



إمكانية تحقيق أبعاد التمكين الإداري بالجامعات السعودية الناشئة
(الإدارة الذاتية نموذجاً)

إعداد

د/ سعود بن عبد الله الرويلي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية - جامعة شقراء

المجلد (٦٩) العدد (الأول) الجزء (الثالث) يناير/ ٢٠١٨م

خلفية الدراسة:

لقد كان الإهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، و تدوير العمل، وتفويض الصلاحيات، وتوسيع العمل، وإثراء العمل، من العوامل المهمة في بزوغ مفهوم تمكين العاملين في الفكر الإداري المعاصر في ثمانينيات القرن الفائت، الأمر الذي أدى لتلاشي فكرة المدير الأوحد، المجافية للمنطق، في إدارة المنظمات، وكسر الجمود الإداري بين الإدارة والعاملين، واعتبرت الموارد البشرية الخطوط الأولى للمنظمة.

وتقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، بما يسهم في شعورهم بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لديهم تجاه العمل، وتقتضي إستراتيجية التمكين التصرف الآني في الأمور التي ينجر عنها مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة، بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا.

وعندما أدركت الإدارة التربوية أهمية الاستعداد لتمكين القادة التربويين في الجامعات وتوسيع قاعدة مشاركتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، والتقدم بمستوى التعليم لتحقيق الهدف المنشود تزايد الإهتمام بالتمكين الإداري في الإدارة الجامعية. ويكون التمكين الوظيفي للقادة التربويين في الجامعات بتحسين قدراتهم عملياً كمنظومة شاملة لتنمية وتفضيل مساهمات العنصر البشري مما يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية (Harrison and Lawson, 1999).

ويركز بون ولولير (Bowen and Lawler, 1992) على أن التمكين الإداري في الأقسام الأكاديمية من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر لأعضاء هيئة التدريس إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم. والمتأمل في فكرة التمكين على المستويين النظري والعملي يلمس تقاطعاً واضحاً مع مدخل إداري على جانب كبير من الأهمية ألا وهو مدخل الإدارة الذاتية، والذي يعد من أهم أدوات الإصلاح الإداري للتعليم الجامعي، لما يتيح من الصلاحيات والإمكانات التي تمكن من القيادة بصورة أفضل وفقاً لاحتياجات المؤسسة والمجتمع المحلي على حد سواء.

والإدارة الذاتية تعتبر المؤسسة وحدة رئيسة لصنع القرار، ذات مزيد من السلطة والاستقلالية والحرية لإدارة نفسها وتخصيص تمويلها بعيداً عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية، والاعتماد على مشاركة كافة المعنيين بالتعليم على مستوى المؤسسة (Yin, 1996 p44).

ويعمل مدخل الإدارة الذاتية على تجويد المخرجات التعليمية عن طريق التنمية المستمرة لكافة العاملين، وتفعيل مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسة، من حيث الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمساءلة عن النتائج، وتوثيق الصلة بين المؤسسة والمجتمع المحلي.

هذا بالإضافة إلى أن الإدارة الذاتية تساعد على إيجاد المؤسسة الفعالة، حيث تدعم التزام الأفراد بإنجاز المهام، والمشاركة في عملية التخطيط داخلها، والتركيز على جماعية العمل، وتفعيل التوجيه المهني، وتفويض السلطة، ففي ظل هذا النمط الإداري، فإن المسؤولية المهنية تحل محل التنظيم البيروقراطي (حسين، ٢٠٠٦، ص ٢٢٤).

ولعل توجه المسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نحو تخفيف المركزية إنما ينبع من ضرورة دعم المؤسسات التعليمية لإدارة ذاتها، بتكوين البرامج العلاجية والتخطيطية ذاتية الإعداد من واقع حاجة الطلاب والمجتمع المحلي (وزارة التعليم السعودية، ١٤٣٢).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على الوضع الحالي لتطبيق عمداء الكليات بالجامعات الناشئة لمبادئ الإدارة الذاتية، وإلى أي حد ينعكس ذلك على تحقيق أبعاد التمكين الإداري، باعتبارهما من أهم الاتجاهات الإصلاحية في التعليم الجامعي الهادفة للتغلب على الإجراءات المركزية المثبطة للطاقات والمصدرة للكثير من المشكلات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم مما شهده العالم من تطورات مهمة في الفكر الإداري، أكدت على التحول من المركزية إلى اللامركزية، وبالرغم من توجهات المملكة العربية السعودية نحو الأخذ بكل ما هو جديد في الإدارة، إلا أنه من الملاحظ أن مؤسساتنا التعليمية بعامة

والمؤسسات الجامعية بخاصة لا تزال تدار مركزياً، ويؤكد ذلك ما ورد في ما توصلت إليه دراسة الفياض (١٤٣٣) من وجود معوقات تحد من تطبيق الإدارة الذاتية، أهمها كثرة الأعباء، وقلة الدعم المالي والصلاحيات الممنوحة، ودراسة الرشدي (١٤٣٥) التي أوصت بضرورة تبني نظام الإدارة الذاتية نظراً لضعف مخرجات التعليم بسبب الأنماط التقليدية للإدارة، وما انتهت إليه دراسة السيسي والعروي (٢٠١٤) من وجود معوقات مالية وبشرية وإدارية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية، وأوصت بضرورة التوجه للإدارة اللامركزية والتوسع في منح المزيد من الصلاحيات، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسات التعليمية من أجل اتخاذ قراراتها بفعالية، وما أشارت إليه دراسة السبعي (٢٠١٥) أن الإدارة تعاني من النمطية في الأداء وتقوم على التقليد والمحاكاة إضافة إلى سيطرة المركزية على نشاطاتها، وما انتهت إليه دراسة جبران والشمري (٢٠١١) إلى موافقة القادة التربويين على إمكانية تطبيق نظام الإدارة الذاتية، وقد جاء ذلك من منطلق حرص القادة التربويين على ارتياد نظم متقدمة للإدارة.

وعلى الجانب الآخر فقد أكدت دراسات عديدة، في المؤسسات الجامعية وغيرها، على أهمية تمكين العاملين لما له من أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي مثل دراسة راضي (٢٠١٠)، ودراسة الطراونة والمبيضين (٢٠١١)، ودراسة أحمد (٢٠١٣)، ودراسة حمدي (٢٠١٦)، والتي بينت وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، كما وصلت دراسة أبو عليم (٢٠١٤) إلى وجود علاقة تشابكية خطية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، كما أثبتت دراسة حسانين (٢٠١٥)، وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، كما أكدت دراسة الطراونة والنهدي (٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والمهارات الإدارية، مع وجود بعض المعوقات في هذا المجال، منها عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرارات، كما توصلت دراسة قسوم (٢٠١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية.

وعلى الرغم مما تقدم، فإنه من اللافت للنظر أن عدداً غير قليل من الإدارات الجامعية لا يزال يؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يكثر من الخطوات والمراحل التي يتم فيها انجاز المعاملات المتعلقة بالعمل، والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في العبارة التقريرية " درجة ممارسة عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة لمبادئ الإدارة الذاتية، ومدى إسهامها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري".

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيس تتفرع منه أسئلة فرعية، فأما

السؤال الرئيس فهو:

- ما أثر ممارسة عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة لمبادئ الإدارة الذاتية في تحقيق أبعاد التمكين الإداري؟

وأما الأسئلة الفرعية فهي:

- ما مستوى تطبيق عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟

- ما مدى إسهام تطبيق عمداء الكليات لمبادئ الإدارة الذاتية في تحقيق أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مبادئ الإدارة الذاتية و أبعاد التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- كيف يمكن تفعيل مبادئ الإدارة الذاتية لتحقيق أبعاد التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة؟

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر على ثلاث عمليات إدارية للإدارة الذاتية هي (التخطيط والتنظيم والتقييم)، كما اقتصرت الدراسة على أربعة مجالات للتمكين

الإداري وهي: (تفويض الصلاحيات، فرق العمل، التدريب، التحفيز).

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام

الجامعي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في:

- معالجتها لمدخلين إصلاحيين في الإدارة الجامعية التي تسعى إلى تبني استراتيجيات متركزة على الفرد والمنظمة الجامعية.
- محاولتها تعزيز الارتباط الايجابي بين مبادئ الإدارة الذاتية وعملية التمكين الإداري.
- تحديث نقلة نوعية في مخرجات المؤسسات الجامعية.
- كما تكمن أن الأهمية التطبيقية للدراسة في نتائجها يمكن أن :
- تنعكس فوائدها على الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- تشكيل مناخاً مواتياً لتنمية القدرات والطاقات الدافعة للعملية التعليمية إلى النمو والارتقاء.

هدف الدراسة:

- تستهدف الدراسة تفعيل مبادئ الإدارة الذاتية لتحقيق أبعاد التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة، من خلال التعرف إلى:
- مستوى تطبيقهم لمبادئ الإدارة الذاتية في عمليات التخطيط والتنظيم والتفويض .
 - مدى إسهام تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في دعم أبعاد التمكين الإداري لديهم.
 - العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري ومبادئ الإدارة الذاتية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ وتفعيلاً لآليات المنهج الوصفي رصدت الدراسة الوضع الراهن لكل من مبادئ الإدارة الذاتية و أبعاد التمكين الإداري بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والعلاقة الارتباطية بين مبادئ الإدارة الذاتية وأبعاد التمكين الإداري، ثم الوصول إلى أهم متطلبات تفعيل مبادئ الإدارة الذاتية في دعم أبعاد التمكين الإداري.

المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة**(١) تعريف التمكين الإداري:**

يعني التمكين اعطاء السلطان والحكم والقوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقه، وفدعرفه

(Mcshane&Glinow,2000:115) "بالشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها"، وقد وصف فوكس (Fox, 1998) التمكين بأنه حالة ذهنية؛ أي الموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة إليه بالإضافة إلى تحمله المسؤولية، وعرفه الكبيسي بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة و المبادرة لإتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (الكبيسي، ٢٠٠٤، ١٣٦)، وعرفه عبد الوهاب 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 و سلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيه" (عبد الوهاب ، ١٩٩٧ ، ٣٦)، في حين ذهب أبو بكر (٢٠٠١ ، ٩٥) إلى أن التمكين هو "المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر"، ويرى(الملوك ، ٢٠٠٢ ، ٣٠) أن التمكين هو "تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابداع في العمل"، والتمكين كما يرى(Murrel&Meredith) هو " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر و سلطة من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي " (البلوي ، ٢٠٠٨ ، ١٠)، كما عرف التمكين بأنه: "إستراتيجية تنظيمية القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم و التأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه" (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩)، وأشار إلى التمكين بأنه "إستراتيجية حديثة من إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة (Harvey&Brown, 2001)، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها(العمرى وكمال، ٤٦٩).

وقد بين (Robbins, 2001:16) أن التمكين" يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"، أما (Goodman , et al,2007: 285)، فقد بين أن التمكين" يعني تخويل الصلاحية للتابع وتحميله

المسؤولية، كما يتضمن التأكد من أن التابع يعي و يفهم المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والارشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً، كما اعتبر (4: 2009, Nazakati) التمكين "امتداداً للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية".

(٢) مداخل التمكين الإداري:

وبالنظر في المداخل السابقة لتعريف التمكين الإداري، يمكن ملاحظة ملحوظتين على قدر كبير من الأهمية، فأما الملحوظة الأولى فهي: أنها جميعاً تتمحور حول ما يسمى **بالمدخل الهيكلي - الاجتماعي للتمكين**؛ والذي يمثل فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهيكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات، والمكافآت (Spreitzer, 2007:4).

وعبر عنه بالمدخل الآلي للتمكين، فالتمكين وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمنظمة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة، (Quinn & Spreitzer, 1997,3) وهو مشاركة العاملين في الخط الأول بالمعلومات، والمكافآت، والمعرفة، والقوة (Bowen & Lawler, 1992, 32)، وعبر عنه أنه مجموعة ممارسات إدارية مصممة لتمكين العاملين (Knight, Turvery, 2006, 1997) ووصف بأنه ممارسات إدارية لإعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في المنظمة (Quinn & Spreitzer, 1997, 48)، وقيل أنه عملية تعزيز اندماج العاملين في أعمال (Ivancevich, 1997, 48)، وأشار إليه بأنه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة، والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، لاسيما تصميم أعمالهم، واتخاذ القرارات، وقيل هو زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المنظمة (Seibert et al , 2004, 332).

والملاحظة الثانية تتمثل في أن جميع التعريفات سألقة الذكر قد **انصرفت** تماماً عن مدخل آخر للتمكين الإداري، لا يقل أهمية عن المدخل الاجتماعي وهو **"المدخل الإدراكي للتمكين"** ويركز على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلاً من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا، فالتمكين تعزيز للدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره

في العمل : معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير (Spreitzer, 1995: 1443). وقصد به مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين (Spreitzer etal., 1997: 680) وعبر عنه بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة (Quinn & Spreitzer, 1997: 44).

و من الملاحظ أن معظم المشتغلين بالتمكين قد انفقوا على المدخلين الأساسيين للتمكين وهما : المدخل الاستراتيجي والمدخل الإدراكي، والسابق الإشارة إليهما، وربما الاختلاف بين الباحثين قد اقتصر على المسميات فقط وليس المضمونات في تحديد أنواع التمكين، حيث لم يخرج التقسيم عن نوعين هما: التمكين الرسمي، أو الخارجي من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب الاعتراري أو الداخلي، الذي يعطى للفرد اعتماداً على خبرته ومعرفته.

و يؤكد ماسبق ما تظهره الأدبيات أن لاستراتيجية التمكين مداخل متعددة كونه مدخل ذاتي بوصفه حالة عقلية أو حالة ادراكية وهي كما أشار لها(الزويجي ، ٢٠١٠ ، ٨٨):
- **المدخل الهيكلي:** ويتم فيه نقل القوة وسلطة اتخاذ القرارات إلى أسفل التسلسل التنظيمي .

- **المدخل التحفيزي:** ويقوم على الدافعية الفردية للتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية.

- **مدخل Conger & Kanunga :** ويقوم هذا المدخل على الدافعية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على ازا لتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية.

- **مدخل (Thomas & Velthous):** وأكدوا على ضرورة أن يبدأ التمكين من الذات، لأن مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة المرتبطة مع أهداف المنظمة. والمتأمل في المداخل الأربعة السابقة يتضح له أن المدخل الأول خلرجي المنشأ، وأما المداخل الثلاثة الأخيرة هي مداخل تركز على التمكين ذاتي المنشأ، ولمزيد من التوضيح يمكننا القول أن أي تمكين يمنح بشكل رسمي من الإدارات العليا هو تمكين

من النوع الرسمي أو المنظمي، وأن أي تمكين يفرضه الشخ العامل بناءً على دوافع ذاتية ناتجة عن خبرته وندرته هو من النوع الثاني الداخلي الإدراكي.

وهذا حسب ما تناوله (Duvall, 1999:204) فقسم التمكين إلى: **التمكين الفردي**: وهو عملية شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله، و**التمكين المنظمي**: وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة التي تمكن أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة. وإلى نفس المنحى إتجه (Lushly, 1999 : 23) فقسم مداخل التمكين إلى: **التمكين الترابطي** وهو المرتبط بأسلوب الادارة وفلسفته، و**التمكين الدافعي**: وهو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة للفرد واندفاع.

ولم يختلف (Erstad,1999, 327) عن معاصريه، قد سلك نفس المسلك وقسم التمكين إلى نوعين هما: **التمكين الخارجي**: وهو آلية العمل للمنظمة لتمكين الافراد لصياغة القرارات، و**التمكين الداخلي**: هو مقدار ما يمتلكه العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة .

وقسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي: (حمادي، ٢٠١٣، ٢٠٤-٢٠٥)، (جاد الرب، ٢٠١٢، ٤٩٣)

- **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

- **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تحديد مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

- **التمكين المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة الفرد على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

(٣) التمكين الإداري كإستراتيجية:

بين (الذهب، ٢٠٠٤، ٢٠) أن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة، كما أن التمكين يمكن أن يكون

استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لاثره التراكمي للجودة والتحسين.

ولقد أشار (Nixon, 1994, 16) إلى التمكين بوصفه استراتيجية إدارية لحث الافراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الاخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.

وبين (Cook, 1994;10) أن استراتيجية التمكين تتحدد في: تحديد الرؤية، وتحديد القيم ، واعتماد العمل الفرقي، واعتماد الادارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.

ثم أشار (Long, 1996, 8) إلى ثلاثة مفاهيم رئيسة تتحدد من خلالها استراتيجية التمكين هي : خطة استراتيجية سنوية، تقييمات ادارية سنوية، التدريب والتطوير، أما (Ersted, 1999 , 330) فقد بين ان استراتيجية التمكين تتحدد في: تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع ، وضع الأسبقيات، تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل، توسيع شبكة الأعمال، أي توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظم، الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كاجراءات للتكامل باتجاهات عدة .

ويركز (Luthans, 992) على وسائل لتحقيق استراتيجية التمكين : وهي ثقة الإدارة، وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين، ومستوى أدائهم، ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل، والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن توضح القيادة الإدارية أهداف العاملين، وتستخدم السلطة بطريقة إيجابية لا بالإجبار والإكراه، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التدريب لتمكين القادة بفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة ورضا العاملين.

ويرى البعض أن التمكين كاستراتيجية يعزز الإنتاجية والجودة ويقلل الكلفة و يعظم الفاعلية ويرفع مستوى الرضا الوظيفي بشرط اتمامه في بيئة منظمة (Hardy et al., 1998).

ومما سبق يمكن استخلاص أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.

(٤) دواعي الأخذ بالتمكين الإداري:

إن من دوافع تبني التمكين هو تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى إلى اعتماده وتبنيه من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية .

ونظراً لارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الأهمية بمكان تأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب (أفندي، ٢٠٠٣، ٢١).

هذا بالإضافة إلى أن التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة، فقد يؤدي امتناع المؤسسات من تمكين العمال، حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عن هم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء (السيد ، ٢٠٠٤، ١٤٧).

وتضيف المتروك (٢٠١٠، ٣٦) حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، و الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية. و أضاف (Eccles, 1993: 18) التنافس في بيئة الأعمال التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق أهدافها، والاستجابة لثورة المعلومات وتقانتها ، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

غير أن (Daft, 2001: 502) فقد أشار إلى أهم مبررات التمكين هي استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن، أما (عزيز، ٢٠١١، ٦٦) فقد أشارت إلى أن أبرز مبررات التمكين هي أنه يبني الالتزام ويخلق شعوراً بالانتماء، وزيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين، كما يعمل على تنمية العلاقات الجيدة وتعزيز صورة جيدة للمنظمة، ويقلص عبء العمل للإدارة العليا، ويسرع في إتخاذ القرارات.

وبضيف (Bowen & Lawler, 1992) لدواعي الأخذ بالتمكين: الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير، والاحساس باطار العمل الكامل، والمشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق باداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها وأخيراً المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.

ولعل كل ما سبق جعل المؤسسات تتسارع للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءاً مهماً من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها.

(٥) أبعاد التمكين الإداري:

اختلف الباحثون تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين رؤاهم الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد كما وردت على لسان أصحابها: فقد اعتبر (Ivancevich & 2002 : 382) (المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكل التنظيمي) هي من أهم الأبعاد، أما (Matteson , Daft, 2001: 87) فقد اعتبر أهم أبعاد التمكين هما (الهيكل التنظيمي والرقابة) ، أما (Robbins, 2001: 516) فأشار إلى (توافر المعلومات وامتلاك المعرفة والقوة والمكافأة)، أما (راضي، ٢٠١٠، ٦٢) فقد حدد أبعاد التمكين في (تفويض السلطة، وفرق العمل، التدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز)، ويذكر (أندراوس و معاينة، ٢٠٠٨، ١٣٢) أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي (المعنى أو الإحساس بالجدوى والمقدرة، وحق الإرادة الشخصية، و التأثير).

ومهما اختلف الباحثين في وصف الأبعاد إلا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي الى تحقيق التمكين، حال تفعيلها بالشكل السليم، باعتبار أن التمكين الإداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد الأبعاد التالية :

(١) تفويض السلطة:

تمثل عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007:5) .

وئرىLawle تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة إنما يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف و حرية التصرف و اتخاذ القرارات و تحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٤، ٢٤٠).

ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العنبي، ٢٠٠٥، ٢٨)

وبشير (Ford & Fottler .1٩٩٥, 23) أن تفويض السلطة كعملية تنظيمية، يتم بموجبها نقل حق التصرف و اتخاذ القرار من الرئيس الأعلى لمروءوسيه، ضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة، وبالقدر اللازم لانجاز مهام معينة، والتفويض لا يتم من فرد لآخر فقط بل قد يكون من وحدة تنظيمية لأخرى لأجل تحقيق واجبات ومهام محددة (عقيلي، ٢٠١٣، ٣٣٧)،

وتجدر الإشارة إلى عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين قد تمتد لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

(ب) فرق العمل:

تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين، لأن مسايرة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تحتم العمل الجماعي، فالشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة، ويختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، ويتميز بتنظيم الفريق بأنه

يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية (الشمراي، ٢٠١٤، ٧١)

والعاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق (Quinn & Spreitzer, 1997: 40). للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويمكن أن يتمتع أعضاء الفريق بصلاحيات تمتد لنهاية المهمة، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، مع عدم التزام الإدارة العليا بتنفيذها.

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية (المعاني، أخو رشيدة، ٢٠٠٤، ٢٤٠).

(ج) التدريب

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1988, 228). كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، (Randolph, 1995, 27). فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007: 5).

(د) التحفيز:

التمكين يعني بذل جهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية و قبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية، ينبغي أن يشعر بمقابل، والمقابل هو الحوافز سواء كانت مادية ومعنوية (رزق الله، ٢٠١٠، ٧١)، وتصنف الحوافز في موضوع التمكين إلى حوافز قبلية و حوافز بعدية (الشمراي، ٢٠١٤، ١٢٤)

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

ومن هنا فإن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، وهو العوائد المستتدة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، حيث يمكن عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999, ١٦٠) أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسم (Bown & Lawler, 1992, 315).

(٦) مراحل تطبيق استراتيجية التمكين الإداري:

يعتقد علماء الإدارة ان التمكين الاداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المنظمة تحتاج الى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى ان يتم التنفيذ تدريجياً وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه.

وقد أكد (Blanchard, 1999: 35) على وجود أربع خطوات لتطبيق استراتيجية التمكين هي: مرحلة الحماس مع عدم امتلاك المعرفة الكافية، ومرحلة الامتناع لعدم توفر مهارات لتحمل المسؤوليات الجديدة، ومرحلة القبول: وفيها يدرك العاملين معنى التمكين واهميته، والادوار والمسؤوليات، ومرحلة الثبات والاستقرار: وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على النظام الجديد.

أما (Ivancevich & Matteson, 2002: 396) فإن مراحل تنفيذ استراتيجية التمكين تتمثل في: تحديد الظروف المنظمية المعطلة للتمكين، وتطبيق استراتيجية التمكين، واستخدام أدوات التمكين، و شعور العاملين بانهم ممكنين.

غير أن (Daft, 2001: 370) قد بين أن مراحل استراتيجية التمكين تتدرج على النحو الآتي:

- إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراءها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الاعمال المناطة بهم - طلب مقترحات العاملين وبمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.

- إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصاً أولئك الذين تزداد ثقة الادارة بهم.

- تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة.

