



مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية

تصدر عن جامعة بني وليد - ليبيا

Website: <https://jhas-bwu.com/index.php/bwjhas/index>

المجلد التاسع، العدد الثالث الصفحات (354-370) 2024م

درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم

أ. هدى علي احمد قزيط

قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي ، كلية التربية ، جامعة مصراتة ، ليبيا

hodajamale@gmail.com

The degree of administrative empowerment of employees in the Education Control Department, Misrata Branch, from their point of view

Hudi Ali Ahmeed Iqzeet

Department of Educational Administration and Educational Planning, College of Education,

Misrata University, Libya

تاريخ النشر: 2024-09-04

تاريخ القبول: 2024-08-15

تاريخ الاستلام: 2024-07-27

الملخص:

- هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم. والتعرف على الاختلاف في آراء الموظفين لدرجة التمكين الإداري وفقاً لمتغير (الجنس). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذا البحث، وتمثل المجتمع في جميع الموظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم - فرع مصراتة ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة كان قوامها (30) مفردة من مجتمع البحث. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم استخدام برنامج Spss في تحليل البيانات واستخلاص النتائج التالية:
 - أن درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم من وجهة نظرهم بشكل كلي كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.365).
 - أن مجالات التمكين الإداري جاءت بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى جاء مجال تفويض السلطة بدرجة كبيرة ، وجاءت في المرتبة الثانية مجال فريق العمل بدرجة كبيرة أيضاً بينما جاءت في المرتبة الثالثة مجال الاتصال حيث كانت بدرجة كبيرة. وفي المرتبة الرابعة مجال النمو المهني بدرجة متوسطة بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة تعزى لمتغير النوع.
- الكلمات الدالة: التمكين، الإداري، مراقبة، التربية، التعليم.

Abstract

- The aim of this research is to identify the degree of administrative empowerment of employees at the Education Supervision Department, Misrata Branch, from their point of view. And identifying the difference in administrators' opinions according to (type) variables. The researcher used the descriptive analytical method in conducting this research, and the study population was represented by all administrative employees at the Education Control Department – Misurata Branch. The study sample was chosen from the study population as a simple random sample consisting of (30) individuals from the research population. The questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, and its validity and reliability were confirmed, and a program was used Spss analyzed the data and drew the following conclusions: The degree of administrative empowerment of employees to monitor education as a whole from their point of view was large with a mean of (2.365).
- The areas of administrative empowerment came in the following order: in first place was the area of delegation of authority to a large degree, in second place was the area of work team to a large degree as well, while in third place was the area of communication where it was to a large degree. The field of professional growth came in fourth place with a moderate degree, while the field of motivation came in the fifth and last place with a moderate degree. There are no statistically significant differences in the degree of administrative empowerment of employees at the Education Supervision Department, Misrata Branch, due to the gender variable.

Keywords: *Empowerment, administrative, monitoring, education, education.*

المقدمة

تشهد المنظمات تغيير في استراتيجياتها نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة وما ترتب عنها من معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة التطور التكنولوجي والاتجاه نحو التحول الرقمي وشدة المنافسة، وفي سعى المنظمات إلى الحفاظ على استمراريته وبقائها في ظل بيئة التغيير هو السمة الثابتة فيها، جعل المنظمات تولي الاهتمام للمفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت كمجرد أفكار لبعض الباحثين وسرعان ما تحولت إلى أساليب عمل تسمح بتحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمة التميز والاستمرارية.

فاهتمت الإدارة بمفاهيم منها إدارة المعرفة والجودة الشاملة والتمكين الإداري حيث تستند على قدرة الإنسان؛ وبات من الضروري تطوير مهاراته وتزويده بالأدوات اللازمة لتخاذ القرار السليم، والعمل بمسؤولية دون الحاجة إلى إشراف مباشر وذلك من خلال منح الثقة للعاملين وتمكينهم وتوفير بيئة محفزة لهم لتحقيق النجاح.

وظهر مفهوم التمكين الإداري نتيجة التطور في الفكر الإداري، ومع صعود مفهوم رأس المال الفكري زاد تسليط الضوء على التمكين الإداري وأصبح ضرورة ملحة لتحقيق التميز المؤسسي، وهذا يتطلب تحولاً في أساليب الإدارة، من خلال أحداث تغييرات تنظيمية تؤدي إلى تحقيق التمكين الإداري. (ملحم، 2006).

