

التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)

مقدمة:

تواجه العديد من مؤسسات العمل المختلفة في الألفية الثالثة العديد من التحديات التي فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع في مختلف المجالات، والتي نتج عنه ارتفاع وتيرة التغيير، وزيادة الضغوط على تلك المؤسسات لمواكبة هذه التغييرات المتسارعة، وارتفاع مستوى التنافسية بينها، والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في عصر التغيير والتطوير المستمر.

ولكي تستطيع هذه المؤسسات الصمود بقوة أمام هذه التحديات، فعليها أن تترك الأساليب التقليدية التي اعتادت عليها من قبل، وأن تجدد من أساليب العمل بها باستمرار بما يحقق رضا العملاء، والارتقاء بمستوى الأداء ليصل إلى مستويات عالية من الجودة، وتطوير قدراتها التنافسية لتصل إلى حالة من التفوق والتفرد وصولاً إلى التميز التنظيمي الذي يضمن التميز في مختلف عناصرها، مما قد يميزها عن مثيلاتها من مؤسسات العمل الأخرى، ومن ثم تحافظ على مكانتها في بيئة العمل (إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣م، ص ١٥).

لذلك من المهم تبنى أساليب إدارية حديثة تتواءم مع حجم التحديات التي تواجهها مؤسسات العمل لكي تحقق التميز التنظيمي المنشود، كأسلوب التمكين الإداري (Administrative Empowerment)، والذي يهتم بتنمية وتطوير إمكانات العنصر البشري، وتحسين مستوى أدائه، ورفع مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي لديه.

فالتمكين الإداري يتيح الفرصة للعاملين لإطلاق طاقاتهم الإبداعية في إنجاز العمل، ومشاركة إدارة المؤسسة في صنع القرار، وشعورهم بالاستقلالية في تحقيق الأهداف بفعالية، في مناخ مليء بالثقة في قدرتهم على مواجهة المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها، والعمل معاً كفريق متكامل، وذلك لإنجاز العمل بشكل فعال ومتميز (خالد بن سليمان، ٢٠٠٩م، ص ٢٣-٢٤).

ولا يعني ذلك سحب أو إضعاف سلطة ومكانة المديرين، بل يعني مشاركة العاملين له في بعض الأعمال الإدارية اليومية واستخدام التفويض في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل أسرع، تلبية لمتطلبات التميز ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل بفعالية (أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م، ص ١٦).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

هناك العديد من مؤسسات العمل - خاصة العربية- مازالت تتمسك "بالمركزية الشديدة وهرمية المستويات، طول خطوط الاتصال الرسمية و سرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح" (مطر بن عبد المحسن، ٢٠٠٨م، ص ٣٩).

وكذلك مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، فهي تعاني العديد من أوجه القصور، من أبرزها ما يلي:

- ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض مديري المؤسسات التعليمية، والتي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بها.
- اقتصر أدوار بعض مديري المؤسسات التعليمية على التحكم والضبط وإصدار التعليمات والعمل الفردي، بدلا من المبادأة في التطوير وتشجيع العمل الجماعي في فرق العمل، وتمكين المرؤوسين.
- يتم اختيار القيادات التعليمية طبقا للأقدمية وليس الكفاءة.
- تطبيق اللوائح والقوانين بشكل حرفي.
- ضعف الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي.
- ضعف نظم الاتصال وتبادل المعلومات.
- ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات. (عزة أحمد الحسيني، ٢٠١٥م، ص ٥١-٥٣، ياسر محمد خليل، ٢٠١٥م، ص ٢٥٦)
- " لا يشجع المناخ الإداري على الابتكار ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية، فالقيادات التربوية حريصة على أمنها الوظيفي بالبعد عن مخاطر التجريب، فهي مسيطرة ومتسلطة.
- تقليدية الأنماط الإدارية المتبعة". (محمد جاد و وجيهة ثابت، ٢٠١٥م، ص ١٠٢)

ويتضح مما سبق، أهمية السعي نحو تطبيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي للرفع من مستوى الأداء بها، ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي، وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري ومستوياته؟
- ٢- ما اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

- ٣- ما مفهوم التميز التنظيمي؟ وما أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية؟
- ٤- ما أهم عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ٥- ما المقترحات الإجرائية لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، مع تحديد مستوياته.
- ٢- دراسة اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٣- التعرف على مفهوم التميز التنظيمي، وتحديد أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية.
- ٤- دراسة عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٥- تحديد المقترحات الإجرائية لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في أنها قد تفيد واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في مختلف المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية) في التعرف على كيفية تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية بما يحقق التميز التنظيمي، من خلال المقترحات الإجرائية التي تقدمها الدراسة الحالية من وجهة نظر خبراء التربية. كما قد تفيد الدراسة مديري ومعلمي مؤسسات التعليم قبل الجامعي في التعرف على مفهوم التمكين الإداري ومستوياته وأهم اتجاهاته ومقوماته، وكذلك معرفة عناصر تحقيق التميز التنظيمي، والتي قد تساعدهم في تطوير العملية التعليمية وإنجاز العمل داخل المؤسسة التعليمية بالسرعة والجودة المطلوبة.

كما قد تسهم هذه الدراسة في تقديم المزيد من المعلومات عن مجال التمكين الإداري وكيفية تطبيقه بالمؤسسات التعليمية، بما يحقق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

حدود الدراسة:

لقد اهتمت الدراسة الحالية بكيفية تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ويقصد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في هذه الدراسة جميع المؤسسات التعليمية التي تهتم بالتعليم قبل الجامعي في مختلف المستويات الإدارية (العليا- الوسطى-التنفيذية) بجمهورية مصر العربية.

ومن أهم مقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء الدراسة الحالية، تتمثل في (تفويض السلطة - المشاركة في صنع القرارات - الاستقلالية - تشكيل فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب المستمر).

ومن أهم عناصر تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية على ضوء الدراسة الحالية، تتمثل في (استخدام القيادات للأساليب الإدارية الحديثة - إيجاد نظام معلوماتي متكامل - استخدام القياس المرجعي في تحديد معايير محددة للتميز التنظيمي - تدعيم الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية المختلفة - اختيار موارد بشرية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والدقة والإتقان - توفير مناخ تنظيمي داعم للتميز والإبداع).

منهج الدراسة:

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لأن موضوع الدراسة الحالية يتطلب التعمق في معرفة مفهوم التمكين الإداري وتحديد أهم مستوياته واتجاهاته ودراسة مقوماته، وكذلك تحديد عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث يُعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة.

كما تم استخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفاي (Delphi Technique)، للتعرف على آراء ومقترحات الخبراء في كيفية تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، وذلك على ضوء أربعة محاور أساسية سيتم توضيحها لاحقاً في إجراءات الدراسة المستقبلية في هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١- التمكين الإداري: Administrative Empowerment

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، فمنها تعريف (حسن مروان) بأنها "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم

المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدرتهم ومعرفتهم" (حسن مروان، ٢٠١٣م، ص ١١)، كما عرفها (Hamzeh) بأنها عملية تضمين روح المسؤولية داخل العاملين وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وبناء الثقة بما يحقق رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة (Al-Ha'ar , Hamzeh,) (2016, PP.19-20).

أما عن التعريف الإجرائي للتمكين الإداري فإنه أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تسمح لإدارة المؤسسة التعليمية إعطاء العاملين معها المقدر على أداء العمل والتعامل مع المشكلات والمواقف المختلفة بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة، في مناخ يسوده الثقة وحرية التصرف، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المناسبة في ذلك.

٢- التميز التنظيمي Organizational Excellence :

ويعنى التميز التنظيمي " قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها" (شاكر محمد فتحي، ٢٠١٥م، ص ١١).

أما عن التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي فيعنى قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها، مما يجعلها تنسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربيا وأجنبيا)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور (التمكين الإداري)، ومحور (التميز التنظيمي)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيبا زمنيا، من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت (التمكين الإداري):

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (التمكين الإداري)، ما يلي:

١- دراسة محمد سليمان البلوي، عام ٢٠٠٨م، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم: (محمد سليمان البلوي، ٢٠٠٨)

وقد هدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحديد مدى تأثيره في أدائهم الوظيفي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة تم اختيارها عشوائياً من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة الوجه في المملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود علاقة قوية بين مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة الوجه في المملكة العربية السعودية.

٢- دراسة أمينة سليم سالم، عام ٢٠١٢م، بعنوان: التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة: (أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م)

وقد هدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، مع توضيح العلاقة بينهما.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من المشرفين التربويين في قطاع الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود علاقة موجبة طردية بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة وبين القدرة على اتخاذ القرارات.

٣- دراسة حسن أحمد وعمر سلطان، عام ٢٠١٣م، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية: (حسن أحمد وعمر سلطان، ٢٠١٣)

وقد هدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

٤- دراسة حسن مروان، عام ٢٠١٣م، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة: (حسن مروان، ٢٠١٣)

وقد هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في بعض المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي تم تحديدها للتمكين الإداري، حيث احتل بُعد (القوة) المرتبة الأولى، يليها بالترتيب أبعاد (بناء فرق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير، حفز العاملين)، كما أنه توجد علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.

٥- دراسة حمزة (Al-Ha'ar , Hamzeh)، عام ٢٠١٦م، بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية: (Al-Ha'ar , Hamzeh, 2016, PP.19-29)

وقد هدفت الدراسة التعرف على تأثير التمكين الإداري بأبعاده (التدريب - توفير المعلومات المطلوبة - تفويض السلطة - المشاركة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (خدمة العملاء - الولاء التنظيمي) في الشركات الصناعية الأردنية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض الشركات الصناعية الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

٦- دراسة سيد (Al-Suhimat, Saed Akram)، عام ٢٠١٦م،
بعنوان: أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي - دراسة تحليلية من
منظور العاملين في جامعة مؤتة بالأردن: (Al-Suhimat, Saed
Akram,2016,PP.70-78)

وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين
العاملين في جامعة مؤتة بالأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم
تطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في جامعة مؤتة بالأردن.
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود تفاوت في استجابة
أفراد العينة على وجود أبعاد التمكين الإداري في جامعة مؤتة، حيث احتل بُعد تفويض
السلطة (المرتبة الأولى، يليها بالترتيب أبعاد (تدريب العاملين - الاتصال الفعال)، وأن
كل هذه الأبعاد لها تأثير في الإبداع التنظيمي، ما عدا بُعد تفويض السلطة، فإنه ليس له
تأثير في الإبداع التنظيمي.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت (التميز التنظيمي):

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (التميز التنظيمي)، ما يلي:

١- دراسة أسماء سالم النسور، عام ٢٠١٠م، بعنوان: أثر خصائص
المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: (أسماء سالم النسور،
٢٠١٠م)

وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر،
الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل)، في تحقيق التميز المؤسسي المتمثل
في (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي الأردنية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من
موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية حملة البكالوريوس فما فوق، ومن
أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة
المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأردنية كان متوسطاً.

٢- دراسة على الضلاعين، عام ٢٠١٠م، بعنوان: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية: (على الضلاعين، ٢٠١٠م، ص ص ٦٤-٩٢)

وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في بعض شركات الاتصالات الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ما يلي:

- أن مستوى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، المشاركة، السلوك الإبداعي) كان مرتفعاً.
- أن مستوى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لأبعاد تميز منظمة الأعمال (تميز القيادة، تميز المرؤوسون، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة) جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

٣- دراسة غازي رسمي وفاطمة على، عام ٢٠١٣م، بعنوان: دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال - دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا: (غازي رسمي وفاطمة على، ٢٠١٣م، ص ص ١-٣٧)

وقد هدفت الدراسة التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من المشتغلين في وظائف الإدارة العليا في خمس شركات كبرى بالأردن.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ما يلي:

- أن توافر عوامل النجاح الحرجة جاء مرتفعاً بالترتيب (التركيز على المستهلك، استراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري).
- أن تصورات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهياكل، تميز المنتج/الخدمة، تميز الثقافة التنظيمية) جاءت أيضاً مرتفعة.
- وجود دور لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

٤- دراسة فريد ونادين وإسراء (Farid- Nadeen- Israa)، عام ٢٠١٣م، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة لجامعة الجدارة: (Qawasmeh, Farid Mohammad - Darqal, Nadeen and Qawasmeh, Israa Farid, 2013, PP.5-19)

وقد هدفت الدراسة تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الجدارة الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والتركيز على جامعة الجدارة فقط كدراسة حالة، فهي جامعة خاصة أنشأت عام ٢٠٠٦م، كما تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالجامعة (أكاديميين وإداريين).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن فهم العاملين للثقافة التنظيمية جاء متوسطاً، بينما جاء فهم العاملين للتميز التنظيمي مرتفعاً، كما توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية في الجامعة والتميز التنظيمي.

٥- دراسة هناء شحثة السيد، عام ٢٠١٤م، بعنوان: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية - دراسة تحليلية: (هناء شحثة السيد، ٢٠١٤م)

وقد هدفت الدراسة التوصل إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل فعال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وضع مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل فعال، منها متطلبات تنظيمية إدارية، ومنها متطلبات تشريعية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ويتضح مما سبق، وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري، وجاء معظمها في دراسة العلاقة الارتباطية بينه وبين العديد من المتغيرات الأخرى، كمتغير (الأداء الوظيفي) في دراسة (محمد سليمان البلوي)، ومتغير (اتخاذ القرارات) في دراسة (أمينة سليم سالم)، ومتغير (الرضا الوظيفي) في دراسة (حسن أحمد وعمر سلطان)، ومتغير (فاعلية فرق العمل) في دراسة (حسن مروان)، ومتغير (الأداء التنظيمي) في دراسة (حمزة)، ومتغير (الإبداع التنظيمي) في دراسة (سيد)، كما أن جميعها استخدمت الدراسة الميدانية في تحقيق أهداف الدراسة الخاصة بها.

كما توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت (التميز التنظيمي)، منها من تناولها في مجال التعليم العالي كدراسة (أسماء سالم النسور - دراسة ميدانية)، ودراسة (فريد ونادين وإسراء - دراسة حالة)، ودراسة (هناء شحتة السيد - دراسة تحليلية)، بينما تناولت الدراسات الأخرى التميز التنظيمي في مجالات العمل الأخرى.

ويتضح مما سبق، اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت إحدى متغيرات الدراسة على حدة (التمكين الإداري) أو (التميز التنظيمي)، بينما تناولت الدراسة الحالية كيفية تطبيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية لتحقيق التميز التنظيمي، كما أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت الدراسة الميدانية في تحقيق أهدافها، والبعض تناولها كدراسة حالة أو دراسة تحليلية، بينما تناولت الدراسة الحالية تلك المتغيرات على ضوء دراسة مستقبلية لمعرفة آراء الخبراء ومقترحاتهم في كيفية تحقيق ذلك.

وبالرغم من تناول (على الضلاعين) لنفس متغيرات الدراسة الحالية، إلا أنه يختلف عنها في أن دراسة (على الضلاعين) كانت دراسة ميدانية، تم إجراؤها على عينة من شركات الاتصالات الأردنية، بينما الدراسة الحالية هي دراسة مستقبلية على مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، كما اختلفت أبعاد ومقومات التمكين الإداري وكذلك عناصر التميز التنظيمي بين الدراستين، حيث جاءت في دراسة (على الضلاعين) كالاتي:

- أبعاد التمكين الإداري: تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، المشاركة، السلوك الإبداعي.

- أبعاد التميز التنظيمي: تميز القيادة، تميز المرؤوسون، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة.

وهو ما يختلف عنه في الدراسة الحالية، كما سيتضح لاحقاً في الإطار النظري.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقا للمحاور التالية:

المحور الأول: التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري **Administrative Empowerment**

ثانياً: مستويات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

ثالثاً: اتجاهات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

رابعاً: مقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

المحور الثاني: التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي **Organizational Excellence**

ثانياً: عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

ثالثاً: أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية

المحور الثالث: تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، ويشمل ما يلي:

أولاً: إجراءات الدراسة المستقبلية

ثانياً: نتائج الدراسة المستقبلية

وتتناول الدراسة تلك النقاط بشيء من التفصيل، كما يلي:

المحور الأول: التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري Administrative Empowerment:

يعد التمكين الإداري Administrative Empowerment أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، ثم أصبح مفهومًا شائعًا في فترة التسعينيات (حسن أحمد وعمر سلطان، ٢٠١٣م، ص ٣٠٧ - AI)، أصلها إلى الفعل (مكّن)، وتعني "تمكّن من الشيء وإستمكن ظفر" (ابن منظور، د.ت، ص ٤١٤)، أما في اللغة الإنجليزية فإن الفعل Empower تعني يُمكن (منير بعلبكي، ١٩٩٥م، ص ٣١٠).

وعن مفهوم التمكين الإداري في الأدبيات العامة والتربوية المختلفة، فهناك بعض الدراسات التي أشارت إليه بكلمة (التمكين) فقط، وبعض الدراسات الأخرى أشارت إليه بمصطلح (تمكين العاملين) فقط، إلا أن المعنى واحد، ولا يوجد فرق جوهري بينهم، فمعظمهم يقصد ويشير إلى التمكين الإداري للعاملين Administrative Empowerment for Employees، وهو ما ستوضحه الباحثة في الفقرات التالية.

فمن المفاهيم التي تناولت مصطلح (التمكين)، مفهوم (مطر بن عبد المحسن) أنه "العملية التي من خلالها يتم إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل" (مطر بن عبد المحسن، ٢٠٠٨، ص ٩).

كما يرى (خالد بن سليمان) أن التمكين "أسلوب إداري يتم بموجبه إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل وحلها ذاتيًا بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم في المعلومات وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف منظماتهم في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع" (خالد بن سليمان، ٢٠٠٩م، ص ١٨).

أما عن المفاهيم التي تناولت مصطلح (تمكين العاملين)، مفهوم (أحمد يوسف عريقات) بأنه "يتمثل في تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية، وخصوصاً تلك التي تحد من حرية التصرف" (أحمد يوسف عريقات، ٢٠١١م، ص ١٥-١٦).

ومفهوم (أبو بكر بو سالم) لتمكين العاملين بأنه "ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسئولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية

التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار" (أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٩).

وعن المفاهيم التي تناولت مصطلح (التمكين الإداري)، مفهوم (Yahia Mohamed) بأنه مشاركة العاملين في صنع القرار مع الإداريين لتحسين رضاهم الوظيفي عن العمل (El- Geushy, Yahia Mohamed, 2011,P.133)، كما عرفت (أمينة سليم سالم) بأنها "عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية" (أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م، ص ٧).

وعرفها (Saed Akram) بأنها أحد الأساليب الإدارية التي تهدف لتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة، من خلال رفع معدلات الكفاءة والفعالية للعاملين، وتمكينهم إدارياً لمواجهة حاجات العمل الملحة والضرورية، مما قد يسهم في تنمية وتطوير البيئة الإدارية داخل المؤسسة (Al-Suhimat, Saed) (Akram,2016,P.70).

ثانياً: مستويات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

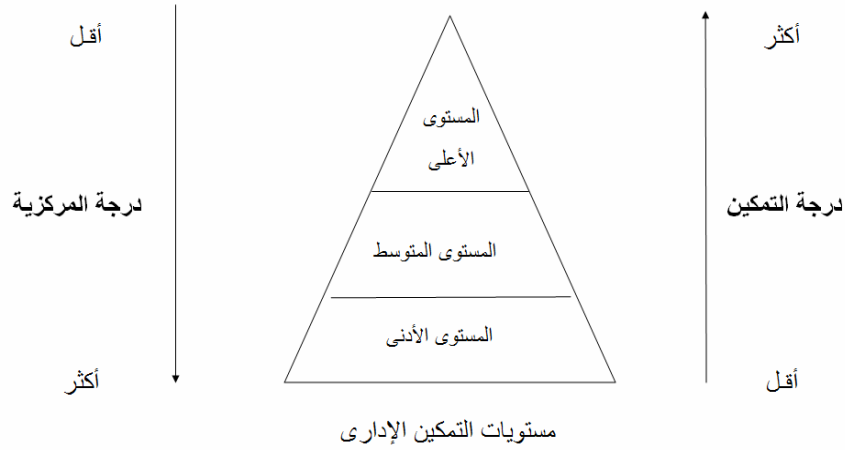
إن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، قد يسهم في تحفيز العاملين وتمتعهم بدرجة عالية - إلى حد ما- من الحيوية والنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، إذا ما أتاحت لهم الفرصة في أن يفعلوا ما يرونه ضرورياً في بيئة عمل تدعم الثقة والاستقلالية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات (خالد بن سليمان، ٢٠٠٩م، ص ٣٣)، إلا أن ممارسة التمكين الإداري قد يتفاوت من حيث درجة أو قوة تطبيقه، والتي تنقسم إلى ثلاثة مستويات كالتالي: (خالد بن سليمان، ٢٠٠٩م، ص ٣٣- أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٢٠)

١- المستوى الأدنى من التمكين الإداري: وهذا المستوى يعبر عن أقل درجات ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، والتي يقتصر فيها على إطلاع العاملين على بعض المعلومات حول القرارات المراد اتخاذها من قبل الإدارة، والتعرف على آرائهم بشكل عام ولكنه قد لا يسهم بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ هذه القرارات.

٢- المستوى المتوسط من التمكين الإداري: وهذا المستوى يعبر عن الدرجة المتوسطة في ممارسة التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، حيث تُعطى حرية أكبر للعاملين في تشخيصهم لأي مشكلة تواجه العمل، وتوضع اقتراحاتهم في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرار.

٣- المستوى الأعلى من التمكين الإداري: وهذا المستوى يعبر عن أعلى درجات ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، حيث تتاح للعاملين الفرصة الحقيقية لصنع واتخاذ القرارات التي يرونها في مصلحة العمل بالوقت المناسب، وتشكيل فرق عمل ذاتية لتحقيق وإنجاز العمل، أي أنها ذاتية التفكير والتوجيه واتخاذ القرار، وتتمتع باستقلالية كبيرة في تنفيذ المهام لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ضمن مناخ تنظيمي داعم للثقة والاستقلالية.

وعلى ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن هناك علاقة عكسية بين مستوى التمكين الإداري، ودرجة المركزية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما توضحه في شكل (١) التالي:



شكل (١)

العلاقة بين درجة التمكين الإداري ودرجة المركزية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي
الشكل من إعداد الباحثة

وينضح من شكل (١) السابق، أنه كلما قلت المركزية بالمؤسسة التعليمية، ازدادت درجة ممارسة التمكين الإداري، وأنه كلما ازدادت مركزية الإدارة بتحكمها في كثير من أمور العمل، قلت درجة ممارسة التمكين الإداري، ولكي تستطيع المؤسسة التعليمية تحقيق التميز التنظيمي، فمن المهم لها أن تعمل على تقليل المركزية بقدر الإمكان، وتبنى ممارسات تتيح بشكل أكبر التمكين الإداري للعاملين، حتى تصبح المؤسسة التعليمية أكثر فعالية ونجاحاً، بل وتميزاً.

ثالثاً: اتجاهات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

إن تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية قد يتحقق في اتجاهين أساسيين، هما:

١- الاتجاه الاتصالي: وتسميه الباحثة أيضا بالاتجاه الرأسي في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، ويقصد به سماح المستويات العليا في إدارة المؤسسات التعليمية، بمشاركة المستويات الأقل منها (الوسطى والتنفيذية) مشاركة فعالة في الكثير من المهام الإدارية لتحقيق أهدافها، والتي يتم على ضوءها الاهتمام ببناء فرق العمل الذاتية وضمان استقلاليتها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

٢- الاتجاه التحفيزي: وتسميه الباحثة أيضا بالاتجاه الأفقي في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، ويقصد به ممارسات التمكين الفعلية التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها، وثقة الإدارة بهم وتحفيزهم في أداء المهام الموكلة لهم على المستوى الأمثل. (أيمن حسن ديوب، ٢٠١٤م، ص ص ٢٠٤-٢٠٥، Al-Ha'ar , Hamzeh, (2016, P.21

رابعا: مقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

من أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ما يلي:

١- تفويض السلطة

إن تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والتنفيذية قد يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية (محمد سليمان البلوي، ٢٠٠٨م، ص ١٨- أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م، ص ١٧).