وقد حدد (الجميلي، ٢٠٠٨، ٤٧) عشرة خطوات لتنفيذ تمكين العاملين وهي: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، والتغيير في سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين، واختيار الافراد المناسبين، وتوفير التدريب، والاتصال لتوصيل التوقعات، ووضع برنامج للمكافآت وعدم استعجال النتائج .

وجدير بالذكر فإنه لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لإستراتيجية تمكين العاملين (العتيبي ، ٢٠٠٥ ، ١٠٥).

ومن خلال ما ورد أعلاه تبين لنا ان المنظمة التي ترغب بتطبيق استراتيجيات التمكين يجب عليها أن تتبع اجراءات كاملة وشاملة في عملية إتخاذ القرا رات المناسبة وفي المواقف و الأوقات المناسبة.

(٧) معوقات تطبيق التمكين الإداري:

أشار (Slak Et al , 1988, 340) أن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلفة الاختيار والتعيين وكذلك بطء التدريب وارتفاع كلفته، كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين، أما (450 ,

(Procter,Et al., 1999)

فقد صنف المعوقات في: ضعف الثقة بالنفس. وقلة التدريب والتأهيل، و ضعف الدافعية اتجاه العمل، وعدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية، أما

(Ivancevich & Matteson, 2002, 399)، فيرى أن معوقات التمكين تتمثل في: شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة. و عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة، وفشل العاملين في تمكين سابق قد ينعكس سلبا على اي تجربة جديدة، وأن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار للمنافسين، وليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.

وأشارت (الدوري، ٢٠١٠، ٥١) إلى بعض معوقات التمكين الإداري تتمثل في تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الادارية الدنيا بالإضافة إلى تمسك بعض المنظمات بالبناء البيروقراطي السائد، وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية، وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الادارة . وتذكر جريسلي وآخرون (Greasly, et al, 2005) عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لنطبيق استراتيجية التمكين، وجمود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على التمكين والإبداع، ورتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، والمركزية الشديدة.

وبصفة عامة يمكن تصنيف أهم المعوقات التي تحول دون حدوث التمكين الإداري في كثير من المؤسسات في: (حسن، ٢٠٠٨) و(السبتى وقريشي، ٢٠١٥) .

المعوقات التنظيمية: ومنها: اعتبار المنظمة نظام مغلق لايتأثر بالبيئة الخارجية، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، خضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة **والمعوقات الإدارية:** ومنها: عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة، **والمعوقات البشرية:** مثل شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يعطل المبادرة ويكرس المسايرة، وخوف المدراء من إنجاز الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري، عدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، وتخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية، **والمعوقات الفنية :** والتي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة، **والمعوقات البيئية الخارجية:** مثل الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

(٨) مفهوم الإدارة الذاتية:

يعد "بيتر دراكر" أول من نادى بها في كتابه "الإدارة والتطبيق" عام ١٩٥٤ وتمثلت وجهة نظره في احتياج منظمات العمل إلى مبدأ إداري يفسح المجال للفرد لتحقيق

القوة الذاتية والمسؤولية في الوقت ذاته كما يعطي توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة، وينشئ روح الفريق، ويمكن تحقيقه من خلال إدارة الذات والرقابة الذاتية (علي، ٢٠٠٩، ص ١٤٤).

وتعرف الإدارة الذاتية أنها "استراتيجية تهدف إلى تحسين التعليم بنقل هيئة اتخاذ القرارات المهمة من الدول ومكاتب المنطقة إلى المدارس، وتمكين كلاً من المدرء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من السيطرة على عملية التعليم" (Myers & Stonhil, 1993, 1).

كما عرفت على أنها "مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي ويوفر المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، والتطوير، والتحديث، والتنمية المهنية المستدامة" (Gaziel, 1998, p320).

وتعرف كذلك بأنها "إيكال أمر إدارة الشؤون التعليمية الإدارية والفنية إلى المؤسسة ذاتها، مع تفويضها بالصلاحيات وإمدادها بالإمكانات، مع وجود آلية واضحة للمتابعة والتقويم من الجهات العليا" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٤، ص ٢٢).

وأخيراً تعرف الإدارة الذاتية بأنها "منح المؤسسة صلاحية واسعة في تحديد رسالتها ورؤيتها والتخطيط لبرامجها وأنشطتها، وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها، واتخاذ القرارات والتعامل المباشر مع بيئتها ومحيطها الخارجي" (صائغ، ١٤٢٤، ص ٢٢). وباستقراء التعريفات السابقة نلاحظ أن جميعها قد اتفق على أن الإدارة الذاتية اتجاه مناوئ للمركزية في إدارة المؤسسات، وفي الوقت نفسه يدعم لامركزية الإدارة وإفساح المجال لكافة أطراف العمل الإداري التنفيذي بممارسة صلاحيات واسعة، مع مسئوليتها أمام الجهات العليا.

(9) دواعي الأخذ بالإدارة الذاتية:

لعل من أهم دواعي الأخذ بهذا النمط من الإدارة المعاصرة، أنه يسهم في جعل الجميع مشاركين في صنع القرارات التربوي، وهذا بطبيعة الحال يجعلهم راضين بتنفيذ هذه القرارات طائعين مختارين لأنهم شركاء في صناعتها منذ البداية، ومن ناحية أخرى تساهم الإدارة الذاتية في تشجيع الابتكار، والإبداع، والاستجابة لاحتياجات الطلاب.

يضاف إلى ذلك أن المعلمين بالمؤسسات المطبقة للإدارة الذاتية يتولد لديهم استجابة وحماس قوي لحل كافة المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى ذلك فلهيهم رغبة أكيدة في التجديد والإضافة سعياً منهم في اتساع دائرة مشاركتهم في إدارة مدرستهم وتفعيلها (Cheng,1996, p163).

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة الذاتية تدعم ثقة الآباء في الممارسات التي تتم داخل المؤسسة خاصة أنها تتيح الفرصة لجميع المعنيين بان يكونوا على دراية تامة بتكاليف البرنامج والأنشطة

وبصفة عامة فإن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية تعود إلى العوامل التالية:
(Lanweance &) (Odden, 1998, 3) (Meginn & Welsh, 1999, ٢٢)
(Allan, 1995, 308).

- وجود أكثر من نظام تعليمي مما يعطي الفرصة للتنافس والتجويد والتطوير المستمر.
- إتاحة الفرص لتحقيق سبل وآليات الشركة المجتمعية الفعالة.
- القدرة على الرقي بالمجتمع ودفع اقتصاده نحو الأمام.
- صعوبة الاتصال أحياناً بين الكلية وإدارة الجامعة.
- تعدد السلطات التعليمية في البلد الواحد.
- خلق مناخ تعليمي ديمقراطي من أجل تطوير النظام التعليمي وبناء الشخصية المستقلة.

ويمكن تلخيص ما سبق من ضرورة الأخذ بمدخل الإدارة الذاتية المؤسسات الجامعية في: أن هذا النمط يحول كافة أطراف العمل الجامعي من منفذين للسياسات العليا إلى مشاركين حقيقيين في صنع السياسة التعليمية وتنفيذها، كما أنها نمط من الإدارة يجافي البيروقراطية ويدعم التفرد والمبادرات الفعالة، وأخيراً فإن الإدارة الذاتية تدعم المنافسة المشروعة بين المؤسسات المتناظرة وتحقق الامتياز والتميز المؤسسي.

(١٠) أهداف الإدارة الذاتية:

يهدف تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية إلى تحقيق: (محمود، والبحيري، ٢٠٠٩).

- تحسين عملية صنع القرار.
 - تشجيع الرقابة والتقييم الذاتيين لدى العاملين.
 - توثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع المحلي.
 - تقليل البيروقراطية وزيادة قاعدة المشاركة في صناعة القرارات داخل المؤسسة.
- كما تسعى الإدارة الذاتية إلى: (Odden, 1998: p12).
- تحقيق أداء أعلى للطلاب.
 - الارتقاء بمهارات الطاقم التعليمي وتوليد الشعور بالرضا الوظيفي.
- وبصفة عامة فإن الهدف الأساسي للإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية يتمثل في رفع مستوى التعليم والتعلم مع التركيز على الكفاءة النوعية للطلاب، وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة.

(١١) العمليات الإدارية المختارة من منظور الإدارة الذاتية:

(١١-١): التخطيط من منظور الإدارة الذاتية .

يمر التخطيط من منظور الإدارة الذاتية من خلال المبادئ التالية:

(أ) مبدأ تصور ملامح أولية للخطة :

ويحدد في هذا الإطار صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ودورها الاجتماعي، والوظائف والاختصاصات، وتوصيف المهام والمسؤوليات، ومصادر التمويل الذاتي.

(ب) مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

ويبدأ بالتحليل البيئي لضبط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تخطيط استراتيجيات العمل في المؤسسة مصاغة في وثيقة وخطة مؤسسية، ورسم سياسة عامة تشمل كافة الأنشطة الداخلية والخارجية، مع توزيع هذه البرامج على فترات خلال العام الدراسي

(علي، ٢٠٠٩).

ويتكون التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات الجامعية من عدة عناصر

كما يلي:

▪ صياغة رؤية مستقبلية:

وهي عملية ديناميكية مستمرة وليست عملاً يتم مرة واحدة، فالرؤية هي عملية، ورغم أن الرؤية يتم صياغتها جماعياً، إلا أن للقائد دوراً حاسماً في نشره داخل المؤسسة (القطامين، ٢٠٠٢، ص ٥٥). وتعد الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها عميد الكلية إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية .

▪ صياغة رسالة المؤسسة:

وهي وصف مختصر لما ترغب المؤسسة بأن تحققه لطلابها، تعبر عن قيم المؤسسة ورؤيتها وتعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة عن طريق النشاطات اليومية.

ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومختصرة، وتتضمن تحديداً واضحاً للمجال الذي تعمل فيه المؤسسة وتحدد القوى التي تدفع وتحفز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تكون واسعة تسمح بالمرونة في التنفيذ، وتعكس الفلسفة المرتبطة بالتنفيذ (العارف، ٢٠٠١).

▪ تحديد الأهداف الاستراتيجية:

وتعني ترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية، ويحدد (دياب، ٢٠٠١م، ص ٥) شروطاً أساسية لنجاح تحديد الأهداف هي: الوضوح والسهولة ودقة الصياغة، والتماسك وعدم التعارض مع الخطة، وعدم تعارض الأهداف الفرعية مع الهدف الرئيس.

(ج) مبدأ التنمية المهنية المستدامة:

ومن أبرز آلياتها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإتاحة الفرصة أمام

مؤسسات المجتمع المدني في دعم وتمويل برامج التنمية المهنية لجميع العاملين. ويجب أن يستوعب محتوى برامج التنمية المهنية في المؤسسات المدارة ذاتياً التغيرات في البرامج التعليمية وطرق التدريس، ومهارات العمل الجماعي، والتدريب على صنع القرارات الجماعي، والتدريب على مهارات تحديد وحل المشكلات وطرق حلها، وحل الصراعات، وإدارة الوقت، والمعرفة التنظيمية والمهارات المرتبطة بالميزانية،

وتتمثل مهام عميد الكلية في هذا الشأن في توفير مصادر للمعلومات والاطلاع المستجدات وتوصيل المعلومات للمعلمين وتبادل الخبرات المهنية مع الآخرين .

(د) مبدأ تحسين مستويات الطلاب:

وينبغي هنا أن لا تركز العملية التعليمية على الجوانب المعرفية، وتهمل إلى حد كبير الجوانب الوجدانية والمهارية التي تؤثر في السلوك واتخاذ القرارات، ويجب الانتباه أيضاً أن الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة تحسن من أداء الطلاب لمهام التعليم الأكاديمي (Loughrey, 1992, 56 & Harris).

ومن أهم المهارات التي يجب اكتسابها للطلاب هي: مهارات الاستدلال وفهم الإحصاء، ومهارات العمل مع الفريق واحترام وجهات النظر، ومهارات الاتصال والتفكير الناقد وحل المشكلات وإجراء البحوث، وضبط الذات وتحمل المسؤولية ومهارة التفاوض (آل ناجي، ١٤٢٦).

