

مستخلص البحث باللغة العربية:

يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتطبيقه في المؤسسات التعليمية له أهمية كبيرة على المستويين الإداري والأكاديمي. استهدف البحث الحالي التعرف على واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ووضع آليات مقترحة لتحسين مستوى التمكين الإداري لديهم، بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وبتطبيق الاستبانة كأداة للبحث على عينة عشوائية قوامها (٣٤٠) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية العامة موزعة توزيعاً جغرافياً في (خمس) محافظات (القاهرة، القليوبية، المنوفية، بني سويف، أسون). ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام تحقق بدرجة (متوسطة) وجاءت الأبعاد الستة محل الدراسة كلها بدرجة (متوسطة) وكان ترتيبها تنازلياً كالتالي: جاء (بُعد) توسيع نطاق تفويض السلطة في الترتيب الأول، ثم (بُعد) الاتصال وتدفق المعلومات، يليه (بُعد) المشاركة في صنع القرار، ثم (بُعد) فرص النمو المهني والتدريب، و(بُعد) بناء فرق العمل، وأخيراً (بُعد) التحفيز الذاتي. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الباحثة عدة آليات مقترحة لتفعيل ممارسات التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التعليم الثانوي، مديري المدارس

مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

Administrative empowerment is one of the contemporary administrative concepts, and its application in educational institutions is of great importance at both the administrative and academic levels. The current research aimed to identify the reality of administrative empowerment for public secondary school principals in Egypt from the point of view of the principals themselves, and to develop proposed mechanisms to improve their level of administrative empowerment, using the descriptive analytical approach, and by applying the questionnaire as a research tool on a random sample of (340) male and female principals in public secondary schools geographically distributed in (five) governorates (Cairo, Qalyubia, Menoufia, Beni-Suef, Aswan). Among the most important findings of the research is that the reality of administrative empowerment among principals of general secondary education schools was achieved to a (medium) degree, and the six dimensions under study all came in to a (medium) degree and were arranged in descending order as follows: (the dimension) of expanding the scope of delegation of authority came in first place, Then (dimension) communication and information flow, followed by (dimension) participation in decision-making, then (dimension) professional growth and training opportunities, (dimension) building work teams, and finally (dimension) self-motivation. In light of these results, the researcher presented some proposed mechanisms to activate administrative empowerment practices among general secondary school principals in Egypt.

Key words: Administrative empowerment -secondary education - school principals

مقدمة البحث:

يشهد العصر الحالي تطورات كبيرة وسريعة، وتغيرات متلاحقة وجذرية في جميع المجالات نتيجة للثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي ساهمت بالتأثير في البناء الإداري بكافة مؤسسات المجتمع، ومنها المؤسسات التعليمية، والتي أدت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة، واستراتيجيات تركز بشكل أساسي على الثروة البشرية على اعتبار أنها أهم مورد فيها لمواجهة تحدياتها ذاتياً. ومفهوم التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتطبيقه في المؤسسات التعليمية والجامعات له أهمية كبيرة على المستويين الإداري والأكاديمي، إذ إن تمكين الأفراد يشعروهم بالثقة والأمان ويعطيهم الفرصة للعمل بحرية وبشكل مستقل. وقد أصبح اعتماد التمكين في المؤسسات التربوية ضرورة ملحة لأنه يُمثل أسلوباً إدارياً حديثاً

يُمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين في المؤسسات، إذ يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن، وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أهم الموجودات المعرفية (إحسان جلاب، وكمال الحسيني، ٢٠١٤، ٤٨). ويُعد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الصلاحيات والحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم.

وعلى مستوى البيئة العربية فإنّ موضوع التمكين الإداري كان من أبرز توصيات اجتماع (خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية) الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٠ للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية وإحداث التطوير المؤسسي في الإدارة التربوية وتحليلها، لتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية (منى عماد الدين، ٢٠٠١، ١٠١). وعلى ضوء ما تقدم جاءت فكرة هذا البحث لمحاولة وضع آليات لتفعيل التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

مشكلة البحث:

رغم الجهود المبذولة من قبل "وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني" لتطوير القيادات المدرسية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري لها، إلا أن الواقع العملي كما ذكر عبد السلام محمد (٢٠١٦، ١٧٣) يُشير إلى أن مديري المدارس لا تُتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في مدارسهم والسبب يعود إلى حاجتهم إلى مزيد من السلطة والصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون مدارسهم وترسيخ العمل كفريق بين عناصر العملية التعليمية لتحقيق الرؤية المشتركة، حيث ما زالت الأنظمة وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لمديري المدارس حيث البيروقراطية والمركزية ما زالت يكرس لها في كثير من الممارسات الفعلية، كما أن هناك معاناة حقيقية من الالتزام الحرفي والشكلي باللوائح والقوانين والقرارات المفروضة من الجهات الأعلى، دون مراعاة لروح تلك القوانين والهدف منها.

وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من أن ممارسة التمكين الإداري ما زال دون المستوى

المأمول، حيث توصلت دراسات كلاً من: وقفي أبو علي (٢٠١٠، ٤٠١)، ومحمد حسن (٢٠١٧، ٢٢٢)، وفيفيان سمعان (٢٠٢٣، ١٥٢) إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد التمكين الإداري تتم بدرجة متوسطة، مما يجعل مستوى التنمية الإدارية لديهم في مستوى غير مرغوب. أما دراسة يحيى يوسف (٢٠١٥، ٢٨٥) فقد أشارت نتائجها إلى: افتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، وضعف تفويض السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم، وقلة تشجيعهم لمبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وقلة تشجيعهم للعاملين على حضور المؤتمرات والندوات وافتقاد الإدارة المدرسية للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي.

ولتأكيد مشكلة البحث تم إجراء دراسة استطلاعية تمت فيها مقابلة عينة شملت (٢٠) مدير مدرسة ثانوية عامة بمحافظة المنوفية، حيث أشارت نتائج المقابلة إلى وجود كثير من المشكلات التي تؤثر على أداء مدير المدرسة، وتعرقل التمكين الإداري له ومن هذه المشكلات:

- محدودية الصلاحيات الممنوحة من قبل الجهات العليا (الوزارة ومديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية) لمديري المدارس في اتخاذ القرار في ظل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- ضعف تأهيل مديري المدارس بما يتناسب وطبيعة وظائفهم الإدارية.
- قلة كفاية الموارد المالية المخصصة للمدرسة، والتي تُمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية.
- قلة تشجيع الجهات العليا (الوزارة ومديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية) لمديري المدارس على التمكين الإداري.

- ضعف الثقة الإدارية بين الإدارة العليا ومديري المدارس.
- ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وخوف الإدارة العليا من فقدان سلطتهم إذا أعطوا الفرصة لمديري المدارس للتمكين الإداري.
- ضعف شبكة الاتصال مع الإدارة التعليمية والمديرية والوزارة مما يُحد من انسيابية المعلومات اللازمة للتمكين الإداري، وكذلك ضعف تقدير الرؤساء لجهود مديري المدارس في العمل.

وبالنظر إلى النتائج التي خرجت بها الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، ونظرًا للدور المهم الذي يقوم به مديري المدارس الثانوية، وما يوفره لهم التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، من ممارسات إدارية، وصلاحيات يقومون بها، ويستطيعون اتخاذ القرارات لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية،

والفنية والتربوية، وتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة، تتضح الحاجة إلى وضع آليات لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري التعليم الثانوي في مصر، وعلى ذلك فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن تفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر؟.

وتتطلب إجابة هذا السؤال إجابة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري لدى مديري المدارس على ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟.
- ٢- ما ملامح مدارس التعليم الثانوي العام بمصر على ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟.
- ٣- ما واقع التمكين الإداري لمديري التعليم الثانوي العام في مصر؟.
- ٤- ما الآليات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر؟.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري التعليم الثانوي العام في مصر.

أهمية البحث:

- قد يشكل هذا البحث إضافة إلى الأدب التربوي المتعلق بالتمكين الإداري، الذي يمكن الرجوع إليه والبناء عليه، كما يمهد لبحوث أخرى في المستقبل.
- يؤمل أن تزود نتائج هذا البحث واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات بصورة عن واقع التمكين الإداري لنشر ثقافة التمكين لإعداد القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية.
- يؤمل أن تزود نتائج هذا البحث المسؤولين وأصحاب صناعة القرار في "وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني" بالتوجهات التي تساعد في تحسين أوضاع المديرين للقيام بمهامهم وأدوارهم الإدارية والفنية على أكمل وجه، ومديري الإدارات التعليمية من خلال توجيه أنظارهم إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة لتطوير أداء مديري المدارس.
- يؤمل أن تزود نتائج هذا البحث مديري المدارس بالفوائد المترتبة على تمكينهم إدارياً داخل المدارس، وانعكاساتها على أدائهم الوظيفي والأداء المدرسي.

