



جامعة المنصورة
كلية التربية



**تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري
المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت
لتحقيق الاستغراق الوظيفي**

إعداد

الباحثة/ نواف محمد عايد الشمري

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي

نوف محمد عايد الشمري

مقدمة:

إن العالم اليوم في سياق مع الزمن على جميع الأصعدة والمجالات، فلا يكاد يمر وقت قصير حتى تظهر نظرية ما، يعمل روادها على تفعيلها وتطويرها بغية إحراز تحسينات على طبيعة الحياة العامة، كما فرضت التطورات العلمية نفسها على طبيعة عمل المؤسسات على اختلاف مجالات عملها، وإنَّ الطفرات العلمية التي تجرُّها الجهود الحثيثة في كلِّ الميادين تحتم على الميدان التربوي أن يبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة مبتكرة؛ لتفعيلها في هذا الميدان بما يعود على المخرجات بالنفع والتحسين، كما تحتم على المؤسسات أن تطور هياكلها التنظيمية لمواكبة هذه التطورات أو مجاراتها حتى لا تبقى تراوح في مكانها بينما عجلة التقدم تسير بسرعة هائلة لدى دول العالم المتقدم.

ومن بين هذه الأدوات المهمة التي قدمتها نظريات التربية الحديثة (التمكينُ الإداري) الذي يضع مديري المؤسسات أمام مسؤولياتهم الكبيرة والصغيرة على حدِّ سواء، ويعزِّز الدافع الذاتي للعمل على التحسين والتطوير وابتكار المواقف والوسائل التي تؤهل العاملين معهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه وأتقنه، والإحساس بالاستقلالية المنضبطة وإدارة الشؤون الداخلية من شأنه أن يزيد من نسبة العمل التقدمي ويفسح المجال للإنجازات أن تكثر شرط أن يستوفي التمكين الإداري - كل في عمله - الركائز والمقومات والمتطلبات، وأن يجري استيعاب أساليبه ومعرفة المزايا التي يمنحها، وأن يتسم بالنضج والجدية والتكاملية. وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستغراق الوظيفي ويعد تفعيله وسيلة لتحقيق الاستغراق الذي يتمثل في الشعور بالرضا التام عن الوظائف التي يقوم بها الموظف، ويعد من نتائج أنظمة المؤسسة، كما يعد من أهم المفاهيم التي ترفع من مستوى العمل وتدعمه إلى حد كبير، كما يشير إلى حالة يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، ويستشعر أهميتها.

مشكلة الدراسة:

هناك العديد من المعوقات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتحد من قيامها بالدور المنشود، فضلاً عن قدرتها على قيادة عمليات التغيير والإصلاح المدرسي ومن بين تلك المشكلات: عدم وجود صلاحيات كافية لمديري المدارس تمكنهم من تسيير شؤون مدارسهم بمرونة، وعدم إشراكهم في صنع القرارات التربوية، وقلة الدورات التدريبية، وضعف الحوافز المقدمة لهم، كما أن سيطرة أسلوب المركزية على مختلف شؤون العمل المدرسي يؤدي إلى عدم تمكين مديري المدارس من أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي إلى تأخر تنفيذها، ما يؤدي بالجملة إلى ضعف الاستغراق الوظيفي.

وقد تجلت مشكلة الدراسة الحالية في حاجة الميدان التربوي والتعليمي في مدارس الكويت عامة وفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية خاصة إلى تفعيل التمكين الإداري لدى المديرين بصورة صحيحة، وتعزيز الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الجسدي، العاطفي، المعرفي)، وإدراك العلاقة بينهما.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم العام؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت؟
- ٤- كيف يمكن تفعيل التمكين الإداري لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الأحمدية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى المديرين والمعلمين.
- ٢- الكشف عن واقع العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الأحمدية.
- ٣- وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الأحمدية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

- سد الفجوة التي تحدثها القطيعة النسبية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس بما يسهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية.
- رفد الميدان التربوي والتعليمي بالدراسات الميدانية التي تخدمه وتقدم له الحلول التطبيقية الفاعلة بما يخدم العملية التعليمية.
- الاستفادة من نتائج تطبيق العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي لكي تتحقق التكاملية في العمل والإنتاج.
- نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تأكيد أهميته عملياً في المدارس بعد تلمس نتائجه الإيجابية على جميع الأصعدة.
- تشجيع العاملين في المدارس بمختلف تخصصاتهم على رفع منسوب الاستغراق الوظيفي بعد رؤية فوائده على الذات والآخر.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يأتي:

١- التمكين الإداري:

يعرف مؤيد أحمد مسعود (٢٠١٢، ١٥) التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.

ويعرف أحمد عبد العزيز المنوري (٢٠١٤، ٤٨) التمكين الإداري في مجال التعليم بأنه إعطاء مديري المدارس السلطة الإدارية ومنحهم صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة فرص المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصياتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

وعليه فإن التمكين الإداري وفق الإجراء هو رفع كفاءة المدير من خلال امتلاكه لصلاحيات العمل، والحرية المنضبطة في التعامل مع ظروفه وقضاياها، والثقة التي تعزز الإحساس بالمسؤولية، والتأهيل والإعداد المسبق للعمل الذاتي.

٢ - الاستغراق الوظيفي:

يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتمًا بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وابتنائية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم. (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٤، ٤)

والاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته. (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٤، ١٤)

وعليه يعرف الاستغراق الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الوصول إلى مستوى عالٍ من التفاني في العمل والإخلاص والحب له، والسعادة في أدائه، والعمل على الابتكار والتجديد فيه، والسعي إلى أعلى مستوى إنتاجي فيه.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً ويوضح خصائصها من خلال التعبير النوعي، ويصفها وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة من خلال التعبير الكمي، وفق ما تقتضيه طبيعة الدراسة، التي تصب في معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة، وقد تكونت من المحورين التاليين:

- المحور الأول: واقع التمكين الإداري (٤٠ عبارة)
- المحور الثاني: واقع الاستغراق الوظيفي (٣٠ عبارة)

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، والبالغ عددهم (١٤٩) مديراً ومديرة، بواقع (١٥) مدرسة ثانوية بنين، و(١٩) مدرسة ثانوية بنات، و(٢٥) مدرسة متوسطة بنين، و(٢٧) مدرسة متوسطة بنات، و(٦) مدرسة ابتدائية بنين، و(٢٦) مدرسة ابتدائية بنين، (٣١) مدرسة ابتدائية بنات، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع المديرين في هذه المنطقة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٣٠) مديراً ومديرة.

الإطار النظري:

أولاً- الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم العام

■ مفهوم التمكين الإداري.

يعرف أحمد المنوري (٢٠١٤، ٤٨) التمكين الإداري في مجال التعليم بأنه إعطاء مديري المدارس السلطة الإدارية ومنحهم صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة فرص المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصياتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. وعليه فإن التمكين الإداري وفق الإجراء هو رفع كفاءة المدير من خلال امتلاكه لصلاحيات العمل، والحرية المنضبطة في التعامل مع ظروفه وقضاياه، والثقة التي تعزز الإحساس بالمسؤولية، والتأهيل والإعداد المسبق للعمل الذاتي.

■ أهداف التمكين الإداري.