٢- المشاركة في صنع القرارات

تعد مشاركة الأفراد في صنع القرارات مع القيادات الإدارية أمرا مهما في تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ذلك لأن شعور الفرد بأن له دور مؤثر في عملية صنع القرار قد يزيد من دافعيته الداخلية نحو العمل وتحقيق أهداف مؤسسته بفعالية، فالمشاركة الحقيقية لهم في ذلك الأمر يزيد من شعورهم بالانتماء

والولاء، بل والالتزام التنظيمي وحل المشكلات التي قد تواجههم والسعي نحو تطوير أساليب العمل بكل نشاط وحيوية وفعالية (حسن مروان، ٢٠١٣م، ص ١٥- AI- 72, Saed Akram, 2016, P.72).

٣- الاستقلالية

ويقصد بها شعور الأفراد بالحرية في اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ عمله بفعالية، وتحمل مسئولية اختياراتهم، فشعور الأفراد بالاستقلالية قد يمكنهم من أداء العمل بشكل أكثر مرونة، وينمي لديهم روح الإبداع والابتكار ويدفعهم للمبادأة، وعلى عكس ذلك فإن الأفراد الذين لا يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء العمل، قد يؤثر ذلك بشكل سلبي على مستوى إنجاز العمل وأدائه بشكل روتيني وبطيء وغير فعال (محمد سليمان البلوي، ٢٠٠٨م، ص ١٧- أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٢٤- ٢٥).

٤- تشكيل فرق العمل

إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسئولية الاجتماعية واتحادهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقية التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل (أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م، ص ١٩- حسن مروان، ٢٠١٣م، ص ١٥).

٥- الاتصال الفعال:

إن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا- الوسطى-التنفيذية)، والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، قد يسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المدراء فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاما في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (مطرب عبد المحسن، ٢٠٠٨م، ص ٤٩- أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٢٦- AI- 72-73, Saed Akram, 2016, PP.72-73).

٦- التدريب المستمر:

من المهم إتاحة التدريب المستمر والمنتظم لجميع الأفراد من أجل صقل مهاراتهم الإدارية، وتعلم مهارات إدارية جديدة، لتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فإن ممارسة المهارات الإدارية - خاصة الجديدة منها- مدعومة بمعرفة ودراية وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التجريب في الواقع العملي بدون دراية ومعرفة مسبقة كافية بها(محمد سليمان البلوي، ٢٠٠٨م، ص ١٧ - (Al-Suhimat, Saed Akram, 2016, P.72). ويتضح مما سبق، أهمية تطبيق التمكين الإداري وتحقيق مقوماته في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتي قد تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بها.

المحور الثاني: التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي (Organizational Excellence):

إن كلمة (التميز) في اللغة العربية، تعود إلى الفعل (مَيَّرَ) والذي يعني فصل بعضه من بعض (لسان العرب لابن منظور المجلد الخامس ص ٤١٢)، أما كلمة (تميز) القوم وامتازوا فتعنى صاروا في ناحية (ابن منظور، د.ت، ص ٤١٢).

وقبل تحديد مفهوم التميز التنظيمي (Organizational Excellence)، كان من المهم التعرف أولاً على مفهوم التميز (Excellence) في الأدبيات المختلفة، فقد اتفق العديد منها على أن التميز هو التفوق في أداء الفرد أو المؤسسة على نفسها أو مثيلاتها أو توقع العملاء، وذلك بتحقيق نتائج متفردة وإنجاز مخرجات فائقة الجودة وقد لا تترك احتمالاً لوقوع الأخطاء بها، ومنها تعريف (بدر بن سليمان) لمفهوم التميز بأنه " العلو والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات، عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وتخيط التوقعات المستقبلية لعملائها" (بدر بن سليمان، ٢٠١٠م، ص ٢٠).

وقد عرفها أيون (Ion) بأنها استخدام الآليات التي تساعد الإدارة في تحقيق أعلى مستويات من الفعالية والكفاءة، أي أن تكون الأفضل بين الجميع (Verboncu, Ion, 2011, PP.5-6)، وهو يتفق مع تعريف (and Israa Farid , Nadeen) بأن التميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء، فهو حالة من الجودة تتفوق فيها المؤسسة عن توقعاتها (Qawasmeh, Farid Mohammad - Darqal, Nadeen and Qawasmeh, Israa Farid, 2013, PP.5-6).

وقد عرف (ياسر محمد خليل) مفهوم التميز بأنه " قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة" (ياسر محمد خليل، ٢٠١٥م، ص ٥٨).

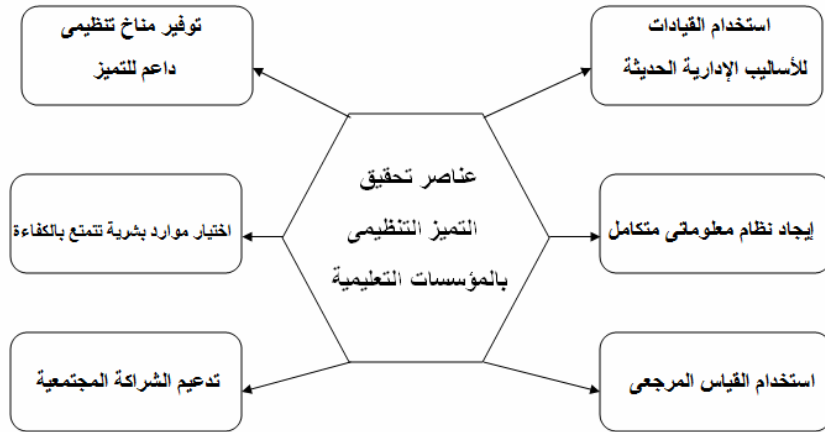
بينما يرى (إيهاب الحياى) بأن " التميز يعنى الابتكار والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية بمعنى أن تكون الأفضل من بين المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء" (إيهاب الحياى، ٢٠١٢م، ص ص ٤٢-٤٣).

أما مفهوم التميز التنظيمي (Organizational Excellence) فهو مرتبط بمفاهيم التميز السابقة ولكن على مستوى أداء المنظمات أو المؤسسات وليس الأفراد، حيث عرفه (على ضلاعين) بأنه " قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في التفوق بأدائها وحل مشكلاتها، لتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (على الضلاعين، ٢٠١٠م، ص ٧١).

كما عرفها غازي رسمي بأنها " حالة إيجابية منشودة تؤكد على أن المنظمة أو المؤسسة تعمل بكفاءة وقدرة أعلى عن غيرها من المنظمات، وبشكل يجعلها تضمن التفرد عن مثيلاتها" (غازي رسمي وفاطمة على، ٢٠١٣م، ص ٤).

ثانيا: عناصر تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

ومن العناصر التي قد تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، يوضحه شكل (٢) التالي:



شكل (٢)

عناصر تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

الشكل من إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق، أن هناك بعض العناصر التي قد تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ما يلي:

١- استخدام القيادات للأساليب الإدارية الحديثة بالمؤسسات التعليمية

تعد القيادة المتمثلة في إدارة المؤسسة التعليمية القوة الدافعة لتحقيق التميز التنظيمي، فكلما تمتعت تلك القيادات بدرجة عالية من الثقافة الإدارية المتقدمة وإلمامها بأحدث الأساليب الإدارية المستخدمة لتطوير المؤسسة التعليمية، كلما ازدادت إرادتها في تطبيقها، ومن ثم تنفيذها على أرض الواقع بهدف تحسينه وتطويره نحو الأفضل، وتشجيع الأفراد العاملين وتوجيههم مما قد يسهم في استخدام طرق عمل جديدة تتسم بالإبداع والتميز (أسماء سالم، ٢٠١٠م، ص ٣٤- إيهاب عبد ربه سمهود، ٢٠١٣م، ص ١٢).

٢- إيجاد نظام معلوماتي متكامل بالمؤسسات التعليمية

من المهم توفر نظام شامل ومتكامل من المعلومات مدعوماً بأحدث الوسائل والأدوات التقنية والتكنولوجية في مختلف عمليات الاتصال وانسياب المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لأن توفر معلومات صحيحة وسليمة عن بيئة العمل الداخلية والخارجية قد يسهم في اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب، كما قد يسهم في تحديد وتوقع المشكلات لإيجاد حل لها، أو قد يسهم في التنبؤ بالفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسات التعليمية، والتي قد تعتبر فرصاً للتميز وتحقيق الميزة التنافسية لها (إيهاب الحيايلى، ٢٠١٢م، ص ٥١- اللجنة العلمية، ١٤٣٦هـ، ص ٩).

٣- استخدام القياس المرجعي Benchmarking في تحديد معايير محددة

للتميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

تهتم المؤسسات التعليمية التي تسعى للتميز التنظيمي، بمقارنة مستويات الأداء بها مع مثيلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى خاصة المتقدمة والمتفوقة عنها للاستفادة منها، فمن خلال أسلوب القياس المرجعي يتم الاهتمام بالتقييم الذاتي المستمر لمستويات الأداء بها وفقاً لمعايير محددة موضوعة، مما يجعلها تسعى نحو تحقيق تلك المستويات والتطوير المستمر، وصولاً إلى التميز التنظيمي (إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣م، ص ١٢- اللجنة العلمية، ١٤٣٦هـ، ص ٩).

٤- تدعيم الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية المختلفة

يعد إيجاد شراكة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية المختلفة أمراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي، ذلك لأن الشراكة قد تتيح استثمار بعض الفرص وتوظيف الإمكانيات المختلفة لتدعيم المؤسسات التعليمية في الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من التغيير والتطوير، مما يجعلها أكثر تفوقاً وتميزاً بين مثيلاتها من المؤسسات

التعليمية الأخرى (بدر بن سليمان، ٢٠١٠م، ص٢٧- إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣م، ص ١٣).

٥- اختيار موارد بشرية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والدقة والإتقان

لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، فمن المهم اختيار الموارد البشرية -من قيادات وعاملين- بعناية فائقة، وذلك لأن الموارد البشرية تعد القوة الأساسية التي تضمن تنفيذ الأعمال نحو الأهداف المرجوة بفعالية، فمن المهم استثمار قدراتهم المعرفية والمهارية وتنميتها بتوفير فرص للتدريب والتحسين المستمر، مما قد يسهم في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية المختلفة (إيهاب الحياي، ٢٠١٢م، ص٤٩- اللجنة العلمية، ١٤٣٦هـ، ص ٩).

٦- توفير مناخ تنظيمي داعم للتميز والإبداع

إن إيجاد بيئة عمل تدعم الإبداع وتشجع الأداء المتميز على مستوى الأفراد والمؤسسات ككل، يعد من الأمور المهمة التي تيسر العمل نحو تحقيق التميز التنظيمي، خاصة إذا ما توفرت ثقافة تنظيمية تدعم معايير العمل المتميز وتحفزه، مما قد يسهم في إحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة في أساليب العمل ومستويات الأداء وصولاً للتميز التنظيمي.

ثالثاً: أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية:

إن تحقيق التميز في أي مؤسسة، لا يعني التفوق والتفرد في مجال محدد وترك باقي مجالات العمل الأخرى، فالتوازن والشمول والتكامل في تطوير الأداء بمختلف مجالات المؤسسة التعليمية مطلوب لتحقيق التميز بها، لذلك اهتمت عدد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية على المستوى المحلي والعالمي بوضع مجموعة من نماذج التميز لتكون بمثابة دليل للمؤسسات التي تسعى للتميز، حيث اشتملت هذه النماذج على مجموعة من المعايير، والتي تستطيع المؤسسة من خلال التقييم الذاتي لأدائها معرفة درجة توفر تلك المعايير في مختلف مجالاتها، ومن ثم التعرف على واقع التميز بها، كما تمنح تلك المنظمات جوائز التميز تشجيعاً وتحفيزاً منها لتطبيق تلك النماذج في مؤسسات العمل المختلفة (بدر بن سليمان، ٢٠١٠م، ص١٨- إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣م، ص ١٦).

ومن أبرز النماذج المحلية والعالمية، والتي تعرضه الباحثة طبقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ما يلي:

١- نموذج ديمينج (Deming)

وهو نموذج ياباني تم إنشاؤه عام ١٩٥١م، ويُشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، ويهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، حيث تمنح جائزة للأفراد والهيئات التي تحقق انجازات مهمة في مجال التميز ورقابة الجودة، ويشتمل هذا النموذج على أربع مجموعات أساسية، وتتضمن كل مجموعة على عدد من المعايير، وهي كالتالي:

أ- مجموعة التوجيه: وتشمل معيار (السياسات)

ب- مجموعة الدعم: وتشمل معايير (التنظيم - المعلومات - تنمية الموارد البشرية - توحيد المقاييس)

ج- مجموعة التنفيذ: وتشمل معايير (أنشطة ضمان الجودة - مراقبة وصيانة الأنشطة - أنشطة التحسين)

د- مجموعة النتائج: وتشمل معايير (التأثير - وضع الخطط المستقبلية)

كما تقدم هذه الجائزة على ثلاثة مستويات هم (الأفراد اليابانيون - المؤسسات اليابانية - مؤسسات أخرى من مختلف دول العالم)، حيث أصبحت الجائزة على المستوى العالمي عام ١٩٨٤م. (بدر بن سليمان، ٢٠١٠م، ص ٤٩-٥١، إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣م، ص ١٨-١٩).

٢- نموذج مالكوم بالدريج (MBNQA)

وهو نموذج أمريكي وقد أسسته الحكومة الأمريكية عام ١٩٨٧م، ويهتم نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، ومن أهم المعايير التي يشتمل عليها هذا النموذج، معايير (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العميل - الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأعمال - إدارة المعرفة - تحليل القياسات - البيئة التنظيمية) (يوسف رزق عبد الله، ٢٠١٥م، ص ٢٢-٢٣، قبطان شوقي، ص ١٠-١٢).

٣- النموذج الأوروبي (EFQM)

وقد تم إنشاء هذا النموذج عام ١٩٩١م، وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز، ويهتم النموذج الأوروبي (European Foundation for Quality Management: EFQM) لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، ويشتمل هذا النموذج على مجموعتين أساسيتين، هما:

- الممكنات: وتشمل معايير (القيادة - الموارد البشرية - السياسات والاستراتيجيات - الشراكات والموارد - العمليات)

- النتائج: وتشمل معايير (رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة - خدمة المجتمع - نتائج ومؤشرات الأداء) (ياسر محمد خليل، ٢٠١٥م، ص ص ٧٠-٧١، قبطان شوقي، ص ص ٨-١٠).

٤- نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

وقد تم إنشاء هذا النموذج عام ١٩٩٧م، وهو صادر عن حكومة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويهتم بتحقيق الأداء الإداري المتميز في الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، ثم تم تعديله عام ٢٠١٣م وفقا للنموذج الأوروبي، (EFQM)، ويشتمل هذا النموذج على معايير (القيادة - السياسة والاستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكة والموارد - العمليات - نتائج المتعاملين - نتائج الموارد البشرية - نتائج المجتمع - نتائج الأداء الرئيسية) (إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣م، ص ص ٢٠-٢١، يوسف رزق عبد الله، ٢٠١٥م، ص ٢٣).

٥- نموذج الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

وقد تم إنشاء هذا النموذج عام ٢٠٠٠م بالمملكة العربية السعودية، ويهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، ويشتمل على معايير (القيادة الإدارية - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - إدارة العمليات - إدارة الموارد والشراكة - التركيز على العميل - المعلومات والتحليل - التأثير على المجتمع - نتائج الأعمال) (بدر بن سليمان، ٢٠١٠م، ص ٧٨).

٦- نموذج جائزة التربية والتعليم للتميز

وقد تم إنشاء الإصدار الأول منه عام (١٤٣٦هـ) عن وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتهتم بتحقيق معايير التميز الإداري المؤسسي لأداء إدارات العموم وإدارة المناطق والمحافظات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل هذا النموذج على معايير (القيادة الإدارية - السياسات والاستراتيجيات - الموارد البشرية وتنميتها - الشراكة والموارد - إدارة العمليات - الإدارة الإلكترونية - التركيز على المستفيدين - التأثير على المجتمع - نتائج الأداء الرئيسية) (اللجنة العلمية، ١٤٣٦ هـ، ص ص ٢٠-٢٦).

ولم تجد الباحثة - على حد علمها - حتى الآن نماذج تهتم بتحقيق الجودة والتميز في مجال التربية والتعليم على المستوى المصري.

المحور الثالث: استخدام التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)

ويشمل ما يلي:

أولاً: إجراءات الدراسة المستقبلية:

وللتعرف على كيفية استخدام التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، فقد استخدمت الباحثة أسلوب دلفاي باعتباره أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وذلك للتعرف على رأى الخبراء ومقترحاتهم حول هذا الأمر.

