



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج (دراسة ميدانية)

إعداد

أ.م.د/محمد حسن أحمد مهدي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية

البيئة-كلية التجارة- جامعة سوهاج

أ.د/عبدالباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا

والبحوث- كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/عزوز عز الدين بكر سلطان

معلم أول مواد تجارية بمدرسة سوهاج

الثانوية التجارية بنات وباحث ماجستير بكلية التربية جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ١٦ فبراير ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٨ مارس ٢٠٢٣ م

DOI: 10.21608/JYSE. 2023

مستخلص البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج، ولتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على أسئلته اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم التطرق إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظري للبحث، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي، وتحليل وتفسير النتائج وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني في الإدارات الخمسة بمحافظة سوهاج جاء بدرجة منخفضة، بأبعاده السبعة (وضوح الرؤية والأهداف، توفر المعلومات والاتصالات، تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية)، وتم وضع تصور مقترح لتنفيذ التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - الموارد البشرية - مدارس التعليم الفني.

The reality of administrative empowerment of human resources in technical education schools in Sohag Governorate (a field study)

Abstract:

The current research aimed to identify the reality of the administrative empowerment of human resources in technical education schools in Sohag Governorate, and to achieve the objectives of this research and answer its questions, the researcher relied on the descriptive approach, which expresses the study of the phenomenon to be studied as it exists in actual reality and is concerned as an accurate description, and the questionnaire was used as a tool for data collection And information, where the relevant literature and previous studies were addressed, and through which the most important terms related to the theoretical framework of the research were obtained. For human resources in technical education schools in the five departments in Sohag governorate, it came with a low score, with its seven dimensions (clarity of vision and goals, availability of information and communication, delegation of authority, work teams, participation in decision-making and decision-making, training of human resources, stimulation of human resources), and a proposed vision was developed To activate the administrative empowerment of human resources in technical education schools in Sohag Governorate.

Keywords: Administrative Empowerment - Human Resources - Technical Education Schools.

مقدمة البحث:

يواجه العالم اليوم مشكلات علمية وتكنولوجية هائلة، أدت إلى تغيرت وتحولات كبرى في كافة مجالات الحياة والمعرفة، والتي أثرت على النظم التعليمية بكافة أنواعها وعلى التعليم الفني بصفة خاصة، مما جعل التعليم الفني يواجه العديد من التحديات العالمية المعاصرة، ولمواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية فإن ذلك يتطلب وجود موارد بشرية واعية تمكنهم من التأثير في من حولهم من المرؤوسين ودفعهم إلى العمل لتحقيق أهداف مؤسساتهم التعليمية.

ويعد التمكين الإداري للموارد البشرية علي أنه منح الثقة والدعم للعاملين، ومشاركتهم في الأفكار والمعلومات الإدارية، وثقل مهاراتهم عن طريق التدريب بصفه دورية، وتهيئة المناخ المؤسسي المناسب، وتوفير الإمكانيات التي تساعد علي الإبداع، وتشجيعهم علي اتخاذ القرار السليم عند التعرض لمشكلات العمل، من أجل الوصول إلي الغايات والأهداف المتوقعة (الهاشمي، ٢٠٢٠: ١٦٠).

ويهدف التمكين الإداري بوصفه أحد المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر علي إيجاد الثقة بين الإدارة ومواردها البشرية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإزالة الحواجز الإدارية والتنظيمية بين الإدارة ومواردها البشرية، والاهتمام بتحفيزهم، وغرس مبدأ الديمقراطية، ودعم مفهوم العمل بروح الفريق، وتحسين جودة الخدمات التعليمية (Westfall et,al, 2005: 56).

كما تتمثل أهمية التمكين الإداري للموارد البشرية في كونها أحد أهم اركان استراتيجية النجاح لأي منظمة، فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية) إذا كانت المنظمة تفتقر إلي الأفراد الممكّنين ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين علي اداء وظائفهم المطلوبة منهم (ابوالنصر، ٢٠٠٧: ٣٢)، وذلك من خلال صقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها، وحل مشكلات العمل بطرق جديدة وغير تقليدية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية (مغاوري، ٢٠١٧: ٥٣٥-٥٥٦).

وبالرغم من ذلك فإن نظم العمل الإدارية الحالية والثقافة التعليمية السائدة بمدارس التعليم الفني تفتقر إلي التمكين الإداري للموارد البشرية والذي يتمثل في: وضوح الرؤية

والأهداف، وتوفر المعلومات والاتصالات، وتفويض السلطات وتوسيع نشاطات فرق العمل، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتدريب وتحفيز للموارد البشرية.

ما حدى الباحث إلي التطرق لمعرفة واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج.
مشكلة البحث :

بالرغم من الجهود الدؤوية التي تبذلها الدولة المصرية، والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في الاهتمام بالتعليم الفني إلا أن مدارس التعليم الفني تعاني العديد من المشكلات والتحديات الخاصة بالتمكين الإداري للموارد البشرية بهذه المدارس، وهذا ما أظهرته نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية كما يلي:

١- غياب اهتمام إدارة المدرسة بتبني آراء ومقترحات العاملين معها، وضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بمدارس التعليم الفني، وضعف قدرة الإدارة المدرسية علي تطوير أنظمتها الإدارية لأنها مقيدة من السلطة المركزية المتمثلة في الوزارة، سيادة البيروقراطية الإدارية، وجمود اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل بمدارس التعليم الفني مما يحد من قدرتها علي الإبداع والابتكار، وشعور العاملين بالتعليم الفني بالتهميش باعتباره تعليم من الدرجة الثانية بخلاف التعليم العام، ضعف جودة مدخلات ومخرجات التعليم الفني، وضعف التجهيزات والورش والمعامل والإمكانات المادية المتاحة، وضعف الموارد المالية المخصصة لتطوير التعليم الفني من قبل الموازنة العامة للدولة، وقصور مصادر التمويل الخارجية كالتبرعات والهبات والمعونات الخارجية، وضعف منظومة التدريب والتأهيل لمعلمي ومديري مدارس التعليم الفني) علي، وفايد، ٢٠٢٢: ٤٢٢).

٢- افتقار المدرسة الفنية إلي إمكانية تبادل الملفات والمعلومات بين العاملين من خلال شبكة إنترنت داخلية، وافتقار المدرسة الفنية إلي موقع إلكتروني للتواصل بين إدارة المدرسة الثانوية الفنية والمديرية وأولياء الأمور لمواكبة التطور والتواصل، وقلة توافر الأجهزة والبرمجيات والمواد التعليمية لجميع الأقسام داخل المدارس الفنية ، وقصور في إعداد مكتبات مجهزة ومفهرسة إلكترونياً لدعم عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة

- الفنية، ضعف وسائل الاتصال بين المدارس الثانوية الفنية والمجتمع المحلي مما يجعله عائق لتطوير المدارس الفنية (حسن، ٢٠٢٢: ٢٠٠-٢٠١).
- ٣- قلة التمويل المادي من جانب الموازنة العامة للدولة، وقلة تنوع مصادر التمويل، وندرة توفير المخصصات المالية لدعم أنشطة التحسين والتطوير، والقصور من جانب إدارة التعليم الثانوي الفني في عقد شراكات مع أصحاب المصالح والمؤسسات المجتمعية (سليمان، ٢٠٢١: ٢٣١).
- ٤- ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لدى بعض القيادات، وسيطرة مبدأ الأقدمية بالمنصب الإداري بدلاً من معيار الكفاءة بمدارس التعليم الفني (محمود، ٢٠١٩: ٦). ضعف مشاركة المعلمين داخل المدرسة وتمكينهم من اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم (جوهر، ٢٠١٧: ٦١٥-٦١٨).
- ٥- ضعف قنوات الاتصال بين الموارد البشرية بالمدرسة والمجتمع، وغياب التخطيط اللازم لربط التعليم الفني بمتطلبات سوق العمل وخطط التنمية، بالإضافة إلى ضعف منظومة التعليم الفني في تحقيق متطلبات سوق العمل (عبدالهادي، ٢٠١٨: ٦٨٠-٧٠٨).
- ٦- وجود هدر وعدم استفادة من الموارد البشرية داخل المدارس، وضعف تلبية احتياجات الموارد البشرية والطلاب بالمدارس (الشرييني، ٢٠٢٠).
- ٧- ضعف كفاءة خريجي مدارس التعليم الفني، وقلة ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل، وضعف برامج التدريب والتنمية المهنية الموجهة لمديري ومعلمي التعليم الفني (محمود، ٢٠١٨: ٤٣-٩٢).
- ٨- قلة تواصل إدارة المدرسة الفنية مع المستفيدين من مصانع وشركات، مما يؤثر سلباً على إكساب الطلاب المهارات العملية، وضعف المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين على الإبداع والابتكار (عبدالسلام، ٢٠٢٠: ١٥٤).
- ٩- ندرة تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات المحددة، وضعف استثمار الموارد البشرية والمالية لدعم عملية التعليم والتعلم (عبدالله، ٢٠١٨).
- ١٠- تدني الإعداد المهني بالتعليم الفني، وضعف المشاركة المجتمعية، وعبء العمل والصراعات السائدة في البيئة المدرسية والشعور باللامبالاة والانعزالية لدى العاملين (أحمد وآخران، ٢٠١٩: ٥٠٩).

- ١١- الانفصال الواضح وقلة التعاون بين فئات المعلمين المختلفة داخل المدرسة الثانوية الفنية، وخاصة بين معلمي المواد الفنية النظرية ومعلمي التدريبات العملية داخل التخصص الواحد (يوسف، ٢٠١٦).
- ١٢- التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية التي تقوم علي النمط البيروقراطي في الإدارة، وافتقار مدراء ووكلاء المدارس الفنية الي الدورات التدريبية لاطلاعهم علي الاساليب الإدارية الحديثة في الإدارة (دياب، ٢٠١٥: ٤٨-٩٩).
- ١٣- غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات، وتمكين العاملين، ومشاركتهم في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلي جانب الافتقار إلي قيادة مدرسية فعالة تسهم في توفير المناخ المدرسي الجيد، بالإضافة إلي صعوبة الاتصال بين المستويات كافة، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم (محمد، ٢٠١٥: ١٨-١٩).
- ١٤- جمود التشريعات والقوانين واللوائح، يؤدي إلي زيادة الصعوبات التي تواجه المديرين، وقلة اهتمام مديري المدارس الفنية بحضور الدورات التدريبية لمواكبة الاساليب الإدارية المعاصرة، اختيار بعض مديري المدارس وفقاً لنظام المحسوبية، نقص الإمكانيات البشرية والمادية (السعودي، ٢٠١٧: ٢٦٦).
- وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:
ما واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج؟
أسئلة البحث:
- ١- ما الإطار النظري والمعرفي للتمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما ملامح مدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في مصر في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلي:

- ١- التعرف علي أهم ملامح مدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج.
- ٢- التعرف علي واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج.
- ٣- وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج.

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث الحالي في عدة اعتبارات هي:

- ١- تركيز الاهتمام علي العنصر البشري لأنه الركيزة الأساسية والعنصر الأول من عناصر الإنتاج.
- ٢- يفيد في حث الموارد البشرية للتوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ٣- يفيد البحث الحالي الموارد البشرية في التعرف علي مفهوم وثقافة التمكين الإداري، بما يعينهم علي تحقيق أهداف المدارس الفنية، وإكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لذلك.
- ٤- جاء هذا البحث تلبية لتوصيات كثير من الأبحاث والدراسات التي حثت علي الاهتمام بالتمكين الإداري للموارد البشرية.
- ٥- يمكن الاستفادة من هذا البحث في تحسين السلوكيات والممارسات الإدارية بمدارس التعليم الفني، وتحد من فرص التطوير والتغيير والابتكار عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وإتاحة الفرص للموارد البشرية لتمكينها إدارياً بمدارس التعليم الفني.
- ٦- تفيد المؤسسات التعليمية والمراكز البحثية، والطلاب والباحثين في إثراء الفكر الإداري من خلال الدراسة في هذا الميدان.

منهج البحث :

ولتغطية جوانب البحث اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي لدراسة المصادر الأولية والثانوية في مجال التمكين الإداري والموارد البشرية، والمدخل المسحي الذي يتم من خلاله استطلاع آراء المبحوثين وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلي أهداف البحث من خلال الإجابة علي أسئلته التي توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها.

أداة البحث :

استخدم الباحث الاستبيان كأداة بحثية للحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث، باعتبارها وسيلة للحصول علي المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة، والتي تقوم علي شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.

حدود البحث :

يتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي علي دراسة التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني من حيث: مفهومه، وأبعاده، ومتطلباته، ومعوقاته، ومدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج، الدراسة الميدانية، حيث تم وصف الواقع ميدانياً من خلال إعداد مقياس التمكين الإداري للموارد البشرية، ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي علي عينة متمثلة في المدراء والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الفني (صناعي- زراعي- تجاري) نظام الثلاث سنوات بإدارات (سوهاج- طهطا- جرجا- جهينة- اخميم) بمحافظة سوهاج.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصر البحث الميداني علي مدارس التعليم الفني (صناعي- زراعي- تجاري) نظام الثلاث سنوات والمتمثلة في إدارات (سوهاج- طهطا- جرجا- جهينة- اخميم) بمحافظة سوهاج.

٤- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الميداني في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢ م.

مصطلحات البحث:

أرتكز البحث علي المصطلحات التالية:

التمكين الإداري:

يعرف التمكين بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنوا من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة علي الموارد المطلوبة لذلك وفي حدود مالهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات (معجم المصطلحات، ٢٠٠٧: ١٤٩)، وعليه فالتمكين 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 علي مواجهة المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها، والعمل معاً كفريق متكامل، وذلك لإنجاز العمل بشكل فعال ومتميز.

ويعرف كذلك بأنه استراتيجية إدارية يتم من خلالها منح المعلمين المزيد من الحرية داخل المدرسة، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، وتأكيد العمل الجماعي وفرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم (عبدالنعم، ٢٠٢١: ٥٣).

ويري البعض أن التمكين الإداري هو إعطاء العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم (Doughty, Howard, 2004:11)، بينما يشار إلي التمكين علي أنه تقاسم المسؤولية مع الأفراد، حيث تحدد المنظمة نقاط قوة الأفراد وتضعهم في سياق يمكنهم فيه من استعمال مهاراتهم (Van Horn. L.H. , 1997:46-49)، ولذلك فهو مشاركة بين العاملين والادارة العلي افي صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء ومستقبل المنظمة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للتمكين يتضح أن معظم هذه التعريفات ركز علي منح للصلاحيات وتفويض السلطات للموارد البشرية في المستويات الإدارية الأدنى، مما يشعرهم بالأمان الوظيفي والحرية والاستقلالية في أداء الأعمال مما يحفزهم علي الإبداع والابتكار لأساليب عمل وإجراءات ونظم إنتاج جديدة.

وعرف البحث الحالي التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بأنه: منح الحرية والاستقلالية للعاملين بمدارس التعليم الفني، والبحث علي تكوين فرق العمل ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، وتحفيز الموارد البشرية، وذلك من خلال منح المزيد من الصلاحيات مع تحمل المزيد من المسؤوليات.

الموارد البشرية :

تشير إلي أولئك الأفراد الذين يمتلكون قسطاً معيناً من الخبرات من خلال التعليم والتدريب بقصد تحسين أدائهم، ويعني بها أيضاً هؤلاء الأفراد القادرين علي استخدام تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة (فليه، الزكي، ٢٠٠٤ : ٢٤١)، كما أنه ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي (حسين، الأزهرى، ٢٠١٥ : ٣٩٩).

وعرف البحث الحالي الموارد البشرية بأنها: القوي العاملة بالمؤسسة التعليمية، والتي يناط بها القيام بأعمال المؤسسة، وتعد أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، والمورد الحيوي المتجدد الذي بدونه لا تستطيع المؤسسة القيام بإداء أنشطتها والاستمرارية فيها، والمنافسة في سوق العمل.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (رفاعي، ٢٠١٣) والتي هدفت إلي القاء الضوء علي مفهوم التمكين الإداري، ومزاياه، وابعاده، والتعرف علي مدي وجود اختلاف في مستوي التمكين الإداري لدي المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوي التمكين الإداري لدي المديرين والعاملين، وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج من أهمها: ارتفاع مستوي التمكين الإداري بشكل عام لدي المديرين بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذكور، فيما يتعلق بتفويض السلطة من جانب المديرين، وربما يرجع ذلك الي مشاركتهم في العمل الإداري بالمدارس الثانوية العامة، وخشية العاملين بها من المعلمين والمديرين علي تحمل المسؤولية بمفرده في الوقت الحالي، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأبعاد: تفويض السلطة وفرق العمل، وتحفيز الموارد البشرية إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة بخلاف الدراسة الحالية

جاءت هذه الأبعاد بدرجة منخفضة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، ووجود بعض المعوقات، والروتين الإداري والبيروقراطية التي تتعلق بالموارد البشرية والقوانين واللوائح والتشريعات، وأفادتها في بناء الإطار النظري،

واختلفت عنها في أن الدراسة الحالية تناولت وضوح الرؤية والأهداف وتوفر المعلومات والاتصالات والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتدريب الموارد البشرية، وأفادتها في بناء الإطار النظري وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

أكدت دراسة (بابطين، ٢٠١٣) علي درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين جاءت عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٥،٠) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية لمعلميهم في الأبعاد التالية: (الاتصال، والنمو المهني، والحوافز) تعزي لمتغير العمل الحالي لصالح (مدير المدرسة)، ولمتغير المؤهل الدراسي لصالح (البكالوريوس)، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأبعاد: توفر المعلومات والاتصالات وتدريب وتحفيز الموارد البشرية إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة بخلاف الدراسة الحالية والتي جاءت بدرجة منخفضة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، واختلفت عنها في أن الدراسة الحالية تناولت وضوح الرؤية والأهداف وتفويض السلطة وفرق العمل والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وأفادتها في بناء الإطار النظري وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

ركزت دراسة (الجرادة، والمنوري، ٢٠١٤) علي واقع التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة، كذلك هدفت إلي معرفة أثر متغيرات الدراسة، واستخدمت الاستبانة وبعض المتوسطات الحسابية، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة لمجالات التمكين قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزي لمتغيرات النوع

وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها توفر المعلومات والاتصالات وتفويض السلطة وفرق العمل والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحفيز الموارد البشرية وعينة الدراسة ومنهج الدراسة، واختلفت في تناولها لمنح حرية التصرف وتطوير العمل الإبداعي والإنماء المهني والإحساس بالأمان، وأفادتها في بناء الإطار النظري وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وهدفت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) الي التعرف علي الممارسات والمتطلبات التي قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، ومعوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والذي قد يؤثر بالسلب علي تحقيق التميز التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن اهم النتائج الخاصة بالممارسات : دعم العمل الجماعي ودعم استقلالية فرق العمل، توفر المعلومات، وفتح قنوات اتصال فعالة، تشجيع الافكار الجديدة، مشاركة الافراد في صنع القرارات، كما من بين النتائج الخاصة بالمتطلبات: دعم الادارة العليا للتمكين، ودعم فرق العمل، توظيف جيد للإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق التميز التنظيمي، نشر ثقافة تنظيمية واعية، توفير مناخ داعم للثقافة المتبادلة بين الادارة والعاملين، وعقد دورات تدريبية، ، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ممارسات ومتطلبات التمكين الإداري، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وفي معوقات تطبيق التمكين واختلفت في معالجة أبعاد التمكين علي أنها ممارسات، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمعوقات.

تطرقت دراسة(العتيبي، ٢٠١٧) الي التعرف علي مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً، وكانت أبعاد التمكين حسب الترتيب التالي: الكفاءة الذاتية، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، النمو المهني، الحوافز، كما كانت معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض مرتفعة لازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الأهلي، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها توفر المعلومات والاتصالات وتفويض السلطة وفرق العمل وجاءت بدرجة مرتفعة وتحفيز الموارد البشرية بالدراسة الحالية والذي جاء بدرجة

منخفضة، ومنهج الدراسة المستخدم، وعينة الدراسة ومعوقات التمكين، واختلفت في بيئة الدراسة، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

هدفت دراسة (حنان سليمان، ٢٠١٧) إلى تحديد كيفية تحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي في التعليم العام المصري، واقتراح سيناريوهات بديلة لتحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى سيناريوهات مقترحة لدعم التمكين الإداري المدرسي لأنه آلية تحقيق التميز التنظيمي في التعليم العام المصري من خلال عدة خطوات رئيسية، بالإضافة إلى أنها توصلت إلى أن نجاح التمكين الإداري للعاملين في المدرسة مرتبط بعدة عوامل منها: توافر مناخ تنظيمي داعم للتمكين الإداري، وضرورة الاعتماد على فرق العمل أثناء تنفيذ المهام المختلفة في المدرسة، وتوافر نظام واضح للحوافز، ووضوح أهداف العمل للعاملين، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها وضوح الرؤية والأهداف وتوفر المعلومات والاتصالات وفرق العمل وتدريب وتحفيز العاملين وجاءت بدرجة مرتفعة، ومنهج الدراسة المستخدم، وعينة الدراسة، واختلفت في اقتراح سيناريوهات بديلة، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وهدف دراسة (ندا، ٢٠١٩) إلى التعرف على واقع أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري لتطوير أداء المديرين، والتعرف على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين، والتوصل إلى تصور مقترح يوضح كيفية تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أن مستوى التمكين الإداري بكافة أبعاده بمستوي درجة كبيرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من المديرين، وأن مستوى التمكين الإداري بكافة أبعاده بمستوي درجة ضعيفة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من المعلمين، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها توفر المعلومات والاتصالات وتفويض السلطة وفرق العمل وتدريب وتحفيز الموارد البشرية وجاءت بدرجة مرتفعة للمديرين ودرجة منخفضة للمعلمين، ومنهج الدراسة المستخدم وعينة الدراسة، والمعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري، واختلفت في عينة وبيئة الدراسة، وأفادتها في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

واستهدفت دراسة (هوارى، ٢٠٢٠) بيان دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدي مديري المدارس في مديرية لواعي الطيبة والوسطية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري بالنسبة لأفراد عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة لبعض الأبعاد كتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، النمط الإداري للمدير في تعزيز الثقة، وبدرجة متوسطة لبعث التدريب، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها توفر المعلومات والاتصالات وتفويض السلطة وجاءت بدرجة مرتفعة وتدريب الموارد البشرية بهذه الدراسة والدراسة الحالية والذي جاء بدرجة منخفضة، ومنهج الدراسة المستخدم وعينة الدراسة، واختلفت بيئة الدراسة، وأفادتها في بناء الإطار النظري وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وهدف دراسة (رضوي، ٢٠٢١) إلى الكشف عن مستوى كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة، أن مستوى التمكين الإداري لمعاوني المدارس المتوسطة جاء بمستوى درجة جيدة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري لمعاوني الخدمة ومستوى الالتزام بدرجة تقدير متوسطة، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها تفويض السلطة وجاءت بدرجة مرتفعة، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وجاءت بدرجة منخفضة، ومنهج الدراسة المستخدم وعينة الدراسة، واختلفت في بيئة الدراسة، وأفادتها في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

أشارت دراسة (الطيب، ٢٠٢٢) إلى معرفة تطبيق المؤسسة للأشطة التي لها علاقة بوجود التمكين الإداري، وأثر ذلك علي مستوى جودة الخدمات المصرفية فيها وفق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح (الحصر) الشامل نظراً لصغر حجم العينة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وجاءت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز) وجودة الخدمات المصرفية متمثلة في (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، التوكيد، جودة الإمكانيات المادية) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥-)، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها تفويض السلطة و فرق العمل والمشاركة

في صنع واتخاذ القرارات وتدريب وتحفيز العاملين وجاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت في منهج الدراسة المستخدم وعينة وبيئة الدراسة، وأفادتها في بناء الإطار النظري. الدراسات الأجنبية:

تناولت دراسة (Hung,2005) معرفة أثر تمكين مدرسي المدرسة الابتدائية علي الرضا الوظيفي في تايوان وأثر المتغيرات المعدلة (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً من المدارس الحكومية في تايوان، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، كما أشارت الي انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأمن (من أبعاد الرضا الوظيفي) والتمكين الإداري، كما أنه ليس هناك أثر للمتغيرات المعدلة علي التمكين الإداري.

وهدفت دراسة (Emerson,2008) الي التعرف علي الاسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت الي تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت الدراسة علي منظمة اكسفام الدولية البريطانية، ومن أهم نتائج الدراسة السماح للموظفين ان يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأنهم لهم ملكية في هذه العملية، كما علي الادارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال التواصل مع الموظفين.

هدفت دراسة (Thornburg & Mangai,2011) الي تحديد العوامل التي تحد من تمكين المعلمين في البيئات المدرسية، من أجل إصلاح المدارس من خلال التشاركية والتنمية المهنية، كما تمت مقابلة عدد من معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية من الذين وصفوا كمقاومين للتغيير في خمس مناطق تعليمية بنيويورك، وتم استطلاع آرائهم في الأسباب التي تعيق تمكينهم وأهمها: وجود قيود إدارية، الخوف من المساءلة، قلة وجود خطة واضحة، ضعف وجود نمط قيادي داعم للتمكين، وإقصاء مشاركة المعلمين بصنع القرار، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها تمكين المعلمين وعينة الدراسة ومعوقات تمكين المعلمين، واختلفت في تناول المراحل التعليمية.

وذكرت دراسة (Ukil,2016) أثر تمكين الموظفين علي الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في الشركات المالية، وهدفت الي دراسة أثر تمكين الموظفين علي الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في الشركات المالية في بنجلاديش، حيث بينت الدراسة انه وفي ظل

التحديات التي تواجه المنظمات وخصوصاً المالية فيها فقد وعت الحاجة الي الاهتمام بالعنصر البشري وتمكينه، مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للموارد البشرية ويسهم بشكل مباشر في التأثير علي جودة الخدمات المقدمة من خلالهم، وركزت نتائج الدراسة الي ان رضا الموظفين وجودة الخدمات المقدمة من خلالهم تعتمد الي حد كبير علي التمكين، وبينت ان التمكين بكافة ابعاده (القوة، تشاركية المعلومات، المعرفة، الحوافز) له أثر ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في الشركات المالية في بنجلاديش، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع تمكين الموارد البشرية وتركيزها علي جودة الخدمات المقدمة، واختلفت في عينة وبيئة الدراسة.

خطوات البحث:

سار البحث وفق الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: وفيها أجب البحث علي السؤال الأول وهو ما الإطار النظري والمعرفي للتمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- الخطوة الثانية: وفيها أجب البحث علي السؤال الثاني وهو ما ملامح مدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في مصر في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- الخطوة الثالثة: وفيها أجب البحث علي السؤال الثالث وهو ما واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج؟
- الخطوة الرابعة: وفيها تم توضيح أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.
- الخطوة الخامسة: وفيها أجب البحث عن السؤال الرابع وهو ما التصور المقترح لتفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج؟

الإطار النظري والمعرفي للتمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة:

يعد التمكين الإداري أحد الجوانب الرئيسية التي يعتمد عليها نجاح إدارة الموارد البشرية كأحد المفاهيم والتوجهات التي تعتمدها فلسفة الإدارة الجديدة، والتي تنظر إلي الموارد البشرية باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للمرؤوسين وليسوا قيادات مسيطرة، ومنح مرؤوسيه المرونة الحركية والتحرر من القوالب الجامدة، وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل مؤسسات التعليم الفني، وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء التمكين الإداري للموارد البشرية من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري للموارد البشرية:

علي الرغم من تعدد الدراسات والكتابات التي تمت بتحليل مفهوم التمكين الإداري إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين علي تعريف واحد له، وهذا ما دفع البعض إلي القول بأن مفهوم التمكين من المفاهيم المتنازع عليها، إلا أن أغلب الآراء تتفق علي أن التمكين يتمركز حول إعطاء المرؤوسين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحدد، كما يعد استخداماً مؤثراً لسلطة الموارد البشرية، ومن ثم يمثل طريقة فعالة من الكفاءة الكاملة للعمل.

ويعرف التمكين الإداري علي أنه استراتيجية إدارية تمنح مديري المدارس الصلاحيات والسلطات الكافية للقيام بأعباء ومسئوليات واجبات وظيفية، دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وتوفير مزيد من الحرية في عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية، مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية، التي تخلق فرصاً لتطوير الكفاءة المطلوبة لديهم، والاستقلال الذاتي، من أجل طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة، التي تؤدي إلي تعزيز الفرص التعليمية للطلاب (ندا، ٢٠١٩: ١٠٤-١٣٣).

ويشار إلي التمكين الإداري علي أنه عملية إدارية يتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات والصلاحيات والحرية لإداء مهامهم الوظيفية، والمبادرة لحل المشكلات دون إشراف مباشر من القيادات العليا، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في خبراتهم ومهاراتهم مع تحميلهم مسئولية النتائج والتحفيز الذاتي والتأكيد علي أهمية العمل الجماعي، وتوفير

بيئة تساعد علي تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي بهدف تحسين أداء المنظمة (جمال الدين، وآخرون، ٢٠١٥: ٤٦١).

وينظر إلي تمكين العاملين علي أنه ممارسة حديثة تهدف إلي إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسئولية في غياب عنصر المسألة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة الي الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار (بوسالم، ٢٠١٣).

ويري البعض التمكين علي أنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة علي اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الامكانات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع (الطار، ٢٠١٢).

كما أن التمكين الإداري هو عملية إعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، وتشجيعهم علي اتخاذ القرارات (Duvall, 207:1999, Cheyking)، والعمل علي تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، واقتناعها بان المرؤوسين يدخلون المؤسسات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمؤسسات، لذا تلجأ المؤسسات التي تعتمد علي فلسفة تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق المرؤوسون طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد علي الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع (Brown, D.R.,2006:41)

ويري فريق آخر التمكين علي أنه استراتيجية تهدف إلي تحرير الطاقات الكامنة لدي الأفراد وأشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد علي انسجام حاجات الأفراد وأهدافهم^(١)، وذلك لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ اليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة علي مزاوله الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في صنع القرار المدرسي (حسين، ٢٠٠٩، ٣٩).

وينظر البعض إلي التمكين علي أنه أسلوب إداري يتم بموجبه إكساب العاملين القدرة علي اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل وحلها ذاتياً بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم في

المعلومات وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف منظماتهم في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع (الرشودي، ٢٠٠٩، ١٨).

وينظر البعض الآخر إلى التمكين الإداري علي أنه أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تسمح لإدارة المؤسسة التعليمية بإعطاء العاملين مزيد من القدرة علي اداء العمل والتعامل مع المشكلات والمواقف المختلفة بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة في مناخ يسوده الثقة وحرية التصرف، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المناسبة) (مغاوري، ٢٠١٦، ١٤٥).

ويتضح مما سبق أن التمكين الإداري هو مزيد من تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المؤسسة وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، ومنح الحرية في اتخاذ القرارات، والعمل علي تكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والبرامج التدريبية، فإذا ما تم ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة التي سوف تؤدي الي تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء نحو المؤسسة.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني:

تستمد أهمية التمكين من كونه يركز علي العنصر البشري، والذي يعد أساس النجاح في منظمات الأعمال (الوادي، ٢٠١٢)، فالتمكين الإداري لمديري المدارس الفنية يحقق الإبداع التعليمي، لأن المدير غير الممكن هو مستقبل ومنفذ للقرارات التي ترد إليه وصلاحياته محدودة، بخلاف المدير الممكن يكون مبدعاً في إدارته المدرسية بفضل التمكين الذي يعطيه المزيد من السلطات والصلاحيات في عمله (سالم، ٢٠١٦).

وللتمكين أهمية تتمثل في تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة والاستفادة القصوى من طاقاتهم وإبداعاتهم في العمل، والحصول علي مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المدرسة (الرشودي، ٢٠٠٩).

لذا اتجهت كثير من المؤسسات إلي التركيز علي الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها وذلك من خلال امتلاك المؤسسات للنظم والوسائل التكنولوجية الحديثة لزيادة قدرتها التنافسية وهذا وحده لا يكفي مالم يصحبه قدرات بشرية ممكنة وقادرة علي استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها (المقادمة، ٢٠١٣).

وهناك أهمية وفوائد عديدة يحققها التمكين سواءً علي مستوى العاملين أو المدرسة وكذلك جمهور المتعاملين مع المدرسة ويمكن بيانها كآآتي (ملحم، ٢٠٠٦، ٢٧):

١- أهمية التمكين الإداري للموارد البشرية:

تكمن أهمية التمكين الإداري للموارد البشرية من خلال:

- أ- تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من خلال الثقة والسلطة التي تمنحها المدرسة للعامل يتحقق الرضا ويتحسن الأداء.
- ب- إكساب المعرفة والمهارة للعامل من خلال التدريب وورش العمل والندوات.
- ج- شعور العامل بقيمة العمل الذي يؤديه يجعل يشعر بالسعادة الداخلية لديه.
- د- المشاركة الفاعلة للعاملين لشعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة.
- هـ- تحقيق الرضا الوظيفي لشعور العامل بالاستقلالية في العمل.

٢- أهمية التمكين الإداري للمدرسة:

تكمن أهمية التمكين الإداري للمدرسة في:

- أ- زيادة ولاء العاملين، فالشعور بحرية التصرف في العمل يجعل هناك علاقة إيجابية بين العامل والإدارة ويسهم في رفع ولاء العاملين للمؤسسة.
- ب- تحسين مستوي الإنتاجية نتيجة التشجيع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- ج- زيادة فرص الإبداع والابتكار وتشجيع الفكر الخلاق لدي العاملين.
- د- تحسين العلاقة بين العاملين والعمل معاً بروح الفريق.
- هـ- المساعدة في التطوير، يشعر العامل الممكن بأنه أكثر رغبة في التغيير مما يساعد علي نجاح وتقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

٣- أهمية التمكين الإداري لجمهور المتعاملين مع المدرسة:

أكدت كثير من الدراسات علي أن جمهور المتعاملين كانوا يشعرون بدرجات عالية من الرضا عن الخدمة المقدمة من العاملين الممكنين بالمؤسسة، وهذا يدل علي وجود علاقة طردية بين رضا الجمهور وتمكين العاملين بالمؤسسة، لأن تمكينهم وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمصارف والمحال التجارية والفنادق والمؤسسات الصحية والتعليمية، يسهم في زيادة قدرة العامل في التعامل بمستويات عالية من الفهم والمرونة وسرعة الاستجابة، مما

يؤدي الي سرعة الأداء وجودة الخدمة، وذلك بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره.

وتتضح أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم افضل ما لديهم، فأهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين، فالمديرون الذين يمهدون الطريق أمام مروضيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معاً (العساف، ٢٠٠٦، ٣٨)، ويعد التمكين الإداري مفتاحاً أساسياً لتحفيز الإبداع لدي الموارد البشرية.

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية التمكين الإداري للموارد البشرية تكون من خلال زيادة الثقة والمعرفة، وإعطاء الحريات والاستقلالية في اداء العمل، اما علي مستوي المدرسة فيعمل التمكين علي زيادة ولاء العاملين، ومنح الحوافز التي تدعمهم لتوليد الطاقة الإبداعية لديهم داخل المؤسسة بما يعكس علي زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، أما جمهور المتعاملين مع المؤسسة فيشعرون بالرضا عن الخدمات التعليمية التي يحصلون عليها وبالجودة المتميزة، وهذا ما يدعونا إلي معرفة أهداف التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني:
تتجه الأدبيات المعاصرة نحو النظر إلي ظاهرة التمكين الإداري بصفة عامة والتمكين الإداري للموارد البشرية بصفة خاصة بوصفها بيئة متعددة الأبعاد، رغم اختلافها في تحديد ماهية هذه الأبعاد وعددها، ويتميز مدخل التمكين الإداري بأنه ينطوي علي مجموعة من الأبعاد التي تزيد من جودة العملية التعليمية، ويمكن توضيح أهم أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

١- وضوح الأهداف: تلعب الإدارة دوراً مهماً في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وتوصيل الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول الي الأداء المطلوب (Linjuan (R. M., 2011:436).

٢- توفر المعلومات والاتصالات: يعتبر توفر المعلومات وتقاسمها مع العامل امراً ضرورياً في عملية التمكين فالقرار الجيد يتطلب معلومات كاملة تحدد مسؤوليات العاملين، مسؤوليات المسؤولين، أهداف المنظمة، مستويات كفاءة المنظمة الحالية (Esther. G.A., Raphael, 1998)، فالمعلومة مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعاً من الثقة

والمعنوية العالية والقدرة علي التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمتلك القرار السليم) السيد، ٢٠١٦، ٢٩٣) ، ولذلك توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للموارد البشرية من خلال منحهم الثقة في أداء أعمالهم.

٣- نظام المكافآت والحوافز:

يشير إلي أنه مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه الي الانجاز، وتحسه علي الأداء الأفضل، وقد تكون المؤثرات مادية أو معنوية (بوزيدي، ٢٠١٨، ٣٠٦) ، ولذلك منح المكافآت المادية والمعنوية يعد أحد العناوين الرئيسية لتدعيم وتمكين الموارد البشرية بالمؤسسة (الزملي، ٢٠١٣) .

وأن هناك علاقة إيجابية وتأثيراً قوياً بين نظام المكافآت والحوافز المبني علي الكفاءة والتمكين، فمن العوامل التي تساعد علي تحفيز الافراد، تقدير قدراتهم والاعتراف بها وتمنيها، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات (Asefeh M. G., 2011:1961).

وتجدر الإشارة إلي الحوافز علي أنها وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين، بما يعزز من كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، والتعزيز الإيجابي أساس للتمكين (القاضي، ٢٠٠٨) ، ولذلك المفتاح الحقيقي للعنصر البشري من خلال الحوافز بمعناها الواسع، فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها علي الحوافز (جماعة، ٢٠٠٤).

وعليه يتم منح الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية صاحبة الأفكار الإبداعية، علي أن تكون الحوافز مناسبة للفكرة الإبداعية من حيث الوقت والعائد، واختيار وترقية الموارد بالمؤسسة علي أساس الجدارة مع توفير الظروف المناسبة لدعم الأفكار الإبداعية.

٤- فرق العمل:

يمكن للمشاكل التنظيمية القليلة ان تحل من خلال شخص واحد يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر بات لزاماً علي العاملين ان يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز مكانية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة ، فغياب التنظيم والديناميكية لدي الفريق يمكن أن يمتد أو يحد من فرص تمكين الافراد في الفريق الواحد (Robbins. T. L; Crino. M. D; 2002:427).

وفي هذا المضمار يشير البعض إلى تبني المؤسسات فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة تجني العديد من الفوائد منها: المرونة وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات (البناء، والخفاجي، ٢٠١٥: ٤٣) ، والعمل على تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند ذو أهمية بالغة لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة، وتحقيق أسس الانتماء للمؤسسة (السلمي، ٢٠٠١: ١٩٠) ، كما أن تبني أسلوب فرق العمل يعمل على تحقيق التعاون والتآخي بين الموارد البشرية، وتفعيل التماسك والتلاحم بين أعضاء الفريق (عقيلي، ٢٠٠٥: ٣٩٢).

٥- تفويض المسؤولية:

وتعني إعطاء الصلاحيات للفرد من قبل الرئيس الأعلى للقيام بأداء أعمال مهمة كانت مسؤولية أدائها تقع على عاتق الرئيس الأعلى في العمل دون المرووس (العجمي، ٢٠١٣: ٢٤٨) ، وإحساس أكبر من الفرد بالمسؤولية والمحاسبية (O'Brien, J. (L., 2010:17).

وفي ذات السياق على إدارة المؤسسة إعطاء جزء من صلاحياتها لمواردها البشرية وتدريبهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وليس مجرد وسيلة تسييريه تسمح بتفويض سلطة اتخاذ القرار الي العاملين والوثوق بهم لإنجاح عملية التمكين (Nielsen J .F, 2003:64).

لذلك بات التفويض الذي يمنحه الرئيس للمرووسين جزء مهم من عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد العلاقة بين التمكين والتفويض علاقة الكل بالجزء.

٦- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

تعد مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مع القيادات الإدارية أمراً مهماً في تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ذلك لأن شعور الفرد بأن له دور مؤثر في عملية صنع واتخاذ القرارات قد يزيد من دافعيته الداخلية نحو العمل وتحقيق اهداف مؤسسته بفعالية، فالمشاركة الحقيقية لهم يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء، بينما يشار إلي

المشاركة علي أنها عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من حشد جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (شليبي، ٢٠١٥: ١٣) ، فالأفراد يكونوا أكثر رضا عن عملهم، وأنهم مستعدون للتضحية بوقتهم وجهدهم من أجل عملهم وتقدم مؤسستهم (Poon, J. M. L.,2010:47-62).

٧-تدريب الموارد البشرية:

يعتمد التمكين الإداري علي التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون علي الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلي تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية بما تتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات (راضي، ٢٠١٠) .

وفي هذا السياق يعد التدريب كأحد أهم المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج الجودة وذلك لتمكين العاملين من الأداء بشكل متميز ويقلل الأخطاء وإهدار الأموال، كما أن التدريب المكثف أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، وليعلم الجميع أن عملية تدريب القيادات علي استخدام وتطبيق معايير الأداء الجيد لن تؤتي ثمارها إلا بعد أن تثق الإدارة بالأفراد العاملين في المدرسة الثانوية الفنية، وتشعرهم بأن المدرسة ملك لهم ومستعدة استعداداً كافياً لمواصلة عملية التدريب باستمرار، ودعم برامج وجهود إدارة الجودة (خليل، ٢٠١٥: ٤٦٣).

واستناداً علي ما تقدم فإن أبعاد التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تختلف باختلاف نشاط وأقسام كل مدرسة، إلا أن البعض منها يركز علي تحديد السلطة للمورد البشري مع تحمل المسؤولية، والتدريب الذي يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين ويكسبهم الخبرات العملية، ووجود نوع من الاتصالات الفعالة التي تسهل في عملية صنع واتخاذ القرار، ومشاركة فرق العمل بما يعزز من مرونة العمل وزيادة الأداء، وتحفيز الموارد

البشرية وزيادة الثقة ورفع الروح المعنوية مما له جل الأثر علي تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدي الموارد البشرية داخل تلك المدارس مما يدفعنا للتعرض لمتطلبات التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني.

رابعاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني:

يوجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري للموارد البشرية

بمدارس التعليم الفني من أهمها (زياد، والعبيدين، ٢٠٠٤) :

- ١- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- ٢- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار.
- ٣- السرية في تبادل المعلومات.
- ٤- ضعف الرغبة في التغيير.
- ٥- خوف الادارة الوسطي من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ٦- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- ٧- ضعف نظام التحفيز.
- ٨- نقص الثقة الادارية.
- ٩- ضعف نظام المكافآت والحوافز.
- ١٠- اختلاف اهداف كل من الادارة والعاملين.
- ١١- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

كما يمكن توضيح مجموعة من المعوقات الأخرى التي تحد من نجاح تطبيق عملية

التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني منها (رفعت، ٢٠١٧ : ٣٤٨-٣٥٣) :

- ١- سيادة المفاهيم التقليدية في الإدارة مثل التسلط وحجب المعلومات والترقية بالأقدمية، والثقة في اللوائح والإجراءات أكثر من الثقة في العاملين.
- ٢- لاتزال إدارة الموارد البشرية تمارس مهامها بطريقة تقليدية، واغفال ربط خطة الموارد البشرية بخطة المؤسسة.

٣- سيادة البيروقراطية في المدارس التي تعوق نجاح التمكين الإداري لاعتمادها على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، والتي لا تسمح بأي مساحة للإبداع داخل المؤسسة.

٤- قصور نظم الحوافز والمكافآت في كثير من المدارس مما يضعف قيم الانتماء والولاء بين العاملين ويضعف من الروح المعنوية لهم.

٥- الاعتقاد الخاطئ بأن برنامج التمكين الناجح بالمدارس يمكن نقله ومحاكاته بين المؤسسات دون مراعاة لظروف وأهداف كل مدرسة.

٦- تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية.

٧- تخوف بعض المرؤوسين الكسالى والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم الضعيفة أمام الإدارة.

وفي السياق ذاته يوجد ثلاث معوقات رئيسية تضعف من التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني وهي (دياب، ٢٠١٧: ٥٩٤-٥٩٥):

١- معوقات شخصية: تتعلق المعوقات الشخصية بالتمسك بالمألوف والجمود في الرأي وقلة المرونة، وسيادة الأنانية وقلة التعاون من جانب بعض العاملين.

٢- معوقات إدارية: تتعلق المعوقات الإدارية ببيروقراطية الإدارة، وكثرة المهام وضغوط العمل الملقاة على العاملين بالمؤسسة، ونقص التدريبات اللازمة لعملية التمكين للعاملين بالمدرسة.

٣- معوقات تنظيمية: تتعلق المعوقات التنظيمية بضعف أسلوب عمل المدرسة وقلة وضوح الرؤية، وضعف الحوافز وقلة الداعم التنظيمي، وايضا التنظيم الهرمي للإدارة .

ويرى البعض وجود معوقات تضعف من تطبيق التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني وتتمثل في (الزهراني، ٢٠١٨: ٣٦٨-٣٧٣):

أ- معوقات إدارية وتشمل:

١- المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من قبل الجهات العليا.

٢- تخوف بعض القادة الإداريين من فقدان السلطة الممنوحة لهم، ويرجع ذلك إلي ضعف قناة بعض القيادات الإدارية بمفهوم التمكين الإداري، حيث يرون أن مشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات سيفقد أهميتهم، وربما مناصبهم، وبالتالي يسعون إلي تكريس المركزية في اتخاذ القرارات والسرية في تبادل المعلومات وحجب البعض منها مما ينعكس أثره سلباً علي العاملين.

ب- المعوقات البشرية وتشمل:

- ١- غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدي بعض العاملين بمدارس التعليم الفني.
- ٢- مقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقادهم بعض الصلاحيات.
- ٣- تخوف بعض العاملين بمدارس التعليم الفني من تحمل المسؤولية، مما يدفعهم إلي التمسك بالأساليب التقليدية ومقاومة التغيير.
- ٤- قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل القيادات الإدارية لتشجيع العاملين علي الوفاء بمتطلبات التمكين.
- ٥- غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة بمدارس التعليم الفني.

ج- المعوقات التقنية وتشمل:

- ١- نقص برامج التدريب الفني لرفع المهارات التقنية للعاملين.
- ٢- الافتقار إلي قاعدة بيانات إدارية متكاملة في المؤسسة التعليمية، وربما يرجع إلي نظرة الإدارة إلي نجاحها في أداء وظائفها بدون استخدام التقنية الحديثة.
- ٣- ضعف نظام الارشدة المستخدمة لمخرجات التقنية.
- ٤- ضعف شبكة الاتصالات بالمؤسسة التعليمية يحد من انسيابية المعلومات.
- ٥- النقص في وسائل الاتصال الحديثة وتقدم الأجهزة الالكترونية المستخدمة بالمؤسسة التعليمية

بينما يري آخرون أن هناك معوقات للتمكين الإداري للموارد البشرية تتمثل في (عبدالنعم، ٢٠٢١: ٩٥):

- ١- تخوف الموارد البشرية من تحمل المسؤولية والمساءلة والمحاسبية.
- ٢- المركزية في اتخاذ القرارات والإجراءات والأنظمة التي لا تشجع علي الإبداع والابتكار في العمل.
- ٣- تركيز البعض من الموارد البشرية علي النجاح الشخصي علي نجاح فريق العمل.

- ٤- مقاومة التغيير من قبل الموارد البشرية بالمدارس.
 - ٥- وجود الصراع بين الموارد البشرية في أداء العمل الجماعي.
 - ٦- زيادة الوقت المطلوب لأداء عمل اللجان.
 - ٧- زيادة تكاليف التدريب للموارد البشرية.
 - ٨- خوف بعض المديرين من فقدان بعض سلطاتهم.
 - ٩- قلة توافر الموارد التنظيمية لتطبيق التمكين في المدارس.
 - ١٠- يحتاج التمكين إلي وقت حتي تظهر نتائجه وأثاره الإيجابية علي المدارس.
- خامساً: متطلبات التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني:
إن عملية التمكين الإداري للموارد البشرية تحتاج لمجموعة من المتطلبات أبرزها)
جادالرب، ٢٠٠٩: ١١٢):

- ١- الرؤية : فعند ربط أهداف المنظمة بالعاملين، فإنهم يشعرون بالقدرة علي التصرف، مما يقودهم الي الابداع.
 - ٢- الانفتاح وفرق العمل.
 - ٣- النظام والتوجيه.
 - ٤- الدعم والشعور بالأمان وتحديد مسار واضح للسلطات والمسؤوليات.
 - ٥- الثقة والجماعية.
 - ٦- القيادة الإدارية: تفويض السلطات للعاملين، وتغيير نمط القيادة التقليدية، التي تركز علي إصدار الاوامر، والاعتماد علي التوجيه والسلطة.
- وعلي المدرسة التسلح ببعض متطلبات نجاح التمكين الإداري بالمدارس الحديثة
أهمها (غازي، ٢٠٢٠: ١٥):
- ١- الرؤية المستقبلية للمدرسة: علي المدرسة ربط فكرة التمكين بقيم المدرسة لدعم رؤيتها المستقبلية ونجاحها.
 - ٢- الاتصال الفعال: إذا وفرت المدرسة المعلومات اللازمة لمواردها البشرية ساهم ذلك في تحسن أداء العمل.
 - ٣- فريق العمل: إذا شجعت المدرسة مواردها البشرية علي العمل الجماعي ووفرت البيئة اللازمة، ساعد ذلك علي الحصول علي نتائج أفضل.

- ٤- الهيكل التنظيمي بالمدرسة: فالهيكل التنظيمي المرن يدعم عملية التمكين ويسهل اتخاذ القرارات ونمو المؤسسة.
- ٥- القيادة بضرب الأمثال: القيادة المدرسية الممكنة تعمل علي استقرار المدرسة من خلال تقديم التشجيع والعون لمواردها البشرية.
- ٦- تشجيع الموارد البشرية: عمل المدرسة الممكنة علي تشجيع مواردها البشرية علي اتخاذ القرارات، فالتشجيع والاحترام المتبادل يزيد من ثقة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.
- ٧- جعل خدمة العملاء هدفاً: وذلك من خلال إرضاء المتعاملين مع المدرسة وتقديم المساعدة والعون لهم.
- ولكي يتحقق التمكين الإداري الناجح والفعال في المدرسة لابد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدي طرفي المعادلة (إدارة المدرسة والعاملين)، وبالنسبة للعامل لابد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا العامل بقدراته الذاتية، وذلك من خلال قيام المدرسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز **Jha, Sumi & Nair, (Shreekumar, 2008:159).**
- وفي هذا الإطار هناك متطلب هام لعملية التمكين الإداري للعاملين وهو ضرورة التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات: فبقدر المسؤولية تكون الصلاحية، فإن النقص في الصلاحية يؤدي الي تعطيل الأعمال وعدم التمكين، وكذلك قد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها (الزويعي، ٢٠١٠).
- كما أن هناك مجموعة من المتطلبات لنجاح تطبيق التمكين الإداري بالمدارس الفنية تتمثل في (دياب، ٢٠١٧: ٧٠٧-٧١٥):
- ١- تبني ودعم الإدارة العليا لمدخل التمكين.
 - ٢- توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والعاملين، والتعامل بشفافية.
 - ٣- تشجيع الإدارة العاملين علي تقديم الاقتراحات.
 - ٤- توافر مقومات المشاركة الفعالة.
 - ٥- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين.

- ٦- منح الحوافز بنوعيتها.
- وأشار البعض إلى أن متطلبات التمكين الإداري وتتمثل في (العلاق، ٢٠٠٥: ٢١٧):
- ١- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين .
 - ٢- ايجاد نظم فعالة للمحافظة علي الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
 - ٣- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التعليمية.
- بينما يري آخرون أن أهم متطلبات التمكين الإداري للموارد البشرية تكمن في (القطار، ٢٠١٢: ٢١):

- ١- وجود قيادة ممكن.
 - ٢- لدي الموارد البشرية ثقافة بالتمكين.
 - ٣- منح الحوافز المادية والمعنوية -دورات تدريبية مناسبة.
 - ٤- وجود ثقة متبادلة بين الموارد البشرية والإدارة.
 - ٥- لدي الإدارة العليا قناعة بجدوي التمكين.
 - ٦- معارف ومهارات وخبرات لي الموارد البشرية.
 - ٧- إثارة وتحفيز الموارد البشرية نحو الإبداع.
 - ٨- وجود نظام للاتصالات وتدفق المعلومات.
- ومما سبق يمكن القول أن أهم المتطلبات التي تؤثر في نجاح عملية التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تكمن في التالي: كلما توفر للعامل صلاحيات كالثقة والحرية والروح المعنوية المرتفعة والبيئة المحفزة واتصالات ونمط إدارة يتسم بالديمقراطية والمشاركة ورؤية واضحة والعمل بروح الفريق وتوزيع للمهام والصلاحيات في الحدود المسموح بها كلما أدى إلي تحقيق الأهداف للعاملين والمؤسسة وساعد علي تطوير أنظمتها، بما يجعلنا نسير إلي معرفة أبرز معوقات التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني.

الطريقة والإجراءات لواقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج:

للتعرف علي واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج تم إجراء دراسة ميدانية طبقت علي عينة من المدراء والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة سوهاج.

وسارت إجراءات الدراسة الميدانية علي النحو التالي:

- ١- أهداف الدراسة الميدانية.
- ٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
- ٣- اختيار عينة الدراسة.
- ٤- تطبيق الاستبانة.
- ٥- تصحيح الاستبانة.
- ٦- المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة.
- ٧- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

١- أهداف الدراسة الميدانية:

أ- التعرف علي واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج.
ب- التعرف علي أهم المعوقات التي تحد من التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج.

ج- التعرف علي أهم المتطلبات التي تؤدي إلي التمكين الإداري بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج.

د- التوصل إلي مجموعة من النتائج تسهم في بناء تصور مقترح لتفعيل التمكين الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج.

٣- تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

قام الباحث بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣٨) عبارة تم عرضها علي مجموعة من المحكمين تمهيداً للنزول إلي الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار إليها المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث

ملائمتها للصياغة، ومناسبتها للمحور، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٣٥) عبارة.

أ-صدق وثبات الاستبانة:

تعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو السمة المراد قياسها ، كما يعتبر صدق أداة الدراسة بعداً أساسياً في تصميم الأداة وذلك لأننا نريد أن نقيس ظاهرة معينة (الغريب، ٢٠٠٢ : ٦٧٧)، وللتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحث ما يلي:

ب-صدق المضمون :

ويسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعني مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسه، وأن تشتمل الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات، وعدس، ٢٠٠١ : ١٧٩).

وقد راعت الدراسة الحالية أن تكون مفردات الاستبانة مغبرة وتغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع.

ج- الصدق الظاهري:

ويسمى بصدق المحكمين أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاوي، ٢٠١٠ : ١٠٧)، ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين (عودة، ١٩٩٨ : ٣٧٠)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، والبالغ عددهم (١٥) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المتشابهة والصياغة اللغوية، وقام الباحث بجمع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات حيث بلغت نسبة اتفاق (٨٠%) تقريباً علي أهمية العبارة، وعلي أثر ذلك تم تعديل الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تم قسمة عدد المحكمين الذين اتفقوا علي الموافقة علي

العبارة بشكلها النهائي وكان عددهم (١٢) محكم علي العدد الكلي للمحكمين (١٥) محكم، فكانت النسبة (٨٠%).

د- الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن: معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات = ٠.٧٣ = ٠.٨٥٤ أي ٠.٨٥ تقريباً

هـ ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات (الموثوقية)، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداء أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم، فيعد المقياس ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد في ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتين. ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتاً تماماً فإن معامل الارتباط سوف يكون مساوياً للواحد الصحيح (-، ١) غير أنه لا يوجد اختيار ثابتاً تماماً (الرشيدي، ٢٠٠٠: ١٦٤).

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٣) من المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات (صناعي - زراعي - تجاري) بإدارات سوهاج - طهطا - جهينة - اخميم - جرجا بمحافظة سوهاج، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني (٢١) يوماً ولحساب الثبات العام ثم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات، وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي (علام، ١٩٨٥: ٢٨٨):

$$ن \text{ مجس ص} - \text{مجس ص} \times \text{مجس ص}$$

$$= ر$$

$$[ن \text{ مجس ٢} - \text{مجس ٢}] [ن \text{ مجس ٢} - \text{مجس ٢}]$$

حيث: ر = معامل الارتباط

ن = عدد أفراد العينة

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧٣) تقريباً وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧٣) تقريباً وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.
٣- اختيار عينة الدراسة:

طبقت الاستبانة على عينة من المدراء والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج، وكان عددهم (١٩٦) فرداً، وقد أجاب الاستبانة بدقة (١٤١) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٢٩) استبانة، وتم استبعاد (٢٦) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات بها، والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبانة، والنسبة المئوية للصالحة منها.

جدول (١) إجمالي العدد الموزع

والفاقد والعائد والمستبعد والصالحة من الاستبانات الموزعة ونسبة الصالحة منها

الاستبانات العدد	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالحة	النسبة المئوية للصالحة
١٩٦	٢٩	١٦٧	٢٦	١٤١	٧٢%	

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (١٤١)

استبانة بنسبة (٧٢%) من جملة الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة، حيث تمثل تقريباً (٢٧%) من المجتمع الأصلي.

٤- تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة علي عينة البحث السابقة.

٥- تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة وقد تمت

عملية التصحيح كما يلي:

أ. حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

ب. أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢)

يوضح الأوزان النسبية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	٥	٤	٣	٢	١

ج. ضرب التكرارات تحت درجة كل تحقق أو أهمية في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

د. جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

هـ. الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة.

و. الحصول على نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني على (٥) حيث توجد خمس اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعتبر هذه النسبة على مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي أو مدى أهمية هذه العبارة.

٦- المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٥ : ١.

ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون كالتالي (السيد، ١٩٧٩: ٤٣):

$$\frac{أ \times ب}{ن} = \sqrt{\text{الخطأ المعياري}}$$

حيث: أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٨٠،

عدد البدائل = ١

من القانون أ =

عدد البدائل

$$١ - ٥$$

$$٠.٨٠ = \frac{\quad}{٥} = أ$$

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٢٠

من القانون ب = أ - ٠.٨٠ = ٠.٢٠

حيث: "ن" = عدد أفراد العينة = ١٩٦ فردًا.

أ + ب = ١ صحيح

د- حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي)

سميث، ١٩٧٨ : ٨٠):

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة =

نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة $\pm (١,٩٦) \times$ الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهنا ما يحدث دائماً في البحوث

الاجتماعية ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة.

إذن: حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة.

$$= ٠.٨٠ \pm (١.٩٦) \times (٠.٠٢٦٨٤)$$

$$= ٠.٨٠ \pm ٠.٥٢٦$$

$$= ٠.٨٥٢٦ \text{ أو } ٠.٧٤٧٤$$

$$= ٠.٨٥ \text{ أو } ٠.٧٥$$

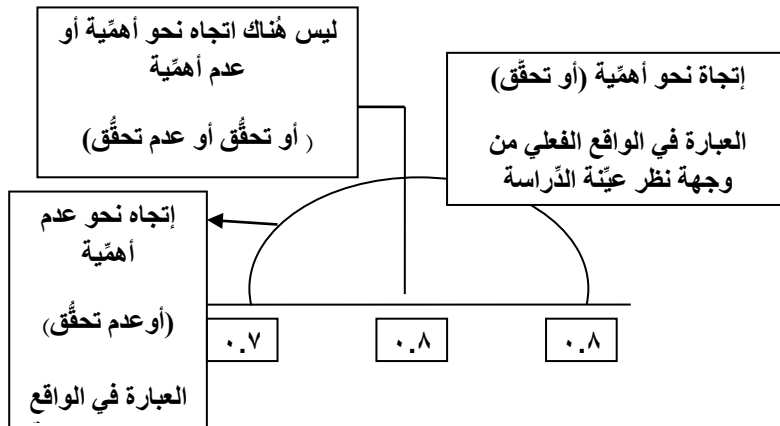
وحيث أن عدد أفراد العينة يعتبر كبير نسبياً (١٩٦) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة

الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي (٠.٨٠) والخطأ المعياري

(٠.٢٦٨٤) ووضع الفرض الصفري. كما موضح بالمخطط التالي:

شكل (١)

رسم تخطيطي يوضح تفسير لنسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة



وعلى هذا يمكن وضع القواعد التالية:

أ- إذا زاد متوسط شدة الاستجابة عن (٠.٨٥) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة.

ب- إذا انحصرت نسبة متوسط شدة الاستجابة بين (٠.٧٥، ٠.٨٥) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاه نحو تحقق أو عدم تحقق أو عدم أهمية أو أهمية هذه العبارة وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحراف متوسط شدة الاستجابة عن العدد (٠.٨٠) يساوي أو يقل عن أو يزيد عن (٠.٠٥٢٦) وهذا الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.

ج- إذا نقص متوسط شدة الاستجابة عن (٠.٧٥) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق أو عدم أهمية العبارة.

٣- المعالجة الإحصائية لتطبيق الاستبانة:

يتطرق الباحث في هذه الجزئية إلى المعالجة الإحصائية لواقع التمكين الإداري للموارد

البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج، وذلك علي النحو التالي:

البعد الأول: وضوح الرؤية والأهداف لدي الموارد البشرية:

جدول (٣)

يوضح وضوح الرؤية والأهداف لدي الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تنبع رؤية المدرسة لواقع التمكين وفقاً للرؤية العامة للتعليم الفني.	٤.٣٠	٠.٨٦	١
٢	تتسم رؤية المدرسة بالوضوح والتحديد.	٣.١٠	٠.٧٦	٣
٣	تتسم أهداف المدرسة بالوضوح والتحديد.	٢.٦٠	٠.٥٢	٤
٤	تتنبثق أهداف المدرسة من الأهداف العامة للتعليم الفني.	٤.٢٥	٠.٨٥	٢
٥	تلقي الجداول الدراسية القبول من الموارد البشرية بالمدرسة.	٢.٥٥	٠.٥١	٥
	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	٣.٥٠	٠.٧٠	منخفض

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

- تصدرت العبارة رقم (١): " تنبع رؤية المدرسة لواقع التمكين وفقاً للرؤية العامة

للتعليم الفني" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٦) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني أن القائمين علي إدارة التعليم الفني يعتمدون وبشكل كبير في الرؤية العامة في مدارسهم وبشكل كبير للرؤية العامة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وهذا يدل من جهة أخرى إلي مركزية الإدارة واتخاذ القرارات، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(عبدالباسط دياب، ٢٠١٧).

-واحتلت العبارة رقم(٤): "تتبقى أهداف المدرسة من الأهداف العامة للتعليم الفني" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٢٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٨٥) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلي أن أهداف المدرسة هو جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للتعليم الفني، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(حنان سليمان، ٢٠١٧).

-وجاءت العبارة رقم(٢): "تتسم رؤية المدرسة بالوضوح والتحديد" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.١٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٧٦) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلي حد ما، وهذا يعني أن محدودية اهتمام إدارة مدارس التعليم الفني بوضوح وتحديد الرؤية العامة لمدارسهم، وهذا بدوره يؤثر في تحفيز الإبداع لديهم.

-وجاءت العبارة رقم(٣): "تتسم أهداف المدرسة بالوضوح والتحديد." في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٦٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٢) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضعف اهتمام إدارة مدارس التعليم الفني بوضوح وتحديد الأهداف.

- وجاءت العبارة رقم(٥): "تلقي الجداول الدراسية القبول من الموارد البشرية بالمدرسة." في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥١) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني أن وضع الجداول

الدراسية تفتقر إلي خطط مدروسة وعد عدالة في التوزيع بين المعلمين بالمدارس مما أدى إلي ضعف قبولها لديهم، مما يؤثر في كفاءة وتميز المدرسة وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (شروق المتروك، ٢٠١٠).

مما سبق يتضح أن رغم توافق رؤية المدرسة لواقع التمكين مع الرؤية العامة للتعليم الفني إلا أن الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تعاني العديد من المشكلات منها:
-افتقار لوضوح وتحديد رؤية واهداف المدرسة.

-ضعف اتقان خطط عمل الجداول الدراسية، والذي يؤثر بدوره علي تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.

البعد الثاني: توفر المعلومات والاتصالات لدي الموارد البشرية :

جدول (٤)

يوضح توفر المعلومات والاتصالات لدي الموارد البشرية

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	رقم العبارة
٣	٠.٥٢	٢.٦٠	تنقل الموارد البشرية في المدرسة بالمهارات التي تمكنهم من توصيل المعلومات المطلوبة بالسرعة اللازمة للمستفيدين .	١
١	٠.٦١	٣.٠٥	توجد قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية في المدرسة والجهات الإدارية الأعلى للحصول علي المعلومات.	٢
٥	٠.٤٧	٢.٣٥	يوفر نظام المعلومات للموارد البشرية المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذي القرار.	٣
٤	٠.٤٩	٢.٤٥	تمتلك المدرسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتيح نقل وتبادل المعلومات بين مواردها البشرية بفعالية.	٤
٢	٠.٥٦	٢.٨٠	تسود المصادقية بين الموارد البشرية عند تبادل المعلومات في المدرسة.	٥
منخفض	٠.٥٣	٢.٦٥	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

-تصدرت العبارة رقم (٢): " توجد قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية في المدرسة والجهات الإدارية الأعلى للحصول علي المعلومات." في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٠٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦١) أي يري أفرد العينة أن هذا لا

يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلى افتقار مدارس التعليم الفني الي وجود قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية والجهات الادارية العليا، وذلك للحصول علي المعلومات التي تساعد المدرسة علي الريادة وتحقيق الاهداف، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (إيمان عبدالنعم، ٢٠٢١).

- واحتلت العبارة رقم(٥): "تسود المصادقية بين الموارد البشرية عند تبادل المعلومات في المدرسة." في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٦) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا، علي قيادات مدارس التعليم الفني الحرص علي تبادل المعلومات فيما بينهم لما يؤثر علي زيادة الثقة والمصادقية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(دعاء بيومي ندا، ٢٠١٩).

- وجاءت العبارة رقم(١): "تثقل الموارد البشرية في المدرسة بالمهارات التي تمكنهم من توصيل المعلومات المطلوبة بالسرعة اللازمة للمستفيدين ." في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٦٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٢) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلي افتقار الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني للمهارات التي تمكنهم من توصيل المعلومات المطلوبة للمستفيدين بالسرعة اللازمة، وهذا يتطلب تزويد الموارد البشرية بالدورات التدريبية التي تمكنهم من إتقان مهارة استخدام المعلومات الإدارية.

وجاءت العبارة رقم(٤): "تمتلك المدرسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتيح نقل وتبادل المعلومات بين مواردها البشرية بفعالية." في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٤٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٤٩) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وذلك يرجع الي ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبادل المعلومات بين الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وهذا يتطلب اهتمام القيادات العليا بتزويد مدارس التعليم الفني بوحدة نظم معلومات تتيح للموارد

البشرية تبادل المعلومات الادارية وذلك لتطوير ادائهم الاداري، وتحقيق أهداف المدرسة (إيمان عبدالنعيم، ٢٠٢١).

-وجاءت العبارة رقم(٣): "يوفر نظام المعلومات للموارد البشرية المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذي القرار." في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٣٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٤٧) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلي ضعف نظام المعلومات المستخدم بمدارس التعليم الفني في توفيره للبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لدي الموارد البشرية بتلك المدارس، الامر الذي يتطلب توفير قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار بمدارس التعليم الفني في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا يتفق مع دراسة(الجرادة، والمنوري ٢٠١٤).

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تعاني العديد من المشكلات منها: -ضعف كفاءة الاتصالات وقواعد البيانات المستخدمة في نظام المعلومات، كضعف تواف التقنيات الحديثة للاتصالات، وقلة وجود شبكات اتصال محلية محوسبة مرتبطة بجميع مدارس التعليم الفني مع الجهات العليا بالإدارات والمديريات التابعة لها هذه المدارس، وهذا يحد من دور الاتصالات والمعلومات في تحسين وتطوير اداء الموارد البشرية، واتخاذها للقرارات المناسبة، ومن ثم ينبغي تطوير الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات بمدارس التعليم الفني، وذلك لتبادل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

البعد الثالث: فرق العمل:

جدول (٥)
يوضح فرق العمل

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارات	رقم العبارة
٣	٠.٦٧	٣.٣٥	تحرص المدرسة علي تشكيل فرق عمل بصورة مهنية وفقاً لمعايير محددة.	١
١	٠.٧١	٣.٥٥	تلتجأ المدرسة لحل المشكلات التي تواجهها بروح الفريق والحوار بين مجموعات العمل.	٢
٢	٠.٦٩	٣.٤٥	تحرص المدرسة علي تبادل الأفكار بين فرق العمل بها.	٣
٥	٠.٥٣	٢.٦٥	تؤمن المدرسة بالرقابة الذاتية وليس المفروضة من خلال الهيكل التنظيمي القائم علي العمل الجماعي.	٤
٤	٠.٦١	٣.٠٥	تمنح المدرسة السلطات لجميع فرق العمل لأداء عملهم بشكل متكامل.	٥
منخفض	.٦٤	٣.٢٠	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

- تصدرت العبارة رقم (٢): " تلتجأ المدرسة لحل المشكلات التي تواجهها بروح الفريق والحوار بين مجموعات العمل." في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٣.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧١) أي يري أفرد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع الي افتقار المدرسة للعمل بروح الفريق والحوار بين المجموعات في حل المشكلات التي تواجههم، لذا، يجب علي الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني العمل بروح الفريق ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وتبني أبعاد القيادة التشاركية في العمل ، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (عبدالباسط دياب، ٢٠١٧).

- واحتلت العبارة رقم (٣): " تحرص المدرسة علي تبادل الأفكار بين فرق العمل بها." في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٣.٤٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٩) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع الي ضعف حرص الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني علي تبادل الافكار بين فرق العمل، وقلة مشاركتها ، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (إيمان عبدالفتاح، ٢٠١٩).

- وجاءت العبارة رقم (١): "تحرص المدرسة علي تشكيل فرق عمل بصورة مهنية وفقا لمعايير محددة." في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٣.٣٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٧) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك الي افتقار حرص الموارد البشرية بالمدرسة علي تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام المدرسية، كما انها تفتقر الي مهنية تشكيل مجموعات عمل مترابطة وفقاً لمعايير العمل الجماعي، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (نصر، ٢٠١٥).

وجاءت العبارة رقم (٥): "تمنح المدرسة السلطات لجميع فرق العمل لأداء عملهم بشكل متكامل." في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٣.٠٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٦١) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع الي مركزية السلطة بمدارس التعليم الفني وندرة مشاركة الموارد البشرية بالمدرسة، وضعف تفويض السلطة لهم، مما يؤدي الي ضعف القيام بعملهم بشكل متكامل، لذا يجب علي الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني منح وتفويض السلطات لجميع العاملين بالمدرسة وذلك لتمكينهم من اداء عملهم بكفاءة عالية، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (إيمان عبدالنعيم، ٢٠٢١).

- وجاءت العبارة رقم (٤): "تؤمن المدرسة بالرقابة الذاتية وليس المفروضة من خلال الهيكل التنظيمي القائم علي العمل الجماعي." في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥١) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع الي ضعف ايمان المدرسة بالرقابة الذاتية للعاملين بها والاعتماد بشكل كامل علي الرقابة المفروضة من الجهات العليا، أي يطبق مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة مما يضعف من تحفيز الإبداع الإداري لديهم، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (إيمان عبدالنعيم، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح أن مدارس التعليم الفني تفتقر الي العمل في فريق ويتضح ذلك في ضعف المدرسة علي تشكيل فرق عمل بصورة مهنية، وقلة مشاركة العاملين بالمدرسة في اتخاذ

القرارات او حل المشكلات وتبادل الافكار، وضعف منح السلطة للعاملين بالمدرسة، والعمل بنظام التسلسل الهرمي للسلطة.
البعد الرابع: تفويض السلطة:

جدول (٦)
يوضح تفويض السلطة

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	رقم العبارة
٤	٠.٥٥	٢.٧٥	تمتلك المدرسة استراتيجيات واضحة لمنح المزيد من تفويض السلطة للموارد البشرية.	١
٢	٠.٦٥	٣.٢٥	تتمتع الموارد البشرية بالمدرسة بصلاحيات واسعة لإنجاز المهام المطلوبة.	٢
٥	٠.٥١	٢.٥٥	تمنح المدرسة مواردها البشرية سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع للجهات الأعلى.	٣
١	٠.٦٨	٣.٤٠	تمنح المدرسة مواردها البشرية الثقة العالية لمساعدتهم على أداء عملهم بكفاءة.	٤
٣	٠.٥٧	٢.٨٥	تفوض المدرسة مواردها البشرية في ابتكار طرائق عمل تقلل من الوقت والجهد والتكلفة.	٥
منخفض	٠.٥٩	٢.٩٥	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

-تصدرت العبارة رقم (٤): " تمنح المدرسة مواردها البشرية الثقة العالية لمساعدتهم على أداء عملهم بكفاءة." في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٤٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٨) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك قلة الثقة الممنوحة للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، الامر الذي يؤثر بالسلب على أداء عملهم، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(وليد بن ناجي،٢٠١٥).

-واحتلت العبارة رقم(٢):" تتمتع الموارد البشرية بالمدرسة بصلاحيات واسعة لإنجاز المهام المطلوبة." في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٢٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٦٥) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلي قلة الصلاحيات التي تتمتع بها الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني

في انجاز مهامها المطلوبة، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (إيمان عبدالفتاح، ٢٠١٩).

- وجاءت العبارة رقم (٥): "نفوض المدرسة مواردها البشرية في ابتكار طرائق عمل تقلل من الوقت والجهد والتكلفة." في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضعف تفويض السلطة للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني.

- وجاءت العبارة رقم (١): "تمتلك المدرسة استراتيجية واضحة لمنح المزيد من تفويض السلطة للموارد البشرية." في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٥) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي (بيكار شبل، ٢٠٢١).

- وجاءت العبارة رقم (٣): "تمنح المدرسة مواردها البشرية سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع للجهات الأعلى." في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥١) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي ضعف تمكين الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني لسلطة اتخاذ القرارات والرجوع للجهات الأعلى عند اتخاذ أي قرار.

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تعاني من قلة تفويض السلطة الممنوحة لها للقيام بأعمالها في اتخاذ القرارات وصلاحيات انجاز المهام المطلوبة، وابتكار طرائق عمل تقلل من الوقت والجهد والتكلفة.

البعد الخامس: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

جدول (٧)

يوضح المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	رقم العبارة
٢	٠.٦٢	٣.١٠	تشجع المدرسة مواردها البشرية علي حرية إيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل.	١
٣	٠.٥٩	٢.٩٥	تتمتع الموارد البشرية بالمدرسة بقدر كافٍ من المشاركة في اتخاذ القرارات.	٢
١	٠.٧٢	٣.٦٠	يتم تشجيع ودعم الأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الأداء في المدرسة.	٣
٤	٠.٥٦	٢.٨٠	تعمل المدرسة علي تفويض السلطة لمواردها البشرية لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.	٤
٥	٠.٥٣	٢.٦٥	تشارك الموارد البشرية بفاعلية في صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة.	٥
منخفض	٠.٦٠	٣.٠٠	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

-تصدرت العبارة رقم (٣): " يتم تشجيع ودعم الأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الأداء في المدرسة." في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٦٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قلة تشجيع للموارد البشرية لدعم الأفكار الجديدة والمتعلقة بتحسين الأداء، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(البشير، ٢٠١٨).

-واحتلت العبارة رقم(١):" تشجع المدرسة مواردها البشرية علي حرية إيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل." في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.١٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٦٢) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلي افتقار الموارد البشرية حرية ايجاد الحلول المبتكرة في مشكلات العمل، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(الشوابكة، ٢٠١٧).

-وجاءت العبارة رقم(٢):" تتمتع الموارد البشرية بالمدرسة بقدر كافٍ من المشاركة في اتخاذ القرارات." في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات

افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٩٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٩) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(نصر، ٢٠١٥)، وهذا يرجع إلي تفعيل مبدأ مركزية السلطة وهذا يظهر في ضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة .

-وجاءت العبارة رقم(٤): "تعمل المدرسة علي تفويض السلطة لمواردها البشرية لاتخاذ القرار في الوقت المناسب." في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٦) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(إيمان عبدالفتاح، ٢٠١٩).

- وجاءت العبارة رقم(٥): "تشارك الموارد البشرية بفاعلية في صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة." في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٦٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٣) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قلة مشاركة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة، بل تنفذ قرارات السلطات الأعلى ، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(سعد رضوي، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح ضعف مشاركة الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بإداء المهام والأعمال المدرسية.

البعد السادس: تدريب الموارد البشرية:

جدول (٨)

يوضح تدريب الموارد البشرية:

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	رقم العبارة
٥	٠.٥٢	٢.٦٠	توفر المدرسة دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية.	١
١	٠.٧١	٣.٥٥	تشجع المدرسة مواردها البشرية علي تبادل الخبرات فيما بينهم.	٢
٣	٠.٦١	٣.٠٥	تتبنى المدرسة خطة واضحة لتدريب الموارد البشرية لديها.	٣
٢	٠.٦٣	٣.١٥	تعمل المدرسة علي ربط برامج التدريب بمستوي أداء مواردها البشرية.	٤
٤	٠.٥٨	٢.٩٠	توفر المدرسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	٥
منخفض	٠.٦١	٣.٠٥	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

-تصدرت العبارة رقم (٢): " تشجع المدرسة مواردها البشرية علي تبادل الخبرات فيما بينهم." في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧١) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قلة تبادل الخبرات بين الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(إيمان عبدالنعم، ٢٠٢١).

-واحتلت العبارة رقم(٤):" تعمل المدرسة علي ربط برامج التدريب بمستوي أداء مواردها البشرية." في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.١٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٦٣) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قلة اهتمام الموارد البشرية بربط برامج التدريب بمستوي الإداء بمدارس التعليم الفني ، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(سعد الرمهي، ٢٠١٨).

-وجاءت العبارة رقم(٣):" تتبني المدرسة خطة واضحة لتدريب الموارد البشرية لديها." في لتحقيق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٠٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٦١) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضعف تبني المدرسة لخطط واضحة لتدريب الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وهذا ما اشارت اليه دراسة(وليد بن ناجي، ٢٠١٥).

-وجاءت العبارة رقم(٥):" توفر المدرسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة." في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٩٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٨) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قلة توافر فرص التعليم واكتساب المهارات الجديدة لدي الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وهذا ما اوضحته دراسة(بيكار شبل، ٢٠٢١).

- وجاءت العبارة رقم(١):" توفر المدرسة دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية." في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات

أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٦٠)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٥٢) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قلة تحفيز المدرسة لمواردها البشرية في تحمل المسئوليات الكبيرة في العمل داخل المدرسة، مما يؤثر بالسلب علي تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(ايمان عبدالنعميم، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تفتقر الي وجود دورات تدريبية لتنمية قدراتها ومهاراتها، وضعف تبني خطط واضحة للتدريب وتبادل الخبرات فيما بينها، كما تعاني من ضعف ربط برامج التدريب بمستوي الأداء. البعد السابع: تحفيز الموارد البشرية:

جدول (٩)

يوضح تحفيز الموارد البشرية:

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	رقم العبارة
٥	٠.٥٦	٢.٨٠	تقوم المدرسة بتحفيز مواردها البشرية لتحمل مسئوليات أكبر.	١
٢	٠.٧٧	٣.٨٥	تقوم المدرسة بدعم المبادرات الشخصية من قبل مواردها البشرية.	٢
١	٠.٨٩	٤.٤٥	يسهم نظام التحفيز في فعالية الموارد البشرية بالمدرسة.	٣
٣	٠.٧٦	٣.٨٠	تعمل المدرسة علي بث روح الولاء لدي مواردها البشرية.	٤
٤	٠.٦٥	٣.٢٥	يقوم نظام الترقيات والحوافز علي العدالة والموضوعية.	٥
منخفض	٠.٧٣	٣.٦٥	الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة العام للبعد	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح التالي:

-تصدرت العبارة رقم (٣): " يسهم نظام التحفيز في فعالية الموارد البشرية بالمدرسة." في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٤٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٩) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني اهمية دور التحفيز في فاعلية وكفاءة عمل الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة(شروق الهاشمي، ٢٠٢٠).

-واحتلت العبارة رقم(٢):" تقوم المدرسة بدعم المبادرات الشخصية من قبل مواردها البشرية." في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٨٥)، ومتوسط شدة استجابة(٠.٧٧) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق إلي حد ما في الواقع الفعلي، وهذا يعني أن بعض

الموارد البشرية تهتم بدعم المبادرات الشخصية لمروسيها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المدرسة، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الفاضل، ٢٠٢٠).

- وجاءت العبارة رقم (٤): "تعمل المدرسة علي بث روح الولاء لدي مواردها البشرية." في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٣.٨٠)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٦) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق إلي حد ما في الواقع الفعلي، وهذا يعني اهتمام الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني ببث روح الولاء لمؤسساتهم التعليمية وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (جواد راضي، ٢٠١٠).

- وجاءت العبارة رقم (٥): "يقوم نظام الترقيات والحوافز علي العدالة والموضوعية." في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٠)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٨) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني افتقاد مبدأ العدالة والموضوعية في نظام الترقيات والحوافز بمدارس التعليم الفني بما يؤثر علي أداء العمل، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (نصر، ٢٠١٥).