وبما أن مؤسسات التعليمية في أي مجتمع هي قاطرة التقدم ومنازة التنوير، التي تستشرق المستقبل، ولكي تستطيع هذه المؤسسات من تحقيق هذه الغايات فيجب عليها ان تتغير إلى مؤسسات قائمة على التمكين. (قاسم وشحاتة،

2014: 259)

ولأهمية مراقبة التربية والتعليم باعتبارها إدارة تعليمية مسؤولة على تحقيق أهداف التربية والتعليم في المناطق المختلفة في ليبيا، ودورها كحلقة وصل بين الإدارة المدرسية وزارة التربية والتعليم الأمر الذي يزيد من الأعباء

والمسؤوليات لها، والذي يتطلب عمل ومجهود جماعي لجميع العاملين فيها وذلك يتطلب تحقيق تمكين إداري ، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة مثل دراسة الجرايدة و المنوري.(2014). دراسة الوظيفي (2014) وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع جاء هذا البحث لمعرفة درجة تمكين الإداري للموظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة .

مشكلة البحث:

أن التمكين الإداري أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها بما فيها المؤسسات التعليمية، حيث أنه لا بد من تطبيق هذا الأسلوب الإداري العلمي كمدخل للتغيير والذي يسعى إلى التطوير من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، و تطبيق كافة الوسائل الحديثة ، وفيما إذا طبقت الإدارة هذا الأسلوب سوف تتفرغ الإدارة العليا لوضع السياسات والاستراتيجيات، وتمكن المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسيير الأعمال بشكل متزن وبكل مرونة ويسر ..

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل الوظيفي 2014م والتي أكدت على ضرورة تمكين العاملين لأهميته في تحقيق الأهداف وتحقيق التميز. ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي: ما درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة ؟ ويتفرغ من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة التمكين الإداري بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من خلال تفويض السلطة والاتصال والتحفيز وفريق العمل والنمو المهني من وجهة نظر الموظفين ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس؟

أهداف البحث:

- 1- معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من خلال تفويض السلطة والاتصال والتحفيز وفرق العمل والنمو المهني من وجهة نظر الموظفين.
- 2- معرفة ما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لدرجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الأهمية :

- أهمية القطاع الذي تتناوله بالبحث، باعتباره يناول الإدارة الوسطى في النظام التعليمي متمثلة في مراقبة التربية والتعليم والمسؤولة عن تطبيق سياسات التعليم وتطوير منظومة التعليم وضمان تحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم في المناطق والمدن الليبية.
- أهمية رأس المال البشري والتأكيد على الاستخدام الأمثل له والذي يعتبر محور عملية التطوير والتغيير.
- من أهمية الموضوع وهو التمكين الإداري والذي يعتبر مطلب للتطوير الإداري ومدخل لإدارة التغيير .

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على موضوع التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم .

- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في العام 2024م.
- الحدود البشرية: اشتمل هذا البحث على عينة من الموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

يُعرف التمكين الإداري بأنه " استراتيجية حديثة يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها". (المعاني وآخرين ، 2016م: 183)

- التعريف الإجرائي للتمكين الإداري: منح الموظفين بمراقبة التربية والتعليم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتحفيزهم وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وتنميتهم وتطويرهم والذي سيتم حسابه من خلال اجابات افراد عينة البحث على أدواته متمثلة في المجالات التالية: (تفويض السلطة، والاتصال، والتحفيز، وفريق العمل والنمو المهني).

مراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة: هي الإدارة التعليمية ببلدية مصراتة والتي تتولى التنظيم والتنسيق لتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم من خلال توجيه السياسات التعليمية، وإدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

الإطار النظري:

مفهوم التمكين : في اللغة العربية يشير إلى التقوية أو التعزيز، ووردت في معجم لسان العرب بلفظ المَكْنَه بمعنى المكن فيقال فلان ذو مَكْنَة عند السلطان أي ذو منزلة، والتمكين الاستطاعة على فعل الشيء.(المعاني وآخرون ، 2016م: 182)

ويعرف التمكين: " بأنه تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي فهو مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات، وذلك من خلال منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤولياته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل، لتلافي الخطأ في المستقبل."(المسعودي والقرشي، 2021م: 56)

كما إنه خلق بيئة تسمح للموظفين العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.(سعد ، 2020م : 183)

أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع، ومن أهمها:

- تفريغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية.
- تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تخفيض المستويات الإدارية.(خلفة وعيساوي، 2018م:

(359)

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها.
- التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.
- هناك أهداف مؤسسية يصعب تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج للمعلومات التي لديهم وكذلك جهودهم وخبرتهم في العمل لتحقيق الأهداف.