منهج وأداة البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لرصد واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمصر، مع الاستعانة بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة الموجهة لعينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات: القاهرة، القليوبية، المنوفية، أسون، بني سويف لحصر آرائهم عن واقع التمكين الإداري لديهم.

حدود البحث:

يسير البحث في نطاق الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على تناول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، والتعرف على الواقع الحالي للتمكين الإداري، ووضع آليات مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري التعليم الثانوي العام في مصر.
- **الحدود البشرية والمكانية:** تم تطبيق أداة هذا البحث على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بمحافظات: القاهرة، القليوبية، المنوفية، أسون، بني سويف.
- **وقت تطبيق الاستبانة:** تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

مصطلحات البحث الإجرائية:

اعتمد البحث على المصطلحات الإجرائية الآتية:

١- التمكين الإداري Administration Empowerment:

يُعرف التمكين الإداري (إجرائياً) على أنه: إعطاء مديري مدارس التعليم الثانوي العام مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وتحفيزهم للعمل الجماعي، وتطوير شخصياتهم، والتواصل الفعال معهم حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الملائمة لمدارسهم مع تحملهم مسؤولية نتائج تصرفاتهم. ويُقاس بالدرجة التي تحصل عليها عينة البحث الميدانية على الاستبانة المُعدة لذلك.

٢- مديري مدارس التعليم الثانوي العام Secondary Schools Principals:

يُعرف مدير مدارس التعليم الثانوي العام (إجرائياً) على أنه: الشخص الذي تم اختياره بطريقة رسمية ليكون المسئول الأول عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية بالمدرسة، وعن حُسن سير العمل بالمدرسة من جميع الجوانب بلوغاً لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، والتي طُبقت في مصر، وسيتم عرض بعض هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والتي طُبقت في مدارس التعليم الثانوي بمصر - مُرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١ - دراسة ربهام عبد الدايم (2014) بعنوان: تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية.

والتي استهدفت: وضع تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام بمصر على صنع واتخاذ القرار من خلال التعرف على أبعاد ومقومات تمكين مديري مدارس التعليم العام على صنع واتخاذ القرار وواقع التمكين الإداري بالمدارس المصرية وآليات التمكين المتاحة لمديري مدارس التعليم العام. واستعانت بالمنهج الوصفي التحليلي، وبالتطبيق على عينة عشوائية قوامها (٣٥٠) مدير ومديرة بمدارس التعليم العام موزعة توزيعاً جغرافياً على (ست) محافظات (الغربية، البحيرة، القاهرة، الإسكندرية، المنوفية، كفر الشيخ). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري للقيادات واتخاذ القرار السريع.
- القيادات المدرسية في حاجة لتمكينهم من سلطة اتخاذ القرار ومشاركتهم في صنع القرار.
- حاجة المديرين والقيادات الإدارية إلي مزيد من التدريب علي التمكين الإداري.
- انخفاض فاعلية نُظم التدريب لمديري مدارس التعليم العام، وغياب فرق العمل لدى وزارة التربية والتعليم، وعدم توافر المناخ الملائم للتجديد والابتكار، والالتزام الحرفي بالقواعد واللوائح والنشرات، وسيادة القرارات الروتينية، وهرمية القرارات الهامة، وقلة مشاركة مديري مدارس التعليم العام في القرارات الهامة والفعالة، واعتماد ترقية مديري المدارس على الجانب اللائحي دون الاهتمام بجوانب أخرى كالإبداع والابتكار، وضعف الثقة في مديري المدارس وإعطائهم صلاحيات غير كافية لاتخاذ القرارات الهامة، والمحاسبية الشديدة في حالة تغيير أو اتخاذ أي قرار.

٢ - دراسة يحيى يوسف (2015) بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري.

والتي استهدفت: توضيح كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل التمكين الإداري من خلال التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري في المدرسة الثانوية العامة.

بالاستعانة بالمنهج الوصفي، وبتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية قوامها (١٦٢) مدير

ومديرة بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية، القاهرة، القليوبية). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- مراعاة مديري المدارس وجود ارتباط بين السلطة المفوضة وقدرات العاملين المفوض إليهم المهام، ومتابعة المهام التي تم تفويضها بصفة مستمرة، وإعطاء الأفراد العاملين بعض لصلاحيات التي تُناسب بعض الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام المفوضة إليهم.
- ضعف تفويض بعض مديري المدارس السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم.
- افتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، كما أن المسؤولين عن إدارة هذه المدارس لا يضعون خطط أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.

٣- دراسة عبد السلام محمد (٢٠١٦) بعنوان: التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر دراسة ميدانية.

والتي استهدفت: توصيف واقع التمكين الإداري في مستوى الإدارة الوسطى (مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بتلك الإدارات) في مصر، وتقديم مجموعة من المقترحات والآليات لمواجهة المعوقات والمشكلات التي تحول دون التمكين الإداري، بالاستعانة بالمنهج الوصفي، وباستخدام المقابلة الشخصية لبعض مديري الإدارات التعليمية، والاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٥٧) مدير إدارة، ورئيس قسم يعملون في (50) إدارة تعليمية على (١٦) محافظة من وجه بحري ووجه قبلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- وجود شبه إجماع بين أفراد العينة حول انخفاض المستوى المعرفي بمعنى التمكين واستراتيجياته وأساسه وركائزه وأنواعه، بالإضافة إلى وجود شبه إجماع على ضعف عملية التمكين بكل أبعادها.
- وجود شبه اتفاق من معظم أفراد العينة على أثر البيئة والمناخ الإداري على ممارسة عملية التمكين.
- وجود إقرار وإجماع من أفراد العينة حول وجود الكثير من معوقات التمكين الإداري والتفويض.

٤- دراسة محمد حسن (٢٠١٧) بعنوان: تصور مستقبلي لتمكين قيادات المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعليم المهنية.

والتي استهدفت: التعرف على بعض التطبيقات الدولية والإقليمية لتمكين قيادات المدرسة في ضوء مجتمعات التعلم المهنية، ورصد وتحليل واقع تمكين قيادات المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، وتعرف جوانب القوة ومواطن الضعف وجوانب الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة في تمكين تلك القيادات في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، ووضع إستراتيجية مقترحة لتمكينهم في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية. واستعانت الدراسة **بالمنهج الوصفي**، واستخدمت أيضًا أسلوب التحليل البيئي، وتم تطبيق **استبانة** على عينة من قيادات المدارس الثانوية العامة قوامها (٢٢٠) (مدير ووكيل مدارس) بالمدارس الرسمية العادية واللغات في خمس محافظات مصرية (القاهرة، القليوبية، الإسكندرية، الغربية، الفيوم)، ومن أهم **النتائج** التي توصلت إليها ما يلي:

- مستوى فعالية تمكين القيادات المدرسية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية متوسطًا.
- قصور مشاركة القيادات المدرسية في صنع السياسة التعليمية، وصنع القرارات المتعلقة بأهداف المرحلة الثانوية.
- ضعف الاهتمام بتقديم ندوات ودورات تدريبية تدعم الإبداع لدى القيادات المدرسية والعاملين.
- اقتصار التخطيط على المستويات الإدارية العليا - وزارة التعليم - دون مشاركة المستويات الأقل.
- وجود علاقة بين أبعاد تمكين القيادات المدرسية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية (الرؤية والرسالة والقيم المشتركة، نشر ثقافة العمل الجماعي، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، تنمية الإبداع لدى القيادات، المناخ المؤسسي الداعم، مشاركة الخبرات)؛ فكلما ارتفع مستوى أحد الأبعاد كلما زاد الإبداع.

٥- دراسة وفاء عامر (٢٠٢١) بعنوان: دور المناخ التنظيمي في التمكين الإداري للقيادات التربوية في التعليم الثانوي دراسة تقييمية.