- وجاءت العبارة رقم (١): "تقوم المدرسة بتحفيز مواردها البشرية لتحمل مسئوليات أكبر." في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٠)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٦) أي يري أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضعف الموارد البشرية لتحمل المسئوليات الكبيرة نظراً لقلّة الحوافز الممنوحة لهم، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (بيكار محمد شبل، ٢٠٢١).

يتضح من تحليل وتفسير عبارات الجدول السابق أن الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني تعاني من قلّة التحفيز والتشجيع الأمر الذي أدي إلي ضعف تحملها لمسئوليات أكبر، وضعف دعمها للمبادرات الشخصية وقلّة بث روح الولاء، وضعف العدالة والموضوعية في نظام الترقيات.

جدول (١٠)

يوضح أبعاد التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني:

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	البعد	رقم البعد
٢	٠.٧٠	٣.٥	وضوح الرؤية والأهداف لدي الموارد البشرية	١
٧	٠.٥٣	٢.٦٥	توفر المعلومات والاتصالات لدي الموارد البشرية	٢
٣	٠.٦٤	٣.٢٠	فرق العمل	٣
٦	٠.٥٩	٢.٩٥	تفويض السلطة	٤
٥	٠.٦٠	٣.٠٠	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	٥
٤	٠.٦١	٣.٠٥	تدريب الموارد البشرية	٦
١	٠.٧٣	٣.٦٥	تحفيز الموارد البشرية	٧

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق والخاص بواقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج يتبين ما يلي:

- جاءت اجمالي استجابات افراد العينة لصالح تحفيز الموارد البشرية في المرتبة الاولى بأعلى درجة تحقق حيث تشير استجابات افراد العينة تحقق تحفيز الموارد البشرية بوزن نسبي (٣.٦٥) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣)، يليه في المرتبة الثانية وضوح الرؤية والأهداف لدي الموارد البشرية بوزن نسبي (٣.٥٠) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، ثم فرق العمل بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (٣.٢٠) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٤)، وفي المرتبة الرابعة جاء تدريب الموارد البشرية بوزن نسبي (٣.٠٥) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦١)، وجاء في المرتبة الخامسة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بوزن نسبي (٣.٠٠) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٠)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء تفويض السلطة بوزن نسبي (٢.٩٥) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٩)، وفي المرتبة الأخيرة وبأقل درجة تحقق بالنسبة لاستجابات افراد العينة توفر المعلومات والاتصالات لدي الموارد البشرية بوزن نسبي (٢.٦٥)، وبمتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٣)، أي يري أفراد العينة أن تحفيز الموارد البشرية يتحقق في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة كان تحقق توفر المعلومات والاتصالات.

٤- النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية :

وفيما يلي يستعرض الباحث أهم النتائج المستخلصة من المعطيات الميدانية للبحث، والاطار النظري، والدراسات السابقة، لواقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وذلك علي النحو التالي:

اظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بوجه عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفض، كما أظهرت النتائج أيضاً مجموعة من المؤشرات التي تظهر هذا الضعف في واقع التمكين الإداري كما يلي:

- ١- ضعف وضوح الرؤية والأهداف لدي الموارد البشرية وتتمثل في:
 - ١- قلة وضوح وتحديد الأهداف لدي الموارد البشرية.
 - ٢- قلة تحديد ووضوح رؤية المدرسة.
 - ٣- ضعف قبول الجداول الدراسية من قبل العاملين بالمدرسة.
- ب- قلة توفر المعلومات والاتصالات لدي الموارد البشرية وتتمثل في:
 - ١- قلة وجود قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية في المدرسة والجهات الإدارية الأعلى للحصول علي المعلومات.
 - ٢- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة، والتي تتيح نقل وتبادل المعلومات بين مواردها البشرية بفعالية.
 - ٣- قلة توفر المعلومات الإدارية اللازمة لمتخذي القرار بالمدرسة.
 - ٤- قلة الدورات التدريبية للموارد البشرية، والتي تتقلهم بمهارات استخدام نظم المعلومات الإدارية.
- ج- ضعف تفعيل دور فرق العمل وتتمثل في:
 - ١- قلة اهتمام الموارد البشرية بالمدرسة بتشكيل فرق عمل بصورة مهنية.
 - ٢- ضعف اهتمام الموارد البشرية بتبادل الأفكار بين فرق العمل بالمدرسة.
 - ٣- قلة مشاركة العاملين بالمدرسة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، وقلة الحوار بينهم وبين قياداتهم المدرسية.
- د- ضعف تفويض السلطة وتتمثل في:
 - ١- ضعف امتلاك المدرسة لاستراتيجية واضحة لتفويض السلطة للمرؤوسين.
 - ٢- قلة الصلاحيات الممنوحة للموارد البشرية لإنجاز المهام المطلوبة.

- ٣- ضعف كفاءة أداء الموارد البشرية بالمدرسة.
- ٤- قلة ابتكار طرائق عمل تقلل من الجهد والوقت والتكلفة.
- ٥- ضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتتمثل في:
 - ١- ضعف تشجيع المدرسة علي حرية إيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل.
 - ٢- قلة مشاركة الموارد البشرية بالمدرسة في اتخاذ القرارات.
 - ٣- قلة تشجيع الموارد البشرية بالمدرسة للأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الأداء في المدرسة.
- و- ضعف تدريب الموارد البشرية وتتمثل في:
 - ١- قلة الدورات التدريبية لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.
 - ٢- قلة تبادل الخبرات بين الموارد البشرية.
 - ٣- قلة ربط برامج التدريب بمستوي أداء الموارد البشرية.
 - ز- ضعف تحفيز الموارد البشرية وتتمثل في:
 - ٤- ضعف تحفيز الموارد البشرية لتحمل مسئوليات أكبر.
 - ٥- ضعف بث روح الولاء لدي الموارد البشرية بالمدرسة.
 - ٦- قلة حرص الموارد البشرية وجود سياسة واضحة للتحفيز.
 - ٧- قلة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية.
 - ٨- ضعف ربط الموارد البشرية نظام الحوافز بما يقدمه العاملين بالمدرسة لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء.

التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، والاطلاع علي أهم الإصدارات الخاصة بالتمكين الإداري، وكذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، أمكن وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بمدرس التعليم الفني بمحافظة سوهاج، والتي تتحدد محاوره علي النحو التالي:

أولاً: مفهوم التصور المقترح وأهدافه:

يقصد بالتصور المقترح إطار عام يوضح متطلبات التمكين الإداري للموارد البشرية بمؤسسات التعليم الفني.

وسعى هذا التصور إلي تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ١- تفعيل دور الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الفني نظام الثلاث سنوات من خلال مشاركتها للجهات العليا نحو الإدارة بالتمكين.
- ٢- إعداد برنامج تدريبي للموارد البشرية، يوضح مدخل التمكين، من حيث فلسفته، وأهدافه، وأهميته، ومبادئه، وفوائده، والدور الذي يمكن أن يقوم به في تحفيز الإبداع الإداري.
- ٣- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية التمكين في دعم قدرات الموارد البشرية الإبداعية والابتكارية، وإدراك قيمته وفوائده
- ٤- وضع آليات لتفعيل دور الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الفني نظام الثلاث سنوات من خلال تمكين الموارد البشرية.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من فرضية أن تمكين الموارد البشرية من المفاهيم المعاصرة في لامركزية الإدارة، والتي ترتقي بالعاملين بمدارس التعليم الفني إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة في النفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المخاطرة، وأن نجاح الكثير من المدارس وخاصة المدارس الفنية يكون في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا المستفيدين من الخدمة، فهي معنية بإكساب الموارد البشرية القدرة علي وضع الرؤية والرضا والثقافة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة، ومن هنا يمكن توضيح فلسفة التصور المقترح والتي تؤسس علي أن التمكين الإداري للموارد البشرية يتضمن وضوح الرؤية والأهداف لدي الموارد البشرية، ومنح الموارد البشرية الحرية والاستقلالية في العمل، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطات، مما يسهم في النهوض والارتقاء بمخرجات مدارس التعليم الفني وربطها بسوق العمل لمسايرة متغيرات العصر الحالي.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

- يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرز الحاجة إلي بناء تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني، وذلك في النقاط التالية:
- ١- التمكين الإداري للموارد البشرية هو الأداة الأساسية لإيجاد وتهيئة مدرسة فنية تقوم علي دعم المعرفة، ومواجهة التحديات المعاصرة.
 - ٢- يساهم التمكين الإداري للموارد البشرية في إزالة مسئولية الرقابة من قبل الجهات العليا إلي رقابة ذاتية للموارد البشرية بالمدرسة الفنية، واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالموارد البشرية، وإطلاق طاقاتهم وتفجير قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المدرسة الفنية.
 - ٣- يتطلب التمكين الإداري نقل السلطات والصلاحيات للموارد البشرية، وإعادة توزيع المهام والأعمال، وتفعيل الاتصال الإداري بين الموارد البشرية بالمدرسة.
 - ٤- يمثل التمكين الإداري للموارد البشرية عنصراً أساسياً بالمدرسة الفنية في ظل التحديات المعاصرة والتغيرات المستمرة، مما يستلزم العمل علي توسيع نطاق الصلاحيات لتحمل المزيد من المسئوليات.

- ٥- نجاح التمكين الإداري أن تدرك الموارد البشرية حدود صلاحياتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم لإنجاز الأعمال.
- ٦- تعد الثقة من أهم ركائز التمكين الإداري للموارد البشرية، فتمكين الموارد البشرية أساسه الثقة المتبادلة بين الجهات العليا ومواردها البشرية، بالإضافة إلى حرية التصرف والاختيار.
- ٧- يمنح التمكين الإداري للموارد البشرية حرية واسعة داخل المدرسة الفنية، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على العمل بروح الفريق، مما يسهم في تهيئة المناخ الإبداعي لديهم.
- ٨- نجاح برامج التمكين الإداري يعتمد على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى المورد البشري.
- ٩- تدرك الموارد البشرية الممكنة قيمة العمل بشكل أكبر من غيرها.
- ١٠- تشعر الموارد البشرية بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل، وذلك من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- رابعاً: متطلبات التصور المقترح:
- يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي:
- ١- توفير المعلومات اللازمة للموارد البشرية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٢- تدريب الموارد البشرية على مهارات الاتصال الإداري مثل مهارة الاستماع، ومهارة التفكير من أجل تحليل المشكلة والبحث عن الحلول المختلفة واختيار أفضلها، ومهارة التحدث .
- ٣- الاهتمام بتفعيل سياسة الباب المفتوح، حيث تمكن الموارد البشرية من أن تتعرف على ما يجري داخل المدرسة بصورة واقعية ومعرفة القضايا والمشكلات التي تعترضها.
- ٤- توفير بيئة عمل مناسبة تدعم وتحفز العمل الجماعي داخل المدارس الفنية.
- ٥- العدالة في توزيع المهام والأعمال، بحيث تراعي الميول والقدرات للموارد البشرية .
- ٦- محاولة الاستفادة من أعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته، في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين.

- ٧- تعزيز شعور الموارد البشرية بتمكينهم من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة المدرسية، وإتاحة فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
 - ٨- حسن اختيار الموارد البشرية المفوضة للسلطة من قبل الجهات الإدارية العليا يعد من متطلبات الفعال.
 - ٩- توفير آليات الرقابة والمتابعة علي المهام المفوضة للموارد البشرية لتفادي أي انحرافات ممكنة في تنفيذ المهام المفوضة.
 - ١٠- توفير السلطات والصلاحيات للموارد البشرية بالمدرسة حتي يمكن لها المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
 - ١١- تصميم وتخطيط برامج تدريبية مبنية علي الاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية، بحيث تعمل علي بناء المعارف والمهارات والقدرات والخبرات، وتساعدهم علي أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
 - ١٢- عقد ندوات ومحاضرات وورش عمل، للتعريف بمفهوم التمكين الإداري للموارد البشرية، ومتطلبات تطبيقه وفوائده، مع مراعاة أن تكون في أوقات تتناسب مع الموارد البشرية، ولا تؤثر في العمل اليومي بالمدرسة.
 - ١٣- زيادة دافعية الموارد البشرية نحو النمو المهني والتعلم من خلال التدريبات المتنوعة.
 - ١٤- وضع معايير للحوافز والترقيات تقوم علي العدالة والموضوعية.
 - ١٥- العمل علي ربط برامج التدريب بمستوي أداء الموارد البشرية بالمدرسة.
 - ١٦- العمل علي وضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير.
- خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:
- ١- التخوف من تحمل المسؤولية من قبل الموارد البشرية بالمدرسة خوفاً من فقدان السلطة الممنوحة لهم.
 - ٢- غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين من قبل الموارد البشرية بالمدرسة.
 - ٣- غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة في المدرسة.
 - ٤- ضعف قناعة ووعي المسؤولين والموارد البشرية بالمدرسة بجدوي تطبيق التمكين الإداري في المدرسة.