- التمكين يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية.
- إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضاً في مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء، وتصميم البرامج التدريبية وغيرها من العناصر المهمة. (الطراونة والنهدي، 2017: ص 39)
- يشجع على بناء علاقات جيدة بين العاملين .
- تحسين بيئة العمل من خلال سرعة اتخاذ القرارات .(بن عيشي، 2018م: 44)

أهداف التمكين الإداري:

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء، وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- تنمية روح الإبداع والتميز، وتعزيز الجهود المبذولة لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر.
- زيادة الولاء الوظيفي للعاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل والغياب.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- ممارسة الإشراف والرقابة الذاتية للعاملين.
- تحقيق التميز للمنظمة من خلال جعلها في المقدمة دائماً في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وزيادة الأرباح. (المسعودي والقرشي، 2021م: 53)

أبعاد التمكين

أ- تفويض السلطة:

وذلك من خلال إعطاء الصلاحيات وتفويض المسؤولية إلى المستويات الإدارية الدنيا، وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وصولاً للقرارات في المستوى الأعلى، وهذا يتطلب تغييراً في الأساليب القيادية التقليدية إلى قيادية تؤمن بالمشاركة والتفويض.

ب- فرق العمل:

إن تحقيق التمكين الإداري يتطلب العمل بشكل جماعي في حل المشاكل المتعلقة بالعمل ، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة ويعتمد العمل الجماعي كفريق في المنظمة على توفر قيادة فاعلة تدعم أعضاء الفريق وتشجعهم للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، والالتزام بتحقيق هدف مشترك، والمسؤولية الجماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية .

ج- التدريب:

إن تدريب العاملين بشكل مستمر لتنمية وتطوير مهاراتهم يساعد في تحقيق التمكين الإداري، ولذلك فعلى المنظمة أن توفر نظاماً لتنمية وتطوير العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والقدرات والمهارات مثل التفاوض، والعمل كفريق والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، حيث يعمل التدريب على تمكين العاملين بزيادة معرفتهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم مما يسهل أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية .

د-الاتصال الفاعل:

يعد الاتصال من الاسباب المهمة التي تدعم التمكين الإداري للعاملين . حيث يتيح الوصول إلى المعلومات الضرورية والتي تساعد على اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات وتيسر العمل.
هـ-التحفيز:

يتطلب تحقيق التمكين الإداري نظام عادل لتحفيز العاملين يتضمن عوائد مختلف حيث تكون العوائد مستندة على الأداء، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم الربط بين مكاسب العاملين بنجاح المنظمة ويتم تمييز المبدعون على مكافئات تأخذ صور: مثل المشاركة بالأرباح.(راضي ،2010: ص 65)

أساليب تطبيق التمكين:

أما أساليب تطبيق التمكين فيقصد بها الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، ويمكن تحديدها فيما يلي:

1.أسلوب القيادة:

حيث أن التمكين الإداري يعتبر اسلوب قيادي حديث يعمل على زيادة فاعلية المنظمة، وهو يعتمد على القيادة ودورها في تحقيق التمكين، وذلك من خلال تفويض المسؤوليات ومنح الصلاحية للعاملين في المنظمة.

2.أسلوب تمكين الافراد:

ويركز هذا الاسلوب على الفرد من خلال "تمكين الذات". ويتحقق التمكين عندما يقبل العاملون المسؤولية ويمارسون الاستقلالية ويشاركون في اتخاذ القرار، هذا كما أن التمكين للعاملين يجعلهم يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، واستثمار أفضل للموارد والمعلومات.

3.أسلوب تمكين الفريق:

قد يؤدي الاهتمام بالتمكين الفردي إلى اهمال الفريق، لذلك توجهه الباحثين إلى الإشارة لأهمية تمكين المجموعة؛ ذلك لأهمية العمل كفريق ، وزاد الاهتمام بتمكين الفريق مع مبادرة الجودة في القرن الماضي حيث يفيد في بناء القوة واحداث التطوير من خلال التعاون والعمل الجماعي، كذلك يساعد تمكين فرق العمل على تحسين مستويات الاداء وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات المتبادلة بين أعضاء الفريق والتي تؤدي إلى قيمة أعلى. والوصول إلى قرارات رشيدة.(الكيلاني وآخرين ، 2018)

خطوات التمكين الإداري:

- 1- الشعور بالحاجة للتغيير وتحديد أسبابه: حيث يقرر القائد لماذا يريد أن يريد تمكين العاملين، وما هي الأسباب التي تدعو إلى ذلك، هل يريد تحسين خدمة العملاء؟، أو لزيادة الجودة؟، أو لتحقيق الإنتاجية بشكل أكبر؟.
- 2- التغيير في سلوكيات المدير :لتطبيق التمكين يجب توفر دعم من الإدارة من خلال تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين، وهذه خطوة مهمة وضرورية لتحقيق التمكين.
- 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون : حيث يتم تحدد نوع القرارات التي يمكن للعاملين أن يشاركوا فيها .
- 4- تكوين فرق العمل :هنا تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل وتكوين الفرق ،حيث أن فرق لعمل عنصر أساسي لتحقيق التمكين فالعمل الجماعي يكون قرارات رشيدة.

5- مشاركة المعلومات : لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

6- اختيار الافراد المناسبين :هنا يأتي دور الإدارة في اختيار السليم من خلال اختيار افراد لديهم قدرات ومهارات ويتمتعون بكفاءة تمكنهم من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، وهذا يتطلب وضع معايير للاختيار من بين المتقدمين للعمل.

7- التنمية والتدريب :يعد التدريب من العوامل المهمة التي تساعد في تحقيق التمكين للعاملين، حيث يعمل على توفير العديد من المهارات المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين :يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير :لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها.

10- عدم استعجال النتائج :يجب على الإدارة التآني وعدم التسرع في الحصول على نتائج ، فتحقيق التمكين يستلزم الوقت.(دعفوس، 2020)

معوقات التمكين الاداري:

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين منها:

- المعوقات الإدارية والتنظيمية:

وهي تتعلق بالمنظمة بما في ذلك جمود الهيكل التنظيمي و عدم مرونة الثقافة التنظيمية والسياسات المتبعة في المنظمة ونقص الموارد اللازمة والبيروقراطية وكذلك المركزية وضعف التواصل والاتصال داخل المنظمة والذي يعيق توصيل المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب وما يترتب عليها من اعاقه العمل.

- المعوقات البشرية :

وتتعلق بالموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل بنقص الموارد البشرية المؤهلة أو ضعفها ، أو مقاومة التغيير سواء من الإدارة ورفضها لتفويض الصلاحيات خوفاً على مكانتهم أو من العاملين وعدم تحملهم للمسؤولية.(الحياني، 2019: 43)

الدراسات السابقة:

- دراسة الدماس ، و ناصيف(2022م). بعنوان " التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة":

- هدفت هذه الدراسة لمعرفة درجة التمكين الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، ودوره في تحقيق التطوير الإداري، تكونت العينة من (117) مفردة من العاملين، تم اختيارها بالطريقة الطبقية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن درجة التمكين الإداري كانت متوسطة للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة، وجاء ترتيب المحاور بالشكل الآتي: جاء محور النمو المهني في المرتبة الأولى، بينما جاء محور "الاتصال وتدفق المعلومات" في الرتبة الثانية، وجاء بعدها محور "فرق العمل"، ثم محور "تفويض السلطة"، وأخيراً محور "التحفيز". كذلك أظهرت النتائج أن التطوير الإداري كان بدرجة متوسطة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير الجنس .
- دراسة الجرايدة والمنوري. (2014). بعنوان " واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان":
- هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، و معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً و مديرة ، واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بصنع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس والعمل على تدريبهم في مجال صنع القرار واتخاذ ونفيذه.
- دراسة الوطيفي (2014). بعنوان " التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل" هدفت إلى معرفة مدى توافر التمكين الإداري ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على علاقة التأثير بين التمكين الاداري وإدارة الجودة الشاملة ، وتناول البحث مفهوم وأهمية التمكين الاداري وإدارة الجودة الشاملة، وافترض وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، وتم اعتماد المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: توافر مقومات التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة، مع اثبات لفرضية البحث، وقد أوصى الباحث بضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بالتوسع بتفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الوسطى، وتعزيز الابداع، وتشجيع العاملين الذين يبدون استعداد جيداً لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.
- **التعليق على الدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة التمكين الإداري في المؤسسات التربوية وأكدت على أهميته لتحقيق الجودة وتطوير الأداء الإداري. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تركيزها على التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة. واستفادت الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة في كافة عناصر بحثها ومراحلها، سواء فيما يتعلق بالإطار النظري أو الإجرائي، واختيار المنهج العلمي المناسب.