١- أهداف الدراسة المستقبلية:

وقد هدفت الدراسة المستقبلية إلى:

- أ- التعرف على الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.
- ب- تحديد متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.
- ج- الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي.
- د- التعرف على أهم المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.

٢- تصميم أداة الدراسة المستقبلية:

ولتحقيق أهداف الدراسة المستقبلية، تم بناء استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفاي^٥، والتي اشتملت على المحاور التالية:
المحور الأول: الممارسات المقترحة لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.

^٥ انظر ملحق (٢): استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفاي.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.

المحور الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي.

المحور الرابع: أهم المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.

وقد تكونت استبانة الجولة الأولى من أسئلة مفتوحة، وذلك للتعرف على آراء ومقترحات الخبراء واسترسال أفكارهم بحرية تامة دون التقيد بعبارة مغلقة، وعلى ضوء استجابة الخبراء في استبانة الجولة الأولى من جهة، و الإطار النظري للدراسة الحالية من جهة أخرى، فقد تم بناء استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي*.

وعلى ضوء استجابة الخبراء في استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي، تم تحديد نسب اتفاق الخبراء* على العبارات الواردة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد تم اعتبار العبارات الحاصلة على نسبة اتفاق ٨٠ % فأكثر ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

ولقد اكتفت الباحثة بتطبيق جولتان فقط من أسلوب دلفاي، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة المستقبلية، فعلى ضوء نسب اتفاق المحكمين، فقد وجدت الباحثة أن جميع عبارات استبانة الجولة الثانية في جميع المحاور قد حصلت على نسبة اتفاق أكبر من ٨٠ %، ما عدا عبارتان هما:

العبرة السابعة في المحور الأول، والتي نصت على (تحول دور المدير من التحكم والتوجيه، إلى الثقة والتفويض)، حيث حصلت هذه العبارة على نسبة اتفاق ضعيفة نسبياً وصلت إلى ٦٦,٦٧ %، حيث اعتبر بعض الخبراء أن دور المدير يشمل التحكم والتوجيه إلى جانب إعطاء الثقة والتفويض، ذلك لأن التحكم في زمام الأمور خاصة في المواقف الصعبة يعد أمراً مهماً بالنسبة للمدير لأنه من يتحمل مسؤولية السلطة المخولة له، كما أنه يعمل على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف العمل، وذلك إلى جانب التفويض ودعم الثقة بينه وبين العاملين معه، وبالتالي قامت الباحثة بتعديلها لتصبح (اهتمام الإدارة بالتفويض ودعم الثقة بينها وبين العاملين)، وإدراجها ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

* انظر ملحق (٣): استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي.

* انظر ملحق (٤): نسب اتفاق الخبراء على عبارات استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي.

كما أن العبارة الثانية في المحور الثاني، والتي نصت على (استبدال التسلسل الوظيفي الهرمي، بفرق عمل مدارة ذاتيا)، حيث حصلت هذه العبارة على نسبة اتفاق ضعيفة نسبيا وصلت إلى ٥٨,٣٤%، حيث اعتبر بعض الخبراء أنه من الصعب التلخص من التسلسل الوظيفي الهرمي على أرض الواقع، ذلك لأنه ينظم علاقة العمل بين مختلف الأفراد على مختلف المستويات الإدارية، إلا أنه من المهم الاعتماد على أساليب عمل جديدة تتضمن العمل الجماعي في إنجاز الأعمال وذلك من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا تعمل ضمن هذا التسلسل الهرمي، بدلا من الاهتمام بالعمل الفردي، ومن ثم قامت الباحثة بتعديل هذه العبارة لتصبح (تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا)، وإدراجها ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

ثانيا: نتائج الدراسة المستقبلية:

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة المستقبلية، والتي توضح كيفية تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

أ- من الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

- ١- أن تتضمن رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها تحقيق التميز التنظيمي، وكذلك تحديد أهدافها بوضوح بما يضمن تحقيق هذا التميز، والتأكد من فهم واستيعاب الأفراد لذلك.
- ٢- دعم العمل الجماعي المتميز في المؤسسات التعليمية، من خلال الاعتماد على فرق العمل لأداء المهام.
- ٣- دعم إدارة المؤسسة التعليمية لاستقلالية فرق العمل واحترام نتائجها وقراراتها.
- ٤- فتح قنوات الاتصال الفعالة بين مختلف المستويات الإدارية.
- ٥- توفير مصادر المعلومات وسهولة الوصول لها.
- ٦- التوجه نحو أنماط قيادية تهتم بالمشاركة والتشاور مع الجميع.
- ٧- اهتمام الإدارة بالتفويض ودعم الثقة بينها وبين العاملين.
- ٨- تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة ومبتكرة، بعيدا عن التقليدية والروتين.
- ٩- مشاركة الأفراد في صنع القرارات.

- ١٠- إيجاد نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بالأداء المتميز ومستوى إنجاز العمل.
- ١١- تقديم برامج تدريبية مخططة لرفع مستوى المهارات الإدارية لدى الأفراد.
- ١٢- تحديد معايير محددة للأداء تضمن تفرد وتميز المؤسسة التعليمية في أدائها.
- ١٣- توظيف التقنية لدعم عمليات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.
- ١٤- تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي.

ب- من متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

- ١- دعم الإدارة العليا للتمكين الإداري وقناعتها بأهميته، وجديتها في تطبيقه بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا.
- ٣- توظيف الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- ٤- تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز التنظيمي.
- ٥- نشر ثقافة تنظيمية واعية تساعد على التمكين الإداري وتشجع على تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- ٦- توفير مناخ تنظيمي داعم للثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد بالمؤسسات التعليمية.
- ٧- إنشاء إدارة معنية بالتميز داخل كل مؤسسة تعليمية.
- ٨- استحداث جائزة للتميز التربوي على مستوى المؤسسات التعليمية المصرية، وإذكاء روح التنافس فيما بينها، تشجيعا للمنافسة نحو تحقيق التميز التنظيمي.
- ٩- عقد دورات تدريبية للقيادات وتعريفهم بأحدث الأساليب الإدارية (كالتمكين الإداري) وكيفية ممارسته بفعالية.

ج- من أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

- ١- ضعف اهتمام بعض القيادات بأهمية تطبيق ما يستجد من أساليب إدارية حديثة كالتمكين الإداري.
- ٢- ضعف وجود رؤية استراتيجية طويلة المدى داعمة لثقافة التميز التنظيمي.

- ٣- سيادة المناخ البيروقراطي الداعم للروتينية والمقيد للإبداع والابتكار.
 - ٤- ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
 - ٥- اقتصار تداول المعلومات المهمة على مستويات الإدارة العليا.
 - ٦- مركزية الإدارة في صنع واتخاذ القرار.
 - ٧- قلة تفويض السلطة للأفراد.
 - ٨- ضعف الاهتمام بجدوى العمل كفريق، وتفضيل الأسلوب الفردي في العمل.
 - ٩- مقاومة الأفراد للتغيير، وقلة الرغبة في تحمل المسؤولية.
 - ١٠- قصور نظم التحفيز بالمؤسسات التعليمية.
 - ١١- ضعف الاهتمام بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية.
 - ١٢- الاستخدام الشكلي للتقنيات الحديثة في أداء العمل.
- د- من أهم المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:
- ١- وضع الإدارة العليا لرؤية استراتيجية طويلة المدى داعمة لثقافة التميز التنظيمي.
 - ٢- تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الأفراد أثناء العمل، واحترام آرائهم وتقدير أفكارهم البناءة.
 - ٣- استثمار الموارد المادية والتكنولوجية المتاحة بقدر الإمكان، بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، والعمل على تنميتها.
 - ٤- الأخذ بشبكات الاتصال متعددة الاتجاهات.
 - ٥- إتاحة المعلومات الصحيحة بسهولة ويسر لدى الأفراد، لضمان سرعة ودقة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
 - ٦- فتح قنوات للحوار بين الإدارة والأفراد، للتعرف على مخاوفهم في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة (كالتمكين الإداري)، وتوفير المناخ المشجع والداعم لتطبيقها.
 - ٧- مشاركة الأفراد في صنع القرارات.
 - ٨- التأكيد على أهمية تفويض السلطة.
 - ٩- الاهتمام بتحديد مسؤوليات الإدارة والأفراد وفرق العمل بدقة.