- ٥- الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات يعيق تفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية بالمدرسة.
 - ٦- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - ٧- محدودية تفويض الصلاحيات للموارد البشرية بالمدرسة لا تشجع علي طرح الأفكار الإبداعية.
 - ٨- محدودية التواصل بين الجهات العليا ومواردها البشرية بالمدرسة.
 - ٩- نقص الإمكانيات المادية والدعم اللازم لإنجاز العمل بالمدرسة.
 - ١٠- قصور مصادر التمويل اللازمة لأنشطة ومشروعات المدرسة.
 - ١١- ضعف قناعة رجال الأعمال والمؤسسات الحكومية بأهمية دعم أنشطة ومشروعات المدرسة.
 - ١٢- ضعف شبكة الاتصال والافتقار إلي قاعدة بيانات إدارية وتكنولوجية متكاملة.
 - ١٣- غياب خطة حفظ وأرشفة مخرجات التكنولوجيا المستخدمة من جانب الموارد البشرية بالمدرسة.
- بعد توضيح بعض المعوقات التي تحد من تنفيذ التصور المقترح لتفعيل دور التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني.
- يمكن توضيح أهم سبل التغلب علي هذه المعوقات في النقاط التالية:
- ١- الاهتمام بتأهيل وتدريب الموارد البشرية قبل وأثناء توليهم مناصبهم الإدارية.
 - ٢- حرص واهتمام الموارد البشرية علي متابعة أداء العاملين بالمدرسة، وإنجازاتهم وتزويدهم بالتغذية التطويرية.
 - ٣- اهتمام الموارد البشرية بمتابعة الخطط التنفيذية للمدرسة، وقياس مدي تطبيقها.
 - ٤- زيادة اهتمام الموارد البشرية بالتخطيط للأنشطة والمشروعات التطويرية بمدارس التعليم الفني.
 - ٥- زيادة اهتمام الموارد البشرية بتنظيم ورش عمل للعاملين بالمدرسة حول وضع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها.
 - ٦- البعد عن المركزية والاتجاه نحو اللامركزية في العمل الإداري بالمدرسة، والتمكين الإداري للموارد البشرية بالمدرسة وإعطائهم قدر من الحرية في اتخاذ القرارات.

- ٧- توافر المعلومات الإدارية الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية.
- ٨- اختيار الموارد البشرية بناءً على الكفاءة والخبرة.
- ٩- توعية القيادة العليا بأهمية التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني.
- ١٠- وضع برامج تدريبية هادفة للموارد البشرية تحفزهم على الإبداع والتجديد في المدرسة.
- ١١- الاهتمام بوضع قنوات اتصال بين الجهات العليا ومواردها البشرية بالمدرسة.
- ١٢- تدريب الموارد البشرية والعاملين بالمدرسة على وسائل الاتصال الحديثة ومهارات استخدام الكمبيوتر.
- ١٣- توفير قاعدة بيانات إدارية وتكنولوجية متكاملة بمدارس التعليم الفني.

قائمة المراجع:

١. أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، ٢٠١٣م.
٢. أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط(٢)، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
٣. أشرف محمود أحمد، سيدة سلامة محمد، طارق رشاد رياض، واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة البحر الأحمر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد (٤)، إبريل ٢٠١٩م.
٤. السعيد السعيد بدير سليمان، تقييم أداء المدارس الثانوية الفنية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢١م.
٥. أميرة رمضان عبدالهادي حسن، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (١٠٦)، ٢٠٢٢م.
٦. إيمان جميل عبدالفتاح، التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية: دراسة ميدانية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد (١٣١)، الجزء (١)، يونيو ٢٠١٩م.
٧. إيمان محمود محمد عبدالنعيم، التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية في محافظة أسوان، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٨)، العدد (٣٠)، إبريل ٢٠٢١م.
٨. بثينة زياد، احمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الادارية ومؤسسة الموانئ الاردنية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن، ٢٠٠٤م.
٩. بدور محمود محمد عبدالهادي، متطلبات تفعيل التوجيه والإرشاد المهني بمرحلة التعليم الفني لمواجهة مشكلة البطالة بمحافظة بورسعيد، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٢٤)، ٢٠١٨م.

١٠. بشير صالح الرشيد، **مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة**، الكويت، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م.
١١. بشير عباس العلق، **الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٥م.
١٢. بهاء الدين عمر مصباح سالم، **متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير**، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، ٢٠١٦م.
١٣. بيكار محمد شبل، **الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف، حولية كلية الآداب**، جامعة بني سويف، المجلد (١٠)، الجزء (١)، ٢٠٢١م.
١٤. ج. ملتون سميث، **الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس**، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٨م.
١٥. جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، الأردن، المجلد (١٢)، العدد (١)، ٢٠١٠م.
١٦. حسين موسى البناء، **نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة**، دار الأيام للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
١٧. حسين موسى العساف، **التمكين الوظيفي لدي القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدي اعضاء هيئتها التدريسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
١٨. حنان حسن سليمان، **التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام المصري-سيناريوهات بديلة**، **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٥)، العدد (٣)، ٢٠١٧م.
١٩. خالد بن سليمان الرشودي، **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدي جاهزيتها لتطبيقه**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩م.
٢٠. خالد صلاح حنفي محمود، **تطوير التعليم الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة**، **المجلة العربية للدراسات والبحوث والعلوم التربوية والإنسانية**، العدد (١٣)، ٢٠١٨م.

٢١. دعاء محمود جوهر، المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في ج. م. ع. ، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد(١٥)، سبتمبر ٢٠١٧ م.
٢٢. دعاء مسعد بيومي ندا، التمكين الإداري: مدخل لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(١٠٧)، الجزء(٤)، ٢٠١٩ م.
٢٣. ذوقان عبيدات، عبدالرحمن عدس، البحث العلمي مفهومه وأدواته واساليبه، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، ٢٠٠١ م.
٢٤. رمزية الغريب، القياس والتقويم النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ط(٣)، ٢٠٠٢ م.
٢٥. رمضان محمد محمد السعودي، تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد(١٧)، إبريل ٢٠١٧ م.
٢٦. زياد الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط(٢)، فلسطين، مطبعة أبناء الجراح ، ٢٠١٠ م.
٢٧. سعد بن مبارك محمد الرمثي، دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدي الهئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، نموذج مقترح، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المجلد(٢٩)، العدد(١)، يناير ٢٠١٨ م.
٢٨. سعد نعيم رضوي، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، المجلد(٥)، العدد(٣)، يناير ٢٠٢١ م.
٢٩. سعد نعيم رضوي، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، المجلد(٥)، العدد(٣)، يناير ٢٠٢١ م.
٣٠. سلامة عبدالعظيم حسين، أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية علي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(١٥)، العدد(٥٥)، ٢٠٠٩ م.

٣١. سهام عبدالحميد يوسف، تكامل الأدوار الوظيفية لدي معلمي المدارس الثانوية الصناعية لتحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٦ م.
٣٢. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، السويس، ٢٠٠٩ م.
٣٣. شروق عبدالله الهاشمي، التمكين الإداري وتأثيره علي تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية علي موظفي صحة مكة المكرمة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد (١٧)، الجزء (٢)، يناير ٢٠٢٠ م.
٣٤. صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨٥ م.
٣٥. عبدالباسط محمد دياب، تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية وأستراليا، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد (٢٣)، ٢٠١٥ م.
٣٦. عبدالباسط محمد دياب، تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الابداع الإداري لديهم، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٤٩) الجزء (١)، ابريل ٢٠١٧ م.
٣٧. عبدالرحمن إبراهيم أحمد المقادمة، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٣ م.
٣٨. عبدالله أمين جماعة، إدارة الأفراد، رأس المال البشري في المؤسسات، شركة ناسل للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٤ م.
٣٩. عبدالله بن محمد بن عبدالله الزهراني، معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ٢٠١٨ م.
٤٠. عبير أحمد محمد علي، عبدالستار محروس عبدالستار فايد، متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٦)، الجزء (٣)، إبريل ٢٠٢٢ م.
٤١. عزه احمد محمد، الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٥)، ٢٠١٥ م.

٤٢. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣ م.
٤٣. عفاف راضي علي هواري، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدي مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد (٤)، العدد (٣٣)، سبتمبر ٢٠٢٠ م.
٤٤. عقيل محمود رفاعي، التمكين الإداري لدي المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٨٦)، الجزء (٢٠)، سبتمبر ٢٠١٣ م.
٤٥. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١ م.
٤٦. علي علي غازي، الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الإداء المؤسسي، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (١٦٨)، مارس ٢٠٢٠ م.
٤٧. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، ط (١)، عمان، الأردن، ٢٠٠٥ م.
٤٨. غادة محمد عبدالسلام، سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع. بما يحقق استدامة المدرسة " دراسة استشرافية" مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٤)، العدد (٣)، ٢٠٢٠ م.
٤٩. غلباء بنت فيصل بن حدجان العنبي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، العدد (١٧٣)، الجزء (٢)، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، أبريل ٢٠١٧ م.
٥٠. فاروق عبده فليه، أحمد عبدالفتاح الزكي، معجم المصطلحات التربوية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، إسكندرية، ٢٠٠٤ م.
٥١. فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط (٣)، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.
٥٢. كريمة شلبي محمد شلبي، مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحكومية، الإدارة، مصر، العدد (٥٢)، ٢٠١٥ م.
٥٣. مجيد حميد الزويعي، أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٠ م.

٥٤. محمد بوزيدي، فاعلية استخدام استراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي، *مجلة دراسات معاصرة*، العدد (٤)، ٢٠١٨ م.
٥٥. محمد حسنين العجمي، *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣ م.
٥٦. محمد سلمان الجرايدة، أحمد عبدالعزيز المنوري، واقع التمكين الإداري لدي مديري مارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة، شمال بسلطنة عُمان، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، المجلد (٢٠)، العدد (١)، ٢٠١٤ م.
٥٧. محمد شوقي إبراهيم مصطفى الشربيني، تحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة كفر الشيخ في ضوء اقتصاد المعرفة، *رسالة ماجستير*، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠ م.
٥٨. محمد محمود الفاضل، دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن، المجلد (٤)، العدد (١٨)، أكتوبر ٢٠٢٠ م.
٥٩. محمود حسين الوادي، *التمكين الإداري في العصر الحديث*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط (١)، ٢٠١٢ م.
٦٠. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة" الطبعة الاولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧ م.
٦١. مراد ممدوح السيد، *ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية*، مكتبة وفاء القانونية، الإسكندرية، ٢٠١٦ م.
٦٢. مرام أحمد علي الطيب، أثر التمكين الإداري علي جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية علي بنك الراجحي، -أبها- المملكة العربية السعودية في العام ٢٠٢٠/٢٠٢١، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة ، المجلد (٦)، العدد (١٥)، مايو ٢٠٢٢ م.
٦٣. مرسي حسن مرسي عبيد الله، برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية في زيادة الأعمال، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٨ م.
٦٤. مصطفى حسين، مني أحمد الأزهرى، *معجم المصطلحات التربوية*، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٥ م.
٦٥. معجم المصطلحات الادارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧ م.

٦٦. نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥ م.
٦٧. نجاح القاضي، ابعاد التمكين الاداري لدي القادة التربويين وعلاقته بالتدريب الإداري في إقليم الشمال بالجامعات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، ٢٠٠٨ م.
٦٨. نجوي يوسف جمال الدين، وآخرون، التمكين الإداري المفهوم والأبعاد، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥ م.
٦٩. هالة أمين مغاوري، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة مستقبلية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧١)، الجزء (٢)، ٢٠١٦ م.
٧٠. هالة أمين مغاوري، تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر في ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد (٦)، العدد (١٨)، ٢٠١٧ م.
٧١. هيثم محمد العطار، مدي ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك علي إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٢ م.
٧٢. وجدي بن حامد بابطين، درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلمهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٣ م.
٧٣. ولاء محمود عبدالله محمود، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني المتقدم في ضوء متطلبات اقتصاديات المعرفة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٨١)، ٢٠١٩ م.
٧٤. ياسر رفعت، التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع الاداري لدي القيادات الجامعية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٧ م.
٧٥. يحيي سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٦ م.
٧٦. يوسف بن إسماعيل الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣ م.

77. Asefeh M. G. Study Of Some Effective Factors On Empowerment Of The Experts In Educational Institutions, International Conference On Education And

- Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Procedia - Social And Behavioral Sciences (29),2011.
78. Brown, D.R. and Harvey, D. An External Approach to Organizational Development, New Jersey, Prentice- Hall, 2006.
 79. Doughty, Howard, Employee Empowerment: Democracy or Delusion ?, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, ,9,(1), 2004.
 80. Duvall, Cheyking, ,Developing Individual Freedom to Act., Participation and Empowerment: An International Journal, Vol.(7), No.(8), 1999.
 81. Emerson, A. Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal , (12): 81, 2011.
 82. Esther. G.A, Raphael. A. Does Empowerment Lead to Higher Quality and Profitability, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. (36), 1998.
 83. Hung, Cheng, A. co, relational study between Junior high School Teacher Empowerment and Job satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan University of Incarnat word, ATT 3193359, 2005 .
 84. Jha, Sumi & Nair, Shreekumar. Characteristics and Superior-Subordinate Relationship in Pyschological Empowerment : A Study in Five Star Hotels, Journal of management research,(8),(3),2008.
 85. Linjuan R M, How employee empowerment influences organization–employee relationship in China, Public Relations Review (37),2011.
 86. Nielsen J .F, Christian P.P. The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services, Scandinavian journal of management, scand. j. mgmt.(19),2003.
 87. O'Brien, J. L. Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis of Centers, Doctor of Philosophy, the State University of New Jersey,2010.
 88. Poon, J. M. L. Affective Commitment , employee, cynicism, and work engagement, Singapore Management Review (32), 2010.
 89. Robbins. T. L; Crino. M. D; Fredendall. L. D. An Integrative Model Of The Empowerment Process, Human Resource Management Review, (12),2002.
 90. Thornburg, Devin G. & Mangai, Anne Teacher Empowerment and School Reform, Journal of Ethnographic & Qualitative Research,Vol.(5),No.1935-3308, 2011.
 91. Ukil, Minhajul Islam, The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprises in Bangladesh, Versals:Teorja in Practical Business: Theory and Practice,17(2), 2016.
 92. Van horn. L.H. , Improving results through total quality management, American Agent & Broker, Vol. (69) No. (6),1997.
 93. Westfall , J. et al.. Improve Schools with Empowerment Based Models, The Journal of Quality Progress, Vol. (38) Issue (8), 2005.