

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم وفقي حامد أبو علي *

ملخص البحث:

استهدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري، وعلاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم، والكشف عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لمستوى الخبرة في الإدارة المدرسية، وكذلك تعرف أهم آراء ومقترحات مديري المدارس التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكين مديري المدارس من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية هي درجة متوسطة، وأن ذلك ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم، حيث لم تتحقق لديهم بالشكل المرغوب، ومن هنا فقد تبين أن عدم تمكين مديري المدارس ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامه بكفاية وفعالية يؤثر على مستوى التنمية الإدارية لديهم بالاستلاب. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في جميع المجالات التي تضمنتها الأداة. وهذا يعني أن الإدارات التعليمية لا تميز بين مديري المدارس عند منحهم صلاحيات محددة لتسيير العمل في

* دكتوراه الفلسفة - في أصول التربية - إدارة تعليمية.

الإدارة المدرسية أو منعهم من تلك الصلاحيات، حيث لا تراعي مستوى الخبرات المختلفة لهؤلاء المديرين.

مقدمة:

يشهد العالم حالياً مجموعة من المتغيرات والمستجدات والتحديات المعاصرة التي تتمثل في التحولات المتلاحقة التي ظهرت منذ بداية العقدین الأخيرین من القرن العشرين نتيجة للثورات العلمية، والتي بدأت بثورة العلم والمعرفة ثم الثورة الثقافية، والثورة المعلوماتية في عالم الاتصال، وثورة التقنيات البيولوجية والجينات التي مازالت تتساقط تداعياتها، على عالمنا بشكل متسارع، الأمر الذي مهد لظهور مجتمع عالمي جديد يطلق عليه "مجتمع ما بعد الصناعة Industrial Society Post أو مجتمع المعرفة Knowledge Society". وهو ذلك المجتمع الذي تنحصر مشكلته الأساسية في مواجهة معرفة متفجرة بايقاعات متسارعة في كافة المجالات العملية والتقنية، وكانت لهذه التحولات وخاصة ثورة المعلومات والاتصالات تداعياتها على الجانب التربوي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي؛ وقد أحدثت تلك التحديات هزات عظيمة في فكر وثقافة المجتمع.

وتعد التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم؛ باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد وتنمية القوى البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته، ومن هنا فإن هذه التغيرات والتحديات تفرض على النظم التربوية ضرورة التغيير لمواكبة ما يحدث نتيجة لها؛ وحتى يحدث التغيير المرجو، فإن ذلك يتطلب إجراءات وتغييرات جذرية في

العملية التعليمية، حيث أن التعليم لم يزل بحاجة إلى تحسين نوعيته ورفع مستوى جودته وزيادة فاعليته، وإدخال تعديلات جذرية في سبيل ذلك على محتواه، ووسائله، وأدواته، وأهدافه، فضلاً عن ربط التعليم بالمجتمع وبمطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ليصبح أكثر تلاؤماً مع الحياة، وأكثر مساهمة في تطوير المجتمع، وأكثر قدرة في حل مشكلات التنمية وقضاياها. ولا يكفي لذلك أن ننسج أهدافاً ومخططات للتعليم فحسب، بل لابد وأن يصاحب ذلك إدارة تترجم هذه الأهداف وتحقق هذه الخطط التعليمية؛ حيث إن الإدارة الناجحة تمثل إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الأهداف التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات حياته. (حافظ والبحيري، ٢٠٠٩ : ١) وأن عملية التعليم لا يمكن أن تتم بشكل صحيح ويحقق لها النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم يكن هناك جهاز إداري جيد قادر على قيادة العمل لمواجهة هذه المتغيرات. (جوهر والدسوقي، ٢٠٠٤ : ١٠١)

ومن هنا فإن الحديث عن تطوير وتحديث النظم التعليمية لا يجب أن يكون قاصراً على تحديث المعارف والعلوم التي تقدم للطلاب، ولكن التحديث أولاً وأخيراً يجب أن ينصب بالدرجة الأولى على الإدارة، لأنه بدون إدارة جيدة ورشيدة وعقلانية ستظل قضايا التعليم تدور في فلك واحد ولن تخرج عن إطارها التقليدي. (البيلاوي، ٢٠٠٠ : ١)

ولذا فقد تزايد وتنامى الإحساس بأهمية إدارة المؤسسات التعليمية؛ خاصة وأن النظم التعليمية في مصر على جميع مستوياتها تعاني من مشكلات في العمل الإداري؛ فالممارسات الإدارية السائدة في المدارس تدل على أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي وما تعانيه من

مشكلات تمثل عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، في ظل تمسكها بالعديد من الممارسات العقيمة والتقليدية. (صبيح، ١٩٨٤: ٤) كما تدل الشواهد على أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة جعلتها "الجانب المريض" في النظام التعليمي، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم. (زاهر، ١٩٩٥: ٩-١٠)

ولعل أهم أسباب ذلك هو استخدام الطرائق والأساليب التقليدية في الإدارة التعليمية؛ وكذلك القصور في توجيه وتشغيل الموارد البشرية والمادية الذي أدى إلى عجز الإدارة التعليمية عن حل كثير من المشكلات التي تواجه النظام التعليمي، ومن ثم العجز في تطوير التعليم بالشكل المطلوب وتحقيق أهداف المجتمع؛ ومواكبة تلك التطورات يتطلب توافر: (عبد ربه، ١٩٨٤: ١٤)

١- العنصر المادي الذي يتضمن الخامات والأدوات والعنصر البشري نفسه.

٢- تنمية الكفايات والخبرات والمهارات اللازم توافرها في أفراد القوى العاملة لمواجهة مطالب المستقبل وزيادة قدرة الأفراد القياديين على التحرك في الأعمال المختلفة حسبما تقتضيه مطالب الاحتياج في ميدان القيادة التربوية.

٣- ضرورة إحداث تغيير ملائم في نظم العمل وهياكله وتشريعاته بما يؤدي إلى مناخ إداري يسمح بمواكبة تلك المتغيرات المتسارعة والاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.

لذا فقد أصبحت هناك قناعة تامة لدى الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة التعليمية بضرورة تنمية الإدارة التعليمية وتطويرها، من أجل تحسين المقدر الإداري للمديرين الحاليين على اتخاذ القرارات وعلى الاتصالات الإدارية وعلى القيادة، وتحسين المناخ الإداري مع إعادة هيكلة الإدارة التعليمية، وتوصيف الوظائف بشكل جيد ومراجعة التشريعات المتعلقة بنظم العمل وغيرها، مع فسخ المجال لاستخدام التكنولوجيا الإدارية التي تعد أحد مقومات التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية، وضرورة توفير القيادات الإدارية المدربة، مع منحها الصلاحيات الكافية لأجل قيادة هذا التغيير، وهذا ما يعرف في المجال الإداري بعملية التمكين الإداري.

والتمكن الإداري يركز بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية، ومن هنا كان التمكين الإداري موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين، حيث من خلاله يمكن ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل، وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات، وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة، والمشاركة في وضع الأهداف والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويركز (Bowen and Lawler, 1992) على أن التمكين الإداري من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر للعاملين في المؤسسة إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم الوظيفية.

ويعد التمكين الإداري موضوعاً حديثاً تزايد الاهتمام به منذ أواخر التسعينات في الإدارة العربية عامة، بيد أن إدراك أهمية العلاقة بين

التمكين والتنمية الإدارية ما زال محدوداً مما حدا إلى القيام بهذه الدراسة التي تبين درجة ممارسة التمكين الإداري في الواقع العملي للإدارة المدرسية، وانعكاس ذلك على مستوى التنمية الإدارية لدى مديري المدارس.

مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحاظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري؟ وما علاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم؟
ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل تختلف درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لمستوى الخبرة في الإدارة المدرسية؟
- ما أهم آراء ومقترحات مديري المدارس التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث:

- تعرف المقصود بالتمكين الإداري بيان أهم عناصره.
- تعرف مفهوم التنمية الإدارية وضرورتها للمؤسسات التعليمية في ضوء المتغيرات المعاصرة.
- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحاظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري، وعلاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم.

- الكشف عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لمستوى الخبرة في الإدارة المدرسية.
- تعرف أهم آراء ومقترحات مديري المدارس التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث:

- * كونها استجابة لما نادى به المؤتمرات وأشار إليه الخبراء، حيث كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع "خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية" الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٠م، وذلك للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية والتي من خلالها يمكن إحداث التطوير المؤسسي في الإدارة التربوية، أن خلص إلى توصيات من أبرزها ضرورة التمكين الإداري وتنمية الذكاء الانفعالي والإدارة باستخدام البرمجة الذهنية اللغوية. (حسن، ٢٠٠٦)
- * كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة في ميدان الإدارة التعليمية.
- * كونها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تدرس العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تحقيق التنمية الإدارية لدى القادة التربويين.
- * كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الاستفادة التي يمكن أن تحققها للعاملين في ميدان الإدارة التعليمية، حيث يستفيد منها القائمون على

إعداد وتدريب القيادات الإدارية في المجال التعليمي، ويمكن بلورة أوجه الاستفادة في:

- تعرف درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية، وما هي الجوانب والأبعاد التي تحتاج إلى عملية تدريب قبل تفويض المديرين للقيام بالسلطات المتعلقة بها.
- تعرف آراء ومقترحات مديري المدارس التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم.
- مساعدة القائمين على أمر تدريب القيادات الإدارية للمؤسسات التعليمية، في بيان كيفية وضع برامج تدريبية يمكن من خلالها تنمية هذه القيادات بما يتواءم مع الفكر الإداري الحديث واتجاهاته المستقبلية.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة؛ حيث أن الدراسات الوصفية تصف وتفسر ما هو كائن، وهي تعني بالظروف والعلاقات الموجودة، والعمليات الجارية، وهي تعني بالدرجة الأولى بالحاضر وأحداثاً تكون قد حدثت بالفعل على الرغم من أنها غالباً ما تدخل في الاهتمام الأحداث والتأثيرات الماضية، طالما أنها ترتبط بالظروف الحالية. كما أن المنهج الوصفي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، بل يعتمد على دراسة الواقع أو الظواهر، كما توجد في الواقع مع الاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، (عبيد وآخرون، ٢٢٣: ١٩٩٦-٢٣٢) كما يمتد لتفسير البيانات وتحليلها واستنباط دلالات

ذات معنى ومغزى منها، وتحديد أفضل الظروف المرغوب فيها، وذلك في ضوء معايير محددة (جابر وكاظم، ١٩٨٧: ١٣٨)

حدود البحث:

أولاً: بالنسبة للحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أبعاد التمكين الإداري وعلاقة ذلك بالتنمية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

ثانياً: الحدود الجغرافية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عدد من المدارس الثانوية التابعة للإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

ثالثاً: الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

رابعاً: الحدود البشرية: تتمثل في مجموعة من مديري ونظار ووكلاء المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط.

مصطلحات البحث:

لغرض هذه الدراسة يستخدم البحث المصطلحات التالية:

التمكين الإداري:

هو عملية منح القادة التربويين الصلاحيات اللازمة والاستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات في البيئة المدرسية.

(Lawson and Harrison, 1999)

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه مدى إعطاء القيادات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة دمياط صلاحيات وسلطات أوسع في اتخاذ القرارات المدرسية والمساءلة والضبط المدرسي، بما يحقق الجودة التربوية الشاملة.

التنمية الإدارية:

هي عملية تغيير موجه وشامل تشمل: النظم والهيكل والوسائل والأساليب والقيم والمفاهيم وظروف وأساليب الأداء داخل المنظمات الإدارية، من أجل تطوير وتحسين القدرات والمهارات الإدارية للقادة الإداريين، وإكسابهم المهارات والمعارف التي تمكنهم من تحقيق أهداف تلك المنظمات بكفاءة وفاعلية.

الإطار النظري:

مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين لغةً بمعنى القدرة (ابن منظور، ١٩٩٥)، وفي معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.

(معجم الوسيط، ٢٠٠٠)

وإصطلاحاً فقد عرّف (Shackleton, 1995) التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (Shackleton 1995:130) وقد عرف (أفندي: ٢٠٠٣) التمكين الإداري أنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع

وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار. وقد وصف (Fox, 1998) التمكين بأنه حالة ذهنية؛ يمتلك الموظف فيها الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة للموظف بالإضافة إلى تحمله المسؤولية. ويرى (العتيبي: ٢٠٠٤) أن التمكين مفهوم يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، حيث إن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

والتمكين يتسم بخصائص معينة هي: تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، وبتزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم، وجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم، كما يجعلهم مسئولين على نتائج أعمالهم. (القاضي، ٢٠٠٨: ٧). ومن هنا يمكن استخلاص أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.

وهناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي؛ فالاتجاه الاتصالي يشير إلى كون عملية التمكين تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة وإدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين ذاتهم نحو التمكين، والذي يتجلى في الثقة في إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة، ومعنى أكثر تحفيزاً؛ وبصفة عامة يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وتحسين عملية الاتصال مما يؤثر في توطيد العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها، وتمكين القادة والمبدعين، وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي. (ملحم، ٢٠٠٦)

ولاشك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات التعليمية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وفقاً لذلك فإن القطاع التربوي في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

أبعاد التمكين الإداري:

تشير أدبيات البحث في مجال التمكين الإداري إلى أن أبعاد التمكين الإداري يمكن إجمالها في الأبعاد التالية:

- **تفويض السلطة:** تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح.

(الشريدة ١٩٩٤)

ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي

استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.

- **تنمية السلوك الإبداعي:** الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير، وعرف (Daft, 1999) السلوك الإبداعي بأنه تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المنظمة، أما مجال الإبداع تظهر نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة كالتكنولوجيا، والفجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب.

- **تطوير الشخصية:** من خلال دراسة للتمييز الشخصي وتقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

- **العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار:** العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك، وهناك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي.

- **التحفيز الذاتي:** تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية

وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (القاضي: ٢٠٠٨).

والتمكين كإستراتيجية إدارية يمكن لأي منظمة أن تحققه من خلال: التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة، وتغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب، وبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين، فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، إيجاد فرق الإدارة الذاتية، مع دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة(العنبي: ٢٠٠٤). ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة.

ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين؛ فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. (Swenson, 1997)

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1997)، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

ولأجل نجاح عملية التمكين الإداري، فإن ذلك يتطلب أولاً مرحلة من التهيئة والإعداد لتفعيل عملية التمكين، وهذا يتطلب أولاً نشر ثقافة التمكين بين المدراء، حيث تعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح؛ فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين؛ وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب بعض السلطات من المديرين في القيادات العليا، ولكن بدلاً من تركيز السلطة لديهم، يكون توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة في القرارات العليا، وإشراك العاملين على المستوى الإجرائي في العملية الإدارية بمنحهم بعض السلطات والصلاحيات. وقد وصف (Nixon 1994) استراتيجية لتمكين العاملين من خمس نقاط، وتتضمن: بناء الرؤية، وتحديد الأولويات، وبناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل، توسيع شبكة العمل، استخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية.

ومن أهم التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون في تغيير أدوار المديرين، سواء على المستوى الأعلى أو على المستوى الإجرائي من الإدارة المدرسية، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق؛ حيث يلعب المدير في الإدارات العليا دور المسهل والمدرب للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، ومساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، حيث يهيئ البيئة الصحية التي يشعر فيها الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات من خلال تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين، والتحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم المشاركة والمساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل. ولكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة

ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات الإنسانية. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يكون تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ومن هنا نجد أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور والتحول من التحكم إلى الثقة والتفويض؛ وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (العتيبي: ٢٠٠٤). وليس هناك من شك في أنه مع تفويض العاملين في مستوى الإدارة المدرسية بعض السلطات، ومنحهم الصلاحيات التي من شأنها أن تعينهم على اتخاذ القرارات المدرسية بما يناسب واقع البيئة المدرسية والبيئة المحلية المحيطة، لاشك أن ذلك سيني لديهم المقدر الإداري، ومع التغذية المرتدة والتوجيه من قبل الرؤساء، سيولد صف من القيادات الإدارية التي تمتلك المهارات اللازمة لقيادة عملية التطوير والتغيير.

مفهوم التنمية الإدارية:

تعد التنمية الإدارية أحد المفاهيم المتطورة في الفكر الإداري الحديث، ومصطلح التنمية الإدارية وما درج على استخدامه من مترادفات له مثل: النمو، والتحديث، والتطوير الإداري ما زال يشهد نقاشا حول تحديد ما هية كل منها بشكل محدد، ولعل السبب وراء ذلك هو

اختلاف النظرة من خلال المجال الذي يتخصص فيه كل من يتصدى لهذه المفاهيم.

هناك عدة اتجاهات في تعريف التنمية الإدارية (علي: ٢٠٠٨، عاشور: ٢٠٠٢، عبد الباقي: ٢٠٠٢، الجميلي: ١٩٩٨، المؤمن وآخرون: ١٩٩٧، الشنواني: ١٩٩٠، حسن: ١٩٨٩) يمكن إجمالها في ثلاث اتجاهات:

الاتجاه الأول: يرى عملية التنمية الإدارية على أنها عملية تغيير جذري في الهياكل ونظم العمل والقيم والمفاهيم وأنماط السلوك البشري، بما تمثل صياغة جديدة للبناء الإداري ويتكيف مع البيئة المحيطة. وهناك طائفة من التعريفات التي تعبر عن ذلك، **والاتجاه الثاني:** يرى أن عملية التنمية الإدارية إنما هي جهود ونشاط وأساليب لإكساب المهارات والمعارف من أجل توسيع الجهاز الإداري وتحسين الأداء الحالي للمنظمة؛ أما **الاتجاه الثالث:** فيرى أن التنمية الإدارية يقصد بها تغيير ظروف وأساليب الأداء بما يمكن من حسن أداء العمل.

ويمكن تعريف التنمية الإدارية على أنها عملية تغيير موجه وشاملة تشمل النظم والهياكل والوسائل والأساليب والقيم والمفاهيم وظروف وأساليب الأداء داخل المنظمات من أجل تطوير وتحسين القدرات والمهارات الإدارية للقادة الإداريين وإكسابها المهارات والمعارف التي تمكنها من تحقيق أهداف تلك المنظمات بكفاءة وفاعلية. أي أنها تشمل جميع الجهود والأنشطة التي توجه باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ورفع مستواه. وهي تأخذ في الاعتبار بعدين

أساسيين هما: البعد التنظيمي أو الهيكلي ثم البعد البشري عن طريق زيادة قدرته ومهارته واستخدام تلك القدرات لحل المشاكل الإدارية الفعالة، فضلا عن الأبعاد الأخرى اللازمة لها كالأبعاد الإنسانية أو الأبعاد التي فرضتها التغيرات المعاصرة المتلاحقة مثل الأبعاد التكنولوجية، وغيرها.

مفهوم التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية:

أبرزت أدبيات الفكر الإداري مصطلح التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، كمفهوم يعبر عن الجهود المبذولة لمعالجة المشكلات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وأيضا سبل الاستجابة لمتطلبات التغيرات البيئية، وذلك عن طريق تحديث الأطر التنظيمية والأساليب وأنماط السلوك الإداري. حيث تعني التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية: إحداث تغييرات موجهة ومنظمة وهادفة في عناصر الإدارة التعليمية بهدف تحقيق أقصى زيادة إنتاجية لهذه العناصر على ضوء الموارد المتاحة (جوهر، ١٩٨٧: ١٥). والغرض من التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية هو تحسين قدرات المديرين في المؤسسة التعليمية، والعمل على تأمين مورد كافٍ ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل (الشنواني، ١٩٩٠: ١٦١). من خلال التغيير المخطط الذي يهدف إلى تحويل المؤسسة التربوية من مؤسسة غير فعالة إلى مؤسسة فعالة، ومن مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية؛ وإحداث تعديل معين ومحسوب في تنظيم هذه المؤسسة، أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية، وعلى أساس وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى؛ وذلك بهدف جعلها أكثر توافقاً مع البيئة التي

تعمل فيها، وتحسين القدرة على حل المشكلات من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بالمؤسسة التربوية. (مصطفى، ٢٠٠٧:٣٢٥)

أهمية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية:

إن معظم المجتمعات الإنسانية ومنها المجتمعات العربية تعيش ثورة تكنولوجية (تقنية) هائلة تصاحبها ثورة في الآمال والتطلعات البشرية، وما يصاحب ذلك من قضايا كثيرة تحتل الجدل والنقاش، فإن حاجة العاملين في النظام التربوي ونخص الإداريين منهم إلى طرق تحليل هذه القضايا وأساليب نقدها يعتبر ضرورة لنجاحهم في ممارسة مهام عملهم وتحمل مسؤولياتهم.

لذا فإن العمق الفلسفي للعاملين في النظم التربوية والمؤسسات التعليمية يشكل ضرورة لحوار عقلائي يقوم على تفهم متعمق للافتراضات والمسلمات والمفاهيم، ومن ثم إلى تبصر وتقييم أفضل للبدائل المطروحة، وهذا من شأنه أن يعطي المحاكمة العقلية عمقا أفضل ويوفر سيطرة أوعى على المشاكل المطروحة.

(بدران، ٢٠٠٦:٥٥)

وتأتي أهمية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية من حيث إن طبيعة الإعداد العلمي لشاغلي معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية. كما أن طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثيرها بالعوامل البيئية والظروف المحيطة بالمدير واتجاهاته وعلاقة ذلك بالتغيرات المختلفة في هذه المجالات وتوضيح العلاقة فيما بينها، وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية، وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج منظمة في هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص لكي يتعامل مع هذه المتغيرات

على أساس سليم. بالإضافة إلى زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية؛ فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء، والمشكلة هنا هي أن عملية إعداد المدير لكي يقوم بوظيفته على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل، وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر لسد النقص في هذه الوظائف. فضلاً عما يحدث للمعرفة من تقادم في ظل التغيرات المعاصرة؛ فأنواع المعرفة التي كانت ملائمة لشغل وظيفة إدارية محددة منذ فترة وجيزة أصبحت في ظل الظروف والمتغيرات المعاصرة تختلف بشكل كبير عن المتاحة في الوقت الحالي، واستحداث العديد من النظم والأدوات خاصة التكنولوجية في المجال الإداري قد أتاحت معرفة متطورة متجددة دوماً، ولا يمكن للمديرين في مثل هذه الحالات إلا أن يسايروا هذه التطورات، ولعل أهم السبل إلى ذلك هو برامج التنمية الإدارية الشاملة والمتنوعة. (مصطفى، ٢٠٠٧: ٢٣٨)

والواقع العلمي في مجال الإدارة التربوية يقرر أن القدرة على القيادة التربوية لم تعد ضرباً من ضروب الصفات التي يكتسبها المرء بالفطرة، وإنما أصبحت علماً له نظرياته وقواعده وأصوله، تعمق بالمعرفة وتثرى بالتجربة، والقائد الإداري التربوي في عالمنا المعاصر لا غنى له عن التدريب والتعليم وزيادة التأهيل في علم الإدارة التربوية، وما يتصل به من معارف إنسانية تثري قدراته الفنية وتنمي فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية.

كما أن إدارة العمليات المعقدة والمركبة التي يقوم عليها القائد الإداري التربوي في الوقت الحالي تستوجب تفهم واستيعاب ركائز أساسية، تحتاج للدرس والتأمل والتجريب لإتقانها والإفادة منها في تسيير العملية التربوية. (السبيعي، ٣٦: ١٩٩٤)

وحيث إن احتياجات الأفراد والجماعات متغيرة ومتجددة في المجتمع المعاصر، وهي تتأثر بالنقدم العلمي والاختراعات الحديثة، فالتنمية الإدارية تهدف إلى تحقيق هذه الاحتياجات تمشياً مع التغيرات الحضارية الحديثة. والتنمية الإدارية تتأثر بهذه التغيرات كما أنها تؤثر على أفكار ودوافع العاملين بالمنظمات المختلفة، وتنمي شخصياتهم من خلال وسائلها المتعددة في القيادة والتدريب والأجور والحوافز والترقيات. ومعنى هذا أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين طبيعة عمل المنظمات والعوامل والظروف المتغيرة المتجهة نحو الأفضل وبين محاولات التنمية الإدارية التي تهدف إلى تلبية الأهداف تحقيقاً للتوائم والاتساق بين هذه الاحتياجات المتطورة والمتغيرة وبين فلسفات المنظمات المختلفة. وفي إطار هذا الجانب فإن وظيفة الإدارة هي التجديد، بحيث يجب أن تعمق من بصيرتها وتؤمن بالتجديد كمبدأ؛ لأنه بدون أن تطور الإدارة نفسها وتجدد أساليبها وإنتاجها ووسائلها وأساليب إدارتها فإنها لا تضمن أن تحقق أهدافها أو حتى أن تستمر إذا ثبتت على وضع معين، ومن هنا كان على الإدارة أن تتراد آفاقاً جديدة وتعمل على خلق توقعات مستقبلية وإشباع احتياجات جديدة (الجميل، ١٩٩٨: ١٥٠). وتقضي تلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف الإدارية التنموية القيام بعمليات ترشيد واستيعاب القيادات الإدارية العليا لطبيعة ديناميكية التغير وأهميته في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

كما تأتي أهمية التنمية الإدارية من خلال مساهمتها في القيام بالتنبؤ في القيام باتجاهات حركة النمو التكنولوجي كعمليات توقعية مستقبلية تمثل ضرورة لمسايرة التغيرات المحتملة في المجتمع. وهذه التنبؤات التوقعية لحركة النمو التكنولوجي يجب أن تكون على مستوى

من الدقة من خلال استخدام أساليب البحث العلمي في دراستها، من خلال جهود الإداريين ذوي القدرات الاستشرافية العالية؛ حيث إن مسايرة التغيرات التكنولوجية المعاصرة والتنبؤ بما سوف يترتب عليها مطلوب، وفي نفس الوقت مشروط بالتزامات يجب أن توضع في الاعتبار، وهي تقتضي ضرورة مراعاة الواقع المجتمعي، وما يميز المجتمع من مواصفات خاصة تلزم التنمية الإدارية بمعايير ومحددات معينة يجب مراعاتها وهي تمثل قيم ومعايير المجتمع التي يجب أن تستوعبها التنمية الإدارية في حركتها نحو تحقيق أهدافها. وهنا يجب أن تعمل التنمية الإدارية على الأخذ بالأساليب العلمية التكنولوجية في المؤسسات التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة قدرات وإمكانيات المجتمع في تقبل هذه الأساليب، وذلك بعد القيام بعمليات التمهيد والدراسة والتخطيط لدخول هذه المتغيرات الجديدة حتى لا تلفظ من المجتمع وتصبح عبئاً يحتاج إلى دراسات أخرى تستنفذ الوقت والجهد والإمكانيات.

دراسات سابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت ضرورة التطوير الإداري والتنمية الإدارية لمدير مدارس التعليم العام، حيث درست واقع الإدارة في هذه المدارس وبينت أهمية تطوير هذه الإدارات، وسبل وآفاق هذا التطوير؛ ومن هذه الدراسات: دراسة (عبد المنعم، ٢٠٠٠) التي استهدفت الوقوف على واقع مدير المدرسة الثانوية من حيث توافر المتطلبات الفنية للقيام بمهام وظيفته، والتعرف على المداخل الإدارية الحديثة المستخدمة في الدول المتقدمة لإعادة بناء مدير المدرسة لمواكبة

العصر، والوصول إلى بدائل يمكن من خلالها بناء المدير العصري بالمدارس الثانوية.

وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك تدني في منظومة المتطلبات الفنية بجميع جوانبها عند مدير المدرسة الثانوية العصري، ونقص الإمكانيات التنفيذية المشتقة من العملية التربوية والإدارية والتي تمكنه من قيادة عمليات التغيير؛ بالإضافة إلى قصور مهارات المدير الفنية الضرورية التي تمكنه من القيام بأداء مهام عمله بشكل مميز. وقام (مسيل، ٢٠٠٢) بعرض بعض البدائل المقترحة لتطوير إدارة التعليم العام في مصر، من خلال عرض أهم اتجاهات الفكر الإداري الحديث وأثرها على الإدارة التعليمية، مع عرض لظروف نشأة كل منها وأهم ملامحها وروادها، والوقوف على واقع الإدارة التعليمية في مصر، ثم محاولة الاستفادة منها في المجال التربوي؛ وقد عرضت الدراسة لعدد من هذه الاتجاهات هي إدارة الجودة الشاملة، وإعادة البناء، والإدارة بالأهداف، مع بيان كيفية الاستفادة الإدارية التعليمية في مصر من هذه الاتجاهات من خلال وضع عدد من الضوابط والتوجهات الواجب اتباعها من أجل التطبيق.

وقدم (سليمان، ٢٠٠٤) عرضاً لبعض اتجاهات الفكر الإداري المعاصر. والوقوف على الواقع الفعلي لمسئوليات مدير المدرسة في مصر سواء ما يتصل منها بالمجتمع المحلي، أو ما يتصل منها بالجانب الإداري والفني داخل المدرسة. ثم وضع رؤية مستقبلية للمسئوليات المناطة بمدير المدرسة سواء كانت مجتمعية أم إدارية أم فنية؛ وذلك في ضوء الواقع المصري واتجاهات الفكر الإداري المعاصر. وقد عرضت

الدراسة لعدد من الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل: إدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة التشاركية، وإدارة الصراعات، والإدارة الأخلاقية، ومدخل النظم. واستعرضت المسئوليات الإدارية والفنية والمجتمعية لمدير المدرسة، وقد عرض الباحث لرؤية مستقبلية لهذه المسئوليات. وكذلك (عبد الفتاح، ٢٠٠٥) التي استعرضت أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تدريب القيادات التربوية ومحاولة الاستفادة منها في مصر، وقامت الدراسة بتقويم برنامج تدريب القيادات التربوية في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة، وذلك من خلال التعرف على مدى فعالية كل من: خطط وأهداف ومحتوى برنامج تدريب القيادات التربوية، ومعايير اختيار الأفراد المرشحين للالتحاق بالبرامج، وكذلك الأنشطة والأساليب والتقنيات المستخدمة في ذلك البرنامج، فضلاً عن بيئة التدريب، وكيفية تقويم أداء الملتحقين بالبرنامج. وفي النهاية وضعت تصوراً مقترحاً لبرنامج تدريب خاص بقيادات مديريات التربية والتعليم في مصر يتناول عدة مجالات، ويتم من خلال استخدام عدد من التقنيات والوسائل. وبين (أحمد، ٢٠٠٤) أهم أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية على وجه الخصوص، وكذلك دراسة مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، وأهداف هذا التطوير ومراحله وأساليبه. وقد بينت الدراسة جوانب التطوير التنظيمي للتعليم، وأساليبه، والمعنيون بالتغيير، مع بيان الاتجاهات المعاصرة في مجال التطوير التنظيمي للتعليم، وعرضت لتصور مقترح للتطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية في مصر من خلال مجالات: الأفراد وجماعات العمل فضلاً عن الهيكل التنظيمي للمدرسة. وقام (Johnson ; 2001) بتحديد أثر برنامج جديد في

التدريب بغرض تطوير السلوك القيادي للمديرين بما يساهم في توجيه ممارساتهم الإدارية على نحو أفضل. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر واضح للتدريب في تزويد المديرين بمهارات سلوكية قيادية مناسبة في أساليب التعليم والتعلم والتعامل مع الطلبة ووسائل توجيههم وإرشادهم، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من المدارس العلمية المختلفة في مجال تدريب القيادات التربوية، وكذلك ضرورة عقد ورش للتدريب داخل المدارس نفسها على رأس العمل لما في ذلك الكثير من التوفير في الوقت والجهد والنفقات وذلك من خلال الاستفادة من التكنولوجيا المعاصرة في هذا المجال. وأكد (Chapin ; 2001) على تحليل أثر برامج تنمية القيادات التربوية، ومدى إمكانية تحسين قدراتهم الإدارية، وقد بينت الدراسة أن المشاركين في هذه البرامج قد تحسنت قدراتهم على الاتصالات داخل المدارس وتحسين عمليات التغذية الراجعة وتطوير المهام والأهداف المدرسية، وأوصت بضرورة تنويع قنوات الاتصال في المدارس والتركيز على مهارات القائد التربوي من خلال ورش العمل ولقاءات التدريب التي تعقد لهذا الخصوص، مع ضرورة توظيف الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال القيادة التربوية وفي برنامج تنمية القيادات التربوية على مختلف المستويات. وبينت دراستي (وياغي، ٢٠٠٣ وملحم، ٢٠٠٦) العلاقة بين التمكين والتدريب، حيث بينت أهمية دراسة التمكين من الناحية التطبيقية المتعلقة بنجاح استراتيجية التدريب الإداري الذي يعتمد على بيئة التنظيم وأسلوب تنفيذها للتمكين الإداري مما حدا بالباحث لإجراء هذه الدراسة.

وركز كل من (العساف، ٢٠٠٦) و (حسن، ٢٠٠٦) على دراسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات، حيث

أشارا إلى أهمية التمكين الإداري، وعلاقته بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. هكذا يتبين تنوع موضوعات الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة التغيير والتطوير والتنمية للقيادات التعليمية، فبعضها اهتم بدراسة واقع الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية، وبعضها استعرض نظم تدريب وتنمية القيادات التربوية، وأخرى تناولت برامج التدريب للقادة الإداريين وتقييم هذه البرامج، وقد استهدف عدد من الدراسات بيان كيفية الاستفادة من اتجاه إداري معاصر أو أكثر في المجال التعليمي. واتفقت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تحسين الإدارة كمدخل لإصلاح التعليم حيث أجمعت الدراسات على مساهمة الإدارة بشكل كبير في نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها، ودعت معظم الدراسات إلى وجوب مراجعة نظم الإدارة التعليمية بصورة مستمرة حتى يتحقق لها التحسين والتطوير لتتمكن من القيام بدورها تجاه العملية التعليمية، وقد بينت عدد من الدراسات السابقة أهمية ربط عملية تطوير الإدارة التعليمية بدراسة واقع تلك الإدارة أولاً، وأن نظم التدريب الإداري الحالية ما زالت دون المستوى في تضمونها لمعايير برامج التدريب الإداري الجيد. بصفة عامة أسفرت تلك الدراسات السابقة عن نتائج مهمة، يمكن اعتبارها موجّهات مساعدة وفي مجال تطوير وتنمية الإدارة التعليمية. كما أشارت بعض الدراسات إلى استعراض مفهوم التمكين الإداري، وأثره على الالتزام والأداء والاستقرار الوظيفي.

ويمكن من خلال استعراض الدراسات السابقة تحديد مكانة هذه الدراسة بين تلك الدراسات وما سوف تقدمه من جديد يؤكد على الاهتمام

المتزايد بتطوير تلك الإدارة وتنميتها، حيث لم توجد دراسة - في حدود علم الباحث - قد تناولت العلاقة بين تمكين مديري المدارس وأثره على تنمية القدرات والمهارات الإدارية لديهم، وبشكل خاص في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمياط.

ومن هنا كانت الدراسة الحالية التي استهدفت دراسة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقة ذلك بمستوى التنمية الإدارية لديهم، ومن هنا فهي تتمتع بأصالة وجدة في هذا المجال.

الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمياط، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

عينة الدراسة:

لقد تم توزيع عدد (٤٤) استمارة من الاستبانة على مجموعة من مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمياط، تم اختيارهم بطريق العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استرجاع عدد (٤٠) استمارة جميعها صالحة للتحليل؛ بيانها في الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

يبين وصف العينة (ن = ٤٠)

حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	١٢	٣٠
٥ سنوات فأكثر	٢٨	٧٠
المجموع	٤٠	١٠٠

أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم أداة بحث رئيسة واحدة، وهي استبانة تم إعدادها لغرض استطلاع آراء مديري مدارس التعليم الثانوي حول ممارسة أبعاد التمكين الإداري في بعض مجالات عملهم في الإدارة المدرسية. وقد تكونت الاستبانة من (٤٠) عبارة بعد التحكيم؛ تم توزيعها على (٦) مجالات كالتالي:

- ١- البعد الأول: تفويض السلطة (٨) عبارات.
- ٢- البعد الثاني: تطوير الشخصية (٦) عبارات.
- ٣- البعد الثالث: تنمية السلوك الإبداعي (٧) عبارات.
- ٤- البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات (٨) عبارات.
- ٥- البعد الخامس: التحفيز (٦ عبارات).

وكانت الاختيارات المتاحة التي على المدير الاختيار من بينها طبقاً لمدى الممارسة كالتالي: موافقة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة،

بدرجة قليلة). وعند إدخال البيانات للحساب الشخصي وترميز البيانات، أعطى أعلى تدرج يدل على الموافقة على الممارسة بدرجة كبيرة ثلاث درجات، وأدنى تدرج درجة واحدة، وبالتالي كانت الدرجات للاختيارات هي (١، ٢، ٣) على الترتيب، وفي مثل هذه الدراسات التي تعتمد التدرج الثلاثي يتم اعتماد المعيار التالي للمتوسط الحسابي، وذلك لغرض تحليل النتائج:

١- (من ١.٠٠ - أقل من ١.٥٠) متوسط حسابي درجته: قليلة.

٢- (من ١.٥٠ - أقل من ٢.٥) متوسط حسابي درجته: متوسطة.

٣- (من ٢.٥٠ - ٣.٠٠) متوسط حسابي درجته: كبيرة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص، وذلك للتأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث: مدى انتماء مجالات الاستبانة للموضوع الرئيس لها، ومدى انتماء كل بند للمجال الخاص به، وطُلب منهم مراجعة جودة الصياغة اللغوية، مع حذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً، وإبداء مقترحات أخرى تتعلق بشكل الاستبانة أو طريقة استخدامها. وبعد الاطلاع على آراء وملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها، حتى أصبحت الأداة في شكلها النهائي، ثم تم طباعتها، وتم طرحها للتطبيق.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بطريقة إعادة التطبيق، حيث تم تطبيق الأداة على مجموعة عددها (١٠) من العاملين في الإدارة المدرسية وبعد أسبوعين من التطبيق تم إعادة التطبيق على نفس المجموعة، وتم حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين نتائج التطبيق في الحالتين، وقد كان معامل الارتباط الخطي لبيرسون هو (٠.٩٤) وهو معامل مرتفع يدل على ثبات جيد للأداة. وبعد التطبيق النهائي على أفراد العينة، ومع إدخال البيانات للحاسب الشخصي لمعالجتها بالأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة تم استخدام معامل ثبات (Cronbach Alpha)، لحساب قيم معاملات الاتساق الداخلي للفقرات، لدراسة مدى اتساق إجابات أفراد العينة على العبارة والمجال مع باقي العبارات والمجالات الأخرى، وقد كانت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة لأغراض هذه الدراسة، والجدول (٢) يبين معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة والأداة ككل.

جدول (٢)

يبين قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل ثبات ألفا كرونباخ

لمحاور الدراسة المختلفة والأداة ككل

معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون	عدد العبارات	المجال
٠.٨٠٣	٠.٨٠٠	٨	المجال الأول: تفويض السلطة.
٠.٨٤٢	٠.٨٤١	٦	المجال الثاني: تطوير الشخصية.

معامل ارتباط ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون	عدد العبارات	المجال
٠.٩٢١	٠.٨٩٩	٧	المجال الثالث: السلوك الإبداعي.
٠.٨٨٠	٠.٨٨٠	٨	المجال الرابع: اتخاذ القرارات.
٠.٨٩٣	٠.٨٧٢	٦	المجال الخامس: التحفيز.
٠.٩٥٦	٠.٩٣٨	٣٥	الأداة ككل.

المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الأداة على العينة، وتجميع الاستمارات، تم إدخال البيانات للحاسب الشخصي، حيث تم استخدام لأجل معالجتها، بالأدوات والأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة تلك البيانات وأهداف الدراسة، وقد تم استخراج:

- عدد التكرارات (Frequency) والنسب المئوية (Percent).
- مقاييس النزعة المركزية: حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية (Means) لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على كل بند من بنود الاستبانة، ثم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بعد على حدة.
- مقاييس الإحصاء الاستدلالي: اختبار ت (T. test) لمعرفة الفروق بين متوسطي درجات العينيتين المستقلتين بحسب مستوى الخبرة في

الإدارة التعليمية (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأكثر) وذلك للتحقق من مدى وجود فروق عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التمكين الإداري:

لتعرف مدى ممارسة أفراد العينة لأبعاد التمكين الإداري في مجال الإدارة المدرسية.

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات التي اشتملت عليها أداة الدراسة في محاورها المختلفة، وكانت كما هو موضح في الجداول (٣ - ٧) التالية:

(١) البعد الأول: تفويض السلطة:

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تفويض السلطة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بنود المجال الأول "تفويض السلطة" وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول "تفويض السلطة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

م	البنود	موافقة بدرجة								
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		ت	%	ت	%	ت	%			
١	هناك محاسبة ومساءلة على السلطات المفوضة	٢٩	٧٢.٥	١٠	٢٥	١	٢.٥	٢.٧٠٠	كبيرة	١

م	البنود	موافقة بدرجة						المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		ت	%	ت	%	ت	%			
٢	أشعر بتقدير رؤسائي في العمل على انجازاتي المهام المفوضة بنجاح	٣٠	٧٥	٧	١٧.٥	٣	٧.٥	٢.٦٧٥	كبيرة	٢
٣	في حال تفويض بعض الأعمال يتم تفويض الأعمال شفوياً	١٧	٤٢.٥	١٨	٤٥	٥	١٢.٥	٢.٣٠٠	متوسطة	٣
٤	في حال تفويض بعض الأعمال يتم تفويض الأعمال كتابياً	١٤	٣٥	٢٠	٥٠	٦	١٥	٢.٢٠٠	متوسطة	٤
٥	تمنح الإدارة التعليمية المدير سلطات كافية لانجاز المهام المفوضة	٩	٢٢.٥	١٣	٣٢.٥	١٨	٤٥	١.٧٧٥	متوسطة	٥
٦	يتبع رؤسائي في الإدارة التعليمية أسلوب تفويض السلطة لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس	٨	٢٠	١٤	٣٥	١٨	٤٥	١.٧٥٠	متوسطة	٦
٧	يتم تفويض السلطة لمديري المدارس بدرجة تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية	٥	١٢.٥	١٩	٤٧.٥	١٦	٤٠	١.٧٢٥	متوسطة	٧
٨	التشريعات التربوية المعمول بها تعيق تفويض السلطات لمدرء المدارس	٥	١٢.٥	١٣	٣٢.٥	٢٢	٥٥	١.٥٧٥	متوسطة	٨
إجمالي المتوسط الحسابي								١٦.٧	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول (تفويض السلطة) قد تراوحت بين (١.٥٧٥ - ٢.٧٠٠)، وبمجموع عام (١٧.٦٠) وهي متوسطات حسابية درجتها كبيرة، ومتوسطة.

حيث جاءت إجابات أفراد العينة على بعض البنود بمتوسطات حسابية درجتها كبيرة وهي:

- هناك محاسبة ومساءلة على السلطات المفوضة.
- أشعر بتقدير رؤسائي في العمل على انجازاتي المهام المفوضة بنجاح.
- بينما جاءت إجاباتهم على مجموعة أخرى من البنود بمتوسطات حسابية درجتها متوسطة، وتلك البنود هي:
- في حال تفويض بعض الأعمال يتم تفويض الأعمال شفويًا.
- في حال تفويض بعض الأعمال يتم تفويض الأعمال كتابيًا.
- تمنح الإدارة التعليمية المدير سلطات كافية لانجاز المهام المفوضة.
- يتبع رؤسائي في الإدارة التعليمية أسلوب تفويض السلطة لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس.
- يتم تفويض السلطة لمديري المدارس بدرجة تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- التشريعات التربوية المعمول بها تعيق تفويض السلطات لمدرء المدارس.

وبصفة عامة يتضح من الجدول رقم (٣) أن تفويض السلطة من قبل مديري المناطق التعليمية لمديري المدارس يتم في نطاق ضيق، حيث أفادت إجابات أفراد العينة إلى أن ذلك يتم بدرجات متوسطة. فقد أشارت إجابات أفراد العينة إلى أن هناك تفويض للسلطة في بعض الحالات، وفي تلك الأثناء يتم تفويض الأعمال شفويًا أكثر منه كتابيًا، وأن القائمين على أمر الإدارة التعليمية في الإدارات التعليمية يمنحون مديري المدارس بدرجة متوسطة سلطات كافية لانجاز المهام المفوضة، وأنهم يتبعون أسلوب تفويض السلطة لأجل تنمية المهارات القيادية لدى

مديري المدارس أيضا بدرجة متوسطة، وأنهم لا يفوضون السلطة لمديري المدارس بدرجة تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، على الرغم من وجود المحاسبة والمساءلة على بعض السلطات التي يفوضونها، في الوقت الذي يشعر المدرء بالتقدير من قبل الرؤساء في العمل على انجازهم للمهام المفوضة إليهم بنجاح. وربما يعود السبب وراء عدم تفويضهم السلطة بشكل أوسع إلى أن التشريعات التربوية المعمول بها تعيق تفويض السلطات لمدرء المدارس، أو لاتباعهم أسلوب القيادة الديكتاتورية التي تجعلهم يتمسكون بالسلطة الكاملة في أيديهم، وعدم دراية بجدوى وأهمية تفويض السلطة في إعداد كوادر إدارية جيدة من مديري المدارس، وأنهم لا يدركون أن ذلك يساعد على التنمية الإدارية لتلك القيادات، بما يحسن من جودة الإدارة المدرسية والتعليمية بشكل عام.

(٢) البعد الثاني: تطوير الشخصية:

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تطوير، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل بند من بنود المجال الثاني "تطوير الشخصية"، وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني "تطوير الشخصية" مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابي

م	البنود	موافقة بدرجة						المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	رقم
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		ت	%	ت	%	ت	%			
١	تدعم الإدارة التعليمية فرص النمو المهني لمديري المدارس	١٠	٢٥	١٩	٤٧.٥	١١	٢٧.٥	١.٩٧٥	متوسطة	١
٢	يتم إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس	١٢	٣٠	١٣	٣٢.٥	١٥	٣٧.٥	١.٩٢٥	متوسطة	٢
٣	توفر الإدارة التعليمية المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية الذات	١٣	٣٢.٥	١٠	٢٥	١٧	٤٢.٥	١.٩٠٠	متوسطة	٣
٤	إدارة التدريب تقوم بإعداد دورات تدريبية لتطوير قدرات المديرين الشخصية	١٠	٢٥	١٤	٣٥	١٦	٤٠	١.٨٥٠	متوسطة	٤
٥	تتيح الإدارة فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات الذي ينعكس على تنمية قدرات المديرين	٧	١٧.٥	١٨	٤٥	١٥	٣٧.٥	١.٨٠٠	متوسطة	٥
٦	هناك تشريعات تحدد نظام للتحفيز من أجل التطوير الذاتي لمديري المدارس	٨	٢٠	١٣	٣٢.٥	١٩	٤٧.٥	١.٧٢٥	متوسطة	٦
		إجمالي المتوسط الحسابي						١١.١٧٥	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني (تطوير الشخصية) قد تراوحت بين (١.٧٢٥ - ١.٩٧٥)، وبمجموع عام (١١.١٧٥) وهي متوسطات

حسابية درجتها متوسطة. حيث جاءت إجابات أفراد العينة على جميع البنود بمتوسطات حسابية درجتها متوسطة. ومن ذلك يتضح أن المسؤولين في الإدارة التعليمية يدعمون فرص النمو المهني لمديري المدارس بدرجات متوسطة، وأن إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس، وتوفير المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية الذات، وإعداد دورات تدريبية لتطوير قدرات المديرين الشخصية ينم بدرجات متوسطة، كذلك يتم إتاحة فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات الذي ينعكس على تنمية قدرات المديرين بدرجات متوسطة، ولا توجد هناك تