



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها

*Obstacles to the Administrative Empowerment Of The Egyptian School Manger and ways to Confront Them*

بحث مشتق من رسالة بحث مشتق من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم

### إعداد

د/ منال رشاد عبد الفتاح  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة  
والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

د/ أحمد محمد سعيد  
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة  
التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

أ/ جيهان عزت السيد محمد الشاعر

باحثة دكتوراه - قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية

جامعة السويس

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية  
لشئون البيئة وخدمة المجتمع سابقاً  
كلية التربية - جامعة سوهاج

د/ إيهاب إبراهيم منجي الحو

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة السويس

تاريخ الاستلام: ٦ ابريل ٢٠٢١ م - تاريخ القبول: ٢٦ ابريل ٢٠٢١ م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 149358

## ملخص :

استهدف البحث الحالي التعرف على معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقاً للأدبيات المعاصرة، وتحديد أهم ملامح المدرسية المصرية - بشكل عام - في الوقت الحاضر، والكشف عن أهم أدوار مدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم الإجراءات اللازمة لمدير المدرسة في مصر لمواجهة معوقات تطبيق التمكين الإداري، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية، كما تم تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٢٥٥) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس بالإضافة إلى الوكلاء والوكيلات وبعض المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات وكذلك المعلمين والمعلمات، وكان من أبرز نتائجه تمتع بعض مديري ومديرات المدارس بمجموعة من المهارات الإدارية التي تساعدهم أو تساعدهن على تبني التمكين الإداري في مدارسهم أو مدارسهن، كما تؤدي قلة تبادل المعلومات بين وحدات العاملين بمختلف المدرسة إلى ضعف التمكين الإداري في ذات المدارس، ووجود مناخ تنظيمي فعال في بعض المدارس يشجع على تطبيق التمكين الإداري عملياً في هذه المدارس.

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري - معوقات - مدير المدرسة.

***Abstract in English***

The current research aimed to identify the obstacles to administrative empowerment in the Egyptian school Manager and ways to confront them, by identifying the theoretical foundations of administrative empowerment according to contemporary literature, identifying the most important features of the Egyptian school - in general - at the present time, and revealing the most important roles of the school principal in contemporary administrative thought, And determining the most important measures necessary for the school principal in Egypt to face the obstacles of applying administrative empowerment, and the current research used the descriptive approach and the statistical method in order to achieve its scientific objectives and answer his research questions, and a questionnaire was applied to a sample of (255) members of the principals and directors of secondary schools in the Suez Governorate in addition to To the agents and agents, some first teachers and primary teachers, as well as teachers and female teachers, and one of its most prominent results was that some school principals and principals enjoyed a set of administrative skills that help them or help them to adopt administrative empowerment in their schools or schools, and the lack of information exchange between the units of workers in the various schools leads to weakness Administrative empowerment in the same schools, and an effective organizational climate in some schools that encourages the application of administrative empowerment Practically irrigation in these schools.

**Key Words :** Administrative Empowerment - Obstacles - School Principal.

أولاً : الإطار العام للبحث :  
مقدمة:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة العصرية على معالجة بعض مشاكلها وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات على اعتبار أن عملية التمكين الإداري تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين، ومن ثم يتولد لديهم الشعور بالمسئولية تجاه العمل ويزداد انتمائهم للمؤسسة ويرتفع رضاهم عن عملهم بذات المؤسسة بل ويرغبون في الاستمرار بها ومثل هذه المنهجية جعلت من التمكين إستراتيجية إدارية تأخذ المؤسسة نحو مستقبل أفضل ونتائج مأمولة.

وتتدرج مستويات التمكين الإداري حيث تبدأ من الأدنى إلى الأعلى بمعنى أن التمكين يشمل كافة مستويات المؤسسة سواء المستوى الأدنى والذي يتمثل في الإدارة التنفيذية أو المستوى الأوسط والذي يتمثل في الإدارة الإشرافية والمستوى الأعلى والذي يتمثل في الإدارة العليا(١)، وفي الواقع يكون التمكين الإداري في المستوى الأدنى منخفضاً وفي المستوى الأعلى مرتفعاً حيث أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع إستراتيجية المؤسسة وصناعة القرار في حين أن الإدارة الوسطى تشرف على تنفيذ القرار وتكوين فرق العمل وقياس جودته، في حين أن الإدارة الدنيا مسؤولة عن تنفيذ القرار وبالتالي يتم تقييم أداء العاملين فيها بناءً على نتائجهم معنى ذلك أن التمكين في الفكر الإداري المعاصر يشمل كافة ميادين العمل بالمؤسسة سواء الفنية أو المالية أو الإدارية أو البشرية وغيرها.  
مشكلة البحث :

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما دور مدير المدرسة المصرية في مواجهة معوقات تطبيق التمكين الإداري في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ٢- ما أهم ملامح المدرسة المصرية - بشكل عام - في الوقت الحاضر؟
- ٣- ما أهم أدوار مدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر؟

٤- ما أهم الإجراءات اللازمة لمدير المدرسة المصرية لمواجهة معوقات تطبيق التمكين الإداري؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي التعرف على معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها، وذلك من خلال :

- ١- التعرف على أهم الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقاً للأدبيات المعاصرة.
- ٢- الكشف عن أهم ملامح المدرسية المصرية - بشكل عام - في الوقت الحاضر.
- ٣- تحديد أهم أدوار مدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر.
- ٤- تحديد أهم الإجراءات اللازمة لمدير المدرسة المصرية لمواجهة معوقات تطبيق التمكين الإداري.

منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

مصطلحات البحث : أركز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

١- التمكين الإداري Administrative Empowerment :

يعرف التمكين الإداري على أنه العملية التي تؤدي إلى منح مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام، صلاحيات اتخاذ القرارات وتنفيذ بعض المهام من قبل الإدارة العليا في ضوء المهام المحددة وتدريبهم على ذلك مع مدهم بالمعلومات والحوافز لإنجاز هذه المهام بالطرق الابتكارية<sup>(٢)</sup>، أو هو الإجراء الذي تعطي بمقتضاه القيادات الإدارية المتمثلة في المديرين والوكلاء، ومسئولية تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وسلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات اليومية، دون الرجوع للسلطات الأعلى بالإدارات والمديريات التعليمية<sup>(٣)</sup>.

ويعرف إجرائياً على أنه العملية التي يتم بموجبها منح القادة التربويين مزيد من الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أداء أعمالهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الجهات الإدارية العليا، وهذه الصلاحيات تؤدي إلى مزيد من حرية التصرف ومزيد من الإبداع وتحمل المسئولية للقرارات المأخوذة بالإضافة لدعمهم للأعمال التي يقومون بها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

## ٢- المدرسة المصرية :

ونعني بها تلك المؤسسة التعليمية التي تقوم على أمر تربية الأجيال المتلاحقة وفق فلسفة المجتمع ومقتضيات العصر بمختلف المراحل التعليمية، وعلى هذا فإن المؤسسة التعليمية تشمل (المدرسة الابتدائية - المدرسة الإعدادية - المدرسة الثانوية) بشكل عام في مصر، كما أنها تنوب عن المجتمع في تربية الأجيال وإعدادها حتى يصبحوا مواطنين صالحين لمجتمعهم.

## ٣- مدير المدرسة School Manger :

هو المسئول الأول عن تسيير أمور المدرسة في كافة مجالات العمل سواء كانت إدارية أو فنية أو إشرافية أو مالية أو مجتمعية أو غيرها.

ثانياً : الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقاً للأدبيات المعاصرة : وتتمثل في :  
أ- مفهوم التمكين الإداري وأهميته :

يمكن النظر إلى التمكين الإداري Empowerment على أنه إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للعاملين في المؤسسة وخاصة في المستويات الدنيا<sup>(٤)</sup>، وهناك من ينظر إلى التمكين على أنه آلية يمكن من خلالها حصول مديري المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية على حق التحكم في أعمالهم وشعورهم بالسيطرة الفعلية في تشكيل فرص العمل المؤسسي بما يؤدي إلى تعديل الوضع والمكانة المهنية في المؤسسة بالإضافة إلى تطوير الأساس المعرفي وزيادة معدلات المرونة في صنع القرار<sup>(٥)</sup>، ويأتي فريق ثالث وينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح السلطة التشريعية والإدارية لمدير المؤسسة بالقدر الذي يسمح له بإدارة العمل المؤسسي وفقاً لمعايير الجودة التي يتوقعها المجتمع والسرعة التي تتطلبها المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي تساعده على صقل مهاراته وتنمية قدراته<sup>(٦)</sup>، ويأتي فريق رابع وينظر إلى التمكين على أنه يعد بمثابة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين إنتاجية العاملين بها من خلال تعزيز الدافعية لديهم نحو العمل مع وجود مؤسسة فاعلة<sup>(٧)</sup>.

أما عن أهمية التمكين فيمكن عرضها على النحو التالي :

١- بالنسبة للعاملين : تتمثل في :

- تحقيق الانتماء **Affiliation Achievement** : حيث إن التمكين يسهم في زيادة انتماء العاملين للمؤسسة ومن ثم تنمية انتمائهم لأعمالهم ويترتب على ذلك شعور العاملين بالانتماء للعمل ورغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة وبالتالي تزداد إنتاجيتها ويقل معدل الدوران لديهم.
- المشاركة الفاعلة **Active Participation** : حيث إن تمكين العاملين يعمل على رفع مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار المؤسسي واتخاذ بالإضافة إلى شعورهم بتحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتجاه أهداف المؤسسة التي يعملون بها وينتمون إليها<sup>(٨)</sup>.
- تحسين مستوى الأداء **Improving the level of Performance** : حيث إن التمكين يؤدي إلى تحسين نوعية أداء العاملين على اعتبار أن التمكين يمنحهم الثقة بالنفس ويدعم سلطتهم في العمل ويمنحهم المزيد من الصلاحيات في إطار زيادة مساحة حرية التصرف للعاملين واختيار الأساليب المناسبة لإنجاز أعمالهم<sup>(٩)</sup>.
- اكتساب المعرفة الجديدة **Acquire New Knowledge** : حيث إن التمكين يعمل على توفير معارف جديدة تفيد العاملين في العمل وربما يترتب على ذلك انخراطهم في دورات تدريبية وندوات وورش عمل وحضور مؤتمرات تكسبهم معارف جديدة تخدم أعمالهم وتسهم في تحسين إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإنه من الممكن أن يترتب على المعرفة الجديدة توليد مهارات جديدة لدى العاملين تنعكس إيجاباً على المؤسسة<sup>(١٠)</sup>.
- المحافظة على العاملين **Maintaining Employees** : حيث إن التمكين يشعر العاملين بالفخر عند العمل بالمؤسسة على اعتبار أنه على علم بعمله وأساليب إنجازته وبالتالي يهتم بتطوير كفاءته وتنمية قدراته ومن ثم تتمسك به المؤسسة وتحافظ عليه نظراً لأدائه المتميز وانتمائه المتزايد وحبه للمؤسسة.

- الشعور بالمكانة/القيمة **A sense of Status / Value** : حيث إن التمكين يعمل على إكساب العاملين مكانة متميزة في أعمالهم ومن ثم يشعرون بقيمة ذاتهم ودورهم الهام في المؤسسة والذي يترتب عليه تحقيق أهدافها وقبول التحدي عبر المزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها من خلال الارتقاء بالعاملين والمحافظة عليهم والتأكيد على إثبات ذاتهم وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المتنوعة لهم<sup>(١١)</sup>.
- تحقيق الرضا الوظيفي **Achieve Job Satisfaction** : حيث إن التمكين يجعل العاملين يشعرون بحرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة الفاعلة في صنع القرار واتخاذها والمحصلة النهائية لكل ذلك يتحقق الرضا الوظيفي لهم بل يزداد ومن يتحسن الأداء الوظيفي لهم، ثم يشعرون بالفخر للعمل في هذه المؤسسة<sup>(١٢)</sup>.
- ٢- بالنسبة للمؤسسة : تتمثل في :
  - زيادة ولاء العاملين **Increase Employee Loyalty** : على اعتبار أن التمكين يعطي العاملين مساحة أكبر من الحرية في إنجاز العمل ومشاركة فاعلة في تسيير أمورها وإنجاز أعمالها وصنع قراراتها وانخراطهم مع الصالح العام للمؤسسة وبالتالي يزداد ولائهم للمؤسسة ويحبون الاستمرار فيها لأنها تحافظ عليهم وبالتالي يكون المقابل المحافظة على المؤسسة<sup>(١٣)</sup>.
  - تحسين إنتاجية العاملين **Improving Employee Productivity** : على اعتبار أن التمكين ينتج عنه مناخ مؤسسي إيجابي وبيئة آمنة خالية من الصراعات أو النزاعات وبالتالي يصب ذلك في زيادة الإنتاجية على المستوى الكمي فتزداد الإنجازات وعلى المستوى النوعي تتحقق جودة الإنجاز من قبل العاملين بما يدعم إنتاجية المؤسسة وارتقاء مكانتها والمحافظة على سمعتها في البيئة التي تتواجد فيها<sup>(١٤)</sup>.
  - تنمية فرص الإبداع لدى العاملين **The Development of Creativity** : على اعتبار أن التمكين يمنح العاملين روح المبادرة ويولد لديهم الفكر الخلاق ومن ثم يشجعهم على تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم بدورها في نقل المؤسسة من كونها مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة إبداعية عبر اندماج العاملين في أعمالهم ولصالح المؤسسة<sup>(١٥)</sup>.



- دعم برامج التجديد في المؤسسة **Supporting the Institution's Renewal Programs** : على اعتبار أن التمكين يزيد رغبة العاملين في التغيير على مستوى الشكل والمضمون ومن ثم تقل مقاومة التغيير من قبل العاملين وبالتالي تنجح كل الجهود الرامية إلى التغيير لأنها تسهم في حب التغيير وتحقيق التجديد المنشود للمؤسسة على مستوى العاملين أو على مستوى وحدات المؤسسة.

- تحقيق جودة أداء العاملين/المؤسسة **Achieving the Quality of the Performance of The Employees Institution** : على اعتبار أن التمكين يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم فتتحقق جودة الأداء وهذا يعد مؤشراً على بقاء المؤسسة واستمرارها وضمان تطورها وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل<sup>(١٦)</sup>.

- تحسين العلاقة بين العاملين **Improving the Relationship Between Employees** : على اعتبار أن التمكين يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين حيث يدعم ديمقراطية الحوار وحرية التعبير عن الرأي ويجعل المؤسسة بمثابة فريق عمل متكامل يؤدي بأسلوب متناغم مع أطرافه المختلفة حيث إن نظرة العاملين للعمل بذات المؤسسة مدعاة للفخر والرغبة في الاستمرار بالإضافة إلى أن التمكين أيضاً يعمل على توليد روابط جادة بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين وقيادات المؤسسة<sup>(١٧)</sup>.

٣- بالنسبة للمستفيدين من خدمات المؤسسة (الزبون/العملاء) : تتمثل في :

- رضا المستفيد عن العاملين بالمؤسسة **The Beneficiary's Satisfaction with the Institution's Employees** : حيث إن التمكين يعطي حرية أكبر للعاملين في اختيار أساليب التعامل مع المستفيد ومن ثم يتسنى لهم تلبية رغباته وإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب ومن ثم يتحقق رضا المستفيد عن العاملين بالمؤسسة.

- رضا المستفيد عن جودة خدمات المؤسسة **The Beneficiary's Satisfaction with the Quality of the Institution's Services** : حيث إن التمكين يحث العاملين على تحقيق معايير الجودة في كافة خدمات المؤسسة وينعكس ذلك إيجاباً على رضا المستفيد عن درجة الجودة التي تم إنجاز العمل بها<sup>(١٨)</sup>.

- رضا المستفيد على مرونة العمل بالمؤسسة **The Beneficiary's Satisfaction with the Flexibility of Working in The Institution** : حيث إن التمكين يسهم في تبسيط الإجراءات وتحقيق مرونة العمل دون إحداث خلل بالإطار العام ولكنه في ذات الوقت يضمن سرعة الإنجاز واستثمار الوقت لصالح المستفيد<sup>(١٩)</sup>.

- رضا المستفيد عن سرعة الإنجاز **The Beneficiary's Satisfaction with the Speed of Delivery** : حيث إن التمكين يحث العاملين على سرعة إنجاز العمل وبالتالي يحظى المستفيد بالخدمات المنشودة في الوقت المناسب حفاظاً على وقته وجهده<sup>(٢٠)</sup>.

ب- أهداف التمكين الإداري واتجاهاته :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر أهداف التمكين الإداري على النحو التالي :

- زيادة مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمؤسسة.
- التوجه نحو تقليل الأخطاء التي يقع فيها العاملين مع زيادة درجة تحملهم لمسئولية أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع لدى العاملين<sup>(٢١)</sup>.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين.
- العمل على تنمية رضا المستفيد من خلال قراءة توقعاته وتلبية حاجاته.
- التركيز على زيادة إنتاجية المؤسسة عبر نشر ثقافة الانضباط بين كافة العاملين بها.
- تأصيل الثقافة التنظيمية بين كل وحدات المؤسسة من خلال الاحترام المتبادل وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر.
- التوجه نحو تقليل التكلفة وتحسين جودة الخدمة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتلبية متطلبات المستفيدين<sup>(٢٢)</sup>.
- تعزيز روح التعاون من أجل التغيير نحو الأفضل بين كل العاملين بالمؤسسة.
- إتاحة الفرصة أمام الطاقات البشرية حتى تثبت ذاتها وتنطلق إلى آفاق أرحب لصالح المؤسسة.

- توجيه المؤسسة نحو إحداث التوازن بين الجانب المعلوماتي والجانب الإستراتيجي (الجمع بين إثبات الذات في الحاضر وإحراز الميزة التنافسية في المستقبل).
  - تحقيق سرعة اتخاذ القرار عبر المشاركة الجماعية<sup>(٢٣)</sup>.
- وتوجد مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي تخص التمكين الإداري على اعتبار أنه يعد بمثابة فلسفة مؤسساتية أو إستراتيجية إدارية أو إيديولوجية إدارية ويمكن عرض هذه الاتجاهات على النحو التالي :

- التمكين كفلسفة مؤسساتية **Empowerment as an Institutional Philosophy** : حيث إن كل مؤسسة مجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية تمتلك فلسفة واضحة ومحددة تتمثل في مجموعة القيم السائدة بين العاملين بمختلف وحداتها بالإضافة إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها، وعلى هذا فإن التمكين كفلسفة مؤسساتية يعني أن هناك ثمة عقد ضمني بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة على كيفية إنجاز العمل ومع تحديد أساليب هذا الإنجاز<sup>(٢٤)</sup>، وفي ذات السياق يمكن أن يكون لكل مؤسسة أكثر من فلسفة وعلى سبيل المثال توجد فلسفة للمحافظة على الموارد من أجل ضمان نجاحها، وفلسفة أخرى تركز على تكامل الموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية أو مالية أو تقنية أو غيرها، وبالرغم من تباين الفلسفات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها إلا أن هناك مجموعة من القواسم المشتركة التي تركز عليها المؤسسة العصرية ومنها التركيز على النتائج المستهدفة من قبل العاملين بعد منحهم حرية اختيار طرق العمل مع تحديد مهام كل فرد منهم، وتحفيز الأداء المتميز والبعد عن الأخطاء والحرص على إيجاد بيئة مؤسساتية تتلاءم مع طبيعة التمكين الذي تريد قيادات المؤسسة أن تمنحه للعاملين بمختلف وحداتها<sup>(٢٥)</sup>.

- التمكين كإستراتيجية إدارية **Empowerment as a Management Strategy**: حيث إن التمكين كإستراتيجية إدارية يركز على صناعة نجاح أفضل للمؤسسة على المدى البعيد من خلال مراقبة النتائج ومراقبة سلوك العاملين والارتقاء برأس المال الفكري مع رأس المال المعلوماتي ورأس المال الاجتماعي بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي وعلى ضوء النظرة المتكاملة لرأس المال يمكن أن تضع المؤسسة إستراتيجية

يتم من خلالها تمكين العاملين ومنحهم أكبر قدر ممكن من الصلاحيات حتى تصل إلى أفضل النتائج، معنى ذلك أن التمكين كإستراتيجية إدارية تحتم إعطاء المزيد من الحرية في التصرف لأداء العاملين إلى جانب الامتيازات الأخرى حتى يكونوا قادرين على إنجاز العمل بنجاح<sup>(٢٦)</sup>.

#### - التمكين كأيدولوجية إدارية Empowerment as an Administrative Ideology

**Ideology** : حيث إن الأيدولوجية الإدارية تعبر عن مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين بالمؤسسة وبالتالي فعلى المؤسسة أن ترتقي بهذه الأفكار وتوجهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة في إطار السماح بإحداث التغييرات التي تسهم في دعم الأيدولوجية والتي بدورها تسهم في تنمية الثقة لدى العاملين بالمؤسسة ومن ثم تزداد بين العاملين وقيادات المؤسسة، ولاشك أن التمكين يعد أحد الأيدولوجيات التي تفرض واقعاً جديداً على المؤسسة العصرية حيث تعطي العاملين مكانة متميزة داخل وحدات أعمالهم<sup>(٢٧)</sup>.

#### - التمكين كهيكلمقلوب Upside – down Pyramid : حيث إن الفكر الإداري

المعاصر يطرح التمكين على أنه يبدأ من العملاء أو الزبائن أو المستفيدين من خدمات المؤسسة أن يتصدرون المشهد بل ويأتون على قمة هرم المؤسسة، ثم يليه العاملين في الإدارة الدنيا ثم الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا على اعتبار أن هذا الهيكل المقلوب يحقق أكبر درجات رضا عند المستفيدين من خدمات المؤسسة والتي يتم تقديمها من خلال العاملين فيها والذين تم تمكينهم من تقديم خدمات ذات قيمة تفي برغبات المستفيدين وتسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٢٨)</sup>.

وعلى هذا فإن مثل هذه الاتجاهات الحديثة والتي تخص التمكين الإداري تجعله أمراً واضحاً أمام العاملين وبالتالي يتم تشجيع الأداء المتميز، والمشاركة في صنع القرار المؤسسي واتخاذ ودعم القيم التنظيمية للمؤسسة مع مراعاة تلبية رضا المستفيدين من خدماتها على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، ولاشك أن هذه الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الموارد البشرية على اعتبار أنها أساس تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي يقع عليها عبء توظيف المعرفة المتاحة لتحقيق نقاط التميز للمؤسسة مع حسن استثمار الفرص المتاحة وتلبية رغبات المستفيدين مع إحداث التوازن بين رضا العاملين عن أعمالهم

وتتمية الثقة بينهم وبين قيادات المؤسسة مع إتاحة الفرصة للأفكار الجديدة التي تضمن صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة<sup>(٢٩)</sup>.

ج- أساليب التمكين الإداري ومستوياته :

ينضوي التمكين الإداري على عدة أساليب إدارية يمكن طرحها على النحو التالي :

- الأسلوب القيادي **Leader Style** : حيث إن تمكين العاملين في المؤسسة العصرية يعد أحد مهام القائد الفعال على اعتبار أنه يمنح العاملين كافة الصلاحيات التي تساعدهم على سرعة إنجاز العمل مع تحمل مسئولية نتائج أعمالهم، ويركز هذا الأسلوب على منح السلطات من أعلى إلى أسفل ويكون قائد المؤسسة فاهماً ومستوعباً لرسالتها ومن ثم يقوم بدور القائد من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار ومنحهم كافة السلطات اللازمة لتنفيذ هذا القرار<sup>(٣٠)</sup>.

- الأسلوب العملي **Practical Approach** : حيث إن هذا الأسلوب يركز على تمكين الفرد في عمله حتى يدرك أهميته ويشعر بالاستقلالية في اتخاذ القرار في إطار تنفيذ مهامه وبالتالي يتوجه نحو استثمار الوقت والجهد للارتقاء بمؤسسته عبر الإنجاز المتميز الذي يركز على إثبات الذات وتحمل المسئولية والبحث عن الأفضل دائماً وهذا بطبيعة الحال يحافظ على سمعة المؤسسة ويرتقي بمكانتها المجتمعية<sup>(٣١)</sup>.

- الأسلوب الفريقي **Team Style** : حيث إن هذا الأسلوب يركز على تمكين العاملين حتى يطوروا من قدراتهم ويحسنوا من أدائهم عبر تكوين فريق عمل متماسك يركز على الهدف الأسمى للمؤسسة والذي ينضوي على تحسين أداء فريق العمل مع شعوره بكيانه وأهميته ودوره في تحقيق القيمة المضافة من خلال تعاون كافة أعضاء الفريق فالكل مسئول عن صناعة القرار الجماعي وكل عضو في الفريق له دور في تنفيذ هذا القرار مع تحمل المسئولية عند الخطأ أو القصور<sup>(٣٢)</sup>.

- الأسلوب التعددي **The Plural Method** : حيث إن هذا الأسلوب يجمع بين الأساليب السابقة فينضوي على القيادة والتعليم والنجاح والتحدي للمواقف الصعبة مع وجود الدعم والتشجيع المستمر لكل العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة معنى ذلك أن هذا الأسلوب يعتمد على المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل العناصر البشرية التي

كونت فيما بينها فريق عمل منظم يعرف كل عضو فيها مهامه والهدف الذي يريد الوصول إليه مع الاهتمام بصناعة المستقبل الأفضل للمؤسسة ولعناصرها البشرية<sup>(٣٣)</sup>. وتتدرج مستويات التمكين الإداري حيث تبدأ من الأدنى إلى الأعلى بمعنى أن التمكين الإداري يشمل كافة مستويات المؤسسة سواء المستوى الأدنى والذي يتمثل في الإدارة التنفيذية أو المستوى الأوسط والذي يتمثل في الإدارة الإشرافية والمستوى الأعلى والذي يتمثل في الإدارة العليا<sup>(٣٤)</sup>، وفي الواقع يكون التمكين الإداري في المستوى الأدنى منخفضاً وفي المستوى الأعلى مرتفعاً حيث أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع إستراتيجية المؤسسة وصناعة القرار في حين أن الإدارة الوسطى تشرف على تنفيذ القرار وتكوين فرق العمل وقياس جودته، في حين أن الإدارة الدنيا مسؤولة عن تنفيذ القرار وبالتالي يتم تقييم أداء العاملين فيها بناءً على نتائجهم معنى ذلك أن التمكين في الفكر الإداري المعاصر يشمل كافة جوانب المؤسسة سواء الفنية أو المالية أو الإدارية أو البشرية وغيرها<sup>(٣٥)</sup>.

ثالثاً : ملامح المدرسة في مصر – بشكل عام – في الوقت الحاضر : ويندرج تحته:

أ- فلسفة المدرسة في مصر :

تنطلق فلسفة المدرسة المصرية في مختلف المراحل التعليمية من فلسفة المجتمع الذي يحتضنها ومن أبرز ركائز هذه الفلسفة ما يل<sup>(٣٦)</sup>:

- الاستمرار في تحقيق تكامل إعداد التلميذ/الطالب في نواحي النمو الجسمية والعقلية والوجدانية والروحية والاجتماعية من خلال إكسابه العادات الجسمية والصحية السليمة.
- إتاحة الفرص الكاملة للتلميذ/للطالب من أجل ممارسة الأنشطة المدرسية وتدريبه على مجالات الخدمات المجتمعية المناسبة.
- تنمية معارف التلميذ/الطالب ومهارات العقلية ومدركاته الكلية.
- تدريب التلميذ/الطالب من خلال موضوعات الدراسة على خطوات الأسلوب العلمي في التفكير.
- تدريب التلميذ/الطالب على استخلاص الحقائق من مصادرها الأولية ومن التجارب العلمية والعملية<sup>(٣٧)</sup>.

- تشجيع التلميذ/الطالب على التجديد والابتكار مع مراعاة طاقاته ومستوى تفكيره.
  - إشباع حاجات التلميذ/الطالب في ميادين الثقافة الإنسانية والعلوم في صورتها الحديثة وذلك بما يتلاءم مع ميوله ورغباته.
  - توفير الصحة النفسية للتلميذ/للطالب عبر الاهتمام بمشكلاته النفسية والاجتماعية.
  - إعطاء التلميذ/الطالب مزيداً من فرص الاستمتاع مجال الحياة والطبيعة والفن وممارسة ألوان النشاط المختلفة.
  - زيادة ترسيخ العقيدة الدينية عند التلميذ/الطالب وتربية الضمير الخلقى والوازع الديني عنده.
  - التأكيد على ربط التقدم العلمي والحضاري بالقيم الخلقية والدينية.
  - إعطاء التلميذ/الطالب مزيداً من الحرية المنظمة يقابلها مزيداً من المسئوليات والتبعات وهذا ما تقتضيه التربية الديمقراطية.
  - تدريب التلميذ/الطالب على تحمل أنواع المسئوليات المختلفة داخل المحيط المدرسي بما يتناسب مع قدراته<sup>(٣٨)</sup>.
  - تضمين المناهج الدراسية دراسة البيئة من نواحيه المجتمعية والاقتصادية والصحية والعمرائية.
  - تهيئة فهم مسئوليات الأسرة والاضطلاع بأعبائها وقيام التلميذ/الطالب بواجباته نحوها.
  - إعداد التلميذ/الطالب للحياة العملية في المجتمع وذلك عن طريق إتاحة الفرصة أمامهم للممارسة في مجالات الأنشطة العملية<sup>(٣٩)</sup>.
- ب-وظائف المدرسة في مصر :
- تقوم المدرسة المدرسية بمجموعة من الوظائف حتى تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها تجاه مجتمعها ومن هذه الوظائف ما يلي :
- ١- وظيفة تخطيطية : يقع على عاتق المدرسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال إدارتها وما تحويه من طلبة، مبان، مرافق، وتجهيزات، ولذلك عليها أن تضع برنامجاً فاعلاً لخدمة البيئة المحلية فيعمل على : المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين، ومناقشة مشكلات المدرسة معهم وتعلن عن أهدافها وسياساتها

وتشرح وسائلها لأولياء الأمور، وذلك يؤدي إلى توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وخاصة أن أولياء الأمور يريدون أن يتعرفوا على أحوال أبنائهم في المدرسة مما يجعل هناك حاجة إلى الاتصال بالمدرسة فتستثمره في الإعلان عن سياستها وبرامجها وأنشطتها<sup>(٤٠)</sup>.

٢- وظيفة قيادية : تقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه ويتحتم على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه بالنسبة لمدرسته بدرجة عالية من الكفاءة.

٣- وظيفة مجتمعية : تعد التربية عملية اجتماعية ونظام اجتماعي، وحيث أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشئت لخدمة المجتمع وتربية أبنائه؛ فإن نجاح المدرسة مرهون بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ومن هنا صار من واجبات إدارة المدرسة - والمدير على قمتها - توثيق صلتها بالبيئة المحيطة وبالتالي فإن مدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً فعالاً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، وذلك يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة، وخاصة بعد انتهاء أوقات الدراسة، وتقديم برامج لمحو الأمية وتعليم الكبار<sup>(٤١)</sup>.

٤- وظيفة تربوية : وتتمثل في القيام بأعباء تربية الأجيال المتلاحقة مع مراعاة ظروف المجتمع وإمكاناته المتاحة مع التأكيد على التجاوب الفاعل مع مقتضيات العصر<sup>(٤٢)</sup>.

٥- وظيفة قيمية : وتعني اهتمام المدرسة في مصر ممثلة في إدارتها ومجالسها المختلفة مثل مجلس إدارتها ومجلس الأمناء والمعلمين ومجلس الفصل ومجلس الرواد بالارتقاء بمنظومة القيم لدى كافة العناصر البشرية ممثلة في المعلمين والعاملين والتلاميذ والطلاب<sup>(٤٣)</sup>.

٦- وظيفة تعليمية : وتتمثل في تعليم التلاميذ/الطلبة مستجدات العصر والتي تتناسب مع طبيعة المدرسة وطلابها ومرآحها التعليمية المتنوعة عبر العلم ومفرداته والتي تتمثل في مجموعة من المقررات الدراسية التي تخدم قضايا المجتمع وتساعد الطالب على صناعة مستقبله والتكيف مع المواقف الحياتية المختلفة<sup>(٤٤)</sup>.



ج-تحديات المدرسة في مصر :  
تواجه المدرسة المصرية عند القيام بأداء وظائفها مجموعة من التحديات يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٤٥)</sup>:

- تحدي فكري/ثقافي : وتتمثل في أن الواقع الفكري والثقافي واقع مصحوب بأزمات أو معوقات حيث أن التلميذ/الطالب محصور بين ثقافتين ثقافة عربية أصيلة مستمدة من التراث وثقافة معاصرة لا يستطيع أن ينسلخ منها أو يقاطعها على اعتبار أنه يعيش في رحابها في كثير من أوجه الحياة، وفي النهاية يؤدي به هذا الأمر إلى الوقوع في أزمة حضارية من طراز نادر يعيش الإنسان بمقتضاها حياة كلها حيرة أو قلق لأنها خارج الانضباط النفسي بل وفي بعض الأحيان تكون مدسوسة في حياته حيث أن حضارة العصر موجودة في البيوت والشوارع والأسواق بينما حضارة الماضي رابضة خلف الضلوع، وتبرز أزمة الهوية في فكر المجتمع المعاصر حيث تصاحبها أيضاً أزمة الوعي، والذي يرتبط بالهوية<sup>(٤٦)</sup>.

- تحدي مجتمعي : حيث أن الواقع الاجتماعي له معطيات تدل على أنه واقع مشكل حيث أنه يشوبه سياسات ويسوده شعارات ويشيع به قيم تفرز معوقات تمنع أو تحول دون تحديث الإنسان الذي يعيش في هذا الواقع أكثر مما توفر إمكانات توفير الشروط المواتية للتحديث وتتجلى تلك الإشكالية من خلال غياب الفلسفة الاجتماعية الشاملة، وتسلب العلاقات الاجتماعية، وضآلة المشاركة الشعبية، فالطابع المميز للعلاقات الاجتماعية سواء بين الطبقات الاجتماعية بعضها والبعض الآخر أو بين الرئيس والمرؤوس أو حتى بين الأجيال المختلفة أو بين الجنسين هي علاقات قهر وتسلب وهذا يفرض على الفرد أن يتحلى بالطاعة كقيمة أخلاقية في جميع الميادين التي يتعامل معها خلال حياته الخاصة والعامة، كما أن توسيع مجالات المشاركة أمام الجماهير أصبح من أهم لوازم التحديث والتنمية حيث تتيح هذه المشاركة فرصاً أوسع من أجل الاستفادة من الطاقات البشرية الموجهة لصالح التنمية والتي بدورها تهتم بتعبئة كل موارد المجتمع واستغلالها أفضل استغلال، وترتبط ضآلة المشاركة بفقدان الجماهير لثقتها في معظم الأحيان وذلك لوجود فجوة شاسعة بين المعلن والواقع، بالإضافة إلى غياب التنظيمات الاجتماعية المسئولة عن تعبئة الجماهير وإطلاق قواها الخلاقة لتحقيق أهداف المجتمع<sup>(٤٧)</sup>.

- تحدي علمي/تكنولوجي : حيث إن تقدم وشيوع منهج العلم لا يتم إلا في مناخ من الحرية التي تسمح للفكر أن يبادر وللعقل أن يغامر وي طرح رؤاه في مناخ يخلو من المقدسات أو المحرمات التي تحاصر الفكر وتقيد حركة العقل، معنى ذلك أنه إذ غابت الحرية تدنت حركة العلم وغاب الإبداع العلمي في الواقع التربوي فالإبداع عطاء خيال حر وعقل منفتح نحو آفاق أرحب وثقافة تمتك الاختيار وتستطيع أن تدلل ببعض المؤشرات الدامغة على أبعاد التحدي العلمي والتكنولوجي والتي تؤدي إلى تردي الوضعية العلمية والتكنولوجية الراهنة ومن ثم تتفاعل مع معوقات تحديث الإدارة المدرسية<sup>(٤٨)</sup>.
- تحدي عولمي : حيث أن العولمة أصبحت تشكل أداة من أدوات السيطرة والهيمنة من قبل الدول الكبرى على الدول الضعيفة بالإضافة إلى السيطرة على الإدراك عبر تعطيل العقل وتكريسه لتقبل نوع معين من الاستهلاك مع تقبل ثقافة الاختراق، كما أنها تدعم إعادة تقسيم العالم وفق مبدأ الأقوى من خلال تهميش الشعوب والبلدان الفقيرة باستخدام آليات مختلفة تلعب دوراً هاماً في تحقيق هذا الهدف<sup>(٤٩)</sup>.
- تحدي معلوماتي : حيث أن المعلومات قد تضاعفت مع إطلالة القرن الحادي والعشرين بشكل غير مسبوق، وهذا السيل في المعلومات ساعد البشر في كل مكان أن يطلعوا على أكثر من موقع خارج الواقع الذي كانوا يعيشون فيه ويعرفون حقائق جديدة وأساليب أخرى تختلف عن أساليب حياتهم، وكل ذلك ساعد في ظهور المزيد من المعلومات التي لم تكن موجودة من قبل ومن ثم فقد أدت ثورة المعلومات إلى ظهور مجتمع المعلوماتية والذي ساعد على التقدم التقني لوسائل الاتصالات والتي ساعدت بدورها على انتشار المعلومات في كل مكان من القرى الأريضية وبالتالي فإن مثل هذه التحديات تفرض على إدارة المدرسة تكوين بنوك معرفة من أجل تخزين المعلومات ومحاولة توظيفها بما يخدم المؤسسة التعليمية.
- تحدي بيئي : حيث أن البيئة في كل مجتمعات العالم تمر بمجموعة من المتغيرات نظراً لكثرة النشاط البشري وخاصة انتقال البشر من المجتمعات الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات، ناهيك عن الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد القومي أو العالمي، مع انحسار الموجة الاشتراكية أمام المد الرأسمالي وترتب على ذلك تحرير التجارة العالمية وظهور تكتلات اقتصادية جديدة، ومن ثم فإن إدارة المدرسة تعيش عالمياً

جديداً غير الذي كانت تعيشه في السابق ومن ثم فإن ضمان بقاءها واستمرارها يفرض عليها التعامل مع هذه المستجدات والتكيف معها بأسلوب علمي ويعقل منفتح على كافة الاتجاهات المحلية والإقليمية والعالمية مع وضع أهدافها المنشودة في الترتيب الأول<sup>(٥٠)</sup>.  
رابعاً : أدوار مدير المدرسة ومهاراته :