والتي استهدفت: التعرف على واقع المناخ التنظيمي وتقييم دوره في تحقيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط، وكذلك وضع تصور مقترح لتحسين المناخ التنظيمي السائد بالإدارات التعليمية لدعم التمكين الإداري للقيادات التربوية بالتعليم الثانوي، واستعانت الدراسة **بالمنهج الوصفي**، وطبقت **الاستبانة** على عينة قوامها (٣٧٣) من القيادات التعليمية والقيادات المدرسية بالتعليم الثانوي بمحافظة أسيوط. ومن أهم **النتائج** التي توصلت إليها الدراسة:

- توفر بعض أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتمكين الإداري، وتوفر بعض الأبعاد الأخرى بشكل غير كافٍ؛

فيوجد ضعف في تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للجهد المبذول، واللازمة لتحفيز القيادات المدرسية وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

- وجود معوقات: بشرية، وقانونية وتشريعية، وتنظيمية، ومادية تؤدي إلى ضعف توفر المناخ التنظيمي الإيجابي الداعم للتمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي، ومن أبرزها: استمرار المركزية على المستوى التنظيمي، ووجود بعض التشريعات المقيدة للإدارة المدرسية والتعليمية، وضعف التشريعات الداعمة للتفويض الإداري، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية والمادية اللازمة للعملية التعليمية.
- وجود تداخل في الاختصاصات والمسئوليات بين بعض الإدارات والأقسام بالتعليم الثانوي، كما أن هناك انخفاض في قبول القيادات بالإدارة التعليمية لمعارضة قراراتها.

٦- دراسة جيهان الشاعر (٢٠٢١) بعنوان: دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام.

والتي استهدفت: الكشف عن واقع المدرسة الثانوية العامة في محافظة السويس (كمًا وكيفًا)، والتعرف على دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المقترحة لتفعيل دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للقيادة النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وطبقت استبانة علي عينة قوامها (٢٥٢) ممثلة من القيادات المدرسية (المديرين، الوكلاء) بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- التمكين الإداري للقيادات النسائية اللاتي يعملن بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس يؤدي إلى تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي لديهن.
- تنعكس خصائص القيادة النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس على العاملين معها حيث تجعلهم يتجاوزون معوقات العمل وينطلقون نحو إنجازها في الوقت المناسب.
- وجود توصيف وظيفي لكل وظيفة بالمدرسة الثانوية يُسهم في تحسين أداء صاحبها حيث دقة المهام الواجب تنفيذها ووضوحها وكيفية القيام بها.
- وجود إدارة جيدة وفاعلة بالمدرسة الثانوية بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة السويس تُسهم في تحسين أداء كافة العاملين بها سواء على المستوى التعليمي أو المستوى الإداري.

- يؤدي تدريب القيادات النسائية إلى تحسين أدائهن، ومساعدتهن على إحداث التوافق مع متغيرات العصر ومستجداته، وتحسين أداء العاملين معهن، ومن ثم تتنامى أو تتزايد إنتاجية العمل المدرسي.
- ٧- دراسة محمد أحمد (٢٠٢٢) بعنوان: التمكين الإداري للقيادات المدرسية للتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية.

والتي استهدفت: التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية للتمكين الإداري، وكذلك مدخل مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والكشف عن واقع ممارسة مدخل مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم، ووضع آليات مقترحة لتمكين القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي على ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وطبقت استبانة علي عينة قوامها (٢٥٢) قيادة مدرسية (مديرين، ووكلاء) في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- تحقق التمكين الإداري إجمالاً بدرجة كبيرة، وفي جميع المحاور، وكان مجال الاستقلالية وتفويض السلطة هو أكثر مجالات التمكين الإداري تحققاً بنسبة ٨٦.٣٣٪، وجاء مجال الفعالية الذاتية في المرتبة الثانية بنسبة ٨٤.٤٪، وفي المرتبة الثالثة مجال صناعة القرار بنسبة ٨٤.٣٪، ويأتي مجال مكانة المعلم في المرتبة الرابعة بنسبة ٨٣.٤٣٪، وجاء مجال تنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية في المرتبة الخامسة بنسبة ٨٠.٨٧٪، وجاء النمو المهني في المرتبة السادسة بنسبة ٧٨.٨٧٪.
- تحققت معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية إجمالاً بدرجة كبيرة، وتراوحت درجة الموافقة على عبارات هذا المحور ما بين كبيرة ومتوسطة، واحتلت عبارة: محدودية توافر البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة أعضاء المجتمع المدرسي المبنية على الاحتياجات المرتبة الأولى، يليها مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، ثم جمود اللوائح والقوانين الإدارية المتعلقة بالنواحي الإدارية... وفي المرتبة الأخيرة جاء معوق محدودية استعداد ورغبة المديرين في التوسع في منح الصلاحيات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت أهداف، ومجتمعات، وعينات، وأدوات الدراسات السابقة، وفي هذا الصدد سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

أولاً- من حيث الأهداف:

تباينت الأهداف الرئيسية للدراسات السابقة تبعًا لطبيعة مشكلة كل دراسة كما يلي:

- هناك دراسات تناولت تمكين مديري المدارس كدراسات: ريهام عبد الدايم (٢٠١٤)، ويحيى يوسف (٢٠١٥)، و وفاء عامر (٢٠٢١).
 - دراسات تناولت تمكين مديري ووكلاء المدارس والوظائف الإشرافية كدراسات: محمد حسن (٢٠١٧)، وجيهان الشاعر (٢٠٢١)، ومحمد أحمد (٢٠٢٢).
 - دراسات تناولت التمكين الإداري في مستوى الإدارات التنفيذية الوسطى (مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بتلك الإدارات) كدراسة: عبد السلام محمد (٢٠١٦).
- ثانيًا - من حيث المنهج:** اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، مثل دراسة: ريهام عبد الدايم (٢٠١٤)، ويحيى يوسف (٢٠١٥)، وعبد السلام محمد (٢٠١٦)، و وفاء عامر (٢٠٢١)، وجيهان الشاعر (٢٠٢١)، و محمد أحمد (٢٠٢٢). وبعضها استخدم أسلوب التحليل البيئي الاستراتيجي الرباعي SOWT إلى جانب المنهج الوصفي مثل دراسة: محمد حسن (٢٠١٧).

ثالثًا - من حيث المجتمع والعينة: تفاوتت مجتمعات وعينات الدراسات السابقة من حيث نوع وحجم العينة، فالبحث الحالي يتفق مع جميع الدراسات السابقة من حيث تطبيقه في الميدان التربوي، بينما تختلف مع جميع الدراسات السابقة في تطبيقها على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الثانوي العام بخمس محافظات مصرية (المنوفية، القليوبية، القاهرة، بني سويف، أسوان).

رابعًا - من حيث الأداة المستخدمة: اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة.

خامسًا - ما استفاده البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- يمكن حصر استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة فيما يلي:
- توجيه الباحثة لاختيار موضوع البحث، وصياغة المشكلة والتساؤلات، وتجنب تكرار ما ورد في الدراسات السابقة.
- الاستفادة من المراجع العلمية الموجودة في الدراسات السابقة، وإثراء الإطار المفاهيمي والإطار النظري للبحث الحالي.
- بناء أداة البحث (الاستبانة)، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة.
- الاستفادة من التوصيات والمقترحات الموجودة في البحوث والدراسات السابقة.

الإطار النظري للبحث:

وفقاً لأهداف البحث، فإن الإطار النظري له يتضمن محورين؛ يتناول المحور الأول: التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام. ويتناول المحور الثاني: التعليم الثانوي العام في مصر.

المحور الأول- التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

يتناول المحور الأول: التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام من حيث: (المفهوم، الأهداف، الأهمية، الأبعاد). وفيما يلي توضيح ذلك:

١- مفهوم التمكين الإداري:

١/١- التمكين لغة:

١/١/١- التمكين في اللغة العربية:

جاء في (مُعجم اللغة العربية المعاصرة) أن التمكين هو مصدر الفعل مَكَّنَ/مَكَّنَ لِـ يُمَكِّنُ، تمكيناً، فهو مُمَكِّنٌ، والمفعول مُمَكَّنٌ، ومكَّنَ الشَّخْصَ من التصرف في شؤونه أمكنه؛ أي جعل له عليه قدرة وسلطاناً. ومكَّنَ له في الشيء: جعل له عليه سلطاناً وقدرة "أمكنه نكاؤه من فهم المسائل الصعبة، وأمكنه الأمر: سهل عليه وتيسر وقدر عليه، وأمكَّنَ له: تيسر، تهيأً "أمكن لنا استخلاص نتائج باهرة" (أحمد عمر، ٢٠٠٨، ٢١١٥).

وجاء تعريف التمكين في (مُعجم لسان العرب) بمعنى القدرة والاستطاعة، فتقول العرب أن بني فلان لنو مكنه من السلطان أي تمكن (جمال ابن منظور، ١٩٩٤، ٢١٢). وفي (المعجم الوسيط) (مَكَّنَ) له في الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً و(أمكنه) من الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة (إبراهيم أنيس وآخرون، ٢٠٠٤، ٨٥).

إذن يُمكن القول بأن التمكين في اللغة العربية يتضمن المعاني الآتية:

- إعطاء السلطة أو الحكم أو القوة أو القدرة القدرة اللازمة لأداء العمل، وعلو المكانة/المنزلة الرفيعة.
- كلمة (مَكَّنَ) في اللغة العربية لها معنيان متقاربان متلازمان، أو يُمكن القول بأن أحدهما نتيجة للآخر، أما المعنى الأول فهو (الثبات والرسوخ)، وأما الآخر فهو (المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة).

٢/١/١- التمكين Empowerment في اللغة الانجليزية:

اشتق لفظ "Empowerment" في الأدبيات الغربية من الفعل "Empower"، والذي عُرف في قاموس

" Merriam Webster " بالتعريف التالي: " to give official authority or legal power to "

"someone" بمعنى: منح السلطة الرسمية، أو القوة القانونية، أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما
(<https://www.merriam-webster.com/dictionary/empower>).

وفي قاموس "Longman" يُعرف لفظ "Empower" بالتعريف التالي:
"to give a person or organization the legal right to do something" بمعنى: إعطاء شخص أو منظمة الحق القانوني في فعل شيء ما
(<https://www.ldoceonline.com/dictionary/empower>).

إذن يُمكن القول بأن التمكين في اللغة الانجليزية يتضمن المعاني الآتية:

- معاني القوة والسلطة والصلاحيّة.
- تطبيق التمكين في أي مؤسسة تعليمية يتطلب مشاركة طرفين وهما: مانح القوة (الممكن)، والممنوحة له القوة (الممكن).

٢/١ - التمكين اصطلاحاً:

قبل عرض ومناقشة وتحديد مفهوم خاص للتمكين، لا بد من القول بأنه لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين والدارسين؛ فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين من خلال العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وتقويم، ومنهم من نظر للتمكين باعتباره ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلي المستويات الأدنى وغيرها. وفيما يلي استعراض لعدد من هذه المفاهيم لمجموعة من الباحثين والأكاديميين والتي وردت في بعض الكتب، وبعض الأبحاث التي تم تطبيقها لمعرفة واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وبعض الدول العربية، والأجنبية وفق التسلسل الزمني كما يلي:

التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في ادائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً (وفقي أبو علي، ٢٠١٠، ٤٠٣). وكذلك هو منح القيادات حرية واسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريبهم، وتنمية قدراتهم في المجالات الإدارية وغيرها، وزيادة مشاركتهم الإدارية، وتحفيزهم وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (أميرة عبدالهادي، ٢٠١٢، ٢٠٣). وهو أحد المداخل الإدارية

التي تعتمد على تفويض السلطة، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلالية المدرسة، وزيادة صلاحيات العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل تام، وتنمية سلوكياتهم الإبداعية، وتحفيزهم ذاتياً، بما يسهم في تطوير أداء المدرسة (يحيى يوسف، ٢٠١٥، ٣٠٨). وهو كذلك إعطاء مديرات المدارس الصلاحيات وحرية العمل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتفويض السلطات في ظل وجود تشريعات تدعم التوسع في الصلاحيات الممنوحة لهن وذلك من خلال التنمية والتحفيز والاتصال وتوفير المعلومات (رحمة الغامدي، ٢٠١٧، ٣٣٦). كما ارتبطت عملية التمكين أساساً بفكرة القوة Power ومنح السلطة وجاءت الكثير من التعريفات لتؤكد على هذه الفكرة ومنها أن التمكين هو عملية تدعم وتشجع السلطة والقوة لاستخدامها في حياة الأفراد والمجتمع والتي نستطيع بها الحصول على قرارات فعالة (Lukes, 2021, 31).

تعليق عام على تعريفات التمكين:

من خلال التعريفات المتعددة للتمكين الإداري يُمكن استخلاص عدة نقاط تكاد تكون مشتركة بين هذه التعريفات، وهي:

- أن التمكين مفهوم إداري حديث نسبياً.
- للتمكين ثلاثة مكونات: المُمكِن والمُمكِن وبيئة التمكين.
- تفويض الصلاحيات والسلطات يُعد جوهر (التمكين).
- أن التمكين يعتمد إلى إعطاء صلاحيات وحرية أوسع للعاملين.
- التمكين يحزر الإنسان من القيود التي قد تكون عائق للوصول إلى الإبداع والابتكار، وبالتالي فهو يُتيح الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما لديهم.
- أن التمكين يعتمد على تدريب وتطوير قدرات ومهارات المُمكِنين في أعمالهم، ويعمل على التدعيم الذاتي والتحفيز والتشجيع المستمر لهم.
- أن التمكين يؤكد على أهمية توفير المعلومات ومشاركتها وتهيئة بيئة العمل.
- أن التمكين يمنح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتحمل المسؤوليات للوصول إلى الأهداف.
- السماح للأفراد بالعمل كفريق، وتوسيع سلطة فريق العمل.
- إدراك أهمية اسهامات العاملين في العمل واعتباره مفتاح النجاح لأي مؤسسة.

- العاملين مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم من خلال منحهم مزيداً من الثقة لإنجاز أعماله واستثمار الكفاءة التي يتمتع بها استثماراً كاملاً.

- أن التمكين يركز على قدرات ومهارات الأفراد الفعلية في حل مشكلات أعمالهم ومواجهتها.

٢- أهداف التمكين الإداري لمديري المدارس:

ذكرت منال الغامدي (٢٠٢٠، ٧٦١) أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين مديري المدارس

يُمكن تلخيصها كالآتي:

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

- التغيير في النسق القيمي للمجتمعات.

- التنافسية الشديدة.

- إعادة هيكلة المنظمات.

- تغيير توقعات الأفراد العاملين.

- تغيير توقعات المستفيد.

ويشكل التمكين الإداري أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات التعليمية لمواجهة التطورات

والتحديات. ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة

إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (إحسين الطراونة، ٢٠٠٦، ٥٤). وقد أصبح اعتماد التمكين

في المؤسسات التربوية ضرورة ملحة لأنه يُمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يُمكن أن يساعد المؤسسات على

تحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين في

المؤسسات، إذ يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن، وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية

استثنائية للأفراد باعتبارهم من أهم الموجودات المعرفية (إحسان جلاب، وكمال الحسيني، ٢٠١٤، ٤٨ -

٤٩).

٣- أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس:

أشار كل من محمد الغزالي (٢٠٢٠، ٣٢) ومنال الغامدي (٢٠٢٠، ٧٦٢) إلى أن للتمكين فوائد عديدة

سواء على مستوى المؤسسة التربوية أو الأفراد العاملين، فمن فوائد التمكين على مستوى المؤسسة

التربوية الآتي: زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة، وتقليل أخطاء العمل، وتحسين مستويات الجودة

ونوعية الخدمات المقدمة للطلاب المؤسسة، وتعزيز ولاء والتزام العاملين للمؤسسة، وانتشار روح التعاون

في المؤسسة، وزيادة فاعلية الاتصالات بين كافة وحدات المؤسسة، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق مكانة متميزة، وإعطاء المؤسسة قدرة أكبر على التطوير والتجديد، وإتاحة الفرصة للإدارات العليا للاهتمام بالقضايا الاستراتيجية وعدم الانشغال بالأمور اليومية.

أما فوائد التمكين على مستوى الأفراد فتتمثل في: تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم، ورفع مستوى المشاركة الفاعلة، ورفع مقاومتهم لضغوط العمل، وزيادة الثقة بالنفس، وتطوير مهاراتهم، واكتساب خبرات جديدة، وإطلاق العنان لابتكارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم، وإعطاءهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، ووتقليل الصراع فيما بين الإدارة والعاملين، وتقبل العاملين للتغيير وموافقتهم عليه خاصة إذا شاركوا في القرار الخاص بهم (محمد الغزالي، ٢٠٢٠، ٣٢)، (عبدالله المهيري، ٢٠٢١، ١٣٠)

وتأكيدًا لما سبق فقد أشارت بعض الدراسات الأجنبية إلى أن التمكين الإداري يحقق للأفراد العاملين في المؤسسة الفوائد الآتية:

- الزيادة في سلطتهم ونفوذهم في العمل، حيث يقدم لديهم الحرية المطلقة في أداء المهام الموكلة إليهم.
- زيادة القدرات الفعلية للعاملين في حل المشكلات والأزمات التي تواجه العمل.
- استغلال الفرص والكفاءات لدى الأفراد استغلالاً شاملاً لا ينقصه شيء، لكونهم يمثلون قوة هامة ينبغي توجيهها اتجاه العمل ولصالحه.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة (Rastegar, Mahmoodian & Alimadadi, 2013, 666).
- تشجيع العاملين على إعطاء أقصى ما لديهم من طاقات وأفكار إبداعية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي مما يتيح النجاح في تحقيق الأهداف.
- تفعيل المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات والخبرات من خلال التدريب (Dahou, 2018).

٤- أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام:

اتفق العديد من الباحثين على أبعاد التمكين الإداري التالية (يحيى يوسف، ٢٠١٥، ٢٨٥)، (وفاء عامر، ٢٠٢١، ٤١٦)، (محمد أحمد، ٢٠٢٢، ١٣٥)، (محمد مصطفى، ٢٠٢٣، ١٥٨)، (عزوز سلطان، ٢٠٢٣، ١٤٠)، (فيفيان سمعان، ٢٠٢٣، ١٨٢):

١/٤- تفويض السلطة: هو أحد أساليب إدارة المؤسسات، ويقصد به إسناد مهام لأشخاص، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، والتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، ويعتمد التفويض على ثلاثة

أركان هي السلطة، وتعنى الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية، وتعنى أيضاً التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة، ويرتبط التفويض بنوع أسلوب الإدارة داخل المؤسسة بين المركزية واللامركزية، وهو ما يعنى إسناد سلطات أكبر للمديرين وذلك لانجاز المهام بطريقة أسرع.

٢/٤ - **المشاركة في صنع القرار:** وهي العملية التي تتعلق بمشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الهامة، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً علي عملهم، كما يشار إلي ذلك البعد أحياناً بأنه المشاركة في القرارات التي تشمل اختيار المعلمين، والتمويل، والمناهج، ووضع الجداول، والمجالات الأخرى المتصلة ببرامج العملية التعليمية.

٣/٤ - **الاتصال وتدفق المعلومات:** الاتصال أحد العوامل الضرورية لنجاح التمكين لتيسير حرية الوصول للمعلومة والمعرفة المستمرة لكل ما هو جديد ويتعلق بنظم العمل بالحقل التربوي، وكل البيانات الخاصة بالمدارس وبالمؤسسة التربوية وأيضاً المجتمع الخارجي بما يخدم العملية التعليمية. كما يجب أن يتوفر للأفراد الممكنيين فرص الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم وفرص العمل التي يشتركون فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

٤/٤ - **فرص النمو المهني والتدريب:** ويشير هذا البعد إلى إدراك المديرين أن المدرسة التي يعملون فيها توفر لهم فرص التنمية المهنية والتعلم المستمر، وتزيد من مهاراتهم ومعرفتهم في الحياة العامة والحياة المدرسية، وتعد التنمية المهنية محوراً هاماً في النظام التعليمي حيث يحتاج المديرين باستمرار إلى تطوير مهاراتهم وإلى تعلم كل ما يمكن من مهارات حديثة.

٥/٤ - **التحفيز الذاتي للعاملين:** ويعنى إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على حاجاتهم، ودوافعهم، واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات المرغوب فيها والإيجابية، وتعزيزها، والعمل على تدعيمها.

٦/٤ - **بناء فرق العمل:** وهو أحد الإستراتيجيات والأساليب التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك وتكون مسئوليتهم عن إنجازة مسؤولية جماعية، وتضامنية تجاه هذا الهدف المشترك.

المحور الثاني - ملامح مدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

سوف يتناول هذا المحور التعليم الثانوي العام في مصر من حيث: المفهوم، الملامح والخصائص، وأهداف إدارة المدارس الثانوية العامة، ومهام القائمين على إدارة المدارس الثانوية.

١ - مفهوم التعليم الثانوي:

يُعرف التعليم الثانوي العام بأنه: آخر مرحلة من التعليم الإلزامي التي يتلقاها جميع الطلاب، وذلك من بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي بالصفوف الابتدائية والإعدادية أو المتوسطة، وهي كذلك المرحلة التي تقرر طبيعة التخصص الجامعي التي سوف يلتحق به الطالب بعد تخرجه من المرحلة الثانوية، وأيضاً طبيعة المهنة التي سيتعلمها لاحقاً وهو ما يطلق عليه التعليم العالي، وتسمي مدارس التعليم الثانوي بالمدارس الثانوية، ومن ثم فهو يُعد الأساس في تحقيق النمو المتكامل في شخصية الطلاب (حنان محمود، ٢٠٢١، ٢٧٧).

٢ - ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:

تمثل إدارة المدرسة الثانوية العامة أصغر وأهم تشكيل إداري يقع عليه مسؤولية تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها، ويرأس هذه المنظومة مدير المدرسة الذي يتولى - بمساعدة كلاً من الوكلاء والمدرسين والإداريين - حزمة من المسؤوليات والأنشطة والعمليات وذلك بهدف تحقيق أهداف المدرسة، ويتكون الهيكل الإداري للمدرسة من مدير المدرسة، ووكلائها والمدرسين الأوائل، والمدرسين، وكذلك بعض الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، ويساعد المدير أيضاً مجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء، واتحاد الطلاب (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٢٠).

٣ - أهداف إدارة المدرسة الثانوية وخصائصها:

تعد إدارة المدرسة هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية، وتعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها السياسات والمفاهيم والإجراءات كافة، فإدارة المدرسة تسعى دائماً إلى توجيه نشاط العاملين بها نحو تحقيق الأهداف التربوية المأمولة، والسيطرة على مشكلات العمل.

وتتمثل أهداف المدرسة الثانوية العامة فيما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ١٨):

- إنجاز جميع العمليات الإدارية، من تنظيم، وتخطيط، وتوجيه، ورقابة ومتابعة بصورة فعالة.
- التأكيد على أن الجهود والسلوكيات والأنشطة التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية تتم من أجل الطلاب وتنميتهم.
- دعم العلاقات الجيدة في المجتمع المدرسي، وكذلك توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول.

- العمل على ربط المجتمع بالمدرسة، فكلما وجد الاهتمام بربط المجتمع بالمدرسة تمكنت المدرسة من تحسين أداء دورها في إعداد طلاب قادرين على خدمة مجتمعهم. أما بالنسبة لخصائص الإدارة المدرسية فتشمل وضوح الأهداف والتي تعمل المدارس على تحقيقها، وكذلك إتاحة الفرصة للنمو المهني لجميع العاملين في المدرسة كذلك ممارسة أسلوب إداري يتناسب مع المواقف والظروف، وإيجاد المناخ الوظيفي الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح (إبراهيم أحمد، ٢٠٠٢، ٢٠).

٤- مهام القائمين على إدارة المدرسة الثانوية العامة:

- يختص القائم على إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر بمهام ومسؤوليات كثيرة ومتعددة، سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها، وذلك بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتشمل هذه المهام والمسؤوليات على مهام فنية، وإدارية، وأخرى مالية. وقد حدد قانون الكادر رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة على النحو التالي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧، ٢٦):
- الإشراف والقيادة المؤسسية، حيث يقوم بالمهام والمسؤوليات مستنداً على المعايير القومية، ويقوم بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة والإشراف عليهم.
- التأكد على سير العملية التعليمية والتأكد من استخدام الأساليب والاستراتيجيات الحديثة بالتنسيق مع التوجيه التربوي.
- دعم معايير الجودة والاعتماد، حيث يقوم بدعم وحدات التدريب والجودة المدرسية، من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي.
- التنمية المهنية، بحيث يحرص على تشجيع ودعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته.
- المشاركة المجتمعية، حيث يدعم التعاون بين المدرسة والمجتمع.
- ومما سبق يتضح أن إدارة المدرسة الثانوية العامة- مثلة في مدير المدرسة ومساعديه- تعتبر المحرك الأساسي للعمل في المدرسة، حيث يقوم بالإشراف على ثلاثة مجالات، وهي: الناحية الإدارية، والناحية التربوية ورفع مستواها، والناحية الاجتماعية في المدرسة، ومن الجدير بالذكر أن نجاح مدير المدرسة في انجاز هذه المهام يتوقف على النمط القيادي والإداري الذي يتبعه في إدارة المدرسة، وكذلك مدى امتلاكه

الكفايات والمهارات التي تؤهله للقيام بالأعباء الوظيفية الملقاه على عاتقه، بالإضافة إلى حل المشكلات التي تواجهه المدرسة.

الإطار الميداني للبحث:

استهدف الجانب الميداني للبحث: رصد الواقع الراهن للتمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر عينة البحث.

١ - بناء أداة البحث:

وتتمثل في الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات الميدانية التي تساهم مع الإطار النظري في تقديم معالجة علمية متكاملة للمشكلة موضوع الدراسة. وقد اتبعت الخطوات التالية لبناء استبانة هذا البحث:

١-١: الإطلاع على التراث المتوفر في أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة المتعلقة بموضوع البحث.
١-٢: إعداد استمارة مقيدة اشتملت على (قسمين)، يشتمل القسم الأول على المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة)، ويشتمل القسم الثاني على واقع التمكين الإداري لمديري المدارس، وصيغت (٣٩) عبارة وأمام كل عبارة (خمسة) بدائل.

١-٣: التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة (صدق المحتوى) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم (١٣) مُحكم وذلك للاسترشاد بأرائهم حول درجة شمول الاستبانة لما وضعت لقياسه، ومدى كفاية عبارات المحور، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور، والنظر في درجة وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وأية إضافة أو حذف عبارة يرونها، بعد ذلك تم اختيار العبارات التي أجمع على مناسبتها أكثر من نصف المُحكّمين، ومراعاة جميع الملاحظات الواردة منهم بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وبعد ذلك تم إخراجها بصورتها النهائية متضمنة (٣٢) عبارة تتوزع على (سنة) أبعاد كما يلي:

- البُعد الأول: توسيع نطاق تفويض السلطة، ويشمل (٦) عبارات.
- البُعد الثاني: المشاركة في صنع القرار، ويشمل (٦) عبارات.
- البُعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات، ويشمل (٦) عبارات.
- البُعد الرابع: فرص النمو المهني والتدريب، ويشمل (٤) عبارات.
- البُعد الخامس: التحفيز الذاتي، ويشمل (٦) عبارات.
- البُعد السادس: بناء فرق العمل، ويشمل (٤) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس خماسي القيم من (٥:١) لدرجة الممارسة على النحو التالي:
(٥) تُمارس بدرجة مرتفعة جداً، (٤) تُمارس بدرجة مرتفعة، (٣) تُمارس بدرجة متوسطة، (٢) تُمارس بدرجة منخفضة، (١) تُمارس بدرجة منخفضة جداً.

وقبل أن تخرج (الاستبانة) في صورتها النهائية، فقد طبقت على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مدير/مديرة من مجتمع البحث وخارج عينه-خلال الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤- للتأكد من وضوح الأسئلة وأنها لا تحمل أكثر من معنى بالنسبة للعينة، كما اتخذت بعض الإجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة الثبات والصدق في البيانات التي تضمنتها الاستبانة والتي تتمثل فيما يلي:

١-٤: حساب صدق الاتساق الداخلي:

تم تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل بُعد بالمحور مع باقي الأبعاد ومع المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، والجدول التالي (١) يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، كما يلي:

جدول (١) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس والدرجة الكلية للاستبانة

أبعاد التمكين الإداري	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	الاستبانة ككل
البعد الأول: توسيع نطاق تفويض السلطة.	**٠,٧٢	**٠,٥٧	**٠,٧٧	**٠,٧٥	**٠,٨٠	**٠,٦٨
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار.	---	**٠,٧٠	**٠,٦٨	**٠,٧٩	**٠,٧٤	**٠,٨٠
البعد الثالث: الاتصال وتدقيق المعلومات.	---	---	**٠,٨٥	**٠,٦٤	**٠,٥٦	**٠,٧١
البعد الرابع: فرص النمو المهني والتدريب.	---	---	---	**٠,٨٩	**٠,٨١	**٠,٨٩
البعد الخامس: التحفيز الذاتي.	---	---	---	---	**٠,٧٦	**٠,٥٦
البعد السادس: بناء فرق العمل.	---	---	---	---	---	**٠,٧٩

(**) تعني داله عند مستوى ($\alpha=0,01$)

يتضح من نتائج الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$).

١-٥: حساب معامل ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية من خلال معادلة سبيرمان - براون لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للمحور ككل ولكل بُعد من أبعادها، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

جدول (٢) معاملات الثبات للاستبانة بأبعادها المختلفة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

قيمة معامل الثبات		عدد العبارات	أبعاد واقع التمكين الإداري
معامل ألفا	التجزئة النصفية		
٠,٨٠١	٠,٨٣٩	٦	البُعد الأول: توسيع نطاق تفويض السلطة.
٠,٧٣٦	٠,٧١٤	٦	البُعد الثاني: المشاركة في صنع القرار.
٠,٧٨٨	٠,٧٣١	٦	البُعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات.
٠,٨٠٤	٠,٨٢٦	٤	البُعد الرابع: فرص النمو المهني والتدريب.
٠,٧٤١	٠,٨٨٤	٦	البُعد الخامس: التحفيز الذاتي.
٠,٧٢٥	٠,٧٦٨	٤	البُعد السادس: بناء فرق العمل.
0.747	0.767	٣٢	إجمالي أبعاد الاستبانة

ومن نتائج جدول (٢) يتضح أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠.٧٢٥ - ٠.٨٠٤)، مما يعني ان كافة معاملات ثبات استبانة البحث، ولكل بُعد منها على حدة جاء في مستويات مقبولة ومرتفعة، مما يُشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيق استبانة البحث على عينة المديرين.

٢ - عينة البحث:

يوضح جدول (٣) خصائص عينة البحث كما يلي:

جدول (٣) توزيع عينة المديرين وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية

م	المتغير	الفئات	عينة المديرين	
			العدد	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٢٦٢	٧٧,١ %
		أنثى	٧٨	٢٢,٩ %
٢	موقع المدرسة	ريف	١٦٦	٤٨,٨ %
		حضر	١٧٤	٥١,٢ %
٣	المستوى الوظيفي	معلم أول(أ)	١٠	٢,٩ %
		معلم خبير	١٣٢	٣٨,٨ %
		كبير معلمين	١٩٨	٥٨,٣ %
٤	آخر مؤهل تعليمي	بكالوريوس	٢٣٩	٧٠,٣ %
		دراسات عليا	١٠١	٢٩,٧ %
٥	سنوات الخبرة في وظيفة مدير	من عام إلى أقل من ٥ أعوام	٨٠	٢٣,٥ %
		من ٥ إلى أقل من ١٠ أعوام	١٢٨	٣٧,٦ %
		من ١٠ أعوام فأكثر	١٣٢	٣٨,٨ %
	الإجمالي		٣٤٠	١٠٠ %

يوضح الجدول السابق عينة البحث من حيث النوع (ذكر/أنثى)، والمستوى الوظيفي (معلم أول(أ)/ معلم خبير/كبير معلمين)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس/دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (من عام إلى أقل من ٥ أعوام/ من ٥ أعوام إلى أقل من ١٠ أعوام/ من ١٠ أعوام فأكثر)، وموقع المدرسة (ريف/حضر).

٣ - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS-V22 ، وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي تهدف إلى الإجابة على أسئلة البحث، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

- المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة كُـل على حدة، ولإجمالي الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل بُعد، ولإجمالي الاستبانة.
 - معامل (كا^٢) لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الخماسية لدرجة الممارسة، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.
 - حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط سبيرمان)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، وبين أبعاد الاستبانة كُـل على حدة، ولإجمالي الاستبانة.
 - تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (معامل سبيرمان-براون) للثبات لأبعاد الاستبانة كُـل على حدة، ولإجمالي الاستبانة.
- ٤ - نتائج الدراسة الميدانية:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها في الجدول رقم (٤):

جدول (٤) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة لواقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس

م	أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	كا ^٢	الدلالة
١	توسيع نطاق تفويض السلطة.	٣,١٥	١,٧٤	١	متوسطة	٨٠٠,٤	دالة عند مستوى (٠,٠١)
٢	المشاركة في صنع القرار.	٣,٠١	١,٠٠	٣	متوسطة	٦٨٠,٠	دالة عند مستوى (٠,٠١)
٣	الاتصال وتدفق المعلومات.	٣,٠٤	١,٤٧	٢	متوسطة	٧٤٦,٠	دالة عند مستوى (٠,٠١)
٤	فرص النمو المهني والتدريب.	٢,٩٨	١,٢٩	٤	متوسطة	٤٣٩,٩	دالة عند مستوى (٠,٠١)
٥	التحفيز الذاتي.	٢,٧٨	١,٤٧	٦	متوسطة	٧٣٩,٠	دالة عند مستوى (٠,٠١)
٦	بناء فرق العمل.	٢,٨٤	١,٤١	٥	متوسطة	٥٣٣,٤	دالة عند مستوى (٠,٠١)
	المحور الأول ككل	٢,٩٨	١,٣٦	---	متوسطة	١١٠٩,٧	دالة عند مستوى (٠,٠١)

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (0.05) تساوي (5.99) وعند مستوى دلالة (0.01) تساوي (9.21)

■ يتضح من الجدول أن **البُعد الأول** - توسيع نطاق تفويض السلطة يتحقق بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (١.٧٤) وبتقدير (متوسط). و قد يرجع ذلك إلى أن التمكين الإداري بصورته في تفويض السلطة غير مفعّل بصورة جيدة والاعتماد على المركزية في العمل نتيجة لخوف المسؤولين بإدارة التعليم من منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات والذي قد يؤدي لسوء الاستخدام وعدم توفر البيئة المناسبة لذلك. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة وفتحي أبو علي (٢٠١٠، ٤٣٦) حيث جاء بُعد توسيع نطاق تفويض السلطة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط بدرجة متوسطة من حيث درجة الممارسة وأرجع ذلك إلى أن التشريعات التربوية المعمول بها تعيق تفويض السلطات لمديري المدارس، وأيضاً لإتباعهم أسلوب القيادة الديكتاتورية التي تجعلهم يتمسكون بالسلطة الكاملة في أيديهم، وضعف دراسة جدوى وأهمية تفويض السلطة في إعداد كوادر إدارية جيدة من مديري المدارس.

■ **البُعد الثاني** - المشاركة في صنع القرار يتحقق بمتوسط حسابي (٣.٠١) وإنحراف معياري (١.٠٠) وبتقدير (متوسط). وذلك بسبب ضعف ثقة الإدارات والمديريات التعليمية بقدرات المديرين على اتخاذ القرارات التي تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وإلى ضعف إمتلاك مديري المدارس للمهارات اللازمة للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة عزوز سلطان (٢٠٢٣، ١٤٥) حيث توصلت إلى وجود إنخفاض في مستوى تمكين الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الفني بالإدارات الخمس في محافظة سوهاج بأبعاده السبعة (وضوح الرؤية والأهداف، توفر المعلومات والاتصالات، تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية).

■ **البُعد الثالث** - الاتصال وتدفق المعلومات يتحقق بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وإنحراف معياري (١.٤٧) وبتقدير (متوسط). و قد يرجع ذلك إلى ضعف قدرات مديري مدارس التعليم الثانوي العام على أداء المهارات المرتبطة بالاتصال وتدفق المعلومات بسبب التخطيط غير المنظم للاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك لاعتقاد بعض مديري المدارس أن المدرسة نجحت في إدارة أعمالها دون الحاجة إلى استخدام التقنية، بالإضافة إلى تخوف مديري المدارس من تعطل الأجهزة التقنية في المدرسة والتأخر في صيانتها، وقلة توفر كوادر مدربة للتعامل مع هذه الأجهزة في حال تعطلها مما يؤدي إلى تعطل سير المعاملات الإدارية وفقدان بعض البيانات. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات

والبحوث السابقة لكل من دراسة أحمد أبوكريم (٢٠١٢، ٦٠) في حصول بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في التعليم العام- في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض على درجة متوسطة.

■ **البُعد الرابع-** فرص النمو المهني والتدريب يتحقق بمتوسط حسابي (٢.٩٨) وإنحراف معياري (١.٢٩) وبتقدير (متوسط)، و قد يرجع ذلك إلى قلة التخطيط للبرامج التدريبية وفق احتياجات المديرين بالمدارس، حيث ما زالت البرامج التدريبية شكلية ولا تلي الاحتياجات التدريبية للمديرين، أو أنها شكلية وغير مؤثرة مما يؤدي إلى عدم فاعليتها على المتدربين، وغالبيتها يتم تنفيذها لغرض إستهلاك ميزانية التدريب دون الاختيار الواعي والمسئول لتلك الدورات أو تحديد الاحتياجات التدريبية وايضا لإفتراد القائمين على الإدارات التعليمية على إمتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات المديرين، وإفصال البرامج التدريبية المقدمة عن الاحتياجات الفعلية لهم، وغلبة الجانب النظري على هذه البرامج. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة ريهام عبد الدايم (٢٠١٤، ٢٩٥) من إنخفاض فاعلية نُظم التدريب لمديري مدارس وحاجة المديرين والقيادات الإدارية لمدارس التعليم العام بمصر إلي مزيد من التدريب علي التمكين الإداري، ودراسة محمد مصطفى (٢٠٢٣، ١٩٨) حيث أن نظام الحوافز لا يتناسب مع زيادة مسئولية التمكين، ونقص الموارد المالية اللازمة لتدريب القيادات الإدارية التنفيذية الوسطى لمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ممارسة التمكين الإداري.

■ **البُعد الخامس-** التحفيز الذاتي يتحقق بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وإنحراف معياري (١.٤٧) وبتقدير (متوسط). و قد يرجع ذلك بسبب أن الأنظمة والتعليمات المعمول بها في نظام التحفيز لا تساعد مديري المدارس على الإبداع وعلى التمكين الإداري، وأن توفير الفرص للتنمية الذاتية ومكافأة من يسعى لتنمية ذاته ليست على القدر الذي يدفع المديرين ويحفزهم على هذا السلوك، وأن الحوافز المادية والمعنوية للعمل في مجال الإدارة التعليمية ليست بالدرجة التي تحفز المديرين على الاتجاه إلى التمكين الإداري بسبب الظروف الإقتصادية. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة يحيى يوسف (٢٠١٥، ٣٧٥) والتي توصلت إلى أن الإدارات والمديريات التعليمية بالمدارس الثانوية بمصر تضع نظام غير واضح لمكافئات المتميزين من المديرين، وضعف المامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الافراد وتحفيزهم.

■ **البُعد السادس -** بناء فرق العمل يتحقق بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (١.٤١) وبتقدير (متوسط). وذلك بسبب ضعف تشجيع إدارة المدرسة مبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقادها القدرة على بناء فرق عمل متعددة الوظائف وإدارتها داخل المدرسة لمواجهة الازمات المدرسية. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة يحيى يوسف (٢٠١٥، ٣٨٥) حيث أكد على ضعف تشجيع إدارة المدارس الثانوية بمحافظات الغربية، القاهرة، القليوبية لمبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقادها القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف وإدارتها داخل المدرسة لمواجهة الازمات المدرسية.

٥- آليات اجرائية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ولتحقيق الهدف الأساسي من البحث، فقد تم تناول الآليات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس كما يوضحها جدول (٥) كما يلي:

جدول (٥) آليات اجرائية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر

التوصية	آليات التنفيذ	مسئول التنفيذ
١-توسيع نطاق تفويض السلطة.	(١/١) مشاركة مديري مدارس التعليم الثانوي في وضع البرامج الدراسية، والخطط، واتخاذ القرارات مما يترتب عليه التقليل من حدة المركزية المتغلغلة في النظام التعليمي.	وزارة التربية والتعليم
	(٢/١) نقل بعض المسؤوليات والاختصاصات من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني إلى المستوي المدرسي وذلك لتطبيق وتفعيل اللامركزية التعليمية وتحقيقاً للتمكين الإداري لمديري المدارس.	
	(٣/١) تطبيق اللوائح والقوانين، والعمل على تطويرها لتفعيل التمكين الإداري وتحسين الأداء التربوي والإداري.	
	(٤/١) تفويض السلطات المدرسية للمديرين الذين تتوفر لديهم الإمكانيات والقدرات والتي تمكنهم من النجاح في المهام الموكلة اليهم.	المديريات والإدارات التعليمية
	(٥/١) تحديد مسؤوليات ومهام مديري المدارس في ضوء التشريعات القانونية والإدارية.	

التوصية	آليات التنفيذ	مسئول التنفيذ
٢-تشجيع	(١-٢) ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لضمان المشاركة الفاعلة من قبل جميع	المديريات

التعليمية	العاملين في عمليات التطوير والإصلاح التعليمي.	المشاركة في صنع القرارات.
	(٢-٢) توسيع نطاق مشاركة مديري المدارس والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم لإستخدام هذا البُعد في اكتشاف الطاقات الكامنة والأفكار الإبتكارية الموجودة بداخلهم واستثمارها لصالح المدرسة.	
	(٣-٢) اتباع الإدارة العليا أسلوب المشاركة في إدارة الأفراد (المديرين) والذي يؤدي بدوره إلى تشجيعهم على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.	
الإدارات التعليمية	(١-٣) توافر قاعدة معلومات بالمدرسة عن كل إجراءات العمل المدرسي.	٣-توسيع الاتصال وتبادل المعلومات.
	(٢-٣) تزويد المديرين بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة.	
	(٣-٣) تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع كافة المستويات الإدارية بسهولة.	
الإدارات التعليمية	(١-٤) تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتلبية الإحتياجات الفعلية للمديرين مما يسهم في تحقيق النمو المهني لهم.	٤-تحفيز النمو المهني والتدريب والمستمر.
	(٢-٤) تطوير برامج التنمية المهنية وذلك لإكسابهم القدرة على القيام بمهامهم الإدارية بشكل متميز.	
	(٣-٤) إتاحة الفرصة للمديرين لحضور المؤتمرات العلمية، والاطلاع على المستجدات في مجال الإدارة المدرسية، لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم الإدارية.	
	(٤-٤) التقييم الدائم والمستمر لبرامج التنمية المهنية المقدمة لمديري المدارس.	
المديريات والإدارات التعليمية	(١-٥) توفير المناخ المحفز لمديري مدارس التعليم الثانوي لتحقيق أهداف المدرسة وإنجاز الأعمال المنوطة بهم بتميز وإبداع.	٥-تنمية التحفيز الذاتي.
	(٢-٥) تقدير الإدارة العليا للعمل الذي يقوم به مديري مدارس التعليم الثانوي وتحفيزهم للقيام بالمزيد.	
	(٣-٥) وضع نظام واضح وعادل لمكافأة المتميزين من المديرين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.	
	(٤-٥) تشجيع مديري المدارس على تطبيق المقترحات التي يضعونها لحل المشكلات المختلفة التي تواجههم أثناء العمل.	
الإدارات التعليمية	(١-٦) دعم العمل الجماعي و تقوية روابط الاتصال بين العاملين بالمدرسة.	٦-بناء فرق العمل.
	(٢-٦) بناء فرق عمل ذات وظائف متعددة داخل المدرسة، وتحفيزها على تحقيق أداء مدرسي متميز.	
	(٣-٦) دعم روح المسؤولية والاحترام المهني لدى العاملين.	
	(٤-٦) الحرص على جماعية الإشراف والمتابعة داخل المؤسسة التعليمية.	
	(٥-٦) توزيع العمل بشكل عادل بحيث يراعي قدرات العاملين.	

٦- البحوث المقترحة:

- يقترح البحث إجراء مجموعة من البحوث والتي تتمثل في:
- معوقات تحقيق التمكين الإداري لمديري التعليم الثانوي العام في مصر.
 - وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر.
 - متطلبات تفعيل التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر.

مراجع البحث:

أولاً - المراجع العربية:

- إبراهيم أحمد أحمد. (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- إبراهيم أنيس، و عبد الحليم منتصر، و عطية الصوالحي، و محمد خلف الله أحمد. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، ط٤، ج١، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- إحسان جلاب، وكمال والحسيني. (٢٠١٤). إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة والنشر، بغداد.
- إحسين أحمد الطراونة. (٢٠٠٦). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- أحمد فتحي عبد الكريم أبو كريم. (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس و المشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس، ٣٨، ١١-٧٨.
- أحمد مختار عمر. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
- أحمد يوسف عريقات. (٢٠٠٩، نوفمبر). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات - الفرص - الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزرقاء، الأردن.
- ألفت إبراهيم جاد الرب عطا. (٢٠٠٥). مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملاءمته للتطبيق في المنظمات المصرية-دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢، ١-٢٩.
- أميرة رمضان عبدالهادي، و أم السعد أبو العينين حتاتة. (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة. التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ (٣٥)، ٢٠١-٢١٧.
- جمال الدين ابن منظور. (٢٠٠٥). لسان العرب، ط٣، بيروت، لبنان: دار احياء التراث العربي.
- حنان عبد الستار محمود، و سحر عيسي محمود خليل. (٢٠٢١). تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية علي ضوء خبرات بعض الدول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (١٢)، ٢٥٣-٣٢٤.

- رحمة بنت محمد صالح الغامدي. (٢٠١٧). درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ١٠، - 332 360.
- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم. (٢٠١٤). تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، (رسالة دكتوراة)، جامعة طنطا، كلية التربية.
- سعد بن مرزوق العتيبي. (٢٠٠٥، إبريل). جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، المتلقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، المملكة العربية السعودية.
- سلامة عبد العظيم حسين. (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم، ١٥ (٥٥)، ٣٩-١٤٥.
- عبد السلام الشبراوي عباس محمد. (٢٠١٦). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، ٢٠، ١٧٠-٢١٢.
- عبد الله سلطان عبد الله المهيري. (٢٠٢١). التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، ٢٧، ٦١-٩٨.
- عزوز عز الدين بكر سلطان. (٢٠٢٣). تمكين الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري التعليم الفني نموذجاً دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، (رسالة ماجستير)، جامعة سوهاج، كلية التربية.
- فيفيان نلسن يوسف سمعان. (٢٠٢٣). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة، (رسالة دكتوراة)، جامعة عين شمس، كلية التربية.
- محمد صبحي زكي أحمد. (٢٠٢٢). التمكين الإداري للقيادات المدرسية للتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية (رسالة ماجستير)، جامعة الفيوم، كلية التربية، القاهرة.
- محمد عبد العال محمد مصطفى. (٢٠٢٣). تنمية أداء قيادات الإدارات التنفيذية الوسطى لمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التمكين الإداري، (رسالة ماجستير)، جامعة الفيوم، كلية التربية.

- محمد علي محمد الغزالي. (٢٠٢٠). ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، عُمان.
- محمد ميمى السعيد حسن. (٢٠١٧). تصور مستقبلي لتمكين قيادات المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، (رسالة دكتوراة)، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- محمد يوسف شقورة. (٢٠١٥). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.
- منال أحمد عبد الرحمن الغامدي. (٢٠٢٠). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر، ١٣٥ (٣)، ٧٥٣-٧٩٠.
- منى مؤتمن عماد الدين. (٢٠٠١). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، رسالة المعلم، ٤٠ (٤)، ١١٩-١٠٢.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٥). قرار وزاري رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥، بشأن تحديد اختصاصات وأدوار مدير المدرسة، المطابع الأميرية، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٦). مبارك والتعليم - السياسة المستقبلية خمسة وعشرون عاماً من العطاء، اليوبيل الفضي.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧). القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولا تحته التنفيذية، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، المطابع الأميرية، القاهرة.
- وفاء أحمد عبد الفتاح عامر. (٢٠٢١). دور المناخ التنظيمي في التمكين الإداري للقيادات التربوية في التعليم الثانوي دراسة تقييمية، (رسالة دكتوراة)، جامعة أسيوط، كلية التربية.
- وفقى حامد أبو علي. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية: جامعة الإسكندرية، ٢ (٢)، ٤٠١-٤١٦.

- يحيي إسماعيل محمود يوسف. (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٢)، ٢٨٥-٣٨٥.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68.
- Hashim, M. H., Hassan, F. M., & Ibrahim, A. Empowerment Role of School Principals in the Republic of Maldives. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(9), 419-436.
- Lukes, S. (2021). *Power: A radical view*. New York, USA: Bloomsbury Publishing.
- Maxfield, C. R., & Flumerfelt, S. (2009). The empowering principal: Leadership behaviors needed by effective principals as identified by emerging leaders and principals. *International Journal of Teacher Leadership*, 2(2), 39-48.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1), 1-11.
- Mosoge, M. J., & Mataboge, S. K. C. (2021). Empowerment of the School Management Team by Secondary Schools' Principals in Tshwane West District, South Africa. *Educational Research and Reviews*, 16(4), 93-103.
- Rastegar, A. A., Mahmoodian, M., & Alimadadi, A. (2013). Studying and Identifying Affecting Factors on Employees' Empowerment (Case Study: Mellat Bank). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), 666-674.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.