- ١٠- تطبيق مبدأ المساواة والمحاسبية.
 - ١١- تضمين التقنيات الحديثة في أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
 - ١٢- وضع نظام للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد المتميزين داخل المؤسسة التعليمية.
- ويتضح مما سبق، كيفية تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، على ضوء المحاور السابقة من وجهة نظر خبراء التربية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور (د.ت): "لسان العرب"، المجلد الخامس، القاهرة، دار المعارف.
- ٢- _____: "لسان العرب"، المجلد الثالث عشر، القاهرة، دار المعارف.
- ٣- أبو بكر بو سالم (٢٠١٣م): " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.
- ٤- أحمد يوسف عريقات (٢٠١١م): "دور التمكين في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- ٥- أسماء سالم النسور (٢٠١٠): "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٦- أمينة سليم سالم الرادى (٢٠١٢): "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- ٧- أيمن حسن ديوب (٢٠١٤م): " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، مجلد ٣٠.
- ٨- إيهاب الحبالى (٢-٣ سبتمبر ٢٠١٢م): " آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع بعنوان: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة.
- ٩- إيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣): " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة.
- ١٠- بدر بن سليمان آل مزروع (٢٠١٠م): "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١١- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويعي (٢٠١٣م): "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ١.
- ١٢- حسن مروان عفانة (٢٠١٣م): "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٣- خالد بن سليمان الرشودي (٢٠٠٩م): "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٤- شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٥م): "التميز التنظيمي"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.
- ١٥- عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥م): "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.

١٦- على الضلاعين (٢٠١٠م): " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة (دراسات في العلوم الإدارية)، المجلد ٣٧، العدد الأول، الجامعة الأردنية.

١٧- غازي رسمي أبو قاعود وفاطمة على الربابعة (٢٠١٣م): " دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال"، مجلة (جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية)، المجلد ٢٥، العدد الأول، المملكة العربية السعودية.

١٨- قبطان شوقي: " إدارة التميز - الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من الموقع الإلكتروني:

(<http://labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf>)

(بتاريخ: ٢٠/٧/٢٠١٦م)

١٨- اللجنة العلمية (١٤٣٦هـ): "الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز الإداري"، الطبعة الأولى، الدورة السادسة، الأمانة العامة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

١٩- محمد جاد حسين ووجيهة ثابت (٢٠١٥م): " خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان - دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.

٢٠- محمد سليمان البلوى (٢٠٠٨م): " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.

٢١- مطر بن عبد المحسن الجميلي (٢٠٠٨م): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٢- منير البعلبكي (١٩٩٥م): "المورد"، دار العلم للملايين، بيروت.

٢٣- هناع شحتة السيد مندور (٢٠١٤م): " متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية - دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الأول، العدد الثاني.

٢٤- ياسر محمد خليل (٢٠١٥م): " تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي.

٢٥- يوسف رزق عبد الله السوسى (٢٠١٥م): " درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Ha'ar, Hamzeh (2016): "The Impact of Administrative Empowerment on the Organizational Performance at Jourdainian Industrial Companies", In (Canadian Social Science), Vol. 12, No.1.
- 2- Al-Suhimat, Saed Akram (2016): "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan", In (Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal: IJIRJ), Vol. 2, at the website:
(<http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/012.pdf>)
(Date:20/7/2016).
- 3- El-Geushy, Yahia Mohamed (2011): " Administrative Empowerment of Sports for all Specialists", In (World Journal of Sport Science), at the website:
([http://www.idosi.org/wjss/4\(2\)11/7.pdf](http://www.idosi.org/wjss/4(2)11/7.pdf)) (Date: 20/7/2016)
- 4- Qawasmeh, Farid Mohammad - Darqal, Nadeen and Qawasmeh, Israa Farid (2013): "The Role of Organizational Culture in Achieving Organizational Excellence", In (International Journal of Economics and Management Science), Vol.2, No.7.
- 5- Verboncu, Ion (December 2011): "Management Excellence", In (Business Excellenc and Management Journal), Vol.1.

ملحق (١)

قائمة بأسماء الخبراء المشاركين في أسلوب دلفاي*

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.م.د. أميرة محمد محمود شاهين	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٢	أ.د. حشمت عبد الحكم محمددين	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة وعميد كلية التربية - جامعة الأزهر
٣	أ.د. حنان إسماعيل أحمد	أستاذ أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٤	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د. سهير على الجيار	أستاذ أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس

* تم ترتيب أسماء السادة الخبراء ترتيباً أبجدياً.

٦	أ.د. سوزان محمد المهدي	أستاذ أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٧	أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس
٨	أ.م.د. فاطمة زكريا محمد	أستاذ أصول التربية المساعد ورئيس القسم بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٩	أ.م.د. فاطمة على جمعة	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
١٠	أ.د. محمد صبري حافظ	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة بكلية التربية - جامعة الأزهر
١١	أ.د. نادية يوسف كمال	أستاذ أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
١٢	أ.د. نوال أحمد نصر	أستاذ أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس

ملحق (٢)

استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفاي حول دراسة عنوانها:
التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي
(دراسة مستقبلية)

إعداد

د.هالة أمين مغاوري أمين

مدرس بقسم أصول التربية بالكلية

المحترم

السيد الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان: "التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)"، وقد استخدمت الباحثة أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي، وذلك للتعرف على آراء الخبراء وتصوراتهم ومقترحاتهم، حول كيفية استخدام التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ومن المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، ما يلي:

١- مفهوم التمكين الإداري (Administrative Empowerment):

ويقصد بالتمكين الإداري إجرائيا بأنه أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تسمح لإدارة المؤسسة التعليمية إعطاء العاملين معها المقدرة على أداء العمل والتعامل مع المشكلات والمواقف المختلفة بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة، في مناخ يسوده الثقة وحرية التصرف، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المناسبة في ذلك.

٢- مفهوم التميز التنظيمي (Organizational Excellence):

ويقصد بالتميز التنظيمي إجرائيا بأنها قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها، مما يجعلها تتسم بالنفوق والتفرد عن مثيلاتها، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

ويسعد الباحثة الاستفادة من خبراتكم ومقترحاتكم وذلك بإبداء رأيكم ووجهة نظركم في استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفاي، والتي سيكون لآرائكم وإسهاماتكم العلمية كبير الأثر في إثرائها، وذلك باعتباركم من الخبراء المتخصصين في مجال التربية والإدارة التربوية، كما تشكر الباحثة لسيادتكم سعة صدركم وحسن تعاونكم معها، وتفصلكم بإعطائها جزء من وقتكم الثمين، وجزاكم الله خيرا.

الباحثة

د.هالة أمين مغاوري

البيانات الأساسية:

الاسم: -----

الوظيفة الحالية: -----

القسم: -----

الكلية: -----

الجامعة: -----

رقم الهاتف أو المحمول*:

البريد الإلكتروني:

أسئلة الاستبانة:

أولاً: باعتبار سيادتكم من الخبراء والقيادات في العمل التربوي، ما الممارسات المقترحة التي تعتقد بأنها قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والتي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي:

ثانياً: من أهم متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بما قد يسهم في تحقيق التميز التنظيمي بفعالية، ما يلي:

* وذلك حتى يمكن العودة إلى سيادتكم في استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي، بإذن الله تعالى.

ثالثاً: من أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري، والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

رابعاً: من أهم المقترحات التي توضح كيفية التغلب على تلك المعوقات:

خامسا: يرجى من سيادتكم ذكر أي ملاحظات أو إضافات أو مقترحات أخرى، ترون أن الاستبانة قد أغفلتها:

ملحق (٣)

استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي حول دراسة عنوانها:
التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي
(دراسة مستقبلية)

إعداد

د/ هالة أمين مغاوري أمين
مدرس بقسم أصول التربية بالكلية

السيد الأستاذ الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان: "التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)"، وقد استخدمت الباحثة أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي، وذلك للتعرف على آراء الخبراء وتصوراتهم ومقترحاتهم، حول كيفية استخدام التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي بها.

وقد تم بناء استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي على ضوء إجابات سيادتكم الواردة في استبانة الجولة الأولى، وعلى ضوء الإطار النظري للدراسة أيضا.