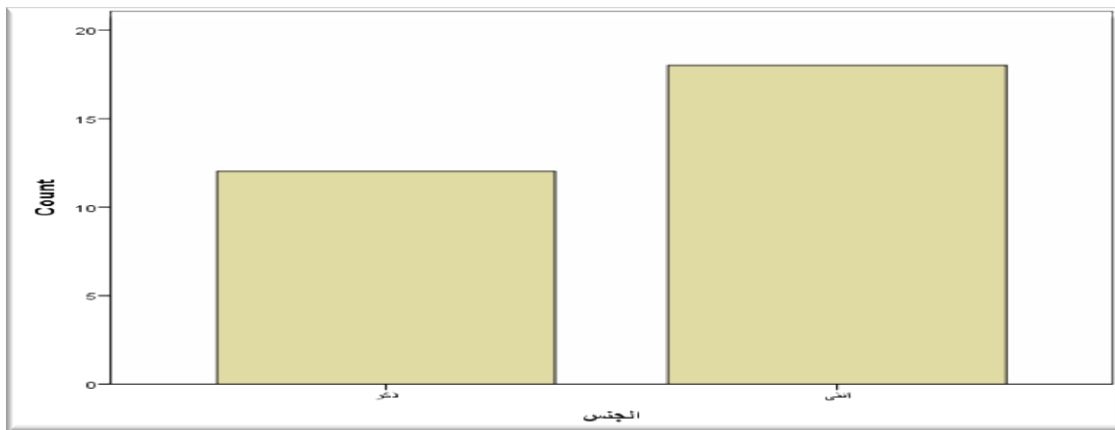
إجراءات البحث: يتناول هذا الجزء مجموعة من الإجراءات التي اتخذت لتنفيذ الجانب الميداني من هذا البحث، وتوضيح نبذة مختصرة عن مجتمع وعينته، وإجراءات بناء أداة البحث، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للبحث والذي يعرف علي أنه: "اسلوب علمي يقوم بوصف ظاهرة معينة ويكون ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة تم تحليل هذه البيانات". (ملحم، 2005: 370)

مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث في الموظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة، والبالغ عددهم (335) وتم اختيار عينة البحث كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث قوامها (30) موظف وموظفة . والجدول التالي يوضح تصنيف عينة البحث حسب الجنس:

الجدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	12	%40
أنثى	18	%60
المجموع	30	%100



الشكل (1) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

أداة البحث: تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر لجمع البيانات، حيث تم استخدام استبانة الدماس و ناصيف (2022م)، وتكونت الاستبانة في مجملها من (24) عبارة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: (تفويض السلطة، والاتصال، والتحفيز، وفريق العمل والنمو المهني)، ولتحديد آراء أفراد العينة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الثلاثي) على النحو التالي:

الجدول (2) يوضح درجة الموافقة ومدلول المتوسط للفقرات:

مستوى الموافقة	غير موافق	محايد	أوافق
الدرجة	1	2	3
النطاق للمتوسط	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
التقييم	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة

صدق أداة البحث: تم عرض الاستبانة على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- مصراتة، وذلك للتأكد من وضوح عبارات الأداة ومناسبتها لأهداف البحث، وفي ضوء ملاحظات التي تحصلت عليها الباحثة تم اجراء التعديلات.

اختبار ثبات الاستبانة: يقصد به أن تعطينا الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على نفس أفراد المجتمع في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها. ومن خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ تم التأكد من ثبات أداة البحث والجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات للاستبانة.

الجدول (3) اختبار الثبات للاستبانة

المحور	تفويض السلطة	الاتصال	والتحفيز	وفريق العمل	والنمو المهني	الكلية
عدد الفقرات	4	5	5	5	5	24
معامل الارتباط	0.631	0.749	0.800	0.797	0.804	0.785

من بيانات الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة جاءت كلها مقبولة، كما أن معامل الثبات للاستبانة ككل جيد (0.785)، مما يدل على امكانية الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث، ومن ثم تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي على أفراد عينة البحث وعددهم (40) مفردة وتم استرداد (34) استبانة وكانت 30 منها قابلة للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

1. الجداول التكرارية والنسبية: وذلك لدراسة أعداد ونسب الموافقة من عدمها على عبارات الاستبانة.
2. الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت التي توضح مدى تباعد القيم وتشتتها عن بعضها.
3. المتوسط الحسابي: وهو يوضح القيمة التي تتمركز حولها الإجابات.
4. معامل ثبات ألفا كرونباخ .
5. اختبار لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق حول المشكلات الأكاديمية وفقا لمتغير (النوع).

