

## متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي

### إعداد

الباحث/ أحمد إسماعيل جادالله حسين  
مدير إدارة الكمبيوتر التعليمي بمنطقة أسوان الأزهرية

### إشراف

أ.م.د / حنان البدري كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د / حسن مختار حسين

أستاذ الإدارة والتخطيط  
والدراسات المقارنة  
كلية التربية - جامعة الأزهر

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

## متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي

أ. د / حسن مختار حسين أ.م.د / حنان البدرى كمال أ / أحمد إسماعيل جادالله

### المستخلص:

هدف البحث تعرف الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، وتحديد مستوياته، دراسة اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، تحديد المقترحات الإجرائية لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، توصل هذا البحث إلى عدة نتائج لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي من أبرزها:

- سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل.
- تشجيع شيوخ المعاهد على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل.
- ترك حرية الاختيار لشيوخ المعاهد لتنفيذ المهام التي يقومون بها.
- منح الثقة لشيوخ المعهد في قدراته على الأداء.
- المكاشفة والمصارحة مع المرؤوسين.

The aim of the research is to identify the conceptual framework of administrative empowerment, determine its levels, study the trends and components of administrative empowerment in Al-Azhar pre-university education institutions, The researcher uses the descriptive method; this research reached several results for implementing administrative empowerment in Al-Azhar pre-university education institutions, the most notable of which are:

- The concept of participation and collective work prevails.
- Encouraging institute sheikhs to come forward with new ideas and proposals to develop work.
- Leave the freedom of choice to the sheikhs of the institutes to carry out the tasks they carry out.
- Giving confidence to the sheikh of the institute in his abilities to perform.
- Openness and frankness with subordinates.

## مقدمة

تسهم الإدارة بدور هام في تحسين العملية التعليمية والتربوية، وقد انعكست التغييرات والتطورات التي يشهدها العالم علي الأنظمة التعليمية، مما استدعى ضرورة إحداث إصلاح وتطوير للأنظمة التعليمية لمواكبة هذه التغييرات، باعتبار إصلاح التعليم وتجويده وتطويره أداة من أدوات النهضة والتقدم، نظراً لما يترتب على ذلك من تنمية متطورة لخريجيه حيث يصبحون الطاقة المحركة لعملية التنمية الشاملة والمتواصلة، وبذلك صار الاهتمام بالتعليم ضرورة يسعى إليها المجتمع في عصر العلم والمعلوماتية والانفجار المعرفي، والتطوير والتجديد في الأنظمة التعليمية ليس تغييراً في الإمكانيات المادية فقط، كما لا يقتصر التغيير على السياسات، ولكنه تحديد لمتطلباته وضوابطه ومنها إعداد الكوادر والمعلمين القادرين على مواكبة تلك التطورات، والتي يكفل لها الاضطلاع بمهمة التجديد وتحقيقها.

وتعد الإدارة المدرسية الناجحة أساس نجاح العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم، وترسم الطرق من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة في وقت محدد. كما ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة؛ بالإضافة إلى التطور الحقيقي الذي حدث في مجال الإدارة التعليمية خلال الآونة الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، والتي تمثل أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، ويعتبر تطبيق التمكين الإداري في الميدان التربوي مدخلاً جديداً في أداء العمل داخل المؤسسات التعليمية (جودة عزت عطوي، ٢٠٠٤، ص ٣).

ويعد التمكين أمراً هاماً في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة حيث يعطي العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم

دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين. مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه (عبدالعاطي دبله، ٢٠١٦م، ص ٥٨).

وقد صارت المؤسسات التعليمية - بكافة عناصرها وأنواعها ومراحلها- تواجه العديد من التحديات التي باتت تشكل واقعاً جديداً يفرض عليها ضرورة إعادة النظر في أساليب ممارستها وطرق تطويرها، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير آليات العمل المدرسي واتباع الأساليب الإدارية والتربوية الحديثة التي من شأنها إحداث تغييرات في مسيرة العمل التربوي.

ويمثل التعليم الأزهري أحد أهم قطاعات التعليم في مصر والعالم الإسلامي، وتعتبر المعاهد الأزهرية من المؤسسات التعليمية الهامة في مصر، والتي تسهم في توفير التعليم لعدد كبير من الطلاب والطالبات، حيث يمثل التعليم الأزهري قبل الجامعي القاعدة العريضة في سلم التعليم بالأزهر الشريف، وبحكم طبيعة هذه المرحلة وموقعها من السلم التعليمي فإنها تقوم بدور تربوي واجتماعي هام، كما تقوم بإعداد وتهيئة طلابها لمواصلة تعليمهم في الجامعة، ومن ثم تبرز أهمية النظرة الشمولية والمستقبلية في تطوير تلك المرحلة.

وانطلاقاً من أهمية مرحلة التعليم الأزهري قبل الجامعي هذه الدراسة تأتي للبحث في كيفية الاستفادة من تحسين الممارسات الإدارية بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي، من خلال العمل على التمكين الإداري للمعلمين والإداريين، في ظل حاجة المؤسسات التعليمية الأزهرية إلى وجود طرق علمية تمكن الإدارة من تحقيق عملية التطوير وإعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

## مشكلة البحث

إن النظم التعليمية والإدارية في معظم دول العالم تشهد سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة المخرج التعليمي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية أو الوسائل التعليمية، وبالرغم من ذلك فإن هناك قناعات مستمرة بين العاملين في حقل التعليم على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية، وهو ما يعد موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي وتحسينه، وقد انصبّت جهود الباحثين على تطوير الموارد البشرية وفقاً لمقتضيات العصر ومتطلبات التغيير التي تتطلب تمكين العاملين في المؤسسات التربوية (حسين صالح، ٢٠١٠، ص ٢٥)

وأمام التحديات الداخلية والخارجية التي تشهدها الألفية الثالثة، وتعدد التيارات الوافدة التي تكاد تقضي على ما تبقى من قيم وسمات تميز الشعوب الإسلامية، فإن مؤسسات التعليم الأزهري - كغيرها من مؤسسات المجتمع - تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ويتعاضم الدور المنوط بنظام التعليم الأزهري في الاستجابة والتعامل مع هذه التغيرات والتحديات، الأمر الذي يتطلب عملية تقويم وتطوير مستمرة لمواكبة متطلبات الألفية الثالثة، من خلال التعرف على معوقات عمل هذه المؤسسة التربوية وإزالتها، وطرح بدائل تزيد من فاعليتها، وإجراء مراجعة شاملة لكل الخطط لإجراء التغيرات التي تتفق مع المرحلة الحالية (دلال ياسين، ٢٠١٠، ص ٢٢)

والتعليم الأزهري بشكل عام وقطاع التعليم قبل الجامعي بشكل خاص لا يلقى الاهتمام اللازم من قبل المسؤولين، مقارنة بما يمنح للتعليم العام من أهمية، ويظهر ذلك من خلال ضعف نصيب التعليم الأزهري قبل الجامعي من الإصلاحات، علاوة على أن طبيعة الإصلاحات التي تتم في كل منهما تختلف تماماً، ففي التعليم العام

نجد دراسات ومناقشات ومؤتمرات على مدى سنوات ومحاولة للأخذ بالأسلوب العلمي لحل المشكلات، أما الإصلاحات بالنسبة للتعليم الأزهري فهي غالباً قرارات مفروضة صادرة للتنفيذ، لم يعلن عنها ولم تناقش لإبداء وجهات النظر المختلفة وتجاهل العنصر البشري من العاملين، والنتيجة أن ما مر به التعليم الأزهري من إصلاحات تكاد تختفي معها بعض سماته الخاصة في محاولة ليكون صورة من التعليم العام، بمعنى أنها لم تتم في حدود ما يتسم به وما يناط به من أدوار، علاوة على أنها لم تحقق التماثل الحقيقي مع التعليم العام (دلال ياسين، ٢٠١٠، ص ٤)

وقد أشارت دراسة (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧، ص ٤٧)، ودراسة (نهلة سيد حسن، ٢٠١٣، ص ١٣١) إلى وجود قصور في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين بالمؤسسات التعليمية في مصر.

وتبذل القيادات المعنية بالتعليم الأزهري قبل الجامعي جهوداً مستمرة من أجل تحسين جودته والارتقاء بمستواه، ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر في مدخلاته، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم، وتخصيص قطاعاً للتعليم الأزهري بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ليضطلع بمسئولية ضمان جودة واعتماد المعاهد الأزهرية ووضع المعايير المعتمدة لتطبيق الجودة المطلوبة في أداء المعاهد الأزهرية على اختلاف مستوياتها (عصام جابر رمضان، ٢٠١٤، ص ٣٨٣).

إلا أن هذه الجهود تحتاج إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر مورد من أهم موارد المؤسسة والمحرك الأساسي لجميع الأنشطة، كما أن العنصر البشري يعتبر أهم عناصر المؤسسة فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المؤسسة من التطور في تصميمها لهيكل التنظيمي إلا أن بقاء وتطور أي مؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة

التعامل معها وعلى قدرة المؤسسة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال العرض السابق ونظراً لدور المورد البشري في نجاح أي مؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية، لذا تسعى الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تفعيل التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

#### أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري من خلال الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما متطلبات تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي؟
- ٣- ما واقع متطلبات التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان؟
- ٤- ما التوصيات والإجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان؟

#### أهداف البحث:

سعت البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف على الأسس الفكرية للتمكين الإداري من خلال الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- ٢ - التعرف على متطلبات تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.
- ٣ - التعرف على واقع متطلبات التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان.
- ٤- تقديم مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق مدخل التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان.

**أهمية البحث:**

في ضوء ما قد يسفر عنه البحث الحالي من نتائج يمكن الاستفادة منها في:

١- تزويد القائمين على الإدارة التعليمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بالأساليب التربوية والإدارية التي تساهم في تطوير العمل الإداري، والتغلب على كثير من المعوقات، ورفع مستوى أداء العاملين الأمر الذي يحقق معدلات أعلى في الأداء.

٢- تفتح الدراسة المجال لإجراء مزيد من الدراسات حول التمكين الإداري في مجال التعليم.

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لرصد الأسس النظرية للتمكين الإداري كمفهوم إداري حديث، حيث يعد هذا المنهج هو المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، والتوصل لتوصيات مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

**عينة الدراسة وأدواتها:**

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي لجمع البيانات بهدف رصد واقع أهمية متطلبات التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والإداريين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمراحله المختلفة بمحافظة أسوان، وبلغ قوامها (٣٩٣) معلماً وإدارياً.

**مصطلحات البحث:****(أ) التمكين الإداري:**

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة،



والتمكين يعني التقوية أو التعزيز، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به، سعى إلى تمكينه من النجاح: جعله متمكناً من النجاح(مجمع اللغة العربية، ٢٠١١، ص ٣٣٢).

### التمكين اصطلاحاً:

يعرف التمكين الإداري: بأنه مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات(صفاء جواد عبد الحسين ، ٢٠١٢، ص ٧٧)

ويعرف التمكين الإداري كذلك: باعتباره إحساس الموظف بالقدرة على التأثير في ظروف العمل الذي يقوم به بشكل ملموس وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيئاً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وكذلك إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لدى الموظف، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجاباً على أدائه في العمل(Henry. Ongori and J.P.W.2008)،(p 84 .

كما يعرف التمكين الإداري: بأنه منح إدارات المدارس العاملين في المدرسة مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل لأدائه بطريقتهم دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا، ووضع الثقة في قدرات العاملين، ودعم مهاراتهم وتأهيلها، وتوفير البيئة المناسبة والمواتية لتفعيله، والتحفيز والتقييم المستمرين في إطار العمل المدرسي مع تحملهم المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم بهدف الوصول لأفضل النتائج بما ينسجم مع أهداف ورؤية المدرسة (محمد عوض شبير، ٢٠٢٠، ص ٣٥).

ويمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: العملية الإدارية التي يتم بموجبها منح المعلمين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي صلاحيات أوسع من خلال

إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في صالح العمل.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

#### ١- دراسة شيماة أحمد علي مجدين (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة تعرف مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان ، ومدى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٣٩١) معلماً من معلمي المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس يساهم في تفعيل مدخل التمكين الإداري للمعلمين، وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية بين مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين.

#### ٢ - دراسة أحمد إبراهيم سلمي (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة تعرف إجراءات تمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة في محورين هما (صنع القرار، الشعور بالاحترام)، ضعيفة في ثالثة محاور هي (الاستقلال الذاتي، الكفاءة الذاتية، النمو المهني)، وضعيفة في مجال تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي ككل، كما جاءت درجة واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم ضعيفة في محوريها وهما (الرغبة في الترقية في

المستقبل، والإحساس بالعدالة التنظيمية)، وضعيفة في مجال اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم.

### ٣- دراسة هبة أبو المجد (٢٠٢٢ م):

هدفت الدراسة تعرف واقع كلاً من ممارسة التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان، الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٤٠٠) معلماً من معلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مستوى ممارسة إدارة المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان لأبعاد التمكين الإداري للمعلمين ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لممارسة أبعاد التمكين الإداري لمعلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسوان ترجع إلى متغير (النوع والتخصص الأكاديمي)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تبعا لمتغير (النوع والتخصص الأكاديمي).

### ٤ - دراسة نوف محمد عايد الشمري (٢٠٢٣ م):

هدفت الدراسة تعرف الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، الكشف عن واقع العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (١٣٠) مديراً ومديرة من مديري منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ارتباطية دالة موجبة متوسطة ما بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية بشكل عام، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد

التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي جاءت أقواها مع بعدي (الاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل، وكذلك توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي والدرجة الكلية للتمكين الإداري جاءت أقواها مع بعد (الاستغراق الجسدي).

#### ٥ - دراسة محمد عبدالعال محمد مصطفى (٢٠٢٣م):

هدفت الدراسة تعرف متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، في ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير لثقافة الإدارات التعليمية في تطبيق مدخل التحسين المستمر (كايزن)، وأن مدخل (كايزن) يدعم التمكين الإداري للقيادات التعليمية، من خلال توفير عدة متطلبات، منها تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية تجاه تقبل التغيير، ودعم القيادات الإدارية والتزامهم، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والاهتمام بالمواد البشرية وبناء الكفاءات، وإعادة النظر في أنظمة الإدارة ونظم المعلومات والاتصالات، وتكييف نظم الترقية والتقدير، وتعديل معايير الأداء والحوافز، ويعد ذلك من العوامل الأساسية للتحسين المستمر (كايزن)، التي تعمل على تمكين القيادات بالإدارات التعليمية.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

#### ١ - دراسة Aydin Balyer and Others (2017) :

هدفت الدراسة تحديد أدوار مدرء المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تحليل البيانات وفقاً لأسلوب تحليل المحتوى، واستخدم الباحثون المقابلات الشخصية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع (٢٠) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مدرء المدارس يقومون بتمكين العاملين من خلال توفير فرص المشاركة في اتخاذ وصنع القرار، وتحسين وضعهم، وبناء علاقات تقوم

على الثقة، وإيجاد سبل للتواصل الجيد بين المعلمين، كما أظهرت الدراسة أن مدراء المدارس لا يدعمون التطوير المهني للمعلمين بشكل كاف، ولا يسعون لتطوير فاعلية المعلمين الذاتية، ولا يدعمون استقلاليتهم ولا يساعدونهم في توظيف بعض الأدوار الإدارية.

## ٢- دراسة (Alfonso j. and Others, Gil, 2018):

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدفين، الهدف الأول؛ تحليل التأثير الوسيط لتمكين المعلمين بين ثقافة الابتكار والقدرة على الابتكار، وبين القيادة الشاملة والقدرة على الابتكار، والهدف الثاني تحليل الآثار المعتدلة لسياق المدرسة على الابتكار، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث طبقت على عينة قوامها (٢٢١) معلماً في (١٧) مدرسة في مقاطعة فالنسيا في إسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تمكين المعلم يتوسط بين ثقافة الابتكار والقدرة على الابتكار، وبين القيادة الشاملة والقدرة على الابتكار، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن السياق التعليمي لا يتعارض مع العلاقات في نموذج التحليل المقترح، وأن هناك دور لتمكين المعلم في الابتكار التربوي، وإمداد المعرفة والثقافة داخل المدرسة.

### الإطار النظري

#### أولاً: أهمية التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية أهم ركائز التطوير لمنظومة التعليم، حيث أن تحقيق التمكين الإداري بشكل واسع يؤدي إلى تحقق أهداف التعليم من تطوير وتحسين وتوسيع قاعدة المشاركة، وبالتالي ضمان تحمل المسؤولية وظهور الابتكارات والإبداعات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء داخل منظومة التعليم.

حيث يعمل التمكين الإداري على تقليل المركزية وإطلاق الحرية للمستويات الإدارية المختلفة للإبداع واتخاذ القرار حسب الموقف ومن موقع الحدث، كما أنه يقوم على فكرة المشاركة والانفتاح الإداري، ويعد وسيلة حديثة من وسائل الأداء وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية، كما أنه عملية نقل مراقب ومحسوب للسلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية ومنح العاملين صلاحيات وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تتعلق بالإنجاز، وتحقيق الاستقلالية وإظهار ملكات الاجتهاد والابتكار وحرية التصرف، والتزويد بالمعلومات، والمساهمة الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة ومنظومة إدارية متناغمة (عبد السلام الشبراوي عباس، ٢٠١٦، ص ١٨٧).

كما أنه ينمي العديد من المهارات لدى المعلمين، حيث يعمل على زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان لهم لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية، ومنحهم الطاقة للعمل باستمرار، وهو يركز بشكل رئيس على إقامة وغرس الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم، من منطلق أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (Kimwary M. C; Chirure 2014, P.52).

كما أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، ربما هناك طرق كثيرة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذين يتم تمكينهم ومنها اكتسابهم الخبرة أو تأهيلهم لقدرات ومستويات أعلى، كذلك تحقيقهم لمهامهم وامتلاكهم لمقومات الحس الرقابي في عملهم، كذلك فيما يتعلق بالإبداع، كلما زادت مستويات التمكين للمرؤوسين كلما ساعدهم ذلك في زيادة مستويات الكفاءة والفاعلية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم بما ينعكس على مستوى إبداعهم في أعمالهم (حماده فوزي ثابت أبو زيد ، ٢٠١٦، ص ٢٢٥).

إضافة لما سبق يهتم التمكين الإداري بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي لتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخل يبين الإدارة والعاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم كي تحقيق الإدارة أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز و الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسئولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز ويعد سبباً رئيساً في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة. وتأتي أهمية التمكين الإداري من خلال ما يقدمه للمؤسسة وللعاملين من فوائد عدة أهمها: (أحمد عباس حمادي، ٢٠١٦، ص ١١٧)

١. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
٢. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
٣. زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وزبائنها.
٤. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
٥. تمكين المدراء من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

٦. تعزيز التمكين الشعور الإيجابي لدى العالمين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني.

يتضح مما سبق أنه لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين والرؤساء إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، حيث أن التمكين الإداري هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، من هنا سارعت الكثير من المؤسسات للأخذ بالتمكين الإداري كفلسفة وأداة إدارية تسهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود وخبرات الموارد البشرية.

**ثانياً: أسس ومرتكزات التمكين الإداري:** لقد أصبح مفهوم التمكين واضحاً بعد عرض تعريفه كمصطلح حديث، بحيث يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ القرار، ولكن تكريس المركزية في أي مؤسسة لا شك له انعكاسات سلبية تحد من التطور، والأسوأ منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق والحرية في التصرف، ومن هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية التي يركز عليها التمكين الإداري، وتتضمن الآتي: (محمود حسين، ٢٠١٢، ص ٣٦)، (محمد عوض، ٢٠٢١، ص ٤٨)

(١) **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وأن التمكين الإداري مسألة درجة، فقد تمتد



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

(٢) **فرق العمل:** إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسئولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (عبد الحكيم أخو ارشيدة، ٢٠٠٩، ص ٥٣).

(٣) **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يتسلحو بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

(٤) **الاتصال الفاعل:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لتمكين العاملين اداريا، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وأن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة التمكين. ولكي تصبح المنظمات ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص

أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر (خلود إسحاق إبراهيم بخاري، ٢٠١٩، ص١٦٦).

٥) **التحفيز:** إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة. والتمكين الإداري يتطلب نظام عوائد مختلف مثل العوائد المستتدة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (عطا الله صلاح، ٢٠١١م، ص١٣٩).

٦) **الثقة بين المديرين والعاملين:** إن منح الثقة يعد مرتكز أساسي لتمكين العاملين لأن الفرد تتكون لديه الدافعية والحافزية للمشاركة في حال شعر بالثقة تجاه المدير والإدارة، ويشعر أنه يحصل على الدعم المناسب ولديه الصلاحيات اللازمة لأداء الأمور المتعلقة بعمله، وبدون هذا الإحساس فإن العامل أو الموظف لن يقوم بالمبادرة من الأساس. يتضح من خلال ما سبق أن التمكين الإداري له العديد من الأسس التي يرتكز عليها وهي تتمثل في تفويض السلطات والمسئوليات للعاملين لاتخاذ القرار، ومشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود نظام اتصال فعال وقواعد للعمل، وتزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير، وتقديم الحوافز المناسبة لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ قرارات فاعلة.

### ثالثاً: متطلبات التمكين الإداري:

انطلاقاً من أهمية التمكين الإداري كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسئولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين، ولكي يتم التمكين الناجح للعاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات قبل وأثناء التمكين وهي: (الدوري زكريا وصالح أحمد، ٢٠٠٩، ص٩٩)

- ١- منح الممكنين الثقة والدعم المستمر .
  - ٢- إعطاء الممكنين الصلاحيات لاختبار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوبة منهم ومساعدتهم فى علاج ما يواجهونه من مشاكل .
  - ٣- صدق المؤسسة وجديتها فى منح الحرية لجميع المستويات والتشكيلات فى المنظمة .
  - ٤- التزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مدخل المشاركة .
  - ٥- نبذ الرقابة المباشرة واستبدالها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
  - ٦- اعتماد المؤسسة على التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين .
  - ٧- التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة فى ظل التمكين .
- كما أشارت (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٦، ص ١٥٦) إلى أن نجاح التمكين يتطلب ما يلي:

- ١- **صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:** فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس - ما الذى سنقوم به لاحقاً، ومن ثم تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب فى الاتجاه الذى تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح .
- ٢- **الانفتاح وفرق العمل:** لكي يشعر الافراد بأنه تم تمكينهم، لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التى ترى أن الأصول البشرية أهم موارد المؤسسة .
- ٣- **النظام والتوجيه:** أفاد الأفراد الممكنون أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف واضحة، وخطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة، ففي حين يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم فى الوقت نفسه على وعى بالحدود

المرسومة لحرية تصرفاتهم عند اتخاذ القرارات وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم.

٤- **الدعم والشعور بالأمان:** يحتاج الموظف أن يشعر بوجود دعم اجتماعي من رؤسائه، وزملائه في العمل، والمشرفين فجهود الموظف لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبته.

٥- **القيادة الإدارية:** فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة ، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المعلمين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### رابعاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

بالرغم من أهمية التمكين وضرورة تطبيقه في مختلف مؤسسات المجتمع إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تؤثر على نجاحه والتي يمكن توضيحها كالآتي:(عدنان عبد الله الشيحة، ٢٠١٥، ص ١٠٢).

- تطبيق التمكين بنفس الأسلوب في جميع المؤسسات بالرغم من اختلاف الظروف.
- رفض بعض الرؤساء عملية التمكين.
- خوف الإدارة من فقدان السلطة مما يجعلهم يجربون عن تفويض السلطة.
- شيوع المحاسبية والمسئولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- قلة ثقة المديرين في أنفسهم من حيث قدراتهم على إكمال مهام عملهم وتحمل المسئولية كاملة.
- الخوف من الفشل في تطبيق عملية التمكين.
- ضيق وقت المدير للقيام بجميع المهام والمسئوليات المكلف بها.

- يحتاج أداء العمل وتنفيذه إلى مجهود يفوق إمكانيات المديرين.
  - يجب إخطار الإدارة التعليمية في الظروف الطارئة والعاجلة للتصرف.
  - يفضل المدير الرجوع إلى رئيسه في العمل عند حل أية مشكلة.
- وهناك من يرى أن المؤسسة التعليمية تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها عند تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي: صلاح الدين الهيتي، (٢٠٠٦، ص ١٢٨)

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- رفض ومقاومة التغيير.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- فقدان الثقة الإدارية.
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

كما أن هناك معوقات تحد من استخدام التمكين أو التوسع فيه ويمكن عرضها

على النحو التالي: (Isimoya .A.; Bakarey. B.; 2013,P 11)

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
- قلة قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
- قد يفشل العاملين في تمكين سابق مما ينعكس سلباً على أي تجربة جديدة.

- المشاركة بالمعلومات قد تعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- ليس كل العاملين يرغبون أن يكونوا ممكنين.
- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
- قلة استعداد بعض العاملين لتحمل المسؤولية.
- قلة تقبل المديرين لفكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.

#### خامساً: مفهوم وأنواع التعليم قبل الجامعي بالأزهر من خلال التشريعات:

يقصد بالتعليم الأزهرى بصفة عامة "هو ذلك النظام التربوي والتعليمي المتكامل الذى يتخذ من القرآن الكريم والسنة النبوية نبزاً له فى صياغة فلسفته وأهدافه ومحتواه، ومنهجه وطرائق التدريس فيه، من أجل إعداد شخصية مسلمة فردية ومجتمعية، يتفق سلوكها فى مختلف نواحي الحياة مع ما نادى به الإسلام وشريعته".

ويقصد بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر "المعاهد الأزهرية" والتي عرفها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بأنها المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها فى التعليم العام، وحدد القانون الغرض منها وأنواعها على النحو التالي:

- (١) المعاهد الأزهرية العامة: وتشمل المعاهد الأزهرية مراحل التعليم العام الثلاث والتي تهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية، وإلى جانبها المعارف التي يتزود بها نظراً لهم فى مدارس التعليم العام ولقد قسم القانون مراحل التعليم فى المعاهد الأزهرية العامة إلى:
  - التعليم الابتدائي الأزهرى: ويمتد إلى ست سنوات دراسية تنتهي بحصول التلميذ على الشهادة الابتدائية الأزهرية.

- التعليم الإعدادي الأزهري: ومدته أربع سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الإعدادية ثم عدلت إلى ثلاث سنوات بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧م والصادر في ٢١/١١/١٩٦٧م.
- التعليم الثانوي الأزهري: بصور القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، ظلت مدة الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية خمس سنوات، وعدلت بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧م، والصادر في ٢١/١١/١٩٦٧م إلى أربع سنوات، ومع صدور القانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م أصبحت الدراسة بها ثلاث سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية بأحد قسميها.
- (٢) المعاهد الأزهرية الخاصة: وتشمل معهد البحوث الإسلامية، معاهد القراءات، معاهد المعلمين، معاهد الفتيات، المعاهد النموذجية.
- معهد البحوث الإسلامية: ويتولى استقبال التلاميذ الوافدين من الأقطار الإسلامية لتلقي العلوم الدينية والعربية بالأزهر الشريف.
- معاهد القراءات: وهي تعد حفاظ القرآن الكريم لإجادة أدائه وتعلم أحكامه وأوجه القراءات وتحفيظ القرآن في المعاهد الأزهرية.
- معاهد الفتيات الأزهرية: تشمل أقسام تمثل مراحل التعليم الثلاثة، الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، وهي تعد طالباتها الناجحات لكل الأغراض التي تعد لها المعاهد الأزهرية طلابها، وخطة الدراسة فيها تتطابق مع خطة الدراسة بمعاهد البنين.
- المعاهد النموذجية: تقوم بتدريس اللغة الأجنبية ابتداء من مرحلة رياض الأطفال والدراسة بها بمصروفات.

سادساً: تحديات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي:

- من خلال الدراسات السابقة يتبين وجود كثير من المشكلات التي يعاني منها تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي وهي كما يلي:

**الهيكل التنظيمي:** حيث يتميز بالشكل الهرمي في إدارة التعليم الأزهرى، مما يترتب عليه طول خط السلطة وضعف كفاءة القرارات التي تتخذ.

**اختيار القيادات:** تقتصر أساليب اختيار القيادات على الأساليب الروتينية التقليدية والتركيز على الأقدمية في الترقي دون الاهتمام بمدى كفاءة العامل وقدرته على إنجاز العمل.

**التنمية المهنية:** يشير واقع التنمية المهنية إلى ضعف مستوى الأداء نتيجة لقلّة البرامج التدريبية المستمرة، كما أنها تتميز بالشكلية وضعف المحتوى وعدم مناسبة الأوقات المحددة لتلك الدورات لمعظم العاملين حيث يكون أغلبها في أوقات الدراسة. **فرق العمل:** يشير واقع العمل داخل المعاهد إلى الافتقار إلى أسلوب العمل الجماعي وضعف التعاون بين العاملين بالمؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى شيوع روح السلبية والتراخي في أداء العمل.

**الاتصال:** يشير واقع عملية الاتصال إلى قلة توافر الاتصالات الفعالة بين المعاهد والإدارة ولا توجد شبكات لربط المعاهد بالإدارة لسرعة إنجاز العمل، حيث تقتصر الكثير من المعاهد إلى البنية التكنولوجية التحتية. **المشاركة في اتخاذ القرار:** يغلب على عملية اتخاذ القرار المركزية دون السماح للمستويات الإدارية الأدنى المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة الإيجابية.

**تفويض السلطة:** يتضح أن شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية لديهم ضعف في الصلاحيات الممنوحة لهم، ويوجد قصور كبير في السلطات الممنوحة مما يضعف مستوى أدائهم ويفقدهم القدرة على إنجاز العمل.

**المحاسبية:** يشير واقع المعاهد الأزهرية إلى وجود قصور كبير في نظام المحاسبية، وأنه يتميز بالروتينية التي تعتمد على التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين دون مراعاة التغيرات المستمرة.



**الحوافز:** يقتصر توزيع الحوافز على ما تنص عليه القوانين واللوائح، مع وجود نظم موحدة للحوافز، ولا يوجد مستوى جيد من الحوافز المعنوية.

وبعد استعراض تلك المشكلات التي تحد من فاعلية توافر أبعاد التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، وانطلاقاً من أهمية التمكين الإداري ولكي يتم التمكين الناجح للعاملين في مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي لابد من توفر مجموعة من المتطلبات قبل وأثناء التمكين وهي:

(١) **الرؤية الواضحة:** إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود العامل بالإحساس بما الذي سيقوم به لاحقاً، وبالتالي تقود العاملين للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح، ويمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل. (محمود حسين الوادي، ٢٠١٢، ص ٣٧)

(٢) **فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسئولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. (محمد عوض، ٢٠١٢، ص ٤٨)

٣) **الاتصال الإداري الفاعل:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لتمكين العاملين اداريا، ويذل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وأن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصاة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة التمكين. ولكي تصبح المنظمات ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر. (خلود إسحاق إبراهيم بخاري، ٢٠١٩، ص١٦٦).

٤) **الدعم التنظيمي:** إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة. والتمكين الإداري يتطلب نظام عوائد مختلف مثل العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (عطا الله صلاح، ٢٠١١، ص ١٣٩).

٥) **الثقة التنظيمية:** تتحقق الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. ولعلّ هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضا الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلابها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة (محمود حسن الوادي، ٢٠١٢، ص ٥٨).

كما أن منح الثقة يعد مرتكز أساسي لتمكين العالمين لأن الفرد تتكون لديه الدافعية والحافزية للمشاركة في حال شعر بالثقة تجاه المدير والإدارة، ويشعر أنه يحصل على الدعم المناسب ولديه الصلاحيات اللازمة لأداء الأمور المتعلقة بعمله، وبدون هذا الإحساس فإن العامل أو الموظف لن يقوم بالمبادرة من الأساس.

يتضح مما سبق أن التمكين الإداري له العديد من المتطلبات والتي تتمثل في الرؤية الواضحة والتي تمكن العاملين بالمؤسسة التعليمية الذين يتم تمكينهم من الشعور بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، كما يجب أن يشعر العاملون بالمؤسسة التعليمية بأنهم يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وإن أفكار العاملين في المؤسسة التعليمية يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، كما أن من متطلبات التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية الإيمان بأعضاء الفريق والذي يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة الى وجود نظام اتصال فعال وقواعد للعمل، وتقديم الحوافز المناسبة لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ قرارات فاعلة.

### الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أهمية متطلبات التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.  
 .. عينة البحث وأدواته:

تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٧٧) معلماً وإدارياً طبقاً لإحصاءات منطقة أسوان الأزهرية في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٣٩٣) معلماً وإدارياً من معاهد إدارات منطقة أسوان الأزهرية وعددها (٦) إدارات تعليمية، كما قام الباحث بإعداد استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي لجمع

البيانات بهدف رصد واقع التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي بمحافظة أسوان.

- وصف عينة الدراسة بحسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
معلم	٢٤٢	٦١.٦%
إداري	١٥١	٣٨.٤%
إجمالي	٣٩٣	١٠٠%

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تنقسم وفقا لمتغير الوظيفة الي فئتين: الأولى فئة المعلمين وعددهم (٢٤٢) بنسبة ٦١.٦%، والفئة الثانية الإداريين وعددهم (١٥١) بنسبة ٣٨.٤%.

النتائج التفصيلية لعبارات الاستبانة:

النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الرؤية الواضحة

م	العبارة	درجة الأهمية						م	ع	ت	درجة الأهمية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تمتلك إدارة المعهد رؤية مستقبلية واضحة للعملية التعليمية .	١٩٦	٤٩.٨٧	١٥١	٣٨.٤٢	٤٦	١١.٧٠	٢.٣٨	٠.٦٩	٥	مرتفعة
٢	تعلم إدارة المعهد الرؤية لجميع العاملين .	٢٦٥	٦٧.٤٣	٦٩	١٧.٥٦	٥٩	١٥.٠١	٢.٥٢	٠.٧٤	١	مرتفعة
٣	تحرص إدارة المعهد على تحديد الأهداف التي تسهم في تحقيق الرؤية وفق جدول زمني محدد.	٢٠٨	٥٢.٩٣	١٤١	٣٥.٨٨	٤٤	١١.٢٠	٢.٤٢	٠.٦٨	٣	مرتفعة
٤	تشرك إدارة المعهد المعلمين في انجاز الرؤية .	٢٠١	٥١.١٥	١٤٤	٣٦.٦٤	٤٨	١٢.٢١	٢.٣٩	٠.٧٠	٤	مرتفعة

م	العبارة	درجة الأهمية						م	ع	ت	درجة الأهمية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٥	تستند إدارة المعهد إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تحديد الرؤية المستقبلية .	١٧١	٤٣.٥١	١٨٤	٤٦.٨٢	٣٨	٩.٦٧	٢.٣٤	٠.٦٥	٦	مرتفعة
٦	تحرص إدارة المعهد على إيجاد وعي جماعي متوافق لتحقيق رؤية المعهد .	٢٢٨	٥٨.٠٢	١١٤	٢٩.٠١	٥١	١٢.٩٨	٢.٤٥	٠.٧١	٢	مرتفعة
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ٢,٤٢ ، بانحراف معياري = ٠,٧٠ و درجة أهمية مرتفعه											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الرؤية الواضحة: حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٤٢)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٧٠) ودرجة أهمية مرتفعة. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: فرق العمل

م	العبارة	درجة الأهمية						م	ع	ت	درجة الأهمية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يعتمد تشكيل فرق العمل على أسس موضوعية.	١٧٧	٤٥.٠٤	١٧٦	٤٤.٧٨	٤٠	١٠.١٨	٢.٣٥	٠.٦٦	٤	مرتفعة
٢	تهتم إدارة المعهد بتنمية روح التعاون بين العاملين.	٢١٠	٥٣.٤٤	١٢٣	٣١.٣٠	٦٠	١٥.٢٧	٢.٣٨	٠.٧٤	١	مرتفعة

م	العبارة	درجة الأهمية									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		م	ع	ت	
		%	ك	%	ك	%	ك				
٣	تتعاون إدارة المعهد مع العاملين للقيام بالمهام والمسئوليات المطلوبة منهم.	١٧٧	٤٥.٠٤	١٧٣	٤٤.٠٢	٤٣	١٠.٩٤	٢.٣٤	٠.٦٧	٦	مرتفعة
٤	تمنح إدارة المعهد فرق العمل التفويض اللازم لتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الفريق.	٢٠٥	٥٢.١٦	١٢٣	٣١.٣٠	٦٥	١٦.٥٤	٢.٣٦	٠.٧٥	٣	مرتفعة
٥	يتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم لانتجاز المهام.	٢٢١	٥٦.٢٣	٩٥	٢٤.١٧	٧٧	١٩.٥٩	٢.٣٧	٠.٧٩	٢	مرتفعة
٦	تشرك إدارة المعهد المعلمين في رسم خطط العمل.	١٩٩	٥٠.٦٤	١٣٤	٣٤.١٠	٦٠	١٥.٢٧	٢.٣٥	٠.٧٣	٥	مرتفعة
المتوسط الحسابي للبعد الثاني ككل = ٢,٣٦    بانحراف معياري = ٠,٧٣ ودرجة أهمية مرتفعة											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: فرق العمل، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٣٦)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٧٣) ودرجة أهمية مرتفعة.

## النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: الاتصال الإداري الفعال

م	العبارة	درجة الأهمية						م	ع	ت	درجة الأهمية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	توفر إدارة المعهد وسائل وتجهيزات تضمن وصول المعلومات للجميع في الوقت المناسب.	١٩٥	٤٩.٦٢	١٣٩	٣٥.٣٧	٥٩	١٥.٠١	٢.٣٥	٠.٧٣	٥	مرتفعة
٢	تمتلك إدارة المعهد مهارات الاتصال الفعال مع كافة عناصر العملية التعليمية.	١٧٧	٤٥.٠٤	١٧٣	٤٤.٠٢	٤٣	١٠.٩٤	٢.٣٤	٠.٦٧	٦	مرتفعة
٣	تحرص الإدارة على تدعيم التواصل بين المعهد ومؤسسات المجتمع المحلي.	٢٠٤	٥١.٩١	١٣٢	٣٣.٥٩	٥٧	١٤.٥٠	٢.٣٧	٠.٧٢	٢	مرتفعة
٤	تزود إدارة المعهد العاملين بكافة المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.	١٩٩	٥٠.٦٤	١٦٦	٤٢.٢٤	٢٨	٧.١٢	٢.٤٤	٠.٦٢	١	مرتفعة
٥	تدعم إدارة المعهد الاتصال بين العاملين بوسائل الاتصال الحديثة.	١٨٢	٤٦.٣١	١٦٨	٤٢.٧٥	٤٣	١٠.٩٤	٢.٣٥	٠.٦٧	٣	مرتفعة
٦	تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مع جميع العاملين بالمعهد.	١٩٥	٤٩.٦٢	١٤٠	٣٥.٦٢	٥٨	١٤.٧٦	٢.٣٥	٠.٧٢	٤	مرتفعة
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ٢,٣٧ ، بانحراف معياري = ٠,٦٩ و درجة أهمية مرتفعة											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: الاتصال الإداري الفعال، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٣٧)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٦٩) ودرجة أهمية مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: الثقة التنظيمية

م	العبارة	درجة الأهمية						م	ع	ت	درجة الأهمية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تمنح إدارة المعهد العاملين الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية المطلوبة.	٢٠٦	٥٢.٤٢	١٣٣	٣٣.٨٤	٥٤	١٣.٧٤	٢.٣٩	٠.٧٢	٣	مرتفعة
٢	تتق إدارة المعهد في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.	٢١٩	٥٥.٧٣	٩٧	٢٤.٦٨	٧٧	١٩.٥٩	٢.٣٦	٠.٧٩	٥	مرتفعة
٣	تشارك إدارة المعهد العاملين في عملية اتخاذ القرارات التعليمية داخل المعهد.	٢٥٧	٦٥.٣٩	٩٧	٢٤.٦٨	٣٩	٩.٩٢	٢.٥٥	٠.٦٧	١	مرتفعة
٤	تتيح إدارة المعهد الفرصة للعاملين لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.	٢٢٩	٥٨.٢٧	٨٨	٢٢.٣٩	٧٦	١٩.٣٤	٢.٣٩	٠.٧٩	٤	مرتفعة
٥	توفر إدارة المعهد الفرصة للعاملين بحرية التصرف في المواقف الطارئة.	٢٢٠	٥٥.٩٨	١٠٩	٢٧.٧٤	٦٤	١٦.٢٨	٢.٤٠	٠.٧٥	٢	مرتفعة
٦	تشجع إدارة المعهد التنافس بين العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.	٢٠١	٥١.١٥	١٢٨	٣٢.٥٧	٦٤	١٦.٢٨	٢.٣٥	٠.٧٤	٦	مرتفعة
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ٢,٤١ ، بانحراف معياري = ٠,٧٤ و درجة أهمية مرتفعة											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: الثقة التنظيمية، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع



توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٤١)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٧٤) ودرجة أهمية مرتفعة. النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: الدعم التنظيمي

م	العبارة	درجة الأهمية									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تقدر إدارة المعهد جهود العاملين في أداء العمل.	٢٢٢	٥٦.٤٩	١٢٩	٣٢.٨٢	٤٢	١٠.٦٩	٢.٤٦	٠.٦٨	٢	مرتفعة
٢	تحفز إدارة المعهد العاملين لإنجاز العمل بكفاءة.	٢٢٩	٥٨.٢٧	١٤٣	٣٦.٣٩	٢١	٥.٣٤	٢.٥٣	٠.٦٠	١	مرتفعة
٣	تكافئ إدارة المعهد العاملين المتميزين في أداء عملهم لإثارة دافعية الآخرين لإجادة العمل.	١٩٤	٤٩.٣٦	١٦٠	٤٠.٧١	٣٩	٩.٩٢	٢.٣٩	٠.٦٦	٣	مرتفعة
٤	تحرص إدارة المعهد على توثيق الامكانيات اللازمة لتطوير الأداء المهني للعاملين.	١٨٢	٤٦.٣١	١٦٨	٤٢.٧٥	٤٣	١٠.٩٤	٢.٣٥	٠.٦٧	٦	مرتفعة
٥	تثير إدارة المعهد روح المنافسة بين العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء.	١٩٧	٥٠.١٣	١٤٩	٣٧.٩١	٤٧	١١.٩٦	٢.٣٨	٠.٦٩	٤	مرتفعة
٦	تحرص إدارة المعهد على العدالة والموضوعية عند تقديم الحوافز للعاملين.	١٨٨	٤٧.٨٤	١٦١	٤٠.٩٧	٤٤	١١.٢٠	٢.٣٧	٠.٦٨	٥	مرتفعة

المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ٢,٤١ بإنحراف معياري = ٠,٦٦ ودرجة أهمية مرتفعة

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: الدعم التنظيمي، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٤١)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٦٦) ودرجة أهمية مرتفعة.

## الفروق بين أبعاد الاستبانة بحسب متغير الوظيفة:

لقياس دلالة الفروق بين متوسطين مستقلين يتم استخدام اختبار التاء ويوضح الجدول دراسة الفروق في المحاور بحسب متغير الوظيفة (معلم - إداري).

### الفروق بين متوسطات أبعاد المحور الثاني بحسب متغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة الاحصائية
الرؤية الواضحة	معلم	٢٤٢	١٥.٤٣	٢.٨٢	٦,٢٩	٠,٠٠٠	دال احصائياً
	إداري	١٥١	١٣.٠١	٤.١٦			
فرق العمل	معلم	٢٤٢	١٣.٢٥	٣.٣٨	٧,٥١٨	٠,٠٠٠	دال احصائياً
	إداري	١٥١	١٥.٥٠	٢.٥٣			
الاتصال الإداري الفعال	معلم	٢٤٢	١٤.٢٨	٣.٢٩	٠,٦٣٦	٠,٠٦٨	غير دال احصائياً
	إداري	١٥١	١٤.٠٧	٢.٩٦			
الثقة التنظيمية	معلم	٢٤٢	١٣.٦١	٣.٨٥	٦,٥٥٣	٠,٠٠٠	دال احصائياً
	إداري	١٥١	١٥.٧٥	٢.٥٨			
الدعم التنظيمي	معلم	٢٤٢	١٥.٤٣	٢.٧١	٧,٤٤	٠,٣١٩	غير دال احصائياً
	إداري	١٥١	١٢.٩٧	٣.٤٤			
إجمالي المحور	معلم	٢٤٢	٧٢.٠٠	٨.٦٩	٠,٧٢٠	٠,٣٢٠	غير دال احصائياً
	إداري	١٥١	٧١.٣١	٩.٦٣			

من الجدول يمكن ملاحظة ما يلي:

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الرؤية الواضحة) للمعلمين هو (١٥,٤٣)، بانحراف معياري (٢,٨٢)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للإداريين لبالغ (١٣,٠١)، بانحراف معياري (٤,١٦)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٦,٢٩)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠١) أقل من مستوي الدلالة (٠,٠٥) وعليه يتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بين متوسط المعلمين والإداريين لصالح المعلمين وربما يرجع ذلك الى إدراك المعلمين بأهمية تحديد الرؤية الواضحة بالنسبة لهم.

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (فرق العمل) للذكور هو (١٣,٢٥)، بانحراف معياري (٣,٣٨)، وهو أقل من المتوسط الحسابي للإداريين البالغ (١٥,٥٠)، بانحراف معياري (٢,٥٣)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٧,٥١٨)،

بقيمة احتمالية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط المعلمين والإداريين لصالح الإداريين، وربما يرجع ذلك لإيمانهم بأهمية فرق العمل من أجل القيام بالعمل بصورة أفضل من خلال تكوين فرق العمل في المعاهد.

- تضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الاتصال الإداري الفعال) للمعلمين هو (14,28)، بانحراف معياري (3,29)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي للإداريين البالغ (14,07)، بانحراف معياري (2,96)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (0,636)، بقيمة احتمالية (0,068) أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط المعلمين والإداريين.

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الثقة التنظيمية) للمعلمين هو (13,61)، بانحراف معياري (3,85)، وهو أقل من المتوسط الحسابي للإداريين البالغ (15,75)، بانحراف معياري (2,58)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (6,553)، بقيمة احتمالية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط المعلمين والإداريين لصالح الإداريين.

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الدعم التنظيمي) للمعلمين هو (15,43)، بانحراف معياري (2,71)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي للإداريين البالغ (12,97)، بانحراف معياري (3,44)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (7,44)، بقيمة احتمالية (0,319) أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط المعلمين والإداريين.

## التوصيات المقترحة

للتغلب على معوقات تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهري، فإن هناك مجموعة من الإجراءات المؤسسية وهي:

- سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل.
- تشجيع المديرين على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي.
- توفير المعلومات للمدارس في الوقت المناسب.
- منح الثقة للمدير في قدراته على الأداء.
- المكاشفة والمصارحة مع المرءوسين.
- التركيز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- بناء المؤسسة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

كما تتضمن متطلبات تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي مجموعة من المقترحات بالنسبة لأبعاد التمكين الإداري كما يلي:

### - الإجراءات المتعلقة بالبعد الأول: الرؤية الواضحة

ويتم ذلك من خلال حرص إدارة المعهد على توافر المتطلبات التالية:

- ١- وضع رؤية مستقبلية واضحة للعملية التعليمية.
- ٢- الإعلان عن الرؤية والرسالة لجميع العاملين والمجتمع الدراسي.
- ٣- تحديد الأهداف التي تسهم في تحقيق الرؤية وفق جدول زمني محدد.
- ٤- مشاركة فرق العمل والمعلمين في تحديد الرؤية والرسالة.
- ٥- الحرص على إيجاد وعي جماعي متوافق لتحقيق رؤية المعهد.

## ب- الإجراءات المتعلقة بالبعد الثاني: فرق العمل

ويتم ذلك من خلال حرص إدارة المعهد على توافر المتطلبات التالية:

- ١- تشكيل فرق العمل على أسس موضوعية.
- ٢- تنمية روح التعاون والعمل كفريق منسجم بين العاملين بالمعهد.
- ٣- تعاون إدارة المعهد مع العاملين للقيام بالمهام والمسئوليات المطلوبة منهم.
- ٤- منح فرق العمل التفويض اللازم لتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الفريق.
- ٥- التعاون بين أعضاء الفريق لإنجاز المهام وفقا للأولويات.

## ج- الإجراءات المتعلقة بالبعد الثالث: الاتصال الإداري الفعال

ويتم ذلك من خلال حرص إدارة المعهد على توافر المتطلبات التالية:

- ١- توفير الوسائل والتجهيزات التي تضمن وصول المعلومات للجميع في الوقت المناسب.
- ٢- الحرص على امتلاك مهارات الاتصال الفعال مع كافة عناصر العملية التعليمية.
- ٣- الحرص على تدعيم التواصل بين المعهد ومؤسسات المجتمع المحلي.
- ٤- تزويد العاملين بكافة المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة.
- ٥- تدعيم الاتصال بوسائل الاتصال الحديثة عبر الإنترنت وتقنيات العصر الرقمي.

## د- الإجراءات المتعلقة بالبعد الرابع: الثقة التنظيمية

ويتم ذلك من خلال حرص إدارة المعهد على توافر المتطلبات التالية:

- ١- منح العاملين الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية المطلوبة.
- ٢- الثقة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.
- ٣- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات التعليمية داخل المعهد.
- ٤- إتاحة الفرصة للعاملين لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.
- ٥- تشجيع التنافس الشريف بين العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.

## هـ- الإجراءات المتعلقة بالبعد الخامس: الدعم التنظيمي

ويتم ذلك من خلال حرص إدارة المعهد على توافر المتطلبات التالية:

- ١- التقدير المادي والمعنوي لجهود العاملين في أداء العمل.
- ٢- إثارة دوافع العاملين لإنجاز العمل بكفاءة.
- ٣- حرص إدارة المعهد على توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير الأداء المهني للعاملين.
- ٤- بث روح المنافسة بين العاملين للوصول إلي أعلى مستوى من الأداء.
- ٥- الالتزام بالعدالة والموضوعية في تقديم الحوافز للعاملين بالمعهد أو في فرض عقوبات.

## معوقات تطبيق التوصيات المقترحة، وسبل التغلب عليها:

- هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ هذا التصور المقترح بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- ١- مركزية الإدارة بالتعليم ما قبل الجامعي بالأزهر، واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل والالتزام الحرفي بتنفيذها من خلال القوانين واللوائح وعدم مشاركة المعاهد وأخذ آراء العاملين بها. ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي الأزهرى، بزيادة استقلالية المعاهد وتطبيق أسلوب الإدارة الذاتية والذي يتيح للمعاهد أن يكون لها دور فعال في اتخاذ ما يناسبها من قرارات.
  - ٢- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات بالمعاهد الأزهرية وتهميش دور شيوخ المعاهد ووكلائها، ويترتب على ذلك صعوبة التعرف على احتياجاتهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التمكين الإداري؛ وتفعيل القرارات وإيجاد علاقة وثيقة بين المعهد والمجتمع الخارجي مع فتح قنوات للاتصال المستمر بين المعاهد والإدارة.
  - ٣- مقاومة القيادات العليا للتغيير لإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباء جديدة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى

يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم وقبول الأفكار واستجاباتها، واستعراض البدائل.

٤- تردد كثير من هيئة العاملين بالمعهد في المشاركة في فريق العمل بالمعهد لأن العمل في الفريق سوف يحتاج وقت وجهد. ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تشجيع هيئة العاملين بالمعهد في المشاركة في فريق العمل بالمعهد من خلال حملات توعية منظمة بالمعاهد ، وعقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل.

٥- ضعف ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وتغليب المصالح الشخصية علي العلاقات الإنسانية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية. ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تنمية ثقافة العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل بالمعهد، ومن ثم تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

٦- تداخل وتعارض الأدوار بين أفراد إدارة المعهد، لأن التوصيف الوظيفي لهذه القيادات غير واضح ويغلب عليه كثير من الغموض. ويمكن التغلب علي ذلك من خلال التوصيف الوظيفي الدقيق للوظائف القيادية في المعاهد، بحيث يعرف كل فرد واجباته ومسئوليته وبذلك يتم منع تداخل الأدوار وتضارب الاختصاصات.

٧- التزام شيوخ ووكلاء المعاهد بالحرفية الشديدة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات مما يسبب عائقا أمام التغيير الذي سوف يحدثه التمكين الإداري للمعهد. ويمكن التغلب علي ذلك من خلال إعداد وتهيئة شيوخ المعاهد عند إصدار أي قرارات جديدة وتنظيم برامج تدريبية لهم حتى يفهموا هذه القرارات فهما جيدا ويطبقونها بما يحقق الصالح العام للمعهد وذلك عبر شبكة الإنترنت.

## المراجع

١. أحمد عباس حمادي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ١٦، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١٦م.
٢. جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية: قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، القاهرة، المطابع الأميرية، المواد ٤٤، ٤٨.

٣. جمهورية مصر العربية، مجلس الشعب: مشروع القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الفصل التشريعي السابع، الدور الانعقادي الثالث، مضبطة الجلسة التاسعة والثمانين ٩ يونيو ١٩٩٨، مادة ١.
٤. جمهورية مصر العربية: القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن تنظيم الأزهر والهيئات التابعة له، المطابع الأميرية، القاهرة، المواد ٤٤، ٧٤، ٧٥، ٨٥.
٥. جودة عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط٨، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٤م.
٦. حسين صالح: جودة التعليم والمدرسة الفعالة، مجلة رسالة المعلم، مج ٤٠، ع ٤٠، وزارة التربية والتعليم، الأردن، ٢٠١٠م.
٧. حماده فوزي ثابت أبو زيد: سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.
٨. خلود إسحاق إبراهيم بخاري: دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، مج ٣، ع ٨، ٢٠١٩م.
٩. دلال ياسين: التعليم الأزهرى قبل الجامعي بين الماضي والحاضر توجهات لتطويره، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٠م.
١٠. زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩م.
١١. شيماء أحمد علي مجدين، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين- دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسوان، ٢٠٢٠م.



١٢. صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع ٣٢، جامعة بغداد، ٢٠١٢م.
١٣. صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مج ٣٣، ع ٢٤، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٦م.
١٤. عبد الحكيم أخو أرشيدة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٤، ع ٣، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٩م.
١٥. عبد السلام الشبراوي عباس: التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع ٢٠، جامعة بورسعيد، ٢٠١٦م.
١٦. عبد الله الشيحة : اللامركزية والتمكين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥م.
١٧. عبد العاطي دبله: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع ١٨، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٦م.
١٨. عصام جابر رمضان: مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للبحوث والعلوم الإنسانية، مج ٢٨، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، ٢٠١٤م.
١٩. عطا الله صلاح: دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة جدارا، ٢٠١١م.

٢٠. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط ٥، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١١م.
٢١. محمد عبدالعال محمد مصطفى: متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٧، ع ٦، جامعة الفيوم، ٢٠٢٣م.
٢٢. محمد عوض: التمكين الإداري للقيادات المدرسية - مداخل جديدة لتطوير الممارسات وتحسين الأداء، دار النهضة الحديثة، القاهرة، ٢٠٢١م.
٢٣. محمد عوض شبير: تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان، ٢٠٢٠م.
٢٤. محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م.
٢٥. نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤م.
٢٦. نهلة سيد حسن: تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٤٠، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٣م.
٢٧. نوف محمد عايد الشمري: تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي، مجلة كلية التربية، ع ١٢١، جامعة المنصورة، ٢٠٢٣م.

٢٨. هبه أبو المجد رزق محمود: التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسوان، ٢٠٢٠م.

٢٩. هالة أمين مغاوري: التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، ع ١٧١، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٦م.

٣٠. ياسر فتحي الهنداوي: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر - دراسة ميدانية، مجلة التربية، مج ٢، ع ٣١، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.

#### المراجع الأجنبية:

31. Alfonso j, Gil and Others, Impact of Teacher Empowerment on Innovation Capacity, Preprints journal, 2018, pp1-22, Available at: <http://www.preprints.org/manuscript/201806.0081/v1>, 2/10/2020.
32. Balyer, Aydin, and Others, "Teacher Empowerment: School Administrators, Roles", Eurasian journal of Educational Research, Turkey, Vol, (70), 2017.
33. Henry. Ongori and J.P.W. Shunda, Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment. **The International Journal of Applied Economics and Finance**, 2:2008.
34. Isimoya .A.; Bakarey. B: Employees Empowerment and Customers Satisfaction in Insurance Industry in Nigeria, **Australian Journal of Business and Management Research**, Vol. 3, No. 05, 2013.
35. Kimwarey M. C; Chirure H. N; Omondim; Teacher Empowerment in Education Practice : **Strategies Constraints and Suggestions IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR- IRME)**, Volume 4Issue ver. Mar- Apr. 2014.