



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي وسبل التغلب عليها

إعداد

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالتواب د/ ماجدة محمد أمين السمالوطي

استاذ أصول التربية المتفرغ

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة أسيوط

عميد كلية التربية الأسبق

كلية التربية جامعة أسيوط

الباحثة/ وفاء أحمد عبد الفتاح عامر

باحثة دكتوراه أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد الثانى - العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٠ م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

مقدمة:

تشكل الإدارة في رأي العديد من الباحثين عنصراً مهماً في نجاح العملية التعليمية وتحقيق فعاليتها، وإعدادها لمواكبة المتغيرات والأزمات المعاصرة، وتبعاً لذلك أصبحت الإدارة في المؤسسات التعليمية مثار اهتمام وعناية المعنيين بالتربية وشؤونها بحثاً ودراسة للوصول بها إلى أعلى قدر من الكفاءة المطلوبة لإنجاز ما يناط بها من مهام ومسئوليات.

ويعد التمكين من أهم العناصر التي تقف وراء أداء العاملين، فهو يضمن تكافؤ الفرص، ويزيد من النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية والسلطة الكافية لأداء مهامهم فضلاً عن مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، كما أنه يرفع درجة الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم. (تيسير زاهر، ٢٠١٢م، ٢٦٥)

وتعد الموارد البشرية أساس نجاح المنظمات في عملها، لذا أولت إدارات المنظمات عظيم اهتمامها بالمهارات البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها، ويتمثل التمكين في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

وتعد وظيفة القيادة من أكثر المجالات التي لا تزال محط اهتمام المسؤولين بسبب أهميتها كظاهرة إنسانية ترتبط بأداء الأعمال في الحياة اليومية للأفراد، وكذلك كونها المعيار الذي تستند عليه نجاح أي منظمة. فالقادة - ومنها قيادات التعليم الثانوي - يحددون أسلوب أو مدخل التعامل مع المشاكل ويتخذون القرارات، ويتبنون قيماً معينة ويحددون الإستراتيجيات، ويعمل الأفراد داخل المؤسسة في حدود هذه الأطر التي يحددها القادة، فهم الذين يحددون نوع النشاط وبيئة ومناخ العمل داخل المؤسسة (محمد عباس محمد، ٢٠٠٣، ١٠٨).

ويعتبر التمكين الإداري من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات؛ لتزويد العاملين بالسلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة المسؤوليات، والمشاركة في عملية صنع القرار بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين والعاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز.

ونجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة لتكافؤ الفرص والمشاركة وتحمل المسؤولية ومحفزة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.

يتضح مما سبق أن التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي يسهم في تحسين أدائهم، كما سيمكنهم من مواجهة التحديات الكثيرة المصاحبة للتغيرات المتسارعة في النظام التعليمي والبيئة المحيطة بهم والاستجابة لدواعي التطوير التربوي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر دراسة التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة المدرسية المدرسية لأن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية لأنه ملائم لجميع المؤسسات في مختلف الظروف.

فالهدف الرئيس للتمكين الإداري هو تعزيز دور القيادات التربوية؛ لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم ومواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات المتسارعة في النظام التعليمي والبيئة المحيطة. فهو الأساس الذي يمكن المدير من ممارسة سلطته بأكمل وجه، ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات المعاصرة. (حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي، ٢٠١٣، ٣٠٥).

وأصبح أساس تقدم أي شعب من الشعوب في العالم المعاصر يقاس بمدى تقدم المؤسسات التعليمية الموجودة فيه، ومدى تقدم ونجاح هذه المؤسسات يقاس بنوعية وكفاءة القيادة التربوية ومؤسساتها، وعلى جودة إعدادهم وتدريبهم والأسلوب الذي يدار به تلك المؤسسات التعليمية (نجوى حسين المسيري، ٢٠١٣، ٤٢٦).

وبناءً على ذلك أصبح من الضروري تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة لتكون قادرة في وجود مناخ فعال تعمل فيه على مواكبة العصر الحالي، حيث أن فقدان التكامل بين مدير المدرسة والهيكل التنظيمي القائم من ناحية، وبينه وبين المجتمع المحلي من ناحية أخرى، وكذلك الافتقار إلى دعم الإدارة بمعلومات عن المدرسة يعتبر من التحديات التي تعوق عمل الإدارة المدرسية في ضوء اللامركزية (نجوى حسين المسيري، ٢٠١٣، ٤٢٦، ٤٢٧).