يقوم مدير المدرسة في مصر بمختلف المراحل التعليمية بعدة أدوار تتمثل فيما يلي :

▪ الدور الإداري **Administrative Role** : ويتمثل في كونه مخطط لبرامج العمل المدرسي ومجالات النشاط فيها بالإضافة إلى التخطيط لتدريب المعلمين، وكذلك كمنظم حيث يقوم بتنظيم الأنشطة المدرسية مع تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمدرسة وتحديد نطاق الإشراف وممارسة السلطة وكيفية تفويضها، ناهيك عن كونه متابعاً حيث يتابع العمل المدرسي وكيفية تنفيذه على أرض الواقع مع التركيز على كشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها مع متابعة تنفيذ الجدول المدرسي وتنفيذ نتائج الطلاب ومتابعة إنجاز العاملين بالإضافة إلى متابعة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي، بالإضافة إلى كونه مقوماً للعمل المدرسي والذي يتمكن من خلاله من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية وكيفية تحقيق أهدافها مع التركيز على تطوير مجالات العمل باستمرار وإحراز النجاح المنشود في إطار تقويم الإنجازات بأسلوب علمي وموضوعي<sup>(٥١)</sup>.

▪ الدور الفني **Technical Role** : ويندرج تحته ما يلي<sup>(٥٢)</sup>:

- توزيع مسؤوليات جميع العاملين بالمدرسة، وتحديد اختصاصاتهم والإشراف على أعمالهم، اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل المقررات الدراسية على شهور السنة ومتابعة التنفيذ.
- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة مع التركيز على رفع مستوى الأداء.
- اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها.
- رئاسة جميع أعمال امتحانات الشهور و امتحانات الفصل الدراسي الأول والفصل الدراسي الثاني.

- تشكيل لجنة الجدول المدرسي والإشراف على تنفيذه.

▪ الدور المالي **Financial Role** : ويتمثل في<sup>(٥٣)</sup>:

- اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة.
  - اعتماد محضر جرد خزينة المدرسة.
  - الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة.
  - اعتماد مستندات الأعمال المالية والمخزنية.
  - الدور الإشرافي **Supervisory Role** : ويتمثل في<sup>(٥٤)</sup>:
    - تنمية المعلمين مهنيًا.
    - التعرف على قدرة المعلم في إدارة الصف.
    - تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين.
    - متابعة نمو الطلاب باستمرار.
  - الدور العلاقائي **Relational Role** : حيث يمثل مدير المدرسة المؤسسة في كافة المحافل الداخلية والخارجية.
  - الدور المعلوماتي **Informational Role** : حيث يقوم مدير المدرسة بمتابعة المتغيرات التي تطرأ على المدرسة وتأتي من البيئة الخارجية، يقوم بتوصيل المعلومات إلى الأطراف المعنية أو المستفيدة منها.
  - الدور المبادر **The Initiating Role** : حيث يقوم مدير المدرسة بالبحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة ويأخذ المبادرة في التقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس.
  - الدور التخصصي **The Specialist Role** : حيث يقوم مدير المدرسة من خلاله بتوزيع الموارد على مناطق النشاط المختلفة في المدرسة.
  - الدور التفاوضي **The Negotiating Role** : حيث يقوم من خلاله مدير المدرسة بتوقيع العقود والاتفاقيات مع الأطراف المعنية من أجل تسويق خدمات المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة.
- ومثل هذه الأدوار تحتاج من مدير المدرسة إلى صقل مهاراته والتي يمكن أن تتمثل على النحو التالي<sup>(٥٥)</sup>:

- ١- المهارة الفنية **Technical Skill** : وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه، وحتى لا

يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسئوليته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص<sup>(٥٦)</sup>.

٢- المهارة الإدراكية **Perceptive Skill** : وتتمثل في أتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية **Wholistic** للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع .... إلخ. وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدير الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار .

٣- المهارة الاجتماعية **Social Skill** : وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار<sup>(٥٧)</sup>.

٤- المهارة التصورية **Concepeptual Skills** : تتعلق بالمهارات التصورية لدى رجل الإدارة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول، والتوصل إلى الآراء والمهارات التصورية ضروري لمساعدة رجل الإدارة التربوية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه واستخدامها رجل الإدارة في أعماله اليومية، وتغير المهارات التصورية أهم المهارات اللازمة لرجل الإدارة، ولكنها في الوقت نفسه تعتبر أصعب بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

٥- المهارات الإنسانية **Human Skills** : تتعلق بالمهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، والمهارات الإنسانية مهمة ضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات ولذلك للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم القائد<sup>(٥٨)</sup>.

- ٦- المهارات الاتصالية **Communication Skills** : وترتبط بالقدرة على تقديم المعلومات نفسها أو أشكالها المكتوبة إلى الآخرين في المنظمة وكذلك لتوجيه الجهود ولتفسير الأهداف أو غيرها.
- ٧- المهارة التحليلية **Analysis Skill** : وترتبط بقدرة المدير على استخدام المنطق أو الأساليب العلمية في تحليل المشاكل واكتشاف الفرص المختلفة، وهذه المهارات ذات أهمية في كل المستويات الإدارية إلا أن أهميتها النسبية تزداد في المستويات العليا للإدارة.
- ٨- المهارة الفكرية **Intellectual Skill** : يتمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.
- ٩- المهارة العاطفية **Emotional Skill** : وتشمل معرفة المشاعر الذاتية والإحساس بمشاعر الآخرين، وإصلاح العطب العاطفي، من خلال المحافظة على العلاقات وتأكيد ميثاق المكسب للجميع، والذي يعتبر من أهم دعائم العلاقات على جميع المستويات الاجتماعية والوظيفية، بالإضافة إلى التأكيد على المشاعر الإيجابية مثل الحب والبهجة، مع التخلص من المشاعر السلبية مثل الخوف والغضب والإحساس بالذنب<sup>(٥٩)</sup>.
- ١٠- المهارة التنظيمية **Organizational Skill** : هي قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الوظائف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل به.
- ١١- المهارة التقريرية **Repey Skill** : وترتبط بقدرة المدير على الاختيار من بين البدائل للوصول إلى حلول لمشكلة معروضة وتعتبر هذه المهارة من المهارات المهمة لوظيفة التخطيط.

خامساً : معوقات تطبيق أساليب التمكين الإداري بالمدرسة في مصر وسبل مواجهتها :

لقد طرحت أدبيات الفكر الإداري المعاصر عدة معوقات تحد من قدرة المؤسسة على تطبيق أساليب تمكين العاملين ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :

- وجود البناء التنظيمي الهرمي الذي يدعم المركزية في سلطة اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة مع قلة الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها بالإضافة إلى خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- وجود مجموعة من الأنظمة الصارمة التي تقلل من روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة.
- سرية تبادل المعلومات مع وجود أسلوب القيادة التقليدية.
- ضعف نظام التحفيز مع قلة التدريب والتطوير الذاتي.
- ضعف الثقة الإدارية بين مدير المدرسة والعاملين فيها<sup>(٦٠)</sup>.
- اختلاف وجهات النظر تجاه تحقيق أهداف المؤسسة بين العاملين ومدير المدرسة.
- وجود غموض بين مفهوم التمكين الإداري ومفهوم تفويض السلطة واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين في حين أن التمكين أوسع وأشمل وممتد طوال فترة الفرد بالمؤسسة.
- إهمال حاجات العاملين في المؤسسة مع تطبيق التمكين بالمحاكاة دون مراعاة خصوصية المؤسسة.
- قلة ثقة مدير المؤسسة في قدرات العاملين.
- خوف مدير المؤسسة من الفشل عند تطبيق عملية التمكين للعاملين.
- سيطرة البيروقراطية وطول سلسلة الإجراءات تحجب مدير المؤسسة عن دعم عملية التمكين<sup>(٦١)</sup>.

ومثل هذه المعوقات تحتم على مدير المدرسة ما يلي<sup>(٦٢)</sup>:

- الجدية في التعليم بحيث تؤدي إلى تحسين العمل وإجادته مع ترجمة ذلك على أرض الواقع.

- العدالة في فرص التعليم من خلال إعادة النظر إلى خريطة الخدمات التعليمية بحيث يكون لكل مجتمع سكاني نصيب من مختلف نوعيات التعليم وخدماته.
- ترشيد فكرة الفرص المتاحة من خلال إتاحة الفرص أمام كل مواطن شريطة أن يكون جاد في تحصيل العلم.
- تأكيد فكرة الوحدة الثقافية من خلال الانفتاح على كل المدارس الثقافية دون خوف أو تعصب.
- تدعيم دور الدين والأخلاق والسلوك حتى تتمكن المدرسة من تكوين المواطن الصالح الذي يسهم في تحقيق التنمية لذاته ولمجتمعه.
- محاربة محاولات اليأس والإحباط التي يمارسها العاملون داخل المدرسة.
- عقد ندوات ومؤتمرات دورية تركز على نشر القيم بين كافة أفراد المؤسسة التعليمية.
- التطبيق العملي والحقيقي للقيم من قبل قيادات المدرسة شريطة أن تصبح ممارسات ملموسة من خلال الجهود المبذولة في مختلف مجالات العمل المدرسي<sup>(٦٣)</sup>.
- تطهير مجالات العمل المدرسي من الآفات الأخلاقية والنفسية من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب<sup>(٦٤)</sup>.
- التركيز على دعم شبكة العلاقات الإنسانية بين كل الأطراف المعنية بالمدرسة سواء داخلها أو خارجها.
- التأكيد على الأهمية الإستراتيجية لمنظومة القيم وعلى رأسها التفوق والإخلاص والصدق والأمانة ومساعدة الآخرين وغيرها.
- تصحيح بعض الأخطاء الشائعة نحو بعض القيم داخل المدرسة مثل حب الآخرين وخدمة الطلاب ومعاونة المحتاج.
- عقد حلقات مناقشة بين قيادات المدرسة والعاملين بها من أجل معالجة كافة معوقات تطبيق منظومة القيم داخل المدرسة وخارجها.
- دعم منهج الجدية والانضباط ومنهاج العمل المحدد بكل وحدات المدرسة.
- نشر ثقافة الهمة والطموح العالي والنفس الشريفة الطوافة للنجاح بين كل أفراد المدرسة<sup>(٦٥)</sup>.



وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (١٦٥) عبارة ترتبط بأهداف المدرسة الثانوية وواقع تمكين القيادات النسائية بها، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٢٥٥) فرداً شملت مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس بالإضافة إلى الوكلاء والوكيلات وكذلك المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات وبعض المعلمين والمعلمات شملت الإدارات التعليمية الثلاثة بمحافظة السويس (إدارة شمال السويس - إدارة جنوب السويس - إدارة الجنين التعليمية).

سادساً : نتائج البحث ومقترحاته :

أ-نتائج البحث : وتتمثل في :

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي :

- سيطرة النزعة الفردية في إنجاز الأعمال ومحدودية العمل الفريقي.
- شيوع الأساليب التقليدية في تسيير أمور العمل المدرسي.
- ميل بعض مديري المدارس إلى حب الاستحواذ على السلطة.
- ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي تنتمي إليه.
- تركيز بعض مديري المدارس على الدور الإداري والإشرافي والمالي داخل المدرسة وإهمال الأدوار الأخرى مثل الدور المعلوماتي أو الإعلامي.
- قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدرسة بمختلف مراحلها في مصر ومن ثم لا تتناسب مع طبيعة الأعباء الملقاة على عاتقه سواء في المجال الإداري أو الإشرافي أو المجتمعي أو غيره.
- ضعف الثقة بين بعض مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية والعاملين في الجهاز الإداري وكذلك المعلمين.
- قلة البرامج التدريبية المخصصة لمديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية وخاصة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها أسلوب الإدارة بالتمكين.
- ضعف قنوات الاتصال بين مدير المدرسة والمستويات الإدارية العليا ومن ثم جاءت تصرفاته بطيئة ولا تحقق الأهداف المنشودة.

ب-الإجراءات المقترحة : وتتمثل في :

بناء على نتائج البحث والتي تمثلت في :

- تشجيع العاملين بالمدرسة على امتلاك الأدوات الفنية من معارف ومهارات وخبرات وتقنيات وفق مقاييس الجودة العالمية حتى يتحقق النجاح المنشود.
- حث العاملين على إعمال العقل وحسن استغلاله وتوظيفه بأكبر قدر ممكن حتى يستطيع العنصر البشري داخل المدرسة أن يوظف أفكاره لخدمة المؤسسة والآخرين.
- وضع جدول زمني لنشر ثقافة التمكين بين كافة العاملين بالمدرسة على أن يأتي في مقدمتها التعاون والعمل الجماعي، والعدل والمساواة، واستثمار الوقت وحسن استغلال الحياة، والإخلاص، والحوار والنقاش، وتقدير الذات، والطموح، والشجاعة ... وغيرها<sup>(٦٦)</sup>.
- دخول العلم والتكنولوجيا في تطوير كافة مجالات الحياة المدرسية على اعتبار أنه القاسم المشترك لهذه المجالات.
- العمل على توظيف ثقافة التمكين داخل المدرسة حتى تصبح رسالة ومهمة واضحة للمجتمع المدرسي تعمل من أجل تطبيقها وتسعى نحو الارتقاء بها.
- توفير مناخ الحرية داخل وحدات المدرسة حتى يتولد المناخ الصحي للتفكير والإبداع وتقديم الجديد لصالح المدرسة.
- عرض نماذج عملية لبعض الشخصيات الفذة التي حققت إنجازات عبر تطبيق أساليب التمكين في عملها وفي حياتها.
- تمكين العاملين بكل وحدات المدرسة من الوسائل والأدوات الأساسية اللازمة لإحراز التفوق المنشود.
- إيقاظ وبعث واستنهاض الهمم نحو التفوق لكافة العناصر البشرية داخل المدرسة عبر نشر ثقافة التمكين بينهم.
- التدرج في تطبيق وتنفيذ أساليب التمكين مع التخلص من الصفة السلبية على أن يكون ذلك مع كل العاملين بالمدرسة مع التركيز على قياداتها.

دعم الإدارة العليا في المنظومة التعليمية بمحافظة السويس لتمكين القيادات بمدارس التعليم حتى تتمكن من إثبات ذواتها وتأدية العمل بنجاح بمرحلة المختلفة.

تدريب القيادات بمدارس التعليم بمراحله المختلفة على الأساليب الإدارية الحديثة وكيفية توظيفها لصالح العمل المدرسي ومنها التمكين الإداري.

تنفيذ بعض البرامج التوعوية لمؤسسات المجتمع عن أهمية التمكين الإداري للفرد وللمؤسسة.

تفعيل التشريعات والتعليمات التي تشجع على التمكين والمشاركة في المناصب الإدارية العليا بمنظومة التعليم بمختلف مراحله.

تخصيص برامج تأهيلية للقيادات تساعد على تولي المناصب الإدارية بمختلف المؤسسات المجتمعية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

التركيز على إبراز الكفاءات القيادية من العناصر التربوية في المجال التعليمي ومساندتها لتولي المناصب العليا.

## المراجع

- (١) رولا الضامن : أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج ٣، ع ١، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٥، ص ص ٣٢٠-٣٢١.
- (٢) عبد السلام السندرالي عباس : التمكين الإداري : مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع ٢٠، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٢٠١٦، ص ١٧٧.
- (3) P. Franz : A cross - Cultural Study of Employee Empowerment and Organization Justice. The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No.1, London, 2015, PP. 150-151.
- (٤) محمود أحمد الخطيب : إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر السنوي الثاني : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، في الفترة من ٦-٧ إبريل ٢٠٠٠، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٢٠-٢١.
- (٥) Jay Paredes Scribner & et. Al., : An Exploratory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment : Implications for School Leaders, Review of The Literature And Conceptual Framework, National Center for Postsecondary Improvement, The University of Michigan, 2015, PP. 72-73.
- (6) K. L. Murrell & M. Meredith : Empowering Employee, McGraw-Hill, New York, 2016, PP. 130-131.
- (7) W. Ginnodo : The Power of Empowerment, Arlington Heighta, Il : Pride, 2018, PP. 73-74.
- (٨) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم السهراني : إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٧٧-٧٨.
- (٩) أحمد عباس حمادي : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ١٥، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ٢٠١٦، ص ص ٧٩-٨٠.
- (١٠) خالد الهيبي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٩٥-٩٦.
- (١١) راوية حسين : إدارة الأعمال بتقنية التمكين، دار ابن حزم، بيروت، ٢٠١٥، ص ص ١١٥-١١٦.
- (١٢) زكريا مطلق البديري، أحمد على صالح : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال في الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٣٠-١٣١.

- (١٣) حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويعي : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، مج ٤٠، ع ١، جامعة الملك سعود، ٢٠١٣، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (١٤) أكرم الياصري، أمل عبد محمد : التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٩، ع ١، جامعة القادسية، العراق، ٢٠١٧، ص ص ١١٠-١١١.
- (١٥) سعد مرزوق العتيبي : تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإدارية، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، في الفترة من ١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص ١٩٠-١٩١.
- (16) Henery Ongori : Managing Behind the Science, A view Pointion Employee Empowerment, African Business Management, Vol. 3, No.1, New York, 2016, PP. 180-181.
- (17) William Umiker : Empowerment the Latest Strategy, Helth care Supervision, London, 2014, PP. 240-241.
- (١٨) سالي محمد على : التمكين والرضا الوظيفي، دار الهداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٦٣-١٦٤.
- (١٩) جواد محسن راضي : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٢، ع ١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ٢٠١٣، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (٢٠) John Nicholls : Getting Empowerment in to Perspective, A three - Stage - Training Framework, 2015, PP. 188-189.
- (٢١) راضي جود محسن : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٢، ع ١، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، ٢٠٢٠، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٢٢) شاع سعد القحطاني : التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٥، ص ص ١٧٣-١٧٤.
- (٢٣) سعد مرزوق العتيبي : جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، في الفترة من ٦-٧ إبريل ٢٠٠٥، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ص ص ١٥-١٦.
- (24) K. Blanchad & e al., : Empowerment Takes More Than A Minute, Berrett Koehler Publisherinc, U.S.A., 2017, PP. 355-356.
- (25) K. Murrell & J. Vogt : Empowerment In Organization, University Associates Inc. California, San Diego, 2016, PP. 112-113.

- (٢٦) سعد مرزوق العتيبي : أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ص٢٦٥-٢٦٦.
- (27) H. Ongori & B. Shunda : Managing Behind the Scenes Employee Empowerment" International Journal Applied Economic, Vo. 2, No.2, New York, 2016, PP. 410-411.
- (28) Gretchen Spreitzer : Taking Stock : A review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work, for Thumping, Hand book of Organization Development, Sage publications, New York, 2016, PP. 160-161.
- (٢٩) عبد الرحمان تومي : بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، مج١٢، ع٢٣، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠١٤، ص ص٩-١٠.
- (٣٠) على محمد البلوشي : مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص٣٠-٣١.
- (٣١) أيوب حجاب نحيث : تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨، ص ص٥٥-٥٦.
- (٣٢) عادل الرشيد، فريد حداد : في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، مج١٧، ع٢، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١١، ص ص٢٦٦-٢٦٧.
- (٣٣) محمود محمد السيد : تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمال، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثة في إدارة الموارد البشرية، في الفترة من ٢٩ إبريل - ٣ مايو ٢٠٠٧، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ص ص٤٣٠-٤٣١.
- (٣٤) رولا الضامن : أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج٣، ع١، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٥، ص ص٣٣٠-٣٣١.
- (35) G. Geroy & J. Anderson : Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment In Organizations, New York, 2015, PP.60-61.
- (٣٦) إبراهيم ناصر : علم اجتماع التربية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ٢٠١٧، ص ص٢٠٨-٢٠٩.
- (٣٧) صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص٨٨-٨٩.

- (٣٨) عماد محمد عطية : الإدارة والتخطيط التربوي،، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ٢٠١٢، ص ص ١٠٥-٢٠٦.
- (٣٩) توفيق مرعي : مدخل في التربية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١٤٠-١٤١.
- (٤٠) أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ص ٤٠-٤١.
- (٤١) محمود سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٤٢) يوسف إبراهيم نراوي : الإدارة المدرسية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٧٧-١٧٨.
- (٤٣) هادي مشعات : المدير المدرسي الناجح، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٩٣-٩٤.
- (٤٤) فيصل الراوي الرفاعي : الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٦٦-١٦٧.
- (٤٥) السيد يسين : المعلومات وحضارة المجتمع - رؤية نقدية عربية، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٣٢٥-٣٢٦.
- (٤٦) محمد عبد الله الناجي : الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠١٧، ص ص ١٥٥-١٥٦.
- (٤٧) سيسيليا براسلافكي : التحديات والتغيرات الاجتماعية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، مجلة مستقبليات، مج ٣٦، ع ٢، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- (٤٨) محمد أحمد الحماد : التحديات المعاصرة للتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٩٣-١٩٤.
- (٤٩) رشيدة أحمد الطاهر : التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية - تحديات وطموحات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٥٠) شاکر محمد فتحي وآخرون : الإدارة المدرسية والصفية - الفكر والتطبيق، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٢٣٠-٢٣١.
- (٥١) السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية - أسسه النظرية - وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٥٢) أحمد سيد مصطفى : المدير في القرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١١٠-١١١.
- (٥٣) أحمد عبد الله الصباب : أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر والتوزيع، جدة، ٢٠١٥، ص ص ١٣٦-١٣٧.

- (٥٤) أحمد عثمان إسماعيل : المدير في الأفقية الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١١٧-١١٨.
- (٥٥) على عياصرة، هشام حجازين : المدير والإدارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٨٤-٨٥.
- (٥٦) عمر أحمد السيد : مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ١٢٨-١٢٩.
- (٥٧) فهمي محمد : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي بدول الخليج، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ١٥٩-١٦٠.
- (٥٨) محمود مرسي مراد : تطبيقات الإدارة العامة، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٦٤-٦٥.
- (٥٩) مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص ١٨٥-١٨٦.
- (٦٠) عادل سالم معاينة، اندراوس رامي جمال : الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٣٤-١٣٥.
- (٦١) راوية حسين: إدارة الأعمال بتقنية التمكين، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١١، ص ص ٩٣-٩٤.
- (٦٢) ختام إسماعيل : الإدارة المدرسية الحديثة، دار التقدم العلمي، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (٦٣) عبد الرحمن النحلوي : أصول التربية الإسلامية وأساليبها في البيت والمدرسة والمجتمع، دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٤، ص ص ١٩٣-١٩٤.
- (٦٤) عبد الرحمن حسن حنبكة : الأخلاق الإسلامية وأسسها، مكتبة دار القلم، دمشق، ٢٠١٢، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٦٥) عبد العزيز عثمان : التجديد والمستقبل، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١١٦-١١٧.
- (٦٦) عبد الودود مكروم : القيم في الفكر المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٩٥-٩٦.