تحليل البيانات وعرض النتائج:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي أسفرت عنها إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة ومناقشتها والإجابة على تساؤلات البحث على النحو التالي:

الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة التمكين الإداري بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من خلال تفويض السلطة والاتصال والتحفيز وفريق العمل والنمو المهني من وجهة نظر الموظفين ؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم إيجاد المتوسط الحسابي للاستبانة ككل والمتوسط الحسابي لكل مجال، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4) يوضح باستخدام المتوسطات الحسابية للاستبانة ككل و لمجالات التمكين الإداري

المستوى	المتوسط الحسابي	مجالات التمكين الإداري
كبيرة	2.71	مجال تفويض السلطة
كبيرة	2.356	مجال الاتصال
متوسطة	1.96	مجال التحفيز
كبيرة	2.586	مجال فريق العمل
متوسطة	2.214	مجال النمو المهني
كبيرة	2.365	ككل

من بيانات الجدول يتضح أن درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم من وجهة نظرهم بشكل كلي كانت كبيرة بمتوسط حسابي (2.365) ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي القيادة بأهمية المشاركة وتفويضها للمسؤوليات وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهذا ما تدعو له نظرية "هيرزبرج" والتي تؤكد على اعطاء العاملين المزيد من المسؤولية وذلك من خلال اعادة تصميم العمل وتحليل الوظائف بشكل يوفر مزيدا من الاستقلالية. أما دراسة الجرايدة والمنوري (2014م) فكانت درجة التمكين الإداري متوسطة. أما فيما يخص مجالات التمكين الإداري جاءت بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى جاء مجال تفويض السلطة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم وبمتوسط حسابي (2.71) ، وجاءت في المرتبة الثانية مجال فريق العمل بدرجة كبيرة أيضا بمتوسط حسابي (2.586)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة مجال الاتصال بمتوسط حسابي (2.356) حيث كانت بدرجة كبيرة. وفي المرتبة الرابعة مجال النمو المهني بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.214)، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (1.96).

وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات الاستبانة بالتفصيل:

أولاً: مجال تفويض السلطة:

الجدول رقم (5) يوضح التحليل الاحصائي بمجال تفويض السلطة:

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام

1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها	2.57	.679	3	كبيرة
2	تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع طبيعة المهام الموكلة لي	2.80	.551	2	كبيرة
3	لدي الحرية الكافية في كيفية تنفيذ عملي وفقاً لما أراه مناسباً	2.57	.728	3	كبيرة
4	أكون مسؤولاً عن الأعمال التي أنجزها بناء على تفويض السلطة الممنوحة لي	2.90	.305	1	كبيرة
	المتوسط العام	2.71			كبيرة

يتضح من جدول، أن الفقرة رقم(4) والتي نصت على: " أكون مسؤولاً عن الأعمال التي أنجزها بناء على تفويض السلطة الممنوحة لي " جاءت في المرتبة الأولى و أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.90)، وبانحراف معياري قدره (.305)، بينما جاءت الفقرتين رقم (1)، والتي نصت على: "أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها " و الفقرة (3) والتي تنص على " لدي الحرية الكافية في كيفية تنفيذ عملي وفقاً لما أراه مناسباً " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.57)، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمجال تفويض السلطة ككل(2.71)، ويشير ذلك على أن واقع التمكين الإداري لدى موظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة كان فيما يتعلق بتفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدارة مراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة تشجع الموظفين على التصرف في أمور العمل الخاصة بعملهم، ومنحهم المزيد من الحرية للتصرف فيها بما تقضيه مصلحة العمل، وذلك لثقة إدارة مراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة بالموظفين العاملين فيها بأنهم يمتلكون القدرة والكفاءة اللازمة للقيام بالعمل. بينما كانت دراسة الجرايدة والمنوري (2014م) بدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال الاتصال

الجدول رقم (6) يوضح التحليل الاحصائي لمجال الاتصال

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تتاح المعلومات الوظيفية بكل يسر وسهولة لمن يرغب الاستفادة منها	2.50	.731	2	كبيرة
2	تتوفر لي وسائل اتصال فعلة لتبادل المعلومات	2.07	.868	5	متوسطة
3	تسهل إتاحة المعلومات في توحيد رؤية ووضوح الأهداف	2.57	.728	1	كبيرة
4	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب	2.37	.809	3	كبيرة