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع التمكين الإداري، وجدت الباحثة ان المشكلة التي تواجه قيادات التعليم الثانوي ممثلة في ضعف التمكين الإداري لهذه القيادات، وذلك من خلال قراءتها حيث وجدت تعدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع التمكين الإداري؛ كدراسة: (زكية بنت عبد الله جابر، ٢٠١٢) ودراسة: (غفران محمود احمد النيمه، ٢٠١٣) ودراسة: (عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، ٢٠١٣) ودراسة: (احمد فتحي عبد الكريم،

(٢٠١٢) ودراسة: (ايمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة،٢٠٠٩) ودراسة: (Ogden, S., Glaister,W. &Marginson,2006)، ومن هنا نبعت مشكلة البحث.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي" ما معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي وسبل التغلب عليها؟"

أهداف الدراسة:

١. تعرف الأسس الفكرية للتمكين وأهمية تطبيقه، وأهدافه وخصائصه.
٢. تعرف مفهوم قيادات المدرسة الثانوية، ووظائفها، وصفاتها، ومسئولياتها.
٣. بيان معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي.
٤. التوصل إلى بعض المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: ترجع في تناولها للتمكين الإداري وأبعاده، وخصائصه، وأهميته؛ لتدريب قيادات التعليم الثانوي وصقل قدراتهم وتفويضهم بمزيد من الصلاحيات كوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها؛ وذلك للتغلب على المعوقات.

الأهمية التطبيقية: وضع بعض المقترحات التي تعزز التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي للتغلب على المعوقات التي تقف امامه بمحافظة أسبوط، بما يضمن الوصول إلى أفضل النتائج.

دراسات سابقة:

أولاً: دراسات عربية: دراسة: (اخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي،٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع البيانات الاستمارة، والتي وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (١٨١) مديرة كعينة مسح شامل، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج

الدراسة والتي أشارت إلى: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة. وجاءت أبرز المعوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرار.

دراسة: (أحمد فتحي عبد الكريم، ٢٠١٢): هدفت الدراسة تعرف درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، وبلغ عدد أفراد الدراسة (١٥٤) فرداً منهم (٩٨) مديراً و(٥٦) مشرفاً. تم الحصول على (١٣٧) استجابة بنسبة (٨٨.٩%) من كامل أفراد الدراسة. ولتحليل البيانات تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين المتعدد، ونتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وتعددت نتائج الدراسة وكان من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير العمل الحالي لدى المستجيبين ولصالح المشرفين التربويين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لدى المستجيبين.

دراسة: (زكية بنت عبد الله بن علي جابر، ٢٠١٢): استهدفت الدراسة تعرف واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن، واستخدمت الباحثة مقياس لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية، ومعوقاته وفوائده، وبلغت عينة الدراسة (١٦٨) مديرة ومشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري للمديرات في أبعاد: (تفويض السلطة والصلاحيات، وتنمية روح الفريق، والاتصال وتدفق المعلومات، وتدريب الموارد البشرية، والمكانة)، وفقاً لعدد سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح المديرات كثيرات الخبرة.

دراسة: (أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، ٢٠٠٩): تهدف هذه الدراسة تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري، وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم

الديموغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (٢٩٥) موظفا من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (anova) واختبار (T-test). وكانت من أهم نتائجها: وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون.

ثانيا: دراسات أجنبية: دراسة: دراسة (فوك وآخرون، ٢٠١١):

والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة المدرسية والصحة التنظيمية المدرسية والتمكين النفسى لدى مدرء المدارس الثانوية فى ماليزيا وقد استخدم الباحثون الاستبيان ومقياس التمكين النفسى، وقد قام بتطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٠١) من مدرء المدارس الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من عدد من المدارس المختارة بمدينة ساواك، بماليزيا، خلصت النتائج إلى أنه لا تؤثر الصحة التنظيمية بشكل كبير فى المدارس على مستويات التمكين النفسى لدى المدرء، حيث لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التعاونية والصحة التنظيمية والتمكين لدى مدرء المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات السابقة التمكين

الإداري للقيادات من نواحي متعددة؛ فمنها ما تناول أسلوب ونمط القيادة لديها أو حاول قياس مستوى قدرتها على القيادة التربوية والقدرة على التصرف واتخاذ القرار، ومنها ما حاول الكشف عن معوقات الدور القيادي لديها وقام باقتراح برامج للتنمية المهنية لهذه القيادات، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الكشف عن معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي في محافظة أسيوط، وسبل التغلب عليها.