(١١-٢): تنظيم العمل من منظور الإدارة الذاتية.

تتطلب عملية التنظيم من منظور الإدارة الذاتية من خلال ثلاثة مبادئ هي:

(ا) مبدأ تفويض السلطة:

ويعني تفويض السلطة لمجلس المؤسسة في اتخاذ القرارات، ومنح أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور دوراً أكبر، من خلال إنشاء فرق عمل رأسية وأفقية ولجان دائمة.

واللامركزية في التعليم لا يمكن أن تطبق بإصدار قانوني، بل تتبنى من خلال تنمية مهارات جديدة، وإفناع قيادات السلطة بضرورة إسناد بعض المسؤوليات لغيرهم، وتعزيز المبادرات المحلية، فاللامركزية ليست قيمة إدارية فقط، بل هي بُعد حضاري؛ لأنها تزيد الفرص أمام المواطنين للمشاركة في الأعمال العامة (Ibtisam, 2001, p1).

ويحتاج تطبيق الإدارة الذاتية إلى توفير دعم جميع الأطراف المشاركة، إذ أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي قد ينتابهم شعور بالتردد عند تقديم أفكار تتعلق بتحسين المؤسسة للمدير، والذي بدوره يرى نفسه خبيراً فلا يقبل أي نقد ولا يرضى بأي تغيير، الأمر الذي يدفع بأولياء الأمور إلى عدم المشاركة مرة أخرى (Jesson, 2003, p26).

(ب) مبدأ الجمع بين الموارد الذاتية والمركزية:

على الرغم من أهمية التمويل لتيسير الأمور المالية للمؤسسة، وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة، إلا أن وجود السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار الذاتي من قبل المؤسسة حول الإنفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المحدد لها يأتي بالدرجة الأولى من حيث الأهمية، ويتمثل دور السلطة التعليمية المحلية في مساعدة المؤسسة في توفير مواردها الذاتية بما يتيح الحرية والاستقلالية في استخدام هذه الموارد، على أن تكون المؤسسة موضع مساءلة من قبل الإدارة المحلية وأولياء الأمور حول كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد، ولا يتوقف دور السلطة التعليمية عند هذا الحد، بل عليها تقديم العون المالي للمؤسسة .

(ج) مبدأ توافر نظام متكامل للاتصالات والمعلومات:

لما كانت الإدارة الذاتية للمؤسسة الجامعية يتشاركها أطراف مختلفة كأعضاء هيئة التدريس والإداريين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي، فهي بأمر الحاجة إلى نظام اتصالات دقيق وفعال يسمح بسهولة تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة وذلك سعياً لاتخاذ وصنع القرارات الصحيحة وفقاً لمعطيات متعددة وفي الوقت المناسب، ويعتمد تطبيق الإدارة الذاتية للمؤسسة على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لإدارة تدفق المعلومات داخل الكلية والمجتمع المحلي.

(١٢-٣): صنع واتخاذ القرار من منظور الإدارة الذاتية.

تتطلب عملية صنع واتخاذ القرار للمدرسة الثانوية المدارة ذاتياً من خلال مبدئين هما:
(أ) مبدأ التشاركية:

تقوم فلسفة التشاركية في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالملكية الذاتية للمؤسسة، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة للمؤسسة، بالتوازي مع السلطة الشرعية لها، ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس أن يضعف دور قائد المؤسسة، إنما يعني إضافة أدوار جديدة له.

والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو بناء قدرة كافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسئولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب الطلاب المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم
(Michael, 2001,p10).

. (ب) مبدأ القيادة الفعالة:

- تحدد أبعاد القيادة في المؤسسات الجامعية ذاتية الإدارة في:
- تطوير رؤية عامة للمؤسسة، وتحديد أهدافها وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص ٣٠)،
 - بناء ثقافة مؤسسية مشتركة: وهي عبارة عن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية. (Leithwood & others, 1992, p95)
 - الاستنفار الفكري: ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه وابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل.
 - توقع مستويات أداء عليا من العاملين: ويرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين، ن وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدى للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً (Leithwood & others, 1992, p98).

(١٠-٤): التقويم من منظور الإدارة الذاتية.

ويشكل مبدأ المساءلة الأساس الأول لعملية التقويم للمؤسسة من منظور الإدارة الذاتية، وفيما يلي توضيح ذلك:

▪ مبدأ المحاسبية والمساءلة:

ومفهوم المساءلة يستخدم لوصف العمليات المستخدمة لتحميل المنظمة مسؤولية أدائها، وتتضمن المسؤولية مطابقة الأهداف مع أهداف المنظمة وقياس أدائها، ومقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية، ونتيجة للتقييم يتم مكافأة المؤسسة أو معاقبتها طبقاً للمعايير (علي، ٢٠٠٩).

وتعد المساءلة من أهم مبادئ الإدارة الذاتية ولاسيما في مجال صنع القرار، حيث ينظر للمسألة باعتبارها حقاً من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع.

وهناك عدة أسس للمساءلة يجب توافرها هي: (Barnes & Adams. 2006)

- وجود أولويات تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال البرامج التي تتبناها.
 - وضع هياكل لأهداف المؤسسة على هيئة برامج يتم توزيع موارد التمويل عليها.
 - تحديد تكاليف تنفيذ البرامج المختلفة.
 - إعداد مؤشرات لتقييم أداء البرامج المختلفة.
 - وضع نظم محاسبية ومعلومات ملائمة للحصول على البيانات المختلفة.
- ووفقاً لنظام المساءلة فإن المؤسسات الجامعية التي لا تحقق النتائج المرغوبة وفشلت في اجتذاب عدد كاف من الطلاب أو أساءت استخدام مصادر التمويل أو لم يتحقق أي تغيير ملحوظ في النتائج الأكاديمية للطلاب يتم إغلاقها، "ولا شك في أن ذلك سيدفع مؤسسات التعليم الجامعي إلى التوازن في تحقيق احتياجات الجهات القائمة بالمحاسبية وذلك حتى لا تفقد مسانبتها، خاصة أولياء الأمور والرأي العام الذين يختارون المؤسسة لتقتهم في قدرتها على تحقيق رفع المستوى الأكاديمي للطلاب" (Pall Hill. 1997, p116):

(١٢) الإدارة الذاتية والتمكين الإداري:

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن : هل هناك علاقة بين الإدارة الذاتية والتمكين الإداري؟ وربما نلتمس الاجابة عن هذا السؤال إذا ما أدخلنا عملية مهمة من العمليات الإدارية باعتبارها قاسماً مشتركاً بين مدخلي الإدارة الذاتية والتمكين الإداري، وهي عملية إتخاذ القرار، باعتبارها المحرك الأساس في العمليتين الإصلاحيتين المذكورتين، والتي لا يمكن أن تتم بفعالية دون توفر الإدارة الذاتية من جهة، والتمكين من جهة أخرى، وفيما يلي بيان ذلك:

لقد أكد (daft , 2001 : 501) من أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وما بينه (Robbins, 2001:16) من أن التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية، وبطبيعة الحال لن يتم ذلك إلا إذا تمكنوا من إتخاذ القرارات، وما أكدته(مصطفى، ٢٠٠٥، 126) من أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم

المرووسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرارات وفيه يكون المرؤوس المُمكّن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه. أما (أبو المجد ، ٢٠٠٨ ، ٣٣) فقد أشار إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار .

ويعتقد (أفندي ، ٢٠٠٣ : ١١). أن التمكين الاداري هو منح العاملين حرية إتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية، بينما عرفه (Shackletor) "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا،" ويهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات (أبو غنيم وجواد ، ٢٠٠٢ ، ١٣٨)، وعرف التمكين بأنه استراتيجية تنظيمية القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي و توفير الموارد اللازمة و بيئة العمل المناسبة لتحقيقه" (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩)

وعرف التمكين بأنه " أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (Manuela Bruce , 2003, 108)

وأخيراً فالتمكين الإداري: عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في إتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة (Lawson and Harrison, 1999).

مما سبق يتضح لنا أن الإدارة الذاتية والتمكين الإداري مرتبطتان على المستوى المفاهيمي والعملية إرتباطاً لا فكاك فيه، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرار لا يمكن أن تتم بصورة فعالة في غياب أحدهما أو كليهما، فعملية التمكين التي تتيح العمل

التشاركي وتسمح بتفويض الاحيات وتقيم نظاماً من الاتصال الفعال لسهولة تدفق المعلومات، ووضع نظام واضح المعالم للتحفيز متى وكيف ولماذا؟ ولعل أعمال العقل الجمعي بأسلوب منهجي يتسم بالعملية والموضوعية من الأمور الأساسية في عملية اتخاذ القرار، وهذا هو الآخر بطبيعة الحال لا يمكن أن يتم إلا بمساحات معقولة من الإدارة الذاتية والتمكين للمستويات الوظيفية.

ويضاف إلى ذلك أن عمليتا الإدارة الذاتية و التمكين الإداري من الضرورة بمكان في جميع العمليات المنهجية التي تمر بها عملية إتخاذ القرار، بداية بتحديد المشكلة والأهداف ومروراً بجمع البيانات وتسجيل الحقائق وتصنيفها، وتحديد البدائل الممكنة، وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل، وانتهاءً بتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات.

وأخيراً فإن أكثر ما يعترض عملية إتخاذ القرارات من عقبات يكمن قي قلة توافر المعلومات، والتي ترجع هي الأخرى إلى غياب نظام للاتصال الفعال قي المؤسسة، والذي بدوره يمثل عنصراً ضرورياً من عناصر الإدارة الذاتية، وبعداً مهماً من أبعاد عملية التمكين.

وبوصول الدراسة هذا الحد من التحليل تكون قد ألفت الضوء على أهم الأدبيات التربوية والإدارية للإدارة الذاتية، باعتبارها أداة فعالة من أدوات الاصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية، كما قدمت الدراسة نموذجاً تطبيقياً لكيفية الالتزام بمبادئ الإدارة الذاتية أثناء ممارسة بعض العمليات الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتقويم، كما قدمت الدراسة أدباً نظرياً لعملية التمكين الإداري وأهم أبعاده ومرحلة وكيفية التلازم بينه وبين الإدارة الذاتية في عملية إتخاذ القرار كنموذج تطبيقي، بقى هنا الجزء الثاني من الدراسة والذي سوف ينشغل بالتعرف إلى الواقع الفعلي لممارسة عمداء الكليات بالجامعات الناشئة لمبادئ الإدارة الذاتية في بعض العمليات الإدارية، وإلى أي حد يسهم ذلك في تحقيق أبعاد التمكين الإداري، وهذا بطبيعة الحال شأن ميداني يتطلب الاحتكام للواقع والتعرف إليه من قرب، وفي الجزئية التالية من الدراسة تفصيل ذلك.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

(١) مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات الحكومية السعودية الناشئة وهي (جامعة نجران - جامعة شقراء - جامعة الجوف)، روعي في اختيارها أن تمثل ثلاث نطاقات أكاديمية جغرافية متنوعة، في الجنوب والوسط والشمال، وقد شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس من جميع الكليات الإنسانية والعملية والتطبيقية والصحية بالجامعات الثلاث المختارة، والبالغ عددهم (٤٦٢٦)، منهم ١٣٣٦ في جامعة نجران، و ١٧٦٢ في جامعة شقراء، و ١٥٢٨ في جامعة الجوف، ووفقاً لمعادلة "استيفن ثامبسون" في اختيار حجم العينة من مجتمعات الأصل، فإنه يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع بحيث "لا يقل عدد الاستبانات المطبقة عن (٣٥٣) استبانة بنسبة ثقة ٩٥% وبمستوى معنوية ٥%، عندما يزيد مجتمع الأصل عن (٤٠٠٠) فرداً وهي نفس نتيجة الجداول الإحصائية لـ "كيرجسي ومورجان، ووفقاً للمعادلة المذكورة تصبح عينة الدراسة على اجمالي الفئات الثلاث (٣٥٣) في حدها الأدنى. وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين خضعوا للدراسة (٤٧٠) فرداً، وذلك بعد استبعاد الاستمارات الخاطئة والتي لم تسلم.