متوسطة	4	.828	2.27	يسمح نظام الاتصالات بالتعبير عن الآراء والأفكار بحرية	5
كبيرة			2.356	المتوسط العام	

يتضح من جدول، أن الفقرة رقم(3) والتي نصت على: " تسهم إتاحة المعلومات في توحيد رؤية ووضوح الأهداف " جاءت في المرتبة الأولى وعلى أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.57)، بينما جاءت الفقرة رقم (2)، والتي نصت على: " تتوفر لي وسائل اتصال فعلة لتبادل المعلومات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.07) بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال ككل(2.356)، مما يدل على أن الاتصال كمجال للتمكين الإداري لدى موظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة كان بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى توفر نظام اتصال فعال داخل مراقبة التربية والتعليم والوضوح في الرؤية والرسالة الخاصة بالمراقبة وتوفر المعلومات في وقت الحاجة إليها. أما دراسة الجرايدة والمنوري (2014م) بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال التحفيز:

الجدول رقم (7) يوضح التحليل الاحصائي لمجال الحفيز:

رقم الفقرة	الفقرات مرتبة تنازلياً	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عند تقديم حلول مبتكرة للمشكلات	1.70	.794	5	متوسطة
2	تتناسب الحوافز الممنوحة مع مستوى الإنجاز	1.80	.805	4	متوسطة
3	تلقي المبادرات والأفكار الإبداعية التشجيع والدعم المناسب	2.13	.819	2	متوسطة
4	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	2.00	.910	3	متوسطة
5	تحفزي المكافآت الممنوحة على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	2.17	.950	1	متوسطة
	المتوسط العام	1.96			متوسطة

يتضح من جدول، أن الفقرة رقم(5) والتي نصت على: " تحفزي المكافآت الممنوحة على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها " جاءت في المرتبة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (1)، والتي نصت على: " أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عند تقديم حلول مبتكرة للمشكلات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.70) وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال التحفيز ككل(1.96)، مما يدل على أن التحفيز كمجال لتمكين الإداري لدى موظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع

مصراة كان بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة أن مراقبة التربية والتعليم فرع مصراة رغم انها توفر الحوافز إلا أنها ليست بالدرجة الكافية للموظفين ولا تناسب جهودهم المبذولة. وهذا يتفق مع دراسة الجرايدة والمنوري 2014م بدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال فريق العمل:

الجدول رقم (8) يوضح التحليل الاحصائي لمجال فريق العمل:

رقم الفقرة	الفقرات مرتبة تنازلياً	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تشجع مراقبة التربية والتعليم العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دورة في العمل	2.63	.718	2	كبيرة
2	تعمل مراقبة التربية والتعليم على حل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	2.43	.679	4	كبيرة
3	يحقق العمل على شكل فريق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد	2.67	.606	1	كبيرة
4	تسهم فرق العمل في تحسين نوعية القرارات	2.60	.675	3	كبيرة
5	تقدم فرق العمل حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تطرأ في العمل	2.60	.675	3	كبيرة
	المتوسط العام	2.586			كبيرة

يتضح من جدول، أن الفقرة رقم(3) والتي نصت على: " يحقق العمل على شكل فريق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد " جاءت في المرتبة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (2)، والتي نصت على: " تعمل مراقبة التربية والتعليم على حل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.43) وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال فريق العمل ككل(2.586)، مما يدل على أن فريق العمل كمجال للتمكين الإداري لدى موظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراة كان بدرجة كبيرة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراة يعملون بروح الفريق الواحد في وضع الأهداف وتنفيذها وتقويمها واتخاذ القرارات بالمراقبة، وإلى تشجيع إدارة المراقبة على العمل الجماعي .

خامساً: مجال النمو المهني:

الجدول رقم (9) يوضح التحليل الاحصائي لمجال النمو المهني:

رقم الفقرة	الفقرات مرتبة تنازلياً	الاحصائي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تتوفر لي فرص كافية للتطوير الذاتي	2.20	.761	3	متوسطة
2	تعقد برامج مستمرة لتنمية مهاراتي مهنيًا	1.97	.809	4	متوسطة
3	تتناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل	1.90	.845	5	متوسطة
4	تسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أدائي	2.43	.774	2	كبيرة
5	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات العمل	2.57	.679	1	كبيرة
المتوسط العام		2.214			متوسطة

يتضح من جدول، أن الفقرة رقم(5) والتي نصت على: " تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات العمل " جاءت في المرتبة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.57)، بينما جاءت الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: " تتناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.90) وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال النمو المهني ككل(2.214)، مما يدل على أن النمو المهني للتمكين الإداري لدى موظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراة كان بدرجة متوسطة. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي بأهمية النمو المهني ورغبة الموظفين بالتطوير. جاءت بدرجة متوسطة

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة التمكين الاداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (10) يوضح اختبار T للفروق في عينة البحث متغير الجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	بنسبة الحرية	قيمة T	الدلالة
ككل	ذكر	12	59.8333	8.45129	1.560	.417	.680
	أنثى	18	58.2778	10.90497			

من بيانات الجدول يتضح أنه حيث جاء مستوى الدلالة (0.680) < (0.05)، وهو غير دال احصائياً. ومنه يتضح أن درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراة من وجهة نظر الموظفين تكون

متكافئة لديهم بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي (الجنس) وهذا يتفق مع دراسة الجرايدة والمنوري 2014م ودراسة الوظيفي 2014م ودراسة الدماس و ناصيف(2022م).

النتائج:

- أن درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم من وجهة نظرهم بشكل كلي كانت كبيرة بمتوسط حسابي (2.365).
- أن مجالات التمكين الإداري جاءت بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى جاء مجال تفويض السلطة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم وبمتوسط حسابي (2.71) ، وجاءت في المرتبة الثانية مجال فريق العمل بدرجة كبيرة أيضا بمتوسط حسابي (2.586)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة مجال الاتصال ، بمتوسط حسابي (2.356) حيث كانت بدرجة كبيرة. وفي المرتبة الرابعة مجال النمو المهني بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.214)، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (1.96).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة تعزى لمتغير الجنس.

التوصيات

- العمل على توفير نظام للحوافز .
- التدريب المستمر واستثمار التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في العمل.
- توفير مناخ تنظيمي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري للموظفين.

المقترحات :

- إجراء دراسات مشابهه للبحث الحالي على المدارس والجامعات .

المراجع:

- بن عيشي، عمار(2018م). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الحادي عشر ، العدد(35)، ص ص 37-61.
- الجرايدة ، محمد ، و المنوري ، أحمد بن عبد العزيز .(2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، مجلة المنارة، المجلد 20 - العدد 1- ب ص ص 41- 82.
- الحيايني ، ايمان علي،(2019) التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة الرافيدين ، مجلد 22 ، العدد 83. ص ص 35 - 52.
- خلفه ، سارة، وعيساوي، فلة(2018م). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد(3)، 357-366.
- دغفوس، عبد الكريم محمود،(2020). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد ، ليبيا.

- الدماس، حسن و ناصيف، ابتسام (2022م). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية 38 العدد الرابع - ص ص 355-355
<https://journal.damascusuniversity.edu..407>
- راضي ، (2010) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12 العدد 1 لسنة، ص ص 65 - 84.
- سعد، أمينة (2020م). التمكين كمدخل تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية دراسية تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الاسكندرية ، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 2 ، العدد (3)، ص ص 171-222.
- الطراونة ، إخلاص إبراهيم ، والنهدي، سميرة محمد (2017م). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارة الإدارية لدى المرأة السعودية :مدير ات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (3)العدد(1)، ص ص 35 - 56.
- قاسم ، مجدي، شحاتة ، صفاء، (2014). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين ادارة التغيير وادارته، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- الكيلاني، أحمد ، وآخرين،(2018). التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين ، المؤتمر الدولي بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ، الجمهورية التونسية، 25-29 /06/2018م.
- المسعودي ،وجدان بنت مقبول، و القرشي، سوا زن محمد(2021م). "أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية" 2030 دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة" الإصدار الرابع - العدد السادس والثلاثون ، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP تاريخ الإصدار - 2 تشرين الأول - 2021 ص ص 48 - 77. www.ajsp.net
- ملحم، سامي محمد. (2005). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار السيرة لتوزيع والنشر، عمان ،ط3.
- ملحم، يحيى.(2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الوطيفي ، كامل شكير(2014). التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية المجلد ، العدد 12 (30) سبتمبر/أيلول 2014)، ص ص 107-123.