تساؤلات الدراسة :

١. ما الأسس الفكرية للتمكين وأهمية تطبيقه، وأهدافه وخصائصه؟
٢. ما مفهوم قيادات المدرسة الثانوية، وأهميتها ، ووظائفها ، وصفاتها ، ومسئولياتها ؟
٣. ما معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي؟
٤. ما المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات؟

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره أقرب المناهج العلمية لدراسة المشكلة، حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف وتحديد الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحقيق تكافؤ الفرص وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا مع الثقة التامة بهم. (حسين الطراونة، ٢٠٠٦).

قيادات التعليم الثانوي: عرفت بأنها القدرة على رئاسة جمع من العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المنشأة (السيد عليوة، ٢٠٠١، ٤٦).

وتعرف إجرائيا بعملية تأثير مدير أو ناظر المدرسة الثانوية في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسئوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة في مرحلة التعليم الثانوي.

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات للدراسة قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع؛ لتوضيح الأسس الفكرية للتمكين الإداري وأبعاده، وخصائصه، وأهمية تطبيقه، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه لدى قيادات التعليم الثانوي، والمقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات.

وقد تناولت الباحثة بالعرض والتحليل التأميل النظري لموضوع التمكين الإداري، للإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة.

المحور الأول: الأسس الفكرية للتمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري: (مكن) فلان عند الناس مكانة عظم عندهم فهو مكين (ج) مكناه وفي التنزيل العزيز {قال إنك اليوم لدينا مكين أمين}، و(مكنه) من الشيء جعل له عليه سلطاناً وقدرة والأمر فلانا سهل عليه وتيسر له ويقال فلان لا يمكنه النهوض لا يقدر عليه،

و(ممكن) لَهُ فِي الشَّيْءِ جَعَلَ لَهُ عَلَيْهِ سُلْطَانًا وَفِي التَّنْزِيلِ الْعَزِيزِ {إِنَّا مَكْنَا لَهُ فِي الْأَرْضِ { وَالثُّوبُ خَاطَهُ بِمَكْنَةَ الْخِيَاطَةِ (مَج) وَقُلْنَا مِنْ الشَّيْءِ أَمْكَنَهُ مِنَهُ (تَمَكَّن) عِنْدَ النَّاسِ عِلَا شَأْنِهِ وَالْمَكَانَ وَيَهْ اسْتَقَرَّ فِيهِ وَمَنْ الشَّيْءِ قَدْرَ عَلَيْهِ أَوْ ظَفَرَ بِهِ (مَجْمَعُ اللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ ، مَادَّةُ مَكْنُ، ٨٨١) ، وَالتَّمَكِينُ الْإِدَارِيُّ فِي اللُّغَةِ الْإِنْجِلِيزِيَّةِ (Empower) بِمَعْنَى مَنَحِ السُّلْطَةِ الرَّسْمِيَّةِ أَوْ الْقُوَّةِ الْقَانُونِيَّةِ أَوْ إِعْطَاءِ قُوَّةٍ شَرْعِيَّةٍ لِشَخْصٍ مَا. (أحمد إسماعيل المعاني، ٢٠١١، ١٨٢).

واصطلاحاً: إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحقيق تكافؤ الفرص وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا مع الثقة التامة بهم. (حسين الطراونة، ٢٠٠٦، ٦٠).

يتبين مما سبق أن التمكين الإداري إستراتيجية إدارية تسعى لحث المرؤوسين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لتوظيف مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وأن التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي يتم من خلال منح السلطة والمسئولية من الإدارة التعليمية إلى هذه القيادات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، وممارسة الرقابة وتحمل المسئولية، وهم مسئولون عن إنجاز هذه المهام ومحاسبون عليها، وأن التمكين الإداري يعزز شعور قيادات التعليم الثانوي بالفاعلية الذاتية والتأثير، مما يدعم أهداف المؤسسة التعليمية، ويحقق التميز في أدائها.

أهمية التمكين الإداري: يساعد التمكين قيادات التعليم الثانوي على تحقيق الميزة التنافسية لمدارسهم: حيث تسعى إلى كسب الميزات عن غيرها من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط.