إنّ تبني المؤسسة التعليمية لبرامج التمكين الإداري يجب أن يكون مبنياً على أهداف معينة تخصها، تتقاطع مع جوانب أهميته وفوائده عليها، التي تتمثل في زيادة فرص الإبداع والابتكار، من خلال الحرية الممنوحة في التصرف، ومن خلال تشجيع المعلمين على المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم الأفكار الخلاقة، وبث روح العمل الذاتي، وهذا من شأنه أن يستقطب الكفاءات المدربة وذوي المهارات المميزة. وكذلك زيادة ولاء المعلمين للمؤسسة التعليمية، فالمعلم الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والمعلمين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء المعلمين للعمل وانخراطهم فيه.

كما أن احتواء المؤسسة التعليمية لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها المعلمين، من هنا كان لا بد من وضع أهداف متوقعة التحقق من جانب الموظفين المعلمين، تتمثل في تحقيق الانتماء، إذ يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي النفسي بالنسبة للمعلم، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمؤسسة التعليمية ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تحسّن في مستوى الإنتاجية، وتدنّي في التغيب عن العمل، وتناقص في معدل دوران العمل. (حسن مروان عفانة ٢٠١٣، ١١)

يضاف إلى ذلك المشاركة الفاعلة الناجمة عن التمكين، إذ تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء المعلم وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة

التعليمية وغاياتها. وتطوير وتحسين مستوى أداء المعلمين، وهي فكرة ذات أهمية، كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء، بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالمعلم هو المستفيد الأول من برامج التمكين؛ لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطانها وصلحياتها ومكافأته، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف. (يحيى بن سليم ملحم ٢٠٠٦، ٩٤)

■ أهمية التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يحقق فوائد للمؤسسة التعليمية، منها: زيادة إدراك المديرين لحاجات المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة خدمات المؤسسة التعليمية، وانخفاض الكلفة ونسبة الغياب ودوران العمل، وتحقيق مكانة متميزة للمؤسسة التعليمية، وارتفاع القدرات الابتكارية، وزيادة التعاون على حل المشكلات، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية. (يحيى بن سليم ملحم ٢٠٠٦م، ١٢٠-١٢٥)

ويرى ياسر الحسيمي (٢٠١٢، ٨-٢٧)، أن المؤسسة التي قدمت للموظف كل ما يمكن أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرته فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المدى البعيد والقريب ويحقق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من النتائج التي تصب في مصلحة المؤسسة تتمثل في:

- ١- زيادة ولاء والتزام المعلمين للمؤسسة التعليمية، فالمعلم الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والمعلمين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء المعلمين للعمل وانخراطهم فيه.
- ٢- تحسين العلاقة بين المعلمين، حيث يجري تغيير جذري في نظرة المعلم إلى زميله، من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين المعلمين فيما بينهم.
- ٣- رفع فرص الإبداع والابتكار، نتيجة لحرية التصرف وتشجيع المعلمين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- ٤- مساعدة المؤسسات التعليمية في برامج التطوير والتجديد، فالمدير الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، فمن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل المديرين، خوفاً من التغيير وهذا قد لا يوجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

■ مستويات التمكين الإداري:

١ - المستوى الأول: الأدنى.

في هذا المستوى يطلب من المديرين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم المديرين الحلول؛ لأنهم قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات، وهذا عائد إلى الطبيعة التقليدية في سير عمل المؤسسات التعليمية، التي تصدر فيها القرارات إليها من الإدارة التعليمية فيخرج المديرين من دائرة المشاركة في حل المشكلات. (حنان رزق الله ٢٠١٠، ٥١)

يلاحظ أن هذا المستوى يقيس قدرات المديرين على المشاركة غير المباشرة في حل المشكلات، كما يؤخذ عليه أن الإدارة التعليمية هي فقط من يقرر أخذ ما يناسب وترك ما لا يناسب، فقد يكون هذا الأخذ وذاك الترك غير مبنيين على أسس علمية، ومعايير تربوية، كما أن هذا المستوى يفقد المدرسة إمكانية تنفيذ حلول أكثر جدوى لدى المديرين.

٢ - المستوى الثاني: المتوسط.

عدته حنان رزق الله (٢٠١٠، ٥١) المستوى المتوسط؛ لأن فيه تجري استشارة المديرين بشكل أوسع من قبل الإدارة التعليمية، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

والملاحظ في هذا المستوى أن الإدارة التعليمية تخلصت من بعض المركزية، وإن كانت ما تزال موجودة من خلال وضع المقترحات ضمن جدول التنفيذ المحتمل، ومن خلال عدم وجود صلاحيات للمديرين تمنحهم حق المطالبة بالأخذ بمقترحاتهم، إلا في نطاق النقاش مع الإدارة التعليمية حولها، وهنا يجب على الإدارة التعليمية أن تتخذ من هذا المستوى فرصة لاكتشاف المديرين الأكفاء الذين يملكون مهارات خاصة في اتخاذ القرارات الأكثر صلاحية، واقتراح الحلول الأكثر فائدة.

٣ - المستوى الثالث: الأعلى.

عدته حنان رزق الله (٢٠١٠، ٥١) المستوى الأعلى؛ لأنه يتسم بامتلاك المديرين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه،

ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام. والملاحظ أن هذا المستوى متقدم جداً في ميدان التعليم، فإن جرى تنفيذه فهو يعني أن الإدارة المدرسية وضعت كامل ثققتها بالمديرين وبقوى العمل في المدرسة؛ ولا يكون هذا إلا بعد تأهيل وتدريب وتجربة.

كما أن الملاحظ أن هذه المستويات تؤدي بالنهاية إلى ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، ما يعني في النهاية تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة عالية، وتمكنه من العمل الإداري بمهارة عالية كذلك، ووضع الأهداف للوصول إلى استجابة إيجابية لمتطلبات المجتمع من هذه المؤسسة وخدمته على الوجه الأفضل. (بن تريح إبراهيم، ٢٠١٨، ١٩)

ومن الملاحظ أن هذه المستويات هي عبارة عن دورة حياة التمكين الإداري في أي مؤسسة، كما أنها تمثل مراحل التدريب على تفعيله بالتدرج، وهذا منطبق مع السير وفق أي تغيير منشود.

■ معوقات التمكين الإداري:

١- **البناء التنظيمي الهرمي**، القائم على المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، (أمينة الراداي ٢٠١٢م، ٢١)، وقد عدَّ كلٌّ من كشاد رابح وقبطان شوقي (٢٠١٢، ٤٢٨-٤٢٩) هذا الأمر من المعوقات التنظيمية التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين، مضيفين أن هذا التنظيم الهرمي يتصف بالتقليدية داخل المؤسسة.

٢- **خوف الإدارة التعليمية من فقدان السلطة**، يترتب عليه خوف المديرين في المدارس من فقدان وظائفهم والسلطة.

٣- **قلة رغبة الإدارة التعليمية في التغيير**، وتفضيل الإدارة التقليدية في أسلوب القيادة، وتفضيل الأنماط الإدارية التقليدية والثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال، وهي الثقافة المسيطرة التي يصعب التخلص منها، ولا سيما داخل المؤسسات التربوية على وجه الخصوص. (عامر خضر الكبيسي، ٢٠٠٤م، ١٢٤).

٤- **خوف المديرين من تحمل السلطة والمسؤولية**، بسبب الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وبسبب عدم ثققتهم في أنفسهم من ناحية قدرتهم على إكمال مهام عملهم.