(٢) أداة الدراسة (الاستبانة) :

تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية عدد (٦٨) فقرة موزعة على تسعة محاور، مقسمة على جزئين هما (أبعاد التمكين الإداري) و (الإدارة الذاتية) ، وقد اشتمل الجزء الأول منها أربعة محاور لأبعاد التمكين الإداري هي (تفويض الصلاحيات - فرق العمل - التدريب - التحفيز) وقد تضمنت (٣٢) فقرة بواقع ثمان فقرات لكل محور، في حين اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على (٣٦) فقرة؛ مقسمة على ثلاث عمليات إدارية هي: التخطيط، والتنظيم، والتقويم في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، هذا وقد تضمن المجال الأول (١٢ عبارة)، والمجال الثاني (١٣ عبارة) بينما تضمن المجال الثالث (١١ عبارة) . وقد شملت بدائل الاستبانة في الاستبانة ، في جزئها الأول، خمس بدائل (موافق جداً - موافق - غير متأكد - غير موافق - غير موافق جداً)، وقد تم إعطاء درجات لهذه البدائل من ٥ إلى ١ على التوالي.

وقد شملت بدائل الاستجابة في الاستبانة، في جزئها الثاني، ثلاثة بدائل (كبيرة-متوسطة - لا تتوفر)، وقد تم إعطاء درجات لهذه البدائل من ٣ إلى ١ على التوالي.

▪ صدق الأداة :

(أ) صدق المحكمين:

تم حساب صدق الاستبانتين بعرضها على عدد من الأساتذة في مجال العلوم التربوية والإدارية، للتأكد من قدرتهما على قياس ما أعدت من أجله ومدى ارتباط العبارات بكل محور من المحاور الكلية، وجاءت نسبة اتفاق عالية وصلت إلى (٨٧%)، حول صياغة عبارات الاستبانة وارتباط العبارات بالمحاور، وقد تم مراجعة صياغة بعض العبارات طبقاً لآراء الأساتذة المحكمين، وأجريت التعديلات اللازمة .

(ب) صدق (الاتساق الداخلي) : (ن = ١٠٠)

- أجري حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي على عينة قوامها (١٠٠) فرداً(من داخل العينة الأصلية)، وبحساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوح معامل الارتباط بين (٠.١٧٩ ، ٠.٥٧٥) بالنسبة لمحاور البعد الأول وهو التمكين الإداري، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) .
- حققت جميع محاور استبانة فاعلية اتخاذ القرار ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة، قد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٢٠ - ٠.٨٣٣) وهي عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي .
- كما أجري أيضاً حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة و الدرجة الكلية للأداة ككل، وقد تراوح معامل الارتباط بين(٠.٧١١ ، ٠.٨٢١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

■ ثبات الأداة :

أجري حساب ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ على عينة قوامها ١٠٠ (من داخل العينة الأصلية) ، وكانت معاملات ألفا كما يوضحها الجدولين التاليين :

جدول (١) يبين ارتباطات درجات المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة

التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	فرق العمل	التدريب	التحفيز
معامل ألفا	٠.٦٣٥	0.566	0.659	0,579
الإدارة الذاتية	التخطيط	التنظيم	التقويم	
معامل ألفا	0.936	0.923	0.820	

وكما هو واضح من الجدول (٢) أن كل القيم على درجة مقبولة من الدلالة مما يجعلنا نطمئن لثبات الأداة.

(٣) الأساليب الإحصائية :

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لحساب المعاملات الإحصائية التالية :

- معامل ارتباط بيرسون ؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- معادلة ألفا كرونباخ ؛ لحساب الثبات .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

يود الباحث أن يشير بداية أنه لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي أو الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

$$\text{الثلاثي} = \text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (3 - 1) \div 3 = 0.67$$

$$\text{الخماسي} = \text{طول الفئة} = \text{-----} = (5 - 1) \div 5 = 0.80 =$$

جدول (٢) توزيع للفئات وفق التدرج الثلاثي و الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

المقياس الثلاثي	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي	المقياس الخماسي	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
مرتفعة	٣	من ٢.٣٤ إلى ٣	مرتفعة جدا	٥	من ٤.٢٠ إلى ٥
متوسطة	٢	من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤	مرتفعة	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
منخفضة	١	من ١ إلى أقل من ١.٦٧	منخفضة جدا	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
			منخفضة	٢	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
			ضعيفة	١	من ١ إلى أقل من ١.٨٠

(١) نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

- إلى أي حد يطبق عمداء الكليات بالجامعات الناشئة مبادئ الإدارة الذاتية في تخطيط العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٣) آراء أفراد عينة البحث حول تخطيط عمداء الكليات بالجامعات الناشئة

العمل وفق مبادئ الإدارة الذاتية

م	الفقرات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	وضع رؤية مستقبلية للكلية	٢.٧٩٠٢	٠.٤٠٧٦٣	4	مرتفعة
٢	وضع رسالة واضحة للكلية	٢.٨١٤٦	٠.٣٩٧٢٤	١	مرتفعة
٣	ربط رؤية ورسالة الكلية بالمرجات	٢.٦٤١٥	٠.٤٨٠١٦	9	مرتفعة
٤	مراعاة أسس التخطيط العلمي	٢.٧٨٧٨	٠.٤١٦٩٨	5	مرتفعة
٥	تحديد الفرص والتحديات	٢.٦٧٥٦	٠.٤٧٣٩١	8	مرتفعة
٦	التشاركية في بناء الخطط	٢.٥٤٦٣	٠.٥٢٧٠٧	12	مرتفعة
٧	تحديد نقاط القوة والضعف	٢.٦٣١٧	٠.٤٨٢٩٣	10	مرتفعة
٨	تنوع البرامج التدريبية المقدمة	٢.٧٧٠٧	٠.٤٢٠٨٨	6	مرتفعة
٩	توظيف التقنية في العمل	٢.٧٢٤٤	٠.٤٥٢٨٠	7	مرتفعة
١٠	تفعيل الاحصاء في التخطيط	٢.٥٦٣٤	٠.٥٠١٤٧	11	مرتفعة
١١	تحفيز العاملين بطرق مبتكرة	٢.٨١٢٢	٠.٣٩٩١٥	2	مرتفعة
١٢	تنويع وتجديد الخطط العلاجية	٢.٨٠٠٠	٠.٤٠٠٤٩	3	مرتفعة
	متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور	٢.٧١٣٢	٠.٢٦٦١		مرتفعة

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة على التزام عمداء الكليات بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية التخطيط للعمل المدرسي يتم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٧١٢٦)، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (الفياض ١٤٣٣) و(الرشيدي ١٤٣٥) و(السبعي ٢٠١٥).

- جاءت العبارة رقم (٢) المتعلقة بوضع رسالة واضحة للكلية، بوزن نسبي (٢.٨١٢) في المرتبة الأولى، يليها العبارة رقم (١١) والمتعلقة بتحفيز العاملين بطرق مبتكرة بوزن نسبي (٠.٣٩٩٢)، وتفسير ذلك يوضح وجود ارتباط قوي بين العبارتين حيث يتوقف نجاح عميد الكلية على قدرته على إدراك العلاقات السببية بين الاجراءات الإدارية، فرسالة الكلية لكي تتحقق يلزمها وجود تشجيع وتحفيز للعاملين على اختلافهم، وهذا ما وضح في ذهن قادة أعضاء هيئة التدريس كما بينت الدراسة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٦) والمتعلقة بالتشاركية في بناء الخطط بوزن نسبي (٢.٥٤٦٣) في المرتبة الثانية عشرة، يليها العبارة رقم (١٠) والمتعلقة بتفعيل الاحصاء في عملية التخطيط بوزن نسبي (٠.٥٠١٤٧)، وتفسير ذلك أن بعض قادة الكليات ربما لحرصهم على تنفيذ الخطة بالحد الأدنى من الفاقد قد يلجأ للبعض دون البعض الآخر من العاملين، وهذا يقلل من اندماج العاملين مع بعضهم البعض ويؤثر دون وعي في تأخر انجاز الخطط .

-جاءت باقي العبارات وهي مراعاة أسس التخطيط العلمي، وتنوع البرامج التدريبية، وتوظيف التقنية في العمل، وتحديد الفرص والتحديات، وربط رؤية ورسالة الكلية بالمخرجات وتحديد نقاط القوة والضعف على نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة.

- ولعل هذه النتائج المرتفعة ترجع إلى قناعة أفراد العينة بأهمية التخطيط وفق مبادئ الإدارة الذاتية، وخاصة عندما ينطلق من رؤية شاملة تشاركية و أهداف استراتيجية محددة، ورسالة واضحة لأفراد المجتمع الجامعي وأولياء الأمور والممثلين عن المجتمع المحلي، بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والتحديات ووضع الحلول الكفيلة بالتغلب عليها أو تخفيفها أو تحويلها إلى فرص لصالح إدارة الكلية، ولعل مما زاد في ارتفاع موافقة أفراد عينة البحث التركيز على تدريب أعضاء هيئة التدريس تدريباً نوعياً ينطلق من الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمعلم الجامعي والمبنيّة على الرؤية المشتركة بين جميع الأطراف.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

- إلى أي حد يطبق عمداء الكليات بالجامعات الناشئة مبادئ الإدارة الذاتية في تنظيم العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٤) آراء أفراد العينة حول تنظيم عمداء الكليات الناشئة العمل الجامعي وفق

مبادئ الإدارة الذاتية

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٣	منح العاملين بالكلية صلاحيات .	٢.٦٥٦	٠.٤٧٥٥٩	8	مرتفعة
١٤	تقديم كافة الخدمات للطلاب.	٢.٥٧٦	٠.٥٢٩٧٧	11	مرتفعة
١٥	الاستفادة من روافد الدعم المادي	٢.٧٠٠	٠.٤٨٤٧٣	4	مرتفعة
١٦	مناسبة الصلاحيات للمسؤوليات	٢.٨٠٧	٠.٤١٠٧٣	3	مرتفعة
١٧	إثارة دافعية الطلاب للتعلم	٢.٨١٧	٠.٣٨٧٠٨	2	مرتفعة
١٨	التوصيف الوظيفي للمهام .	٢.٦٩٠	٠.٤٧٣٤٠	5	مرتفعة
١٩	التحول إلى الهياكل الإدارية المرنة	٢.٦٢٠	٠.٤٩٦٠٦	10	مرتفعة
٢٠	وضوح قواعد حفظ النظام .	٢.٦٨٥	٠.٤٦٤٩٤	7	مرتفعة
٢١	تشكيل المجالس بالافتراع المباشر.	٢.٤٨١	٠.٦٣٧٧٤	12	مرتفعة
٢٢	وضع الميزانية وفق ظروف الكلية	٢.٦٩٠	٠.٤٦٢٩٦	6	مرتفعة
٢٣	توافق المواقع مع الأشخاص	٢.٨٣٩	٠.٣٦٧٩٦	1	مرتفعة
٢٤	تشكيل مجالس شورية طلابية	٢.٦٣٢	٠.٤٨٢٩٣	9	مرتفعة
٢٥	التشجيع على الابتكار .	٢.٨٠٥	٠.٣٩٦٧٨	13	مرتفعة
	متوسط الأوزان النسبية لعبارة المحور	٢.٦٩٣	٠.٢٥٣٥٩		مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة على التزام عمداء الكليات بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية التنظيم للعمل ، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٦٩٣)، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (البقي وعقيل ٢٠١٢) بيد أن هذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة (السيسي والعروي ٢٠١٥) والتي انتهت إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية بالمدينة المنورة يتم بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) المتعلقة بتطبيق مبدأ توافق المواقع مع الأشخاص بوزن نسبي (٢.٨٣٩) في المرتبة الأولى، يليها العبارة رقم (١٧) والمتعلقة بإثارة دافعية الطلاب للتعلم بوزن نسبي (٠.٣٨٧٠٨)، وتفسير ذلك يرجع إلى وعي قادة الكليات بأهمية التنظيم الجيد للعمل ابما يمكن من تنفيذ الخطة بفعالية، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وإثارة دافعية الطلاب لاغنتام

الفرصة في التحصيل والانجاز، وهذا ما تولد في وعي عمداء الكليات كما رأيت العينة.