وكذلك يساهم التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لقيادات التعليم الثانوي: فتحقيق الذات لدى العاملين في أي مؤسسة، يشكل حافزا معنويا يقع في قمة الحاجات الإنسانية؛ فالتمكين الإداري يولد الشعور لدى مديري المدارس بأنهم الأساس في نجاح المؤسسة التعليمية. (Swarnalatha&Prasanna, 2012, 107).

كما أن التمكين الإداري يزيد من قدرات قيادات التعليم الثانوي على الابتكار والإبداع في حل المشكلات؛ فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط قوى بين التمكين الإداري والإبداع، فالمؤسسات التربوية الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال تقديم المبادرات

وتشجيع الأفكار الجديدة. "والمؤسسات التي تمنح المرؤوسين الفرص لممارسة السلطة وللتعلم والنمو تكون أكثر ابتكاراً من غيرها" (Fernandez & Moldogaziev, 2012).

"فالإبداع في العمل التعليمي يحتاج إلى توفير التمكين الإداري لمديرى المدارس، لأن المدير غير الممكن هو مستقبل للقرارات فقط، دون أن يكون له مشاركة فيها، فيكون محدود الصلاحيات، وذلك بعكس المدير الممكن فتراه مبدعاً في إدارته المدرسية بفضل التمكين الذى يعطيه السلطة والصلاحيات الكاملة." (بهاء الدين عمر مصباح سالم، ٢٠١٦، ٥٦) ويضمن وصول مقترحاته وأفكاره إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.

وتجدر الإشارة هنا إلى ان أهمية التمكين الإداري تكمن في تنميته المهارات القيادية من خلال ممارسة قيادات التعليم الثانوي لصلاحياتهم ومسئولياتهم من خلال التمكين الإداري، مما يجعلهم أكثر استقلالية في إدارة مهامهم، وتدفعهم إلى اكتشاف المواهب والقدرات القيادية لدى مرؤوسيه.

أهداف التمكين الإداري: تمثل الأهداف مجموعة النتائج النهائية التي تسعى أي إستراتيجية إلى تحقيقها، ويحقق التمكين الإداري للقيادات المدرسية العديد من الأهداف التي تساعد المؤسسة التعليمية على أداء أدوارها على الوجه الأكمل.

فهو يهدف إلى مشاركة المرؤوسين في جميع المستويات التنظيمية في صنع القرار، والتزام الرؤساء بمساعدة المرؤوسين على تحقيق الذات (جمال محمد علي ، ٢٠٠٩م، ١١٥)، والاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة، وجعل المرؤوسين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومؤسساتهم، ومن ثم الوصول إلى أفضل أداء لهم. (زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، ٢٠٠٩م، ٩٣)، كما يهدف إلى بناء أسلوب للعمل يحفز المرؤوسين داخليا كشعورهم بالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل في المؤسسة.

ويمكن القول أن الهدف الرئيس للتمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي يتمثل في الاستفادة من قدراتهم لتحسين وتطوير العملية التعليمية.

خصائص التمكين الإداري: للتمكين الإداري خصائص تميزه، وفيما يلي بعض هذه الخصائص:

- التمكين الإداري متعدد الأشكال ويتحقق بعدة وسائل منها تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن المرؤوسين من توظيف إبداعهم و

والتنافس والطموح المستمر، لتحقيق الانجازات والأهداف (رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، ٢٠٠٨م، ١٤٤)

- يرتبط التمكين الإداري بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالثقة سببا لنجاح التمكين ونتيجة في نفس الوقت ، والثقة تعني الأمانة والتعاون والالتزام المهني. وأن يكون الرؤساء بجانب المرؤوسين لا في مواجهتهم (جمال محمد علي، ٢٠٠٨م، ١٠٠) .
- ترتبط برامج التمكين الناجحة بالمؤسسات سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهي المؤسسات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم، وتشجع على الابتكار والإبداع وتفويض السلطات والمسئوليات للعاملين لاتخاذ القرارات. (جمال محمد علي، ٢٠٠٩م، ١١٧).

المحور الثاني: قيادات المدرسة الثانوية :

مفهوم القيادة بالمدرسة الثانوية: تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تعد عنصرا حيويا وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بقدرات قياداتها(محمد عبود الحراشة، ٢٠١٢، ١٦٥)؛ فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف (إبراهيم عصمت مطاوع، ٢٠٠٣، ٧٤)، ويعرف سارتي القيادة (Sadeghi) بأنها إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Sadeghi,2013,172).

فالقيادة عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسئوليات وفقا للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة في مرحلة التعليم الثانوي.