٥- **السرية في تبادل المعلومات**. ذلك السلوك المتعلق بالعقلية التقليدية في الإدارة، وقدمته تمارا عادل اليعقوب (٢٠٠٤م، ٦٥) بأنه عدم رغبة الإدارة التعليمية بإعطاء المديرين المعلومات الكافية، حفاظاً على هيبة الإدارة، وإبقاءً لمسافة أمان حسب اعتقادها بينها وبين المديرين في المؤسسات التربوية.

٦- **ضعف نظام التحفيز**، فإذا كان نظام الحوافز مختلاً فإن المديرين تتراجع عندهم الرغبة في تطبيق برامج التمكين، وتتغير الصورة الإيجابية التي رسمتها الدعاية المسبقة لهذه البرامج؛ لأن المديرين يبدؤون بقياس الجدوى على الصعيد الشخصي، فإذا رأى الممكن أن غير الممكن تجرى له المكافآت، ويوضع في قائمة الحوافز المادية والمعنوية زهد في متابعة عمله المؤطر بإطار التمكين. وقد ركز كل من إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (٢٠١٣م، ١١٣) على هذا الأمر، ولا سيما في مرحلة تقويم الأداء.

٧- **ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي**، وعدم الاهتمام بهما. (أمينة الرادادي ٢٠١٢م، ٢١). (إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني ٢٠١٣م، ١١٣).

٨- **ضعف نظام المعلومات والاتصالات**، وهشاشة نظم إدارة الموارد البشرية، وهي التي تتصل بالتكنولوجيا المتاحة في المنظمة والإمكانات المرصودة لذلك، وما شابه ذلك من الأمور الفنية الخدمية. (شافع النياي ٢٠١١م، ١٢٥)، وهذا لا يُعدُّ من المعوقات في مدارس الكويت؛ لأن نظم المعلومات والاتصالات متوفرة بشكل كامل في المدارس كافة.

٩- **الأوضاع المتعلقة بالمديرين**، مثل: الأوضاع الاقتصادية، والضغوط التشريعية، والسوق التي تكون حاجزاً أمام تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي، والأوضاع الثقافية والحضارية والاجتماعية للأفراد، وهي التي تؤثر على المفاهيم الوظيفية. (شافع النياي ٢٠١١م، ١٢٥)

يضاف إلى ذلك أن عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وضعف الثقة بين الإدارة العليا والمديرين وانخفاض الروح المعنوية لدى المديرين وعدم توافر المعلومات الكافية لأداء العمل واتخاذ القرارات معوقات موجودة قبل دخول عملية التمكين حيز التنفيذ، بينما عدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز، وعدم فاعلية فرق العمل وإساءة استخدام السلطة الممنوحة للمديرين توجد بعد التنفيذ.

ثانياً - الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي لدى المعلمين:

▪ مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعرف شيلان فاضل محمود (٢٠١٣، ٨٠) وأحمد ماضي (٢٠١٤، ٢٥) الاستغراق الوظيفي بأنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، ويستشعر أهميتها؛ ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات، منها: المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، مثل: مشاعر السعادة والرضا وتقدير الذات، وعلى النقيض من ذلك تتضح الآثار السلبية؛ كالقلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس عندما ينخفض مستوى الاستغراق الوظيفي.

وعليه يغدو مفهوم الاستغراق مرتبطاً بالرغبة الذاتية في توظيف الطاقة والخبرة لصالح المؤسسة، تلك الرغبة النابعة من حب العمل والتخصص، بحيث يتناقص ويزداد حسب هذه الرغبة.

▪ أهمية الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

وللوقوف على هذه الأهمية ينبغي مراقبة النتائج على مستويين:

١ - مستوى المدرسة:

حيث يؤدي تحقق نسبة جيدة منه إلى تأثيرات إيجابية على مؤشرات الأداء التنظيمي، المتعلقة برضا الجهات التي تتعامل مع هذه المؤسسة، أي كسب رضا الزبائن؛ لأن الاستغراق الوظيفي هو اندماج العامل بعمله والتعايش معه والتقاني والإخلاص فيه وله، ولذلك تكون المخرجات عالية الجودة، مما ينتج عنها رضا الزبائن. والمتعلقة بالإنتاجية والمخرجات، وبدوران العاملين، وبالأمان الوظيفي، ومن ناحية أخرى تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي على إنتاج الأفراد العاملين في أخذ المبادرات الجديدة والاستجابة للفرص، والخروج عن المألوف، والالتزام العالي تجاه المنظمة. (كمال الحسني ٢٠١٣، ٩)

وهذا يعني أنه كلما تميزت البيئة المدرسية بالقبول والرضا من قبل العاملين فيها أسهم ذلك بجعلهم مستغرقين بشكل كامل، وهذا يؤدي في النهاية إلى حصول أداء أفضل وجودة عالية ومخرجات مميزة، وينعكس ذلك على المجتمع فتتجح المؤسسة التعليمية وتستمر في سياسات التقدم.

وكذلك تحييد مقاومة التغيير، وهي رفض المعلمين العلني أو السري للتغيرات التي تعلن عنها الإدارة؛ لاعتقادهم أن هذه التغيرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة.

وترى الباحثة أن أهمية الاستغراق الوظيفي على مستوى المدرسة تتعكس كذلك من خلال استثمار خبرة المعلمين واستغلال قدراتهم الإبداعية الفردية ومميزاتهم وميولهم العلمية والعملية، ففي كثير من المؤسسات التربوية موظفون متفردون عن غيرهم بمواهب وطاقات، وفي بعض المدارس معلمون لديهم خبرات واسعة، ومستوى عالٍ من الأداء والعلم، ومنهم حملة درجات علمية: كالماجستير والدكتوراه، فإذا ما تحقّق لديهم الاستغراق حصلت المؤسسة على نتائج عالية ومستوى راقٍ في الإنتاجية والمخرجات.

٢- مستوى المعلمين:

حيث يتخلص المعلم المستغرق من الآثار النفسية الناجمة عن التعامل المادي مع أرباب العمل أو المديرين، كالإحباط، وفقدان الثقة، ويكتسب في المقابل القدرة على تجاوز كل المعوقات التي تواجهه في العمل، ويزود نفسه بالفرص الاستثمارية لتوظيف طاقته في أماكنها المفيدة له وللمنظمة. (كمال الحسني ٢٠١٣، ٩)

ويرى عمار حمامة (٢٠١٨، ٤٩) أن الاستغراق الوظيفي يسهم في تحسين جودة حياة العاملين ومعيشتهم، ويزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة.

وقد لخصّ شيلان أحمد محمود (٢٠١٣م، ٨١) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستوى الأفراد العاملين في النقاط الآتية: المساهمة في تحسين نوعية حياة المعلمين ومعيشتهم، وزيادة الرغبة في العمل، والرضا المتزايد في العمل، وازدياد الجهد الذي يبذله الفرد في عمله؛ وفي المقابل ينخفض التعب في العمل، وتزايد المواطنة التنظيمية للمعلمين، والمشاعر الإيجابية تجاه مدارسهم: كاحترام والثقة.

أما في مجال التعليم فإن المعلم يحتاج إلى عوامل متنوعة بعضها ذاتي وبعضها موضوعي لتحقيق الاستغراق الوظيفي، فالمعلم على وجه التحديد مرتبط بالإدارة من جهة وبالطلبة من جهة أخرى، وبأولياء الأمور، وبالوزارة كذلك، ما يعني جهداً إضافياً يجب أن يبذله للوصول إلى هذا الاستغراق.

■ أبعاد الاستغراق الوظيفي.

