلمين من خلال عقد الندوات والقراءات العلمية	140	35	131	32.75	129	32.25	1.9725	3	متوسطة	0.759671
٧	يشجع شيخ المعهد المعلمين على تحمل المسؤولية	184	46	140	35	76	19	1.73	5	متوسطة	0.559905

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العبارات رقم (١) ، (٥)
حصلت علي درجة كبيرة : يرجع ذلك بسبب وجود قصور كبير في تشجيع
البحث العلمي داخل المعاهد الأزهرية مع ضعف تطبيق برامج التدريب
الفعلية المرتبطة بالاحتياجات المهنية اليومية للعاملين .

العبارات رقم (٢) ، (٦) ، (٧) حصلت علي درجة متوسطة :
يرجع ذلك بسبب أن مستوى الجهود لعقد ندوات ولقاءات علمية
متوسطة أو غير كافية وتوجه ايجابي نسبي نحو تنمية الحس بالمسؤولية .

العبارات رقم (٣) ، (٤) حصلت علي درجة ضعيفة :
يرجع ذلك بسبب وجود رضا قويا ووضوحا في ارتباط التدريب برؤية
التمكين الإداري مع وجود رضا مرتفع نسبيا في برامج تحسين سلوك
العاملين .

٥ - تحفيز العاملين

كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٦) أفراد العينة على عبارات المحور البعد الخامس من أبعاد
التمكين الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	ترتيب العبارة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	يوجد نظام للمكافآت والحوافز واضح وعادل بين العاملين	75	18.75	134	33.5	191	47.75	2.29	5	متوسطة	0.762168
٢	يتم إدارة المعهد بتلبية الاحتياجات النفسية للعاملين	285	71.25	100	25	15	3.75	1.325	4	ضعيفة	0.542563
٣	يقوم شيخ المعهد بتشجيع وتحفيز العاملين داخل المعهد	10	2.5	82	20.5	308	77	2.745	1	كبيرة	0.489872
٤	يحرص شيخ المعهد على وجود احترام متبادل بينه وبين جميع العاملين بالمعهد	22	5.5	135	33.75	243	60.75	2.5525	2	كبيرة	0.597699
٥	يبنى نظام الحوافز تطلعات واحتياجات المعلمين	289	72.25	83	20.75	28	7	1.3475	7	ضعيفة	0.605594
٦	تقوم إدارة المعهد بعقد الاجتماعات لتكريم العناصر المتفيزة من العاملين	212	53	123	30.75	65	16.25	1.6325	6	ضعيفة	0.746622
٧	يسعى شيخ المعهد على أحداث التميز للمعلمين من خلال التشجيع والتحفيز	75	18.75	98	24.5	227	56.75	2.38	3	كبيرة	0.781409

يتضح من الجدول رقم (٦٥) أن العبارات رقم (٣) ، (٤) ، (٧)
حصلت علي درجة كبيرة :

يرجع ذلك لوجود ضعف واضح بمستوي التحفيز المقدم من الإدارة
للعاملين، وتراجع العلاقات الإنسانية ، والمهنية بين الإدارة والعاملين مع
ضعف ممارسة التمكين المتعلقة بالتحفيز الوظيفي والمهني داخل المعاهد .

العبارة رقم (١) حصلت علي درجة متوسطة :
يرجع ذلك لوجود حاجة متوسطة لتحسين نظام المكافآت من حيث الشفافية والعدالة .

العبارات رقم (٢) ، (٥) ، (٦) حصلت علي درجة ضعيفة :
يرجع ذلك لوجود رضا واضح من المبحوثين تجاه الدعم النفسي ، والإداري المقدم داخل المعهد مع وجود رضا مرتفع نسبيا من نظام الحوافز، وممارسات تكريم العاملين القائمة مع الحاجة إلي تطويرها بانتظام .

نتائج البحث الميدانية :

بناء علي ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من النتائج التي تشخص صعوبات تطبيق التمكين الإداري لدي شيوخ المعاهد الأزهرية بمحافظة كفرالشيخ من وجهة نظر عينة البحث وذلك كالآتي :

١ - التمكين الإداري يحتاج إلي التعاون البناء بين شيوخ المعاهد الأزهرية والعاملين بتلك المعاهد من وكلاء ومعلمين من أجل ممارسته إداريا ووظيفيا .

٢ - خبرات بعض العاملين بالمعاهد الأزهرية قد تكون ضعيفة من الناحية الإدارية فتكون عائقا في إرساء مبادئ التمكين الإداري .

٣ - عدم قدرة بعض العاملين علي عدم رغبتهم في تحمل مسئولية التمكين مع رغبة بعض شيوخ المعاهد الأزهرية لعملية التمكين الإداري للعاملين معهم .

٤ - التشديد في الإجراءات والقوانين التي قد تكون عائقا في تنفيذ التمكين الإداري.

٥ - وجود ضعف شديد في تفعيل فرق العمل داخل بعض المعاهد الأزهرية لحل المشكلات مع ضعف ثقافة العمل الجماعي.

٦ - وجود قصور كبير في عملية التشجيع علي القيام بالأبحاث العلمية داخل المعاهد الأزهرية

٧ - صعوبة ممارسة التمكين الإداري في بيئة القرار بالمعاهد الأزهرية بسبب المركزية في اتخاذ القرار .

الإجراءات المقترحة لتحقيق التمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية بمحافظة كفرالشيخ.

يقدم الباحث مجموعة من الإجراءات لتحقيق التمكين الإداري بالمعاهد الأزهرية منها:

أ- التدريب المستمر والتنمية المستدامة

من خلال :

- الاهتمام بالنمو المهني لشيخ ، ووكلاء ، ومعلمي المعاهد الأزهرية وذلك عن طريق توفير فرص الاحتكاك بينه وبين الخبراء بالخارج عن طريق الندوات والمؤتمرات حتى يتبادل الخبرات معهم والاستفادة منهم.

- عقد دورات تدريبية في التمكين الإداري لشيخ، ووكلاء ، ومعلمي المعاهد الأزهرية.

- تفويض شيخ المعاهد الأزهرية بجميع المناطق التعليمية بصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.

- تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كل من إدارة المعهد والقطاعات التعليمية تقوم على تأصيل نشر ثقافة التمكين ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.

-

ب- تفعيل وحدة التمكين الإداري لشيخ، ووكلاء ، ومعلمي المعاهد الأزهرية

يخصص وحدة للتمكين الإداري لشيخ المعاهد الأزهرية لها هيكل تنظيمي تابع لمدير القطاع أو المحافظة وإدارتها، ويختص بما يأتي :

- التأكيد على تنمية ثقافات التمكين الإداري.

- تنوع الموضوعات التدريبية وورش العمل، لاحتواء كافة جوانب تطوير العمل المؤسسي لتشمل (مهارات التمكين الإداري، والفاعلية التعليمية، التحليل الاستراتيجي) لتطوير أداء شيخ المعاهد الأزهرية وبناء علاقات وثيقة مع أولياء الأمور.

- تسهيل عمليات الاتصال بين المعهد والقطاع والمستويات التعليمية العليا والمجتمع المحلي وكذلك القيادات التربوية.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.

ج- تفعيل الإدارة الذاتية لشيخ ، ووكلاء ، ومعلمي المعاهد الأزهرية من خلال الآتي:

التوسع في تطبيق نمط الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية وبالمستويات الإدارية الأعلى، ويتطلب ذلك إيمان القيادات الإدارية التعليمية واقتناعها بالفكرة وتحديد إطارها في المعاهد من حيث:

- تشجيع كل معهد على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها والمتسقة مع رؤية ورسالة وأهداف المستويات الإدارية التعليمية الأعلى.

- تحديد أدوار كل من شيخ ووكلاء والمعلمين فيها بدقة.
- منح شيخ المعاهد الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية وتحميلهم مسؤولية النتائج.
- توفير التدريب اللازم لشيخ المعاهد لتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة لعملية التمكين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١ - إبراهيم بن عبد الله الزعبيير : واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز ٢٠١٧ ص ٣.
- ٢- إحسان جلاب و كمال الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- ٣- أسماء أحمد خلف حسن: إستراتيجية مقترحة لمتطلبات تحقيق معايير الفاعلية التعليمية بكليات التربية في ضوء المعايير الدولية لجودة التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، مج (٢٦)، ع (١٢٣)، ٢٠١٩.
- ٤- أمل عبد الله علي الأحمرري: واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، رابطة التربية الحديثة، مج ٨، ع ٢٩، ٢٠١٦.
- ٥- حسن أحمد الطعاني: "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن" ، المجلة التربوية، الكويت، مج (٢٥)، ع (٩٨)، ٢٠١١.
- ٦- حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٣.

- ٧- ذوقان عبيدات: البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٨- عادل إبراهيم محمد أبو جمعة: التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ١٨، ٢٠١٧.
- ٩- غلباء فيصل حدجان العتيبي: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٢(١٧٣)، ٢٠١٧.
- ١٠- فلاح خلف العجرفي: لتمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٦(٩)، ٢٠١٧.
- ١١- محمد وليد سالم سلامة: أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢(٦)، ٢٠١٦.
- ١٢- محمود إبراهيم عواد خلف الله: " التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (٢٠)، ٢٠١٦، ص ص ١٧٠ - ٢١٢.

١٣- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر، ٢٠١٢.

١٤- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة كفر الشيخ، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، ٢٠٢٤.

١٥- هالة أمين مغاوري: التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التمييز التنظيمي: دراسة مستقبلية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٢(١٧)، ٢٠١٦.

المراجع الانجليزية:

- 15- Elnaga, Amir & Imran, Amen. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study, American journal of research communication, 2 (1), 13-28. Retrieved 6 Jun 2019 from. http://www.usa-journals.com/wp-content/uploads/2014/01/Elnaga_Vol-21.pdf.
- 16- Frances hill & Rozana Huq, "Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims & Outcomes", Total Quality Management, Vol. 15, No.8, October, 2004, P. 102.
- 17- Kiral, B: " The Relationship between the Empowerment of Teachers by School Administrators and Organizational Commitments of Teachers, International Online Journal of Education and Teaching, v7 n1, 2020, p248-265.

- 18- Lee, J., Yin, H.B., Zhang, Z.H. and Jin, Y.L: " Teacher Empowerment and Receptivity in Curriculum Reform in China. Chinese Education and Society, 44 (4) , 2014, 64-8,.
- 19- Orly, S.L and Sigalit, T: " Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers and Apo's ; Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. Educational Administration Quarterly, 50 (4), 675-712, 2014.
- 20- Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications, 54-72.