- جاءت العبارة رقم (٢٥) والمتعلقة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار في المرتبة الثالثة عشرة بوزن نسبي (٠.٣٩٦٧٨)، يليها العبارة رقم (٢١) المتعلقة بتشكيل المجالس بالاقتراع المباشر بوزن نسبي (٢.٤٨٠٥)، وتفسير ذلك أنه لا يزال بكلياتنا قادة يمارسون سلطة تشكيل المجالس دون قناعة منهم بأهمية الاقتراع المباشر الذي يقرب أهل الخبرة أماكن التأثير والانجاز، وربما يفعلون ذلك على غير رغبة منهم إيماناً بأن الاقتراع المباشر يكرس الشللية داخل الجامعة والعمل لصالح من جاءوا بهم وليس الصالح العام، يضاف إلى ذلك أن قلة حرص بعض قادة الكليات على تشجيع المبتكرين من أعضاء هيئة التدريس، قد لا يرجع إلى اضطهاد من نوع ما كما يتصور البعض، بل ربما لكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم.

-جاءت باقي العبارات وهي: مناسبة الصلاحيات للمسؤوليات والمهام، الاستفادة من روافد الدعم المادي، التوصيف الوظيفي للمهام والمسؤوليات، ووضع الميزانية وفق ظروف الكلية، ووضوح قواعد حفظ النظام والانضباط، ومنح العاملين صلاحيات، وتشكيل مجالس شورية طلابية، وتقديم كافة الخدمات للطلاب، على نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة، وهذا يؤكد وعي وحرص عمداء الكليات على الأخذ بأسباب الإدارة الذاتية في عملية تنظيم العمل.

ولعل هذه النتائج ترجع إلى قناعة أفراد عينة البحث أن إدارة الكلية الناجحة هي التي تمتلك التنظيم الجيد الذي يساعدها على تحقيق الأهداف، وتحديد المسؤوليات والمهام للأشخاص داخل الكلية، مع زيادة الصلاحيات الممنوحة لعمداء الكليات، والتي تمكنهم من التحرك بحرية أوسع واستقلالية أكثر، ويعتبر تفويض السلطة للجنة الأولى التي تركز عليها الإدارة الذاتية، فلا يمكن لشخص واحد القيام بجميع الأعمال اللازمة لإدارة الكلية، خاصة مع تعدد وظائف الإدارة الحديثة ومع وجود موظفين في الكلية لديهم مؤهلات عالية واجتيازهم لبرامج تدريب متقدمة.

(٢) نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

- إلى أي حد يطبق عمداء الكليات بالجامعات الناشئة مبادئ الإدارة الذاتية في عملية التقويم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٥) آراء أفراد العينة حول تقويم قادة الكليات الثانوية العمل الجامعي وفق مبادئ الإدارة الذاتية

م	فقرات المجال الرابع	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٣٧	دعم الرقابة الذاتية لدى العاملين.	٢.٧٩٠٢	٠.٤٢٥٢	2	مرتفعة
٣٨	تقويم الأداء بطريقة موضوعية	٢.٧٨٥٤	٠.٤١٦٩٨	3	مرتفعة
٣٩	استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة	٢.٨٠٢٤	٠.٤٠٦٥٥	1	مرتفعة
٤٠	فرق العمل هي من يحدد المشكلات	٢.٦٥٨٥	٠.٤٧٤٧٨	7	مرتفعة
٤١	مد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة	٢.٧٢٩٣	٠.٤٤٤٨٨	4	مرتفعة
٤٢	للمجتمع المحلي دور في الرقابة.	٢.٣٠٤٩	٠.٧٠٧٧٨	9	متوسط
٤٣	تقويم الأعضاء وفق تحسن أداء طلابهم	٢.٦٦١٠	٠.٥٠٣٩٦	6	مرتفعة
٤٤	تمحور التقويم على مهارات خطط التنمية	٢.٦٨٠٥	٠.٤٨٢٣١	5	مرتفعة
٤٥	تركيز التقويم على عمليات التعليم والتعلم	٢.٦٨٧٨	٠.٥٥٧٩٨	8	مرتفعة
	متوسط الأوزان النسبية لعبارة المحور	٢.٦٦٩١	٠.٢٩٢٨٣		مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- اتفق أفراد العينة على التزام عمداء الكليات بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية التقويم، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي للمحور (٢.٦٦٩١)، باستثناء عبارة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم (٤٢) والخاصة بتوسيع الرقابة الإدارية من خلال المشاركة والمحاسبة من قبل المجتمع المحلي، ويلاحظ أن العبارة ذاتها قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٢.٣٠٤٩).

- جاءت العبارة رقم (٣٩) المتعلقة باستخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل عضو هيئة تدريس بوزن نسبي (٢.٨٠٠٠) في المرتبة الأولى. وجاءت العبارة رقم (٣٧) والمتعلقة بدعم الرقابة الذاتية لدى العاملين في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٤٢٥٢)، وهذا يؤكد وعي قادة الكليات بأهمية مناسبة الأساليب في عملية الإشراف والمتابعة،

مع إعطاء الفرصة كاملة للعاملين لمراقبة أنفسهم باعتبارهم جزء لا ينفك عن المنظومة كلها وأن صالحها هو صالحهم وضررها ينعكس حتما عليهم.

- جاءت العبارة رقم (٤٢) والمتعلقة بدور المجتمع في الرقابة والمساءلة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٧٠٧٧٨) وجاءت العبارة رقم (٤٥) والمتعلقة بتركيز عملية التقويم في عمليتي التعليم

والتعلم بمتوسط (٠.٥٥٧٩٨) في المرتبة قبل الأخيرة، وتفسير تأخر العبارتين السابقتين مع أهميتهما في عملية التقويم يرجع لكثرة الأعباء الداخلية لقادة الكليات بما لا يعطيهم الفرصة لإشراك المجتمع في عملية المحاسبية، وإن كان المجتمع لا يحتاج لتصريح للقيام بدوره في عملية المحاسبية والرقابة والمساءلة باعتباره صاحب المصلحة الحقيقية وشريك فاعل في عمليتي التعليم والتعلم وكافة مخرجات العملية التعليمية.

- جات باقي العبارات وهي تمحور التقويم على مهارات خطط التنمية، وتقويم أعضاء هيئة التدريس وفق تحسن أداء طلابهم، وفرق العمل هي من يحدد المشكلات، وتزويد أعضاء هيئة التدري بالتغذية الراجعة، على نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة، ومعظمها يشير إلى تمتع قادة الكليات برؤية واضحة لعملية التقويم وفق مبادئ الإدارة الذاتية.

- ولعل هذه النتائج ترجع إلى قناعة عمداء الكليات بأهمية التقويم والمساءلة عن النتائج؛ وذلك سعياً للتأكد من أن إدارة الكليات تقوم بالفعل بتحقيق الأهداف المرسومة لها دون الابتعاد عن الخطة، والتركز على نوعية وجوده المخرجات التعليمية، وتطبيق مبدأ المساءلة، ضماناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية وذلك من خلال ضبط ومراجعة وتقويم كافة العمليات الداخلية.

(٤) نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

- إلى أي حد يفعل عمداء الكليات بالجامعات الناشئة بعد تفويض الصلاحيات ؟
جدول (٦) يبين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة حول بعد تفويض الصلاحيات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تشجع التشريعات التربوية في الكلية على مبدأ التفويض.	3,60	1,15	3	مرتفعة
٢	تثق الكلية في قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامهم.	3,35	1,25	5	متوسطة
٣	تمنح الكلية المرونة للأقسام لإنجاز مهامهم.	2,89	1,07	7	متوسطة
٤	توفر الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات.	3,11	1,29	6	متوسطة
٥	لا تمارس الكلية الصلاحيات المفوضة للأقسام.	2,46	1,09	8	منخفضة
٦	توفير صلاحيات متعددة للتصرف في مهام التخصص.	3,60	1,16	4	مرتفعة
٧	يوفر الهيكل التنظيمي في الكلية وضوحاً للمسئوليات.	4,11	1,03	1	مرتفعة
٨	تفوض إدارة الكلية السلطة بناء على أنظمة الجامعة.	4,10	1,13	2	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3,40	1,15		مرتفعة

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة عمداء الكليات لبعده تفويض الصلاحيات من وجهة نظرهم مرتفعة بمتوسط حسابي (3.40) وجاءت الفقرة رقم (7) " يوفر الهيكل التنظيمي في الكلية وضوحاً للمسئوليات." في أعلى مراتب عملية تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (4.11) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة رقم (٨) " تفوض إدارة الكلية السلطة بناء على أنظمة الجامعة" بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.10) وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أكثر درجة ممارسة إلى حرص قادة الكليات على تحقيق السياسة العامة للجامعة التي تعتقد في تفويض الصلاحيات للوظائف القيادية والأكاديمية تحقيقاً لحسن سير العملية التعليمية .

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة رقم (٥) " لا تمارس الكلية الصلاحيات المفوضة للأعضاء" بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.46)، ثم الفقرة رقم (٨) " تمنح الكلية المرونة لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز مهامهم" بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.89) ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إمام قادة الكليات بالمتغيرات الخاصة بالتنفيذ الفعلي لعملية تفويض الصلاحيات باعتبارها الأساس في عملية التمكين، فقد يعترف بها عميد الكلية نظرياً، إلا أنه من حين لآخر يتدخل في شئون الأقسام ويوجه لقرارات معينة وممارسات معينة، رغم أنها أصبحت حق أصيل لرئيس القسم

والعاملين معه بحكم التفويض الذي تمنحه الوظيفة له بناءً على اللوائح والسياسات الجامعية.

(٥) نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

- إلى أي حد يفعل عمداء الكليات بالجامعات الناشئة بعد فرق العمل؟

جدول (٧) يبين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة حول فرق العمل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	3,81	1,16	3	مرتفعة
٢	تركز الكلية على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	2,76	1,18	7	متوسطة
٣	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.	2,81	1,20	6	متوسطة
٤	تطلق يد فرق العمل لصناعة ما تراه مناسباً من قرارات.	2,92	1,23	4	متوسطة
٥	تتاح الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة مع فرق العمل.	4,02	1,04	2	مرتفعة
٦	تشجع إدارة الكلية على تحمل المسؤولية بشكل جماعي.	4,07	,95	1	مرتفعة
٧	الفريق في الكلية هو ركيزة الهيكل التنظيمي السائد.	2,83	1,33	5	متوسطة
٨	تضمن إدارة الكلية تنفيذ مقترحات أعضاء الفريق.	2,33	,88	8	منخفضة
	المتوسط الكلي	3,55	1,12		مرتفعة

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة عمداء الكليات لبعد فرق العمل من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.55) وجاءت الفقرة رقم (٦) " تشجع إدارة الكلية على تحمل المسؤولية بشكل جماعي" في أعلى مراتب " فرق العمل" بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.07)، ثم الفقرة رقم (5) " تتاح الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة مع فرق العمل " بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.02) وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أكثر درجة ممارسة إلى إيمان إدارة الكليات بأهمية العمل الجماعي في العمل الإداري والفني بالأقسام الأكاديمية، لما له من أثر فعال في تأسيس قاعدة المسؤولية الجماعية، وما يمكن أن يتيح من تجريب الأفكار الجديدة بشكل جماعي خلال فرق العمل تحقيقاً لأهداف العملية التعليمية .

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة رقم (٨) " تضمن إدارة الكلية تنفيذ مقترحات أعضاء الفريق " بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.33)، ثم الفقرة رقم (2) "تركز الكلية على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي" بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.76)، وقد يرجع ذلك إلى التناقض الحاصل بين النظرية والتطبيق فيما يتعلق بالعمل الجماعي وفرق العمل، فقد تعترف بها إدارة الكلية نظرياً، إلا أنها في أحيان كثيرة قد تميل لاسناد بعض الأعمال للأفراد بدلاً من فرق العمل، هذا بالإضافة

إلى أنه قد يتأسس الفريق بعلم إدارة الكلية وبعناية رئيس القسم ويصل لمقترحات ويحدد شكل قرارات لكن إدارة الكلية لا تلقي لها بالاً ولا تحرص على أخذه في الاعتبار، وهذا دليل واضح على التحكم والسيطرة وتجميع خطوط السلطة في يد الإدارة بما يعيق التمكين لدى رئيس القسم من خلال فرق العمل.

(٥) نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

- إلى أي حد يفعل عمداء الكليات بالجامعات الناشئة بعد التدريب؟

جدول (٨) يبين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة حول التدريب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تتبنى الكلية خطة واضحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس.	2,81	1,24	6	متوسطة
٢	تنفذ الكلية تدريباً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	2,68	1,34	7	متوسطة
٣	تشجع الكلية تبادل الخبرة بين الأقسام المتناظرة.	2,65	1,34	8	متوسطة
٤	يُمكن أعضاء هيئة التدريس من تجريب المهارات المعارف.	3,22	1,16	3	متوسطة
٥	تتنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	2,92	1,28	5	متوسطة
٦	تساعدن الأنظمة على تطوير مهارات قيادة الأقسام.	3,08	1,16	4	متوسطة
٧	توفر لي إدارة الكلية فرصة جيدة للتطوير الذاتي والمهني	4,10	1,05	1	مرتفعة
٨	تتسم البرامج التدريبية المقدمة للأعضاء بالجدية.	3,27	,94	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3,09	1,19		

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ممارسة عمداء الكليات لبعث التدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.09) وجاءت الفقرة رقم (7) " توفر لي إدارة الكلية فرصة جيدة للتطوير الذاتي والمهني " في أعلى مراتب " التدريب" بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.10)، ثم الفقرة رقم (8) " تتسم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجدية." بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.27)، وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أكثر درجة ممارسة إلى جدية إدارة الكليات في مجال التنمية المهنية والإدارية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس الأكاديمية، لما لها من أثر فعال في صقل قدراتهم المهنية والفنية وتمكينهم من النهوض الشامل بأقسامهم، وما يمكن أن يتيح من التزود بالأفكار الجديدة في مجال العمل بالأقسام، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال برامج تدريبية حديثة ومتنوعة. في حين كانت أدنى الفقرات ممارسة، الفقرة رقم (٣) " تشجع الكلية تبادل الخبرة بين الأقسام المتناظرة." بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.65)، ثم الفقرة رقم (2) " تنفذ الكلية دورات تدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس " بدرجة متوسطة، بمتوسط

حسابي (2.68)، وتفيد هذه المؤشرات وجود تناقض حاصل بين الفكر والممارسة المرتبط بعملية تمكين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببعد التدريب، حيث تبدو أفكار إدارة الكليات على المستوى النظري مشجعة لعملية التدريب، إلا أن الواقع يشير إلى قلة حرصها على تنفيذ برامج تدريبية داخل الكليات تتولى فيها عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، وعلى الجانب الآخر يظهر قلة حرص إدارة الكليات على تحقيق الفائدة من الاستفادة من خبرات الأقسام المتناظرة داخل الجامعة وخارجها، وهذا بلا شك يقلل من كفاءة أعضاء هيئة التدريس ويحيلهم إلى العمل في دوائرهم الضيقة بخبراتهم المحلية المتواضعة.

(٦) نتائج السؤال السادس ومناقشتها:

- إلى أي حد يفعل عمداء الكليات بالجامعات الناشئة بعد التحفيز؟

جدول (٩) يبين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة حول التحفيز

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تقدر الكلية جهود أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً.	2,13	1,16	7	منخفضة
٢	يتناسب الحافز مع الجهود المبذولة.	2,73	1,46	4	متوسطة
٣	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	2,67	1,36	5	متوسطة
٤	يعزز نظام المكافآت المطبق بالكلية الدافعية للعمل.	3,38	1,24	1	متوسطة
٥	يتضمن نظام المكافآت بكلية حوافز بعدية وقبلية.	2,22	1,17	6	منخفضة
٦	يُعنى نظام الحوافز المطبق في كليتنا الأداء لا العمل.	2,11	1,38	8	منخفضة
٧	يقابل الجهد الإضافي وتحمل المسؤولية حوافز محددة.	3,33	1,16	2	متوسطة
٨	أعتقد أن الإحساس بالأمن الوظيفي هو الحافز الأهم.	3,25	1,10	3	متوسطة
	المتوسط الكلي	2,60	1,25		متوسطة

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة عمداء الكليات لبعد التحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.60) وجاءت الفقرة رقم (4) " يعزز نظام المكافآت المطبق بالكلية دافعتي للعمل " في أعلى مراتب " التحفيز " بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38)، ثم الفقرة رقم (7) " يقابل الجهد الإضافي وتحمل المسؤولية حوافز محددة " بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33)، والنتيجة بهذا الشكل تبرهن على عناية وإهتمام إدارة الكليات بمبدأ الثواب والعقاب، واعتبار التحفيز دافعاً للإنجاز من منطلق قناعتها أن إثابة الكسول إحباط للمجد، ومن ثم وضعت نظاماً للحوافز شهد له أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، والمحصلة النهائية

وفقاً لذلك هي مزيد من الانجاز والفاعلية في الأداء ونجاح العملية التعليمية بالأقسام الأكاديمية.

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة رقم (٦) " يعنى نظام الحوافز المطبق في كليتنا بالأداء لا العمل" بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.11)، ثم الفقرة رقم (1) "تقدر الكلية جهود أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً" بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.13)، وتوضح هذه المؤشرات غموض رؤية إدارة الكليات لعملية التحفيز باعتبارها عصب عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس، ففي الوقت الذي تلوح فيه إدارة الكليات بأهمية التحفيز نجد أن تنفيذها له يشوبه مزيد من القصور، وقد ظهر ذلك من خلال قلة تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم بما يحبطهم ويحد من فاعليتهم ويثبط همهم، وينعكس كل ذلك على حركة النهوض بالقسم العلمي، ومن ناحية أخرى قد يغفل المسؤولون عن إدارة الكليات عن حقيقة أن الأداء هو المبتغى من أي نشاط حقيقي، وأن العمل في غير وجهته مضيعة للوقت واستيفاءً للشكل.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

- هل توجد علاقة ارتباط دالة احصائية بين درجة توفر مبادئ الإدارة الذاتية ودرجة تحقيق أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات الارتباط بين كل من الإدارة الذاتية ودرجاتها الكلية، والتمكين الإداري بأبعاده ودرجاته الكلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٠) العلاقة بين محاور الإدارة الذاتية و التمكين الإداري

الأبعاد	تفويض الصلاحيات	فرق العمل	التدريب	التحفيز	الدرجة الكلية
التخطيط	**0.712	**0.685	** ٠.٧٣٤	**0.768	**0.759
التنظيم	** 0.743	**0.733	**0.866	**0.867	** 0.810
التقويم	**0.717	** 0.845	** 0.844	**0.764	**0.797
الدرجة الكلية	** 0.712	**0.755	** 0.799	**0.832	**0.784

$$** \geq 0.01$$

$$* \geq 0.05$$

قيمة (ر) الجدولية عند (د. ح = ٥٢٠ عند مستوى دلالة = ٠.٠٨٨ ، وعند

مستوى = ٠.١١٥

بالنظر في الجدول (١٠) يتبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ، بين جميع أبعاد التمكين الإداري ودرجاتها الكلية، وبين أبعاد الإدارة الذاتية

بمجالاتها ودرجتها الكلية بالأقسام الأكاديمية بالجامعات الناشئة، وهذه النتيجة تؤكد أن عملية التمكين عملية أساسها القدرة على الإدارة الذاتية، قبل أن تكون نوعاً من أنواع تفعيل العمل الإداري وتطويره، فالتمكين عملية تستهدف بالدرجة الأولى احترام الزملاء وتيسير العمل الإداري وتسييره وتبسيط إجراءاته، وفي نهاية المطاف يتبلور هدفها النهائي في الوصول إلى قرار يعول عليه وينهض بالمؤسسة، والخلاصة فإذا ما توفرت مبادئ الإدارة الذاتية وفعلت بالشكل المطلوب، حينئذ يصبح من المتوقع تحقيق التمكين للمستويات الإدارية الدنيا بشكل عملي وملحوظ، وإذا ما تمت عملية المزاجية بين كل من مبادئ الإدارة الذاتية والتمكين الإداري ووجدنا طريقهما إلى التنفيذ الفعلي، زادت مؤشرات الأداء وانتقلت المؤسسة إلى أحسن حالاتها وأصبحت قادرة على تحقيق الكفاية الداخلية والخارجية.

توصيات الدراسة:

وعلى ضوء ما تم عرضه بالإطار النظري للدراسة، وأهم النتائج التي أسفر عنها الجانب الميداني، ونتائج الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة، وأيضاً على ضوء التوجهات المتنامية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتفويض الصلاحيات، وعلى ضوء الاهتمام المحلي والعالمي بأهمية توظيف المداخل الحديثة للإدارة في رفع كفاءة الأداء، ومن خلال استقراء الواقع المعاش في الجامعات الناشئة وخبرة الباحث باعتباره أحد منسوبي إحداها، وهي جامعة شقراء، وممارسته للعمل الإداري مشرفاً عاماً على مكتب مدير الجامعة وعميداً لكليتي العلوم والأدب بشقراء والمجتمع بحريملاء، يمكنه عرض عدد من التوصيات لتفعيل تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية بالجامعات الناشئة، كخطوة إيجابية لإصلاحها وإدارتها بحرية واستقلالية، بما يمكنها من تحقيق التمكين الإداري، وهي:

- إشراك كافة الشركاء في العملية التعليمية في العمليات الإدارية بالجامعات السعودية الناشئة.

- الاستعانة بشبكات الاتصال والإنترنت لتوضيح مبادئ الإدارة الذاتية والتمكين الإداري.

- التسويق الجيد للإدارة الذاتية والتمكين الإداري في المجتمع الجامعي والمجتمع الخارجي.

- تنمية مهارات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية وأبعاد التمكين الإداري لدى أفراد المجتمع الجامعي.
- التشجيع على الانضمام لبرامج التدريب على الإدارة الذاتية والتمكين الإداري
- توزيع السلطة على نحو شامل من خلال إنشاء شبكات وفرق عمل رأسية وأفقية ولجان دائمة.
- توفير الدعم الدائم لجميع الأطراف المشاركة، وتشجيعهم على إبداء آرائهم المختلفة.
- تقبل النقد الهادف، فلا يرى القائد نفسه خبيراً فوق النقد.
- توفير نظام اتصالات ونظام معلومات ناجح وفعال للإدارة الذاتية والتمكين الإداري.
- تفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية .
- تنمية الرقابة الذاتية لدى المشاركين في العمل الجامعي.
- تأهيل الجميع لتحمل مسئولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم والتعلم.
- تطوير رؤية عامة مشتركة للكليات وتحديد أهداف كل كلية وأولوياتها.
- بناء ثقافة مشتركة داخل الكلية تشمل مجموعة المعتقدات والمسلّمات يسلم بها الجميع.
- استنفار همم العاملين في الكلية لإعادة النظر في عملهم وتقويمه.
- مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية، وإعداد مؤشرات لتقييم أداء البرامج المختلفة.
- وضع نظم محاسبية ومعلومات ملائمة للحصول على البيانات المختلفة.
- بناء الثقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، بعدم ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس بإحاطتهم برؤية الكلية وخطتها الاستراتيجية.
- التنمية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بتزويدهم بالمعلومات والمعارف.
- اطلاق يد أعضاء هيئة التدريس في ممارسة صلاحياتهم ومنحهم حرية التصرف والاختيار.
- تسهيل انفتاح أعضاء هيئة التدريس على الخبرات الأخرى مع الأقسام المتناظرة.

- الاستمرار في الدعم الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس .
- تنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس في قدراتهم بإشراكهم فعلياً في اتخاذ القرارات بالكلية.
- تشجيع الكلية لنظام الفريق واطلاق يد فرق العمل لصناعة ما تراه مناسباً من قرارات.
- وضع الضمانات الضرورية لتنفيذ إدارة الكلية مقترحات أعضاء الفريق.
- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، بوضع وتنفيذ خطة تدريبية واضحة متعددة ومتنوعة.
- الحرص على مناسبة الحافز المقدم مع الجهود مع الجهد المبذول .
- استنفار همم أعضاء هيئة التدريس ببناء نظام الحوافز قائم على الأداء لا العمل.

المراجع العربية

- أبو المجد، محمد جمال (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار اين حزم للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- أبو بكر، فاتن (٢٠٠١) نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ايتراك للنشر، القاهرة.
- أبو غنيم، أزهار نعم و جواد، رحاب حسين(٢٠١٢). ، تمكين العاملين و أثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية . المجلد 8 ، العدد 22 ، العراق .
- أبو عليم، طالب محمد(٢٠١٤). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- أحمد ، سيف الدين عماد(٢٠١٣). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون ، ١٠٦-١٨٦ .
- أفندي ، عطية حسين(٢٠٠٣). تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- آل ناجي، محمد عبد الله. (١٤٢٦). "الإدارة التعليمية المدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، الرياض: الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أندراوس، رامي جمال و معاينة، عادل سالم(٢٠٠٨). الإدارة بالثقة و التمكين-مدخل لتطوير المؤسسات، علم .الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- البقمي، بدر بن مهدي وعقيل، حمزة بن عبد الله. (٢٠١٢). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- البلوي، محمد سليمان (٢٠٠٨). التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه .بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير (غير منشورة ، جامعة مؤتة ، السعودية .
- جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر .
- جبران، علي محمد، والشمري، راضي بن محيسن. (٢٠١١). "درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية". مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد ٣٨. ملحق ٤. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية.(١٣٢٣ - ١٣٤٣)

- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨). النمط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف، العربية للعلوم الامنية. الرياض.
- حسانين، منار مصطفى(٢٠١٥). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدي مديري المدارس الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أطروحة قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.
- حسن، سارة صبحي محمد (٢٠٠٨) ، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٦). "الإدارة الذاتية لا مركزية التعليم"، الإسكندرية: ط١، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- حمادي، عدي عطا (٢٠١٣)، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان .الأردن.
- الدوري، ياسمين خضير عباس (٢٠١٠) ، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- الدوسري، خلود بنت حمد. (١٤٢٧). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١). "الإدارة المدرسية"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الذهب، ياسر محمد عبد الله (٢٠٠٤)، استراتيجيات التمكين واثرها في الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- راضي ، جواد محسن(٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٢ ، العدد ١ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.٦٢- ٨٤.
- رزق الله، حنان (٢٠١٠). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتور، قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير موارد بشرية .
- الرشدي، مسعود بن مسعود بن مسعود. (١٤٣٥). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- الزويحي، مجيد حميد (٢٠١٠). أثر ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- السبتي، لطيفة أحمد، وقريشي ، محمد الطاهر، (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خبضر ، بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد ١ .
- السبعي، سعيد فايز محمد. (٢٠١٥). "تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد الثالث العدد ١٦٣ (١٩٩ - ٢٥٦) السيد ، مصطفى أحمد(٢٠٠٤). المدير و مهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- السيسي، أريج حمزة ، والعروي، رسمية عياد مرشود. (٢٠١٤). " إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (١٥)، العدد الأول.
- الشمراني ، محمد بن مسفر(٢٠١٤) . المنظمات المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين) دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية لأحوال المدنية بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
- صائغ، عبد الرحمن أحمد. (١٤٢٤). الهرم التنظيمي المقلوب منحى إداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم ، و النهدي، سميرة محمد مبارك(٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد الثالث العدد(١) ، ٣٥ - ٥٦.
- العارف، نادية. (٢٠٠١). "الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة"، القاهرة: الدار الجامعية.
- عبد الوهاب على محمد (١٩٩٩). إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر ادارة القرن الواحد و العشرين، وايد.سيرفس للاستشارات، القاهرة.
- العنبي ، سعد بن مرزوق(٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 أبريل 2005 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
- عزيز، دلمان أحمد (٢٠١١) ، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن.

- عقيلي، عمر وصفي(٢٠١٣) . الإدارة المعاصرة : التخطيط -التنظيم - الرقابة ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان .
- عماد الدين، منى. (٢٠٠٣). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العمري ، أيمن أحمد ، كمال فداء مصطفى (دت). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي محافظة العاصمة ، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد(٣٨).
- عيسى، عبد الناصر عبد الله محمد (٢٠١٦)، التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة ، مجلة أماراباك ، المجلد 7 ، العدد 22 ، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، السعودية .
- الفياض، نهاني بنت فهد. (١٤٣٣). "واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- قسوم، صابرة (٢٠١٧). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية : جامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة قدمت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام": دراسة تحليلية تطبيقية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٢). (٣٧-٧٥).
- الكبيسي عامر خضير(٢٠٠٤). إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
- المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد(٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38 ، العدد 2، 2011، الأردن ، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية٤٨٠-٥٠٥.
- المتروك، شروق عبد المحسن (٢٠١٠) ، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية.
- محمديّة، عمر جهاد عبدالرحيم(٢٠١٦). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة حالة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محمود، محمد صبري حافظ؛ البحيري، السيد . (٢٠٠٩). اتجاهات معاصر في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.

- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
 - المعاني، أيمن عودة، أخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٤)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥) العدد ١. ٢٣٤-٢٥٨
 - الملوك، جلال سعد (2002). أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 - وزارة التعليم. (١٤٣٢). الخطة التنفيذية لووكالة الوزارة للتعليم، بنين، للعام ١٤٣٢-١٤٣٣هـ، المملكة العربية السعودية.
 - وزارة والتعليم. (١٤٢٤). خطة الوزارة للعشر السنوات ١٤٢٥-١٤٣٥هـ، المملكة العربية السعودية.
 - وزارة التعليم. (١٤٢١). اللجنة العليا لسياسة التعليم، التقييم الشامل للتعليم في المملكة العربية السعودية، النسخة النهائية.
- المراجع الأجنبية
- Barnes Forsyth and C.M Adams. (2006). "Trust effectiveness Patterns in Schools", Journal of Educational Administration. Vol. 44, No. 2, PP. 122. 125
 - Abu-Duhou, Ibtisam. (1999). School Based Management. Paris. Unesco. International Institute for Educational Planning.
 - Blanchard Ken, Carlos, John P & Randolph, Alan, 1999, (Empowerment; takes more than minute, beret- Koehler publishers, INC, SAN FRANCISCO.
 - Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review, Spring, PP. 31- 39, by the Sloan Management Review Association, PP. 291 – 302.
 - Cheng, Y. (1996). School Effectiveness and School-Based Management a mechanism for development The Flamer Press London.
 - Cook, Sarah, (1994), (The culture Implications of Empowerment, Empowerment in -Daft , R , 2001,(Organization Theory and Design)7th e d , south western college publishing ,U,S,A,NEW YORK.
 - Ersted, Margaret, 1999, (Empowerment and organizational change) International journal of contemporary hospitality management, VOI, 9, NO,7.
 - Ford, Robert C. and Fottler, Myron D., (1995), Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, 21- 31.
 - Fox, J. (1998). Employee empowerment an apprenticeship model, barney school of business, university of halyard Guide Lines for designing in-

- service training in Jordan, Mansowra faulty of education, Jordan sep, No. 2, Mausowra .
- Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). "The power behind.
 - Honold, L (1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment in Organization ,5(4),202-212.
 - Ibtisam Abu-Duhov, (2001). "School _Based Management" UNESCO International Institute for Educational Planning.
 - Ivancevich, Jone Matteson, Michael (2002), T. (Organizational Behavior and management) Irwin McGraw –Hill.
 - Lawson, T. Havrison, J. K. (1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March, 1999, p p. 89-105 (7).
 - Long, R, F, (1996), (Empowerment: A Management Style for the Millennium, Empowerment in organization, VOI, 4, NO, 3
 - Loughrey, M.& Harris, M.. (1992). Adolescent Alienation and Attitudes toward School in Native American, Hispanic, and Anglo High School Students; Available at the World Web Wide, <http://SearchERIC.org/ericdb/ED347027.htm>
 - Luthans(1992) ,Organizational behaviour ,Mc Graw Hill Inc pp345-368.
 - Manuela Bruce,(2003), "measuring empowerment", Leadership & Organization Development Journal, Vol .24, N .2 , P , 10
 - Mcshane, S; Glinow, M, 2000, (Organization behavioral; emerging realities for the
 - Pall Hill. (1997). Reinventing Public Education- How Contracting Can Transform America's Schools. Chicago University, Chicora press, p. 116.
 - Seibert, Scott E., Silver, Seth R., and Randolph, W. Alan, (2004), Taking Empowerment to The next level: A multiple – Level model of Empowerment, performance, and satistaction, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3. 332 – 349.
 - Slack ,Nigel Chambers , Stuart , Johnston , Robert , & Betts , Alan , (1998), (Operations Management)2nd ed, London, pitman .
 - Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for throwing, Hand book of Organization Development, Sage publications.
 - Tony, T. (1997). The Restructuring and Quality System- Issues for Tomorrow's School First published- by Routledge London &New York.
 - Duvall, Clerking, (1999), (Developing individual freedom to act , participation and
 - Eccles, Tony, (1993), (The Deceptive Allure of empowerment), Long range planning, VOI, (26), NO,(6).23410-Empowerment; an international, VOI.7, NO, 8. Empowerment in organization, VOI, 4, NO, 3. Empowerment: implications for research and practicing". Human Relations, Vol.51,

- Gaziel, IL (1998). School-Based Management as a Factor in School Effectiveness International Review of Education, 44, (.4.)
- Jesson, D. (2003). Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools_
- Leithwood, K. and Others(1992): Transformational Leadership and School Restructuring Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- Lin, Carol yeh – yun, (1998), The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journd of Applied Management Studies, Vol. 7, No. 2, 223 – 238.
- Meginn, N. & Thomas, W. (1999). Decentralization of Education: Why, When, What and How?_ Pans: BEEP/UNESCO.
- Michael, P. & Dale, B. (2001). Personal policy in Charier School_ U. S. A. Washington, D.C.
- Nazakati, Hussein, (2009) (Fostering Organizational citizenship behavior through human resources Empowerment) Islamic Azad University, Tehran center Branch.
- Nixon, B, (1994, (Developing An Empowering culture in organization, Empowerment in
- Odden, A., & Busch, C. (1998). Financing schools for high performance: strategies for improving he use of educational resources. San Francisco: I-B Publishers.
Organization, VOI, 2, NO, I, SECOND; 30, URINAL. No.44, pp.451-83.
- Proctor Stephen, Currie, Graeme& Orme, Helen , 1999,(Limits to employee empowerment in the UK NHS) , journal of management in medicine , VOI,(13) ,NO.(6).
- Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37- 49.
- Randolph, w. Alan, (1995), navigating the Journey to Empowerment, Organization Dynamics, spring, 19 – 32.
- Robbins, Stephen, (2001), (Organizational Behavior) 9th ed, prentice –hall inc , new Jersey, .
- Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K., (1999), giving up control without losing control, Group & organization management, Vol. 24, No. 2, June, 155 – 187. Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233.
- Yin. Cheong. (1996). School Effectiveness? School, Based Management, London, Format Press, P.