وهناك ثلاثة عناصر لا بد من توافرها في القيادة: وجود جماعة من الأفراد، ووجود شخص من بين أعضائها قادر على التأثير الإيجابي في سلوك هؤلاء الأفراد أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان (أسلمة سعد خيري، ٢٠١٢، ٢٢).

وتمثل القيادة المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحل مكانه كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادراً على مواصلة حياته العملية فيما بعد.

وظائف قيادات المدرسة الثانوية: تشمل وظائف قيادات المدرسة الثانوية الأطر الآتية: التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق، ووضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية، وتنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة، والتنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم، وتحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم (بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٤، ٩٢). وتمثل قيادات التعليم الثانوي في مدير المدرسة الثانوية.

والوظيفة الرئيسة لمدير المدرسة الثانوية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم رغبة في تحقيق تنظيم إدارة العمل المدرسي وتوجيه الطلبة ومساعدتهم على التكيف وتفويض السلطة، وتقويم العملية التعليمية، ويعد مدير المدرسة القائد الأكاديمي للمدرسة، وله استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ولكنه مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بوساطة الإدارة العليا والاتجاهات الخاصة بالمدرسين والآباء (راتب سلامة السعيد وإبراهيم علي حسنين، ٢٠١٦، ٥١).

ويتضح مما سبق ان وظيفة مدير المدرسة الثانوية من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي للمدرسة، حيث يعمل على تهيئة الظروف التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم لتحقيق النمو المتكامل لهم، كما يعمل على تنمية خبرات كل من يعمل معه في المدرسة وفقاً للصالح العام.

صفات قيادات المدرسة الثانوية: يمثل مدير المدرسة الثانوية رأس العمل التربوي بالمدرسة الثانوية، وهي ممثل السلطة ولذا تتطلب هذه القيادة مجموعة من الصفات من أهمها: **الصفات المهنية:** وهي الصفات التي تتصل بالمجال الوظيفي من حيث انه عمل تربوي يقتضى القيام به توفر صفات معينة تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح، ومعرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو ومراعاة ذلك في العملية التربوية، والقدرة على تنسيق جهود العاملين مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار، والقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون مثمر(نبيل سعد خليل، ٢٠٠٩، ١٢٩).

الصفات الشخصية: وهي صفات تتصل بالتكوين العام لمدير المدرسة الثانوية الذي يمارس هذا العمل فكريا ووجدانيا واجتماعيا من حيث مسؤولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين، وبالتالي يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل، وتتمثل تلك الصفات في الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه بحيث ينعكس هذا على جميع العاملين معه في المدرسة مع مراعاة العدالة التامة في التعامل مع العاملين معه دون محاباة (نبيل سعد خليل، ١٢٩، ٢٠٠٩، ١٣٠). بالإضافة إلى سعة الأفق والاستعداد للبدل والتضحية والتعاطف، القدرة على حل المشكلات الطارئة في العمل المدرسي.

مسئوليات قيادات المدرسة الثانوية: وقد حددت وزارة التربية والتعليم المهام والمسئوليات المنوطة بمدير المدرسة الثانوية العامة. والتي يجب ان يقوم بها بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بفعالية منها: قيادة العاملين بالمدرسة في عملية وضع رؤية مستقبلية، تساعده في تحديد الأهداف التعليمية وجدولتها زمنياً واختيار الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وقيادة عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية، مع التأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها، والمساهمة في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي مدعم للعاملين بالمدرسة، مع الحرص على إبراز جهودهم في نجاح خطط المدرسة، مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء(ناهد عزت إسماعيل، ٢٠٠٩، ١٠).

ويتضح مما سبق أن مسؤولية قيادة المدرسة الثانوية تتمثل في مدير المدرسة وهو المسئول التنفيذي عن كافة الأنشطة المدرسية في المجالات التربوية والتعليمية والشئون الفنية والخدمية لتحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة التعليمية.

مهام مدير المدرسة وواجباته: تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع فقد أقام المجتمع المدارس بادئ الأمر وأوكل إليها تربية

أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أيضاً أنها يمكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيداً عن المجتمع، وبعيداً عن مشكلاته، وأمانيه، وأهدافه. فكان عمل مدير المدرسة يقتصر على الممارسات التي يقوم بها لتنفيذ الجوانب الإدارية وضبط النظام داخل مدرسته وتنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات. (عائشة جاسم محمد، ٢٠١٠، ١٩٣)

ثم ظهر مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه (راتب سلامة السعيد وإبراهيم على حسنين، ٢٠١٦، ١١٣).

المهارات اللازمة لقيادات التعليم الثانوي: هناك بعض المهارات اللازمة لقيادات التعليم الثانوي الناجحة لاتخاذ القرار الرشيد. وقد عمدت الأنظمة التربوية المتقدمة إلى التأكيد على ضرورة توافر مواصفات ومهارات أساسية لدى القائد التربوي، وهي استجابة موضوعية لمقتضيات العصر، لكي يستطيع القائد التربوي أن يمارس دوره القيادي في التأثير في الآخرين، وتوحيد جهودهم وحشد طاقاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

وتتلخص هذه المهارات في كيفية أداء الأعمال الإدارية والمالية بكفاءة، وإتباع اللوائح والقوانين، والمهارة في حل المشكلات وإدارة الصراع والخلاف والتفاوض، وكذلك مهارة الاستماع الجيد وعدم مصادرة الرأي الآخر. (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠١٢، ٣٣)

من خلال ما سبق ينبغي على قيادات التعليم الثانوي أن تكون لديها إحساس جيد بما يجب القيام به؛ لتكون إدارة فعالة توظف الإمكانيات المتوفرة وتحسن استغلالها.

المحور الثالث: معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي:

بالرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء وإثراء العمل وإعطاء مزيد من الحرية لتحمل المسؤولية لجميع المرؤوسين، إلا أنه في كثير من الأحيان تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيقه بالشكل الصحيح، ويمكن تصنيف هذه المعوقات كالتالي:

معوقات تتعلق بالقيادات العليا للمؤسسة التعليمية: قد تصبح أساليب القيادة

وإدارة العمل لدى القيادات العليا في المؤسسة معوقة لتطبيق التمكين الإداري؛ حيث تتمكن بعض القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية المألوفة بدون استخدام المرونة عند تطبيقها وسيادة الفردية لدى البعض الآخر وقلة رغبتهم في العمل الجماعي، وقلة تقبل وجهات النظر الأخرى مما قد يحد من تطبيق التمكين الإداري ومن ثم مقاومة أي تغيير أو تطوير.

ولعل جهل بعض القيادات العليا لمفهوم التمكين وعدم الفهم الصحيح له، قد يدفعهم لإعاقة تطبيقه، فعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وعدم وجود معلومات كافية حول عملية التمكين والمطلوب لتحقيقه تتسبب في عدم دعمه (Huq, R., , 2010, 6).

وقد تخاف القيادات التسلطية من فقدان السلطة مما يجعلهم يحجبون عن تفويضها. فقد لا تفوض القيادة العليا السلطة لأنها تريد الحفاظ على السيطرة المحكمة على العمليات المسندة إليها ويصبح الاتصال بين القيادات والمديرين هو إيصال الأمور لهم للموافقة عليها. (Swarnalatha, 2012. 107-115). وقد تتخوف القيادات العليا من أن تظهر القيادات التنفيذية كفاءة في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما يؤثر على ثقة الإدارة بهم.

كما أن تمسك بعض الإدارات التعليمية بكل الصلاحيات دون أن تعطى لمديري المدرسة الثانوية شيئاً من هذه الصلاحيات جعل الإدارة المدرسية مقيدة بقيود الإدارة التعليمية، فلا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة بسبب المركزية، وتشعر بعدم الارتياح في عملها وعدم الثقة في نفسها وينعكس اثر ذلك على نوعية أدائها فلا تجد الفرصة ولا الحافز الذي يجعلها تتطرق في عملها وتطور وتبتكر فيه. (راتب سلامة السعود وابراهيم على حسنين، ٢٠١٦م، ٢٧٧، ٢٧٨)

معوقات تتعلق بقيادات التعليم الثانوي: قد يرجع ضعف بعض قيادات التعليم الثانوي في قيادة مدارسهم بصورة فعالة وجودة عالية للعديد من المعوقات التي قد ترتبط بشخصية مدير المدرسة نفسه أو ترجع إلى عدم تأهيله وتدريبه لأدواره ومهامه التي يتطلبها تمكينه الإداري.

فاعمل الخوف لدى القادة والمرؤوسين من أهم عوامل الإعاقة لتطبيق التمكين، وتتمثل في ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسايرة ومجاراة الأمور (لطيفة احمد السبتي وقريشي محمد الطاهر، ٢٠١٥، ٥٠).

وقد يرجع هذا لانخفاض كفاءة قيادات التعليم الثانوي وخوفهم من انكشاف أمرهم في حال تولى صنع القرار، فضلاً عن عدم الرغبة بتحمل المسؤوليات والأعباء الإضافية (ريم ناصر المسعود ، ٢٠١٣، ٣٠، ٣١) فهو لا يرغب في تفويض السلطة له لخوفه من أن

تكشف عن أوجه القصور الإدارية لديه، وقد يحدث هذا خاصة عندما يكون المدير غير كفء فى التشغيل والإجراءات والأساليب والممارسات.

المحور الرابع: بعض المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات:

وبالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع مجموعة من المقترحات والتوصيات تسهل تمكين قيادات التعليم الثانوي فى المؤسسات التربوية من أهمها:

- **التأهيل العلمى الكافى فى المجالين الإدارى والتربوى:** فمن غير المعقول تمكين قيادات التعليم الثانوي بدون تأهيلها ببرامج تدريبية مستمرة فى المجال التربوى وفى مجال القيادة والإدارة التربوية، لملاحقة الجديد فى هذين المجالين.
- **التفويض والثقة الإدارية لقيادات التعليم الثانوي:** إن أساس عملية التمكين الإدارى هو الثقة، ثقة الإدارة التعليمية بقيادات التعليم الثانوي؛ فتقة القيادة بنفسها هى من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة فى كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية؛ فقيادات التعليم الثانوي تعزز الثقة فى نفوس مديري المدارس باعتمادهم لمعايير عالية تتبلور فى الرسائل والمعلومات التى يتبادلونها مع الآخرين ويطبقون تلك المعايير فى تصرفاتهم وأفعالهم لكى يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذى به فى المؤسسة التعليمية (محمود حسين الوادى، ١٩٥، ٢٠١٢).
- **مشاركة قيادات التعليم الثانوي فى اتخاذ القرار:** تكمن عملية اتخاذ القرار الرشيد فى تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات فى المؤسسة التربوية، وبذلك تكون قراراته أكثر فاعلية، وكلما زادت الآراء بإشراك قيادات التعليم الثانوي فى اتخاذ القرار كان القرار صائباً.
- وبالرغم من قيام الإدارة التربوية باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية، وخططها، ومؤهلات المعلمين التربوية لتنفيذها، إلا أن هذه السياسات لابد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى قيادات التعليم الثانوي، وأخذ التغذية الراجعة حتى لا تحدث فجوة بين التخطيط والتنفيذ فى العملية التعليمية، مما قد يؤدى بالضرورة إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب.
- **الاتصال الفعال لقيادات التعليم الثانوي مع المستويات الإدارية العليا:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين قيادات التعليم الثانوي،

فالإدارة التعليمية لا تستطيع حل المشكلات بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى مديري المدارس الثانوية.

- **وضوح الرؤية والرسالة لدى قيادات التعليم الثانوي:** يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدركت قيادات التعليم الثانوي أهداف ورؤية الإدارة التعليمية في التعامل مع الأزمات؛ فبناء الرؤية تمثل الخطوة الصحيحة نحو التمكين الإداري؛ فالرؤية تزود قيادات التعليم الثانوي بما يجب القيام به، لتنمية الإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة التعليمية بأنه صحيح، ويجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة التعليمية بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، عن طريق إعطاء قيادات التعليم الثانوي حيز ومتسع للقيام بأعمالهم وإعطائهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.

تكوين قيادات التعليم الثانوي لفرق عمل لنشر ثقافة الابتكار والإبداع:

يتطلب تمكين قيادات التعليم الثانوي ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، وتشجع على أسلوب العمل من خلال الفرق، من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فريق العمل من قبل الإدارة التعليمية. وبعد تكوين فرق العمل أسلوباً من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المؤسسات التربوية المتطورة.

وتقوم هذه الفرق بنشر ثقافة الابتكار والإبداع لضمان ظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تضيف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتبعث الثقة والاعتزاز والفخر لدى أفراد المدرسة. وكذلك فرق عمل لمهام الأزمات.

- **التدريب المستمر لقيادات التعليم الثانوي:** لا يمكن تمكين قيادات التعليم الثانوي بدون توفير التدريب اللازم، مما يتطلب إكسابها المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، والتمكين الإداري الناجح لها.

المصادر:

١. إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣)، الإدارة التربوية في الوطن العربي -أوراق عربية عالمية، القاهرة: دار العربي.
٢. أحمد إسماعيل المعاني (٢٠١١)، قضايا إدارية معاصرة، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. اخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي (٢٠١٧)، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (٣)، العدد (١).
٤. أحمد فتحي عبد الكريم(٢٠١٢)، "درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، تصدر عن الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الرياض، العدد(٣٨).
٥. أسامة سعد خيرى (٢٠١٢): القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
٦. السيد عليوة (٢٠٠١)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر.
٧. أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة اخو ارشيدة(٢٠٠٩)، "التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، تصدر عن عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، المجلد (٥)، العدد (٢) .
٨. بهاء الدين عمر مصباح سالم(٢٠١٦) ، "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.
٩. بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر(٢٠١٤):رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفكر العربي.

١٠. تيسير زاهر(٢٠١٢)،"أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد(٢٨)، العدد(٢).
١١. جمال محمد علي(٢٠٠٨)،"التمنية الادارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، جامعة أسيوط:مركز الكتاب للنشر.
١٢. جمال محمد علي(٢٠٠٩)، الحديث في الإدارة الرياضية، القاهرة: دار الفكر العربي.
١٣. حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويعي(٢٠١٣)، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، مجلد (٤٠)، ملحق (١).
١٤. حسين الطراونة(٢٠٠٦)، "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، الأردن .
١٥. راتب سلامة السعود وإبراهيم علي حسنين (٢٠١٦) ، التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية: اتجاهات معاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٦. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة(٢٠٠٨)،الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات،الأردن:عالم الكتب الحديث.
١٧. ريم ناصر المسعود (٢٠١٣)، "واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٨. زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح(٢٠٠٩)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٩. زكية بنت عبد الله بن علي جابر(٢٠١٢)، "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٠. سليمان حامد(٢٠١٦) ، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

٢١. عالية جواد محمد علي، وسيف الدين عماد أحمد (٢٠١٣)، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٦).
٢٢. عائشة جاسم محمد عبيد شافي (٢٠١٠)، مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢٣. لطيفة أحمد السبتي وقريشي محمد الطاهر (٢٠١٥)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١١)، عدد (١).
٢٤. مجمع اللغة العربية (د.ت)، المعجم الوسيط، القاهرة، ج٢، الناشر: دار الدعوة.
٢٥. محمد عباس محمد عبدالرحيم (٢٠٠٣)، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط.
٢٦. محمد عبود الحراشة (٢٠١٢)، السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد الرابع.
٢٧. محمود حسين الوادي (٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر.
٢٨. ناهد عزت اسماعيل إمام (٢٠٠٩)، دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس.
٢٩. نبيل سعد خليل (٢٠٠٩)، أنماط الادارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: دار الفجر للنشر.
٣٠. نجوى حسين المسيري (٢٠١٣)، الجديد في إدارة التعليم: الإدارة الذاتية للمدرسة: بين النظرية والتطبيق، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
٣١. ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢)، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.

32. Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2012), "Using Employee Empowerment to Encourage, Innovative Behavior in the Public Sector", **Journal of Public Administration Research and theory**, Vol.23, No. 1, pp. 155–187.
33. Fook, Chan Yuen & Sidhu, Gurnamkaur & Britten, Linton Jerah & Fool, Foo Say & Kaur, Ranjit (2011). Relationship between school culture and school organizational health with psychological empowerment among secondary school principals in Malaysia International Journal of Arts & Sciences, (16), pp. 129–143.
34. Huq, R.,(2010) "**Employee Empowerment: the rhetoric & the reality**", Axminster, Triachy Press Station Offices.
35. Ogden, S., Glaister,W. &Marginson(2006), D., **Empowerment and Accountability**: Jornal of Management Studies, 43(3), 521–555.
36. Sadeghi.J and et al (2013) : "Approaches on leadership theories", **journal of American science** , volume 9 , number–1
37. Swarnalatha, C.I. & Prasanna, T.S.(2012), "A study on employee empowerment to motivate the employees in health care industry in a private multi–specialty organization," **Asian Journal Of Management Research**, Vol. 3, pp. 107–115.
38. Swarnalatha, C.I. & Prasanna, T.S.(2012), "A study on employee empowerment to motivate the employees in health care industry in a private multi–specialty organization," **Asian Journal Of Management Research**, Vol. 3, pp. 107–115.