١- الاستغراق الجسدي - Physical Engagement:

ويشكل الجانب المادي، ويتعلق بالطاقة الجسدية، ويعرف بأنه توجيه الطاقات المادية والنشاط البدني للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط. (Rich ٢٠١٠م، ٦٢٣)

فعلى سبيل المثال يمكن الاستشهاد بالفرق بين دور اثنين من الزملاء في إحدى المدارس: دور المرشد النفسي الذي يكتفي بكتابة ورقة عن حال طالب تكرر لديه النوم داخل الحصة، ودور معلم مادة ما، عمل على البحث عن أسباب المشكلة مع الطالب وناقشه بها، وبادر إلى مساعدته في التخلص منها، وإن كانت هذه المهمة ليس ضمن ما هو مكلف به من مهام.

٢- الاستغراق العاطفي أو الشعوري – Emotional Engagement:

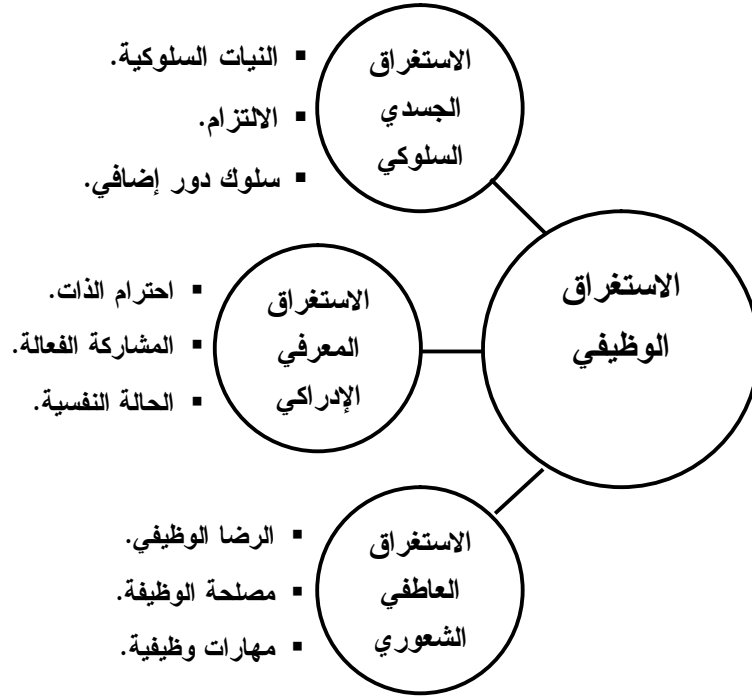
ويعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد ووظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد بوظيفته ومدى حبه لها، ومن أهم خصائصه: (التعلق، والاستمتاع، والارتباط). مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر، والإلهام، مما يؤدي لارتباطه القوي بمؤسسته وعدم قبول البدائل مهما تعددت الامتيازات المقدمة له. (محمد جاد الكريم علي ٢٠١٧، ٢٥)، وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم الغياب العاطفي الذي يتحدد بفصل العاطفة مع الآخرين، ومع المنظمة، وقادتها، ومع ذلك فإننا جميعاً ندرك بأن الإنسان لا يمكن أن تأخذ منه إلا بقدر ما هو مستعد أن يعطيه، ولكي يعطي الفرد أقصى ما لديه يجب أن يعمل على أساس ما يرغب به، ويتمتع في العمل معه. (عبد الحكيم نجم، ٢٠١١، ١٦٩)

وعليه فإن المعلم المستغرق شعورياً هو الذي يحب مهنته من وقت اختياره لها، كما يحب ممارسة أي نشاط يتعلق بها، وهذا ما يعزز نجاحه فيها، على الصعيد الشخصي، وعلى صعيد المدرسة، كما أنه يمكن تجاوز بعض سلبيات الاختيار القسري، من خلال التحفيز والتأهيل.

٣- الاستغراق المعرفي (الإدراكي) – Cognitive Engagement:

ويقصد به الانغماس والانهاك الكامل للفرد في ممارسة العمل، وتجاهل لهو المنافسة والتركيز بشكل مكثف على إنجاز المهام التي أعطيت له. ومن جهة أخرى يعني مفهوم لك الاستغراق المعرفي عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد، ويمثل الاستغراق المعرفي الإدراكي كذلك درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه: (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة في العمل). (Rich ٢٠١٠م، ١٣)

وقد وضع علاء أبو العينين Alaa Abo Aleinein (٢٠١٦م، ٢٨) مخططاً لهذه الأبعاد موضعاً خصائصها كما هو مبين في شكل (١) التالي:



شكل (١) أبعاد الاستغراق الوظيفي

المصدر: Alaa Abu Aleinein (٢٠١٦، ٢٨)

▪ إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

١- العمل نفسه (The work it self):

وهي إستراتيجية تعتمد على الطريقة التي يجري فيها تصميم العمل أو الوظيفة، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل. (أحمد ماضي ٢٠١٤، ٢٧)

إن تعزيز الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية، من خلال هذه الإستراتيجية خاضع للمتغيرات الفردية، وهذه المتغيرات تحت بند السمات الشخصية المتعلقة بالفرد، والتي تتمثل في: جنسه، وعمره، ومستوى تعليمه، وأقدميته في الوظيفة أي مدة الخدمة، وحالته الاجتماعية، ونمط شخصيته، وهذا بدوره يميز خصائص مطلوبة في تتعلق بتقويم الأداء واستخدام القدرات لأداء عالي الفعالية، وضبط النفس.

٢- بيئة العمل (The work environ ment):

وتهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام، وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها

الأفراد، والحد من الإجهاد. ويعتقد أن المعلمين الذين يتمتعون أنفسهم، والذين يجري دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء. (أحمد ماضي ٢٠١٤، ٢٧)

والسبب وراء تفكير المؤسسة التعليمية برغبتها في إلهام المعلمين هو استعداد المعلمين للقيام بذلك على أن يكون نابغاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة، فهي تحدث الفارق بين التجربة الجيدة والتجربة الفاشلة.

٣- ظروف العمل (The work conditions):

وترتبط بيئة العمل: وتشمل (نوعية الإشراف، ظروف العمل المادية، الدور الوظيفي، المرتب، المشاركة في اتخاذ القرارات، سمعة المؤسسة، الزملاء، المستقبل الوظيفي)، بينما اقتصر صفاء جواد عبد الحسين (٢٠١٣، ٤٤٠) على: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحجم المنظمة) وهي ذات تأثير معنوي كبير على الاستغراق الوظيفي، فإما أن تكون معاملات الارتباط بينهما إيجابية حين تكون هذه المتغيرات حاضرة، وإما أن تكون سلبية حين تكون غائبة.

٤- القيادة (Leadership):

تركز هذه الإستراتيجية على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به بوصفهم قادة؛ من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. (أحمد ماضي ٢٠١٤، ٢٨) ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعليم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها.

٥- فرص النمو الشخصي (Opportunities for personal Growth):

يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعليم. الأمر الذي يشجع التعليم؛ لأنه معترف به من الإدارة العليا، ومديري التنفيذ، والمعلمين عمومًا كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها، وينهمكون بها باستمرار. (أحمد ماضي ٢٠١٤، ٢٩) ومن وجهة نظر الباحثة هنا يجب تطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة، ويجب أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح، والهدف هو تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين.

ثالثاً- العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي:

بعد أن ثبت مفهوم التمكين الإداري ومفهوم الاستغراق الوظيفي، وما يتصل بهما من مسائل يمكن رصد العلاقة بينهما بصورة واضحة وتوصيفها، ووضع تصور لها، فهي علاقة

طردية من جهة، وعلاقة سبب بنتيجة من جهة أخرى، إذ يتحقق الاستغراق حين يتحقق التمكين، ويكون نتيجة إيجابية له، من هذه الزاوية ترى صفاء عبد الحسين (٢٠١٢م، ٨٣) أن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص، وتحمل المخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى.

فحين تمنح إدارات المدارس العاملين في المدرسة صلاحيات في التصرف والاستقلالية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وأداء العمل بطريقتهم دون تدخلات مباشرة، تكون قد وضعت الثقة في قدرات العاملين، ودعمت مهاراتهم وأهلتها، ووفرت البيئة المناسبة والمواتية لتفعيلها، وحفزتهم على تحمل المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم، وفعلت لديهم الحماس والتفاني والإخلاص للوصول إلى الهدف المرجو من العملية التعليمية. إذ يعتقد حسن مروان عفانة (٢٠١٣م، ١١) أن تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية، وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرة عالية تتبلور من خلال أفراد قد تمّ تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم.

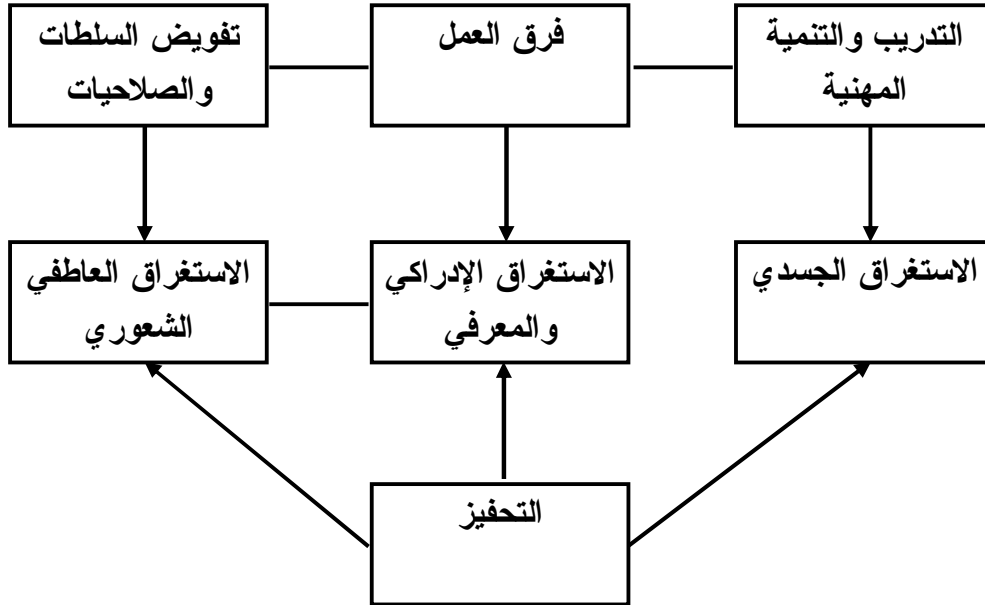
هنا يظهر دور المدخل النفسي من مداخل التمكين الإداري الذي يركّز على الجانب الفردي الخاص بدافعية الفرد الداخلية، فإذا تحقّق هذا المدخل تعزّرت دافعية العاملين الجوهرية نحو النشاطات المختلفة، وتقوى إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى، وينشأ التحدي الباعث على الإبداع باعتباره إحساس المعلم بالقدرة على التأثير في ظروف العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيّراً، الأمر الذي يعزّز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وكذلك إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لدى المعلم، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجاباً على أدائه في العمل. إذ يرى كل من بوين ولولر Bowen and Lawle (١٩٩٢م، ٣٣) أنّ الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع المعلمين له تأثير إيجابي مباشر على الأداء، كما يكسب المعلمين المرونة في التكيف مع العوامل والظروف غير المتوقعة، أي من شأنه أن يقوم بتحسين جودة التعامل مع متلقي الخدمة من خلال الاستفادة المثلى من وقتهم.

هذا يعني أنّ فوائد التمكين التي تتحقّق على مستوى العاملين تتقاطع مع أبعاد الاستغراق، وتتأزر معها: فتنمية الشعور بالمسؤولية، وجّه من وجوه تفعيل الإخلاص والإتقان والاندفاع الذاتي. وتحقيق الرضا الوظيفي، يعزز الحماس والتفاني في العمل والبذل بما يتناسب مع هذا

الرضا. وزيادة الثقة بالنفس، تلغي الكسل والتفاسس والعودة عن الإبداع. وإشباع حاجات العاملين من التقدير، يعزز إثبات الذات لديهم.

فالتمكن الإداري يعمل على رفع أداء العاملين، ويجعلهم أكثر استعدادًا للقيام بالمبادرات الإبداعية، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل، وأكثر إبداعًا في حل المشكلات، والتصرف في الأزمات، وهذا داخل في أنواع الاستغراق الجسدي والذهني والنفسي.

وقد رصدت بعض الدراسات العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين على حدة وإبداع العاملين، كدراسة جواد محسن راضي (٢٠١٠م) (التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين)، وراقب مؤشرات كل علاقة بحيث أظهر مستواها ودرجتها وأثارها، لدى عينة من الموظفين، وقد جرى استخلاص بعض المؤشرات: كروح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل، ما يفيد بضرورة تحقيق أعلى مستوى من هذه العلاقات الإيجابية للحصول على نتائج مرضية على صعيد المؤسسة. وعليه يمكن وضع شكل تصوري يوضح العلاقة بين التمكين بأبعاده والاستغراق بأبعاده كما هو مبين في شكل (٢) التالي:



شكل (٢) علاقة أبعاد التمكين الإداري بأبعاد الاستغراق الوظيفي
من إعداد الباحثة

الإطار الميداني: العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس.
 للكشف عن العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري
 مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، تم حساب معامل الارتباط (بيرسون Pearson). وجاءت
 النتائج كما هو موضح بالجدول (١):

جدول (١)

قيم معاملات الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس
 منطقة الأحمدية التعليمية (ن=١٣٠)

المحور كاملاً	البعد الثالث: الاستغراق الجسدي	البعد الثاني: الاستغراق المعرفي/ الإدراكي	البعد الأول: الاستغراق العاطفي أو الشعوري	الاستغراق الوظيفي التمكين الإداري
0.298**	0.347**	0.203*	0.182*	البعد الأول: تفويض السلطة
0.399**	0.444**	0.289**	0.255**	البعد الثاني: الاتصال وتدفق المعلومات
0.338**	0.391**	0.257**	0.183*	البعد الثالث: النمو المهني والتدريب
0.364**	0.417**	0.275**	0.204*	البعد الرابع: الحوافز
0.399**	0.435**	0.306**	0.246**	البعد الخامس: فرق العمل
0.403**	0.455**	0.299**	0.239**	المحور كاملاً

* دال عند ٠,٠٥ - ** دال عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١) السابق أن هناك علاقة ارتباطية دالة موجبة متوسطة ما [ر= (٠,٤٠٣)؛ (ن=١٣٠)؛ (الدلالة > ٠,٠٥)] بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري
 مدارس منطقة الأحمدية التعليمية بشكل عام. وقد يفسر ذلك بأن توفر أبعاد التمكين الإداري يسهم
 في الاستغراق الوظيفي للمديرين بالمنطقة التعليمية من خلال تفويض السلطة، وتوفير الاتصال
 وتدفق المعلومات والنمو المهني والتدريب لهم وتوفير الحوافز وتكوين فرق العمل بمدارسهم
 لذلك. وعند قياس مدى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري: (تفويض السلطة -
 الاتصال وتدفق المعلومات والنمو المهني والتدريب - الحوافز - فرق العمل)، وابعاد الاستغراق
 الوظيفي: (الاستغراق العاطفي أو الشعوري - الاستغراق المعرفي (الإدراكي) - الاستغراق
 الجسدي) جرى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation). وأسفرت النتائج عن

وجود علاقة ارتباطية دالة متوسطة نوعاً ما، وكذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي جاءت أقوىها مع بعدي (الاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل) (ر = ٠,٣٩٩)، وكذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي والدرجة الكلية للتمكين الإداري جاءت أقوىها مع بعد (الاستغراق الجسدي) (ر = ٠,٤٥٥).

تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس

لقد تم بناء هذا التصور المقترح في ضوء ما تم تحليله من دراسات وأدبيات علمية مرتبطة بمتغيري الدراسة: (التمكين الإداري - الاستغراق الوظيفي) وفي ضوء ما توصل إليه التحليل النظري والميداني من نتائج متعلقة بكل متغير من هذه المتغيرات، ومن خلال ما أوضحتها الدراسة الميدانية من رؤى مختلفة لمديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية في الكويت، حول التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي تمثلت عناصر التصور فيما يأتي:

١ - منطلقات التصور المقترح:

إن الإدارة المدرسية في الأدبيات التربوية الحديثة لها قواعدها وأساليبها وممارساتها، ولم تعد تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية؛ لأنها مجموعة من العمليات الوظيفية: (تخطيط - تنسيق - توجيه - تنفيذ) تتفاعل كلها بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة، وخارجها وفق سياسة عامة وآلية واضحة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة. وهي كذلك جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه وفق تنظيم معين، يتم فيه تنسيق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة المرسومة من قبل الإدارة التعليمية.

إن أي رؤية لتطبيق التمكين الإداري وربطه بالاستغراق الوظيفي يجب أن تنطلق من أساسيات تتعلق بمعايير الإدارة المدرسية الناجحة، وأخلاقيات مهنة التعليم من منظور تربوي، والصفات التي يجب أن تتوفر في المدير الناجح.

٢ - مصادر التصور المقترح:

تتوزع مصادر التصور المقترح بدءاً بالأدبيات السابقة ذات الصلة بمجال هذه الدراسة، والبحوث والدراسات التي اهتمت بتطبيق التمكين الإداري، وتحقيق الاستغراق الوظيفي، وما تم تحليله من دراسات وأدبيات علمية مرتبطة بمتغيري الدراسة: (التمكين الإداري - الاستغراق الوظيفي)، والإطار النظري المستمد من المصادر المتنوعة في مجال الدراسة، والتحليل النظري والميداني للنتائج المتعلقة بكل متغير من هذه المتغيرات، ومن خلال ما أوضحتها الدراسة الميدانية

من رؤى مختلفة لمديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية في الكويت، حول التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي، التي أظهرت واقع التمكين والاستغراق الوظيفي في المدارس من خلال استطلاع آراء المديرين.

٣- آليات تحقيق التصور المقترح:

تبدأ مرحلة تنفيذ وتحقيق التصور المقترح بوضع آليات محددة وخطوات عملية، منها: توفير الموارد المالية الكافية المنسجمة مع الخطط الإستراتيجية الداعمة لبرامج التمكين الإداري، وتوفير رؤية ورسالة وخطط إستراتيجية داعمة لبرامج التمكين الإداري، وعلاقته بالاستغراق الوظيفي، وامتلاك كوادر مؤهلة لتنفيذ هذه البرامج، تأهيلاً ثقافياً وتدريبياً، وتطوير منظومة الاتصالات وتدفق المعلومات تطويراً يشمل احتياجات المعلمين والطلاب إلى جانب احتياجات المديرين.

ويمكن عرض هذه الآليات على النحو الآتي:

أ- آليات تنظيمية إدارية:

وهي التي تدخل في دائرة المهام المتعلقة بعمل المديرين داخل المدرسة، وتتمثل فيما يأتي:

- حضور اللقاءات الدورية الصباحية والإشراف على برامجها.
- متابعة حضور الهيئة التعليمية واتخاذ الإجراءات اللازمة للمتأخرين والمتغييبين.
- تفقد المدرسة للتأكد من سلامة وأمن جميع المرافق بها.
- الاطلاع على البريد الوارد والصادر وتعميم النشرات على الأقسام العلمية.
- متابعة إحصائية حضور الطلاب واعتمادها.
- زيارة المعلمين والإداريين داخل المدرسة لتأكيد الإيجابيات وعلاج السلبيات.
- الإشراف على مراجعات أولياء الأمور والتعرف على مشاكل أبنائهم والاستماع إليهم بأناة وصبر.
- متابعة انتظام الحصص وعدم تأخير المعلمين والمتعلمين عن الساعة الدراسية.
- متابعة سير العمل التربوي والإداري ودقة توزيع الأدوار والمسؤوليات المختلفة على العاملين معه.
- إبلاغ المنطقة التعليمية عن أي حادث طارئ: كالحريق أو الشغب أو الاعتداء وإتباع التعليمات التي تصدر في هذا الشأن.

- متابعة أعمال الصيانة ونظافة المدرسة والفصول.
- متابعة أخبار العاملين بالمدرسة سواء السعيدة للتهنئة أو غيرها للمشاركة أو المشاطرة لتأكيد المودة والعلاقات الاجتماعية المترابطة.
- تنفيذ اجتماع مجلس إدارة المدرسة، ومتابعة الخطط الأسبوعية والشهرية لرؤساء الأقسام بعد اعتمادها، وحضور الاجتماعات الأسبوعية الفنية والإدارية للأقسام العلمية.
- متابعة التقارير السلوكية والتربوية والإحصاءات المختلفة.
- متابعة تنفيذ ما ورد من ملاحظات وخطط في السجلات المختلفة.
- متابعة مستويات الفصول ووضع الخطة اللازمة لمتابعة الضعاف من الطلبة.
- متابعة المعلمين ذوي الأداء الفني الضعيف، ووضع خطط لعلاج ذلك.
- الاطلاع على ما تم إنجازه من المناهج في كل مادة، والاطمئنان إلى مناسيته مع خطة التوزيع المقررة.
- متابعة أعمال مجلس النشاط المدرسي وإنجازاته.
- إجراء مسابقات شهرية متنوعة بين الفصول.
- الاطلاع على بطاقات استعارة الكتب من المكتبة المدرسية وتشجيع الطلبة على القراءة.
- متابعة سجلات الدرجات واعتمادها مع ملاحظة السلبيات ومعالجتها.
- مراقبة الأنشطة التربوية المختلفة.

ب- آليات تشريعية:

وتتمثل فيما يأتي:

- استصدار قرار بتفعيل برامج التمكين الإداري وتجهيز مكان مخصص لها في المدرسة على غرار ما حدث في برامج الجودة والتنمية في السنوات السابقة.
- إضفاء صفة تشريعية وبعد تداولي من قبل الوزارة على كل ما يتعلق ببرامج التمكين الإداري، وتضمينها في خططها الموزعة.
- التخطيط والتدريب المنهج في دورات ثابتة سنوية على برامج التمكين الإداري، لمن يتقدم لمسابقة الإدارة.
- إصدار كتاب خاص ببرامج التمكين يتضمن القرارات والتشريعات.
- توفير قاعدة بيانات محدثة باستمرار تشتمل على الخطط والبرامج والقرارات.

- تشكيل لجنة خاصة ببرامج التمكين في الوزارة، لها مكتبها الخاص لمتابعة هذه البرامج والمسؤولية عنها بصورة مباشرة.
- عقد الندوات والمؤتمرات الدورية من قبل الوزارة فيما يخص برامج التمكين الإداري.
- تصميم برامج حديثة تخص التمكين والاستغراق تعنى بشكل مباشر بتسهيل التطبيقات والترويج لها.
- عقد ورش عمل حول الأعمال الخاصة ببرامج التمكين والاستغراق لتنمية وعي المديرين والمعلمين والمجتمع كله بأهمية هذه البرامج وضرورة التعاون المثمر لتحقيقها.
- تقديم الخدمات اللازمة التي تلبي حاجات المديرين والمعلمين فيما يخص هذه البرامج.
- وضع آلية لربط خطط التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي.

ج- آليات مادية:

- وتتمثل فيما يأتي:
- توفير حوافز مادية دورية منظمة لكل الأعمال الجادة والمبتكرة التي من شأنها أن ترفع من سوية المدرسة والنتائج التعليمي.
- تلبية احتياجات المديرين والمعلمين والطلاب على حد سواء، في كل ما يتعلق ببرامج التمكين الإداري.
- توفير الموارد والمقدرات الكافية لتفعيل برامج التمكين الإداري.
- إقامة مراكز ومختبرات داخل المدرسة لتفعيل برامج التمكين الإداري.
- تزويد المديرين بالوسائل المعينة على تحقيق برامج التمكين الإداري.
- تطوير برامج لتبادل الخبرات بين المدراس من جهة وبين المناطق من جهة.
- استقطاب الخبرات الدولية في مجال التمكين الإداري للاستفادة من تجاربهم.
- استثمار موارد المدرسة الداخلية في تفعيل برامج التمكين الإداري.

د- آليات اجتماعية:

- وتتمثل فيما يأتي:
- تحقيق التواصل البناء مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى للتعرف على الروابط التي تجمع المدرسة بكل مؤسسة منها.
- تفعيل التواصل المثمر مع أولياء الأمور في كل ما يتعلق بأوضاع أبنائهم داخل المدرسة.
- إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة بحل المشكلات التي تتعلق بهم.

-
-
- التخطيط التربوي المتابع للمستجدات الاجتماعية بحيث يكون مدير المدرسة مواكبًا لهذه المستجدات متفاعلاً معها بما يخدم أهداف المدرسة.
 - مراعاة الاعتبارات الاجتماعية فيما يخص الأنشطة المدرسية، بحيث لا تصادم العادات والتقاليد والأعراف والإيديولوجيا.
 - نشر ثقافة التعامل مع الخطأ، من أجل الوصول إلى علاقة صحية بين جميع العاملين في السلك التربوي داخل المدرسة وخارجها.
 - تفعيل دور الاختصاصي الاجتماعي ضمن فريق التمكين الإداري الذي يشكله المدير، لما له من دور كبير في تعزيز العلاقة الصحية بين الأهل والإدارة والهيئة التعليمية.
 - الاستفادة من خبرات الأهل ولا سيما أصحاب الاختصاص، وتشكيل حاضنة اجتماعية مشاركة في صنع الناتج التعليمي.
- ٤- **متطلبات تطبيق التصور المقترح:**
- يتطلب تمكين المديرين وصولاً إلى الاستغراق الوظيفي توفر عدد من المتطلبات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد التمكين، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات على النحو الآتي:
- أ- **متطلبات تتعلق بتفويض الصلاحيات:**
- وتتمثل فيما يأتي:
 - توظيف الكفاءات والخبرات وفق معايير مدروسة في منصب المدير، دون الالتفات إلى معايير بعيدة عن التميز والإبداع والعمل الجاد، للنهوض بالعملية التعليمية، وتأسيس بيئة تعليمية جادة مبدعة منتجة.
 - اختيار المتميزين من المديرين والعمل على إشراكهم في تسيير الشؤون التعليمية، وفي صنع القرارات المتعلقة بالمدارس؛ لأن الاستفادة من الأفكار المبدعة والخبرات العالية للمديرين القائمين على رأس عملهم يساهم في تحقيق الأهداف العليا للوزارة، وفي التغلب على كل التحديات والعقبات التي تواجه العمل بصورة دورية.
 - نشر ثقافة الثقة بين الإدارة التعليمية والمديرين، ولا سيما فيما يتعلق بقدرات المديرين، مما يشجع على التميز في أداء المهام لتحقيق أهداف وغايات المدرسة بشكل مميز.
 - الدعم المدروس والمستمر لمديري المدارس بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل.

- تشجيع المديرين على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع سياسة الوزارة، وتعيينهم على تقديم إبداعاتهم الخاصة في الإدارة، والابتكار في أداء مهامهم وتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة الأمر الذي يتطلب وجود نظام تدريبي يهيئ جميع المديرين للتصرف وفق الصلاحيات المفوضة إليهم.

- منح المديرين المرونة اللازمة في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية، وبخاصة إن كانوا يملكون الكفاءة والكفاية في وضع ميزانية تتصف بالشمول والواقعية.

أ- متطلبات تتعلق بالأداء الفرقي:

و تتمثل فيما يأتي:

- تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتقديم الإرشادات المتعلقة بهذه الثقافة، ودورها في نجاح العمل وتقليل السلبيات، وتعزيز العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء.

- وضع الضوابط والتدابير اللازمة والمنظمة للعمل الجماعي؛ لأن العمل كفريق يحتاج إلى خطط وبرامج وآليات ليحقق النتائج المرجوة، فلا تشجيع الفوضى، ولا تسيطر الفردية من جديد على القرارات.

- تفعيل دور القيادة الفنية للفريق، بحيث يكون لكل فريق قائد ينظم ولا يتفرد، ويوزع الأدوار ولا يتعنت، ويشاور ولا يستبد.

- دعم الحرية المنضبطة لأعضاء كل فريق من خلال تمكينهم من اختيار لآليات عمل مناسبة، أو تنفيذ خطط مجربة، أو ممارسة حرية الرأي والفكر والتعبير بما يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار والارتقاء بالمدرسة.

- نشر إنجازات العمل الجماعي على مستوى المنطقة التعليمية؛ بهدف التشجيع على العمل الفرقي في المدارس التي لم تصل إلى مستوى التميز فيه، أو لم تمارسه من قبل.

- وضع الإدارة التعليمية رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات وتشكيل فرق العمل من أعضاء يتمتعون بمهارات قيادية: كالتفاوض، وتحفيز الآخرين، وحل النزاعات، وتوزيع المصادر، والإبقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها، والنقد البناء، والتواصل، وتحمل المسؤولية.

٣- متطلبات تتعلق بالاتصال وتدفق المعلومات.

وتتمثل فيما يأتي:

- فتح نوافذ الحوار من قبل أصحاب القرار في المنطقة التعليمية للتواصل الفعال مع المديرين بسهولة وسرعة عند الحاجة.
- توضيح التعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية للمديرين؛ لتساعدهم على حل المشكلات.
- إشراك مديري المدارس في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز، وحصولهم على المعلومات الدقيقة والشاملة والحديثة التي تمكنهم من تحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، وتوظيف التقنية الحديثة لتبادل المعلومات.
- توفير نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود، وتطوير نظام الاتصال هذا بصورة مستمرة، بما يضمن تدفق المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية بالمدارس والمناطق التعليمية دون قيود.

٤- متطلبات تتعلق بالتدريب والنمو المهني:

وتتمثل فيما يأتي:

- تقديم دورات شاملة للتعريف بالمهام والواجبات والمساحات المتاحة للمشاركة في القرارات، تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لتطوير الكفاءات الإدارية المتميزة بهدف تجنب التقصير والسلبية المؤسسية.
- وضع خطط واضحة لتحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب للمديرين لضمان التميز في الأداء.
- صقل وتنمية مهارات وقدرات العنصر البشري في المدارس، على المستويات كافة، وبشكل دوري، مما يساهم في الوصول إلى الصورة المثلى للمدرسة، والوصول إلى الإبداع في العمل، والتدريب على طرق التطوير الحديثة، والتعامل مع كل جديد، بهدف تحقيق المعرفة وخدمة العلوم، وتزويد المجتمع بمخرجات تعليمية منتمة وبناءة في المجتمع.
- تشجيع تبادل الخبرات بين المديرين، لتطوير الأداء المتميز بشكل مستمر.
- توفير أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري، من خلال خطة مختصة بتطوير مكتبات مدارس دولة الكويت تضمن توفر أحدث الدراسات العلمية والكتب المتخصصة بصورة دورية في الإدارة المدرسية والنمو المهني.

- ربط نظام الترقيات في وزارة التربية بالحصول على دورات تدريبية متقدمة في الإدارة المدرسية، يشمل نظام الحوافز المشجع لمديري المدارس للحصول على الدرجات العلمية الأعلى.

٥- متطلبات تتعلق بالحوافز:

- تتمثل المتطلبات المتعلقة بالحوافز فيما يأتي:
- توظيف الإجراءات والسياسات الخاصة بالميزانيات في سبيل تشجيع الكفاءات والخبرات، بحيث يتم رفع سقف الميزانية وفق المعطيات التي تبذلها المدرسة متمثلة بمديرها الممكن.
 - توفير موارد أخرى للمدرسة تكون أكثر حرية، ليتم تسخيرها من قبل المدير في برامج التحفيز المختلفة التي تشمل المعلمين والطلاب والعاملين في المدرسة.
 - إشراك أولياء الأمور في برامج التحفيز، من خلال إطلاعهم على المسابقات التنافسية التي تجري على صعيد الطلاب والمعلمين، بغية الاستفادة من الموارد المتاحة أولاً، وخلق بيئة تنافسية مستمرة ومتعددة الجهات ثانياً.
 - تفعيل المبادرات الذاتية المتميزة من أي جهة تتصل بالعمل المدرسي، وتشجيعها، ورفدها بالخطط الكافية لتحقيقها، من أجل زيادة موارد التحفيز، سواء كانت هذه المبادرات معنوية أو مادية.
 - وضع برامج مدرسة لتشجيع الأفكار الإبداعية والتميزة المقدمة من المديرين، والمكافأة عليها بتعميمها أو بوضع مقابل مادي لها، أو بوضعها في قوائم الوزارة الخاصة بالقرارات والأهداف.
 - رفع أهمية الوظيفة من قبل الوزارة ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمجتمع، قياساً بغيرها من الوظائف التي ينظر إليها من قبل المجتمع على أنها أرفع وأعلى.
 - التزام معايير عادلة عند تقدير جهود المديرين، للحصول على الحوافز والمكافآت، وتطبيقها بالصورة المثلى.
 - منح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء، بغية تشجيع من دونهم، وتشجيعهم على الاستمرار في التميز.
 - تقوية نظام الحوافز المقرر من جانب وزارة التربية لرفع اهتمامات المواطنين بالنظر إلى الوظائف في وزارات أخرى: كالنفط والعدل والكهرباء وغيرها.

خاتمة:

انتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لربط التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي لدى مديري منطقة الأحمدية التعليمية في الكويت، بعد تحقيق أبعاد التمكين الإداري في البيئة المدرسية، وقد تم بناء هذا التصور من خلال وضع منطلقات خاصة بالإدارة تتعلق بالمهام وربطها بالصلاحيات، وبقرارات الوزارة المتعلقة بعمل المديرين، ومن خلال بيان مصادر هذا التصور من أدبيات ودراسات وتحليل ميداني واستقراء لآراء المديرين في فقرات الأبعاد الخاصة بمتغيري الدراسة، ومن خلال الأهداف والغايات لهذا التصور، فضلاً عن آليات تنفيذ هذا المقترح، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- بن تريح إبراهيم (٢٠١٨): أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (٢٠١٣): إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء، عمان.
- أحمد عبد العزيز المنوري (٢٠١٤): واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، مجلة المنارة، المجلد (٢٠)، العدد (٨).
- أحمد ماضي (٢٠١٤): أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أريج التويجري (٢٠١٦): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة طنطا، كلية التربية، ٦٤ (٤) ١-٣٤.
- أمل عبد الله الأحمرى (٢٠١٦): واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، ٨ (٢٩)، ٢٥-٩٢.
- تمارا عادل اليعقوب (٢٠٠٤): ثقة المعلم بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة

- والمؤسسات التابعة لها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حسن مروان عفانة (٢٠١٣): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حنان رزق الله، (٢٠١٠م): أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة.
- خالد محمد حمدان العصيمي (٢٠٢٠): درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، س ١٥ (١)، ٨٧-١٠٥.
- شافع النيادي (٢٠١١): تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات المتحدة، حوليات آداب عين شمس، العدد خاص، ص ١٢٣-١٦٣.
- شيلان فاضل محمود (٢٠١٣): دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
- صالح علي القرني (٢٠٢٠): الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، س ٦١، (٢)، ٢٩٥-٣٦٨.
- صفاء جواد عبد الحسين (٢٠١٢م): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، ٧٧-٩٨.
- عامر خضر الكبيسي، (٢٠٠٤): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط ٢، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- عبد الحكيم أحمد نجم، (٢٠١١): العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (٢)، المجلد (٣٥).

- عبد الحميد المغربي، (٢٠٠٤م): جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر، ٢ (١)، ١-٥١.
- عمار حمامة (٢٠١٨م): علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- كشاد رباح وقبطان شوقي (٢٠١٢م): واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفردي للأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية)، الجامعة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، ع٤.
- كمال كاظم طاهر الحسني (٢٠١٣م): رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣ (٦)، ١-٢٤.
- محمد جاد الكريم علي (٢٠١٧م): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط.
- مريم بنت مسفر الغامدي (٢٠٢٠م): القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي، قسم الإدارة والإشراف التربوي، السعودية.
- مؤيد أحمد مسعود (٢٠١٢م): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الخليل، فلسطين.
- يحيى بن سليم ملحم، (٢٠٠٦م): التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Alaa Abu Aleinein, The impact of job involvement on job performance at UNRWA Gaza field office., the requirements for the degree of master of business administration, the Islamic university, Gaza, 2016 pp .22-23.
- Azeem, S. (2010). Personality Hardiness, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers. International Journal of Vocational and Technical Education, 2(3), .36-40.

-
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
 - Conger, and Kananga, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 2005, 13 (3), p 471.