ويسعد الباحثة الاستفادة من خبراتكم ومقترحاتكم وذلك بإبداء رأيكم ووجهة نظركم في استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي، والتي سيكون لآرائكم وإسهاماتكم العلمية كبير الأثر في إثرائها، وذلك باعتباركم من الخبراء المتخصصين في مجال التربية والإدارة التربوية، كما تشكر الباحثة لسيادتكم سعة صدركم وحسن تعاونكم معها، وتفضلكم بإعطائها جزء من وقتكم الثمين، جزاكم الله خيرا.

الباحثة

د.هالة أمين مغاوري

أسئلة الاستبانة:

يرجى من سيادتكم وضع علامة (√) أمام كل عبارة من العبارات التالية، بما يتناسب مع الاستجابة المناسبة لها من وجهة نظركم.

أولاً: من أهم الممارسات المقترحة التي تعتقد بأنها قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والتي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
١	أن تتضمن رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها تحقيق التميز التنظيمي				
٢	دعم العمل الجماعي المتميز في المؤسسات التعليمية				

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
٣	دعم إدارة المؤسسات التعليمية لاستقلالية فرق العمل				
٤	فتح قنوات الاتصال الفعالة بين مختلف المستويات الإدارية				
٥	توفر مصادر المعلومات وسهولة الوصول لها				
٦	التوجه نحو أنماط قيادية تهتم بالمشاركة والتشاور مع الجميع				
٧	تحول دور المدير من التحكم والتوجيه، إلى الثقة والتفويض				
٨	تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة ومبتكرة				
٩	مشاركة الأفراد في صنع القرارات				
١٠	إيجاد نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بالأداء المتميز				
١١	تقديم برامج تدريبية مخططة لرفع مستوى المهارات الإدارية لدى الأفراد				
١٢	تحديد معايير محددة للأداء تضمن تميزه بالمؤسسة التعليمية				
١٣	توظيف التقنية لدعم عمليات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية				
١٤	تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي				

إضافة ممارسات أخرى:

ثانياً: من أهم متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بما قد يسهم في تحقيق التميز التنظيمي بفعالية، ما يلي:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
١	دعم الإدارة العليا للتمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية				
٢	استبدال التسلسل الوظيفي الهرمي بفرق عمل مدارة ذاتيا				
٣	توظيف الإمكانيات المادية والبشرية و التكنولوجية لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية				
٤	تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز التنظيمي				
٥	نشر ثقافة تنظيمية واعية تساعد تشجع تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية				
٦	توفير مناخ تنظيمي داعم للثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد بالمؤسسات التعليمية				
٧	إنشاء إدارة معنية بالتميز داخل كل مؤسسة تعليمية				
٨	استحداث جائزة للتميز التربوي بين المؤسسات التعليمية المصرية، تشجيعاً للمنافسة نحو تحقيق التميز التنظيمي				
٩	عقد دورات تدريبية للقيادات وتعريفهم بأحدث الأساليب الإدارية (كالتمكين الإداري) وكيفية ممارسته بفعالية				

إضافة متطلبات أخرى:

ثالثاً: من أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري، والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي، ما يلي:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
١	ضعف اهتمام بعض القيادات بأهمية تطبيق التمكين الإداري				
٢	ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز التنظيمي				
٣	سيادة المناخ البيروقراطي الداعم للروتينية والمقيد للإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية				
٤	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية				
٥	اقتصار تداول المعلومات المهمة على مستويات الإدارة العليا				
٦	مركزية الإدارة في صنع واتخاذ القرار				
٧	قلة تفويض السلطة للأفراد بالمؤسسات التعليمية				
٨	ضعف الاهتمام بجدوى العمل كفريق بالمؤسسات التعليمية				
٩	مقاومة الأفراد للتغيير بالمؤسسات التعليمية				
١٠	قصور نظم التحفيز بالمؤسسات التعليمية				
١١	ضعف الاهتمام بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية				
١٢	الاستخدام الشكلي للتقنيات الحديثة في أداء				

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
	العمل بالمؤسسات التعليمية				

إضافة معوقات أخرى:

رابعاً: من أهم المقترحات التي توضح كيفية التغلب على تلك المعوقات:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
١	وضع الإدارة العليا لرؤية استراتيجية طويلة المدى داعمة لثقافة التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية				
٢	تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الأفراد أثناء العمل بالمؤسسات التعليمية				
٣	استثمار الموارد المادية والتكنولوجية المتاحة بقدر الإمكان، بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي				
٤	الأخذ بشبكات الاتصال متعددة الاتجاهات				
٥	إتاحة المعلومات الصحيحة بسهولة ويسر لدى الأفراد، لضمان سرعة ودقة اتخاذ القرار في الوقت المناسب				
٦	فتح قنوات للحوار بين الإدارة والأفراد، للتعرف على مخاوفهم في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة				
٧	مشاركة الأفراد في صنع القرارات بالمؤسسات التعليمية				

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
٨	التأكيد على أهمية تفويض السلطة بالمؤسسات التعليمية				
٩	الاهتمام بتحديد مسؤوليات الإدارة والأفراد وفرق العمل بدقة في المؤسسات التعليمية				
١٠	تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بالمؤسسات التعليمية				
١١	تضمن التقنيات الحديثة في أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية				
١٢	وضع نظام للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد المتميزين داخل المؤسسة التعليمية				

إضافة مقترحات أخرى للتغلب على تلك المعوقات:

ملحق (٤)

نسب اتفاق الخبراء على عبارات استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي أولاً: من الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي:

م	أوافق	محايد	لا أوافق
١	٩١,٦٧%	-----	٨,٣٣%
٢	١٠٠%	-----	-----
٣	٨٣,٣٤%	٨,٣٣%	٨,٣٣%
٤	١٠٠%	-----	-----

٥	%٨٣,٣٤	%٨,٣٣	%٨,٣٣
٦	%٨٣,٣٤	%٨,٣٣	%٨,٣٣
٧	%٦٦,٦٧	%٢٥	%٨,٣٣
٨	%٩١,٦٧	%٨,٣٣	—————
٩	%٨٣,٣٤	%٨,٣٣	%٨,٣٣
١٠	%٩١,٦٧	%٨,٣٣	—————
١١	%٩١,٦٧	%٨,٣٣	—————
١٢	%٩١,٦٧	%٨,٣٣	—————
١٣	%٩١,٦٧	%٨,٣٣	—————
١٤	%٨٣,٣٤	%١٦,٦٦	—————

ثانياً: من متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بما قد يسهم

في تحقيق التميز التنظيمي بفعالية:

م	أوافق	محايد	لا أوافق
١	%٨٣,٣٤	%١٦,٦٦	—————
٢	%٥٨,٣٤	%٢٥	%١٦,٦٦
٣	%٨٣,٣٤	—————	%١٦,٦٦
٤	%٨٣,٣٤	%١٦,٦٦	—————
٥	%٨٣,٣٤	%١٦,٦٦	—————

_____	%١٦,٦٦	%٨٣,٣٤	٦
%٨,٣٣	%٨,٣٣	%٨٣,٣٤	٧
_____	%١٦,٦٦	%٨٣,٣٤	٨
_____	_____	%١٠٠	٩

ثالثاً: من أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري، والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي:

م	أوافق	محايد	لا أوافق
١	%٩١,٦٧	%٨,٣٣	_____
٢	%٨٣,٣٤	%١٦,٦٦	_____
٣	%١٠٠	_____	_____
٤	%٩١,٦٧	_____	%٨,٣٣
٥	%٨٣,٣٤	%١٦,٦٦	_____
٦	%١٠٠	_____	_____
٧	%١٠٠	_____	_____
٨	%١٠٠	_____	_____
٩	%١٠٠	_____	_____
١٠	%١٠٠	_____	_____
١١	%١٠٠	_____	_____
١٢	%١٠٠	_____	_____

رابعاً: من أهم المقترحات التي توضح كيفية التغلب على تلك المعوقات:

م	أوافق	محايد	لا أوافق
١	%١٠٠	_____	_____
٢	%١٠٠	_____	_____

_____	_____	%١٠٠	٣
_____	_____	%١٠٠	٤
_____	_____	%١٠٠	٥
_____	_____	%١٠٠	٦
_____	_____	%١٠٠	٧
_____	_____	%١٠٠	٨
_____	_____	%١٠٠	٩
_____	_____	%١٠٠	١٠
_____	_____	%١٠٠	١١
_____	_____	%١٠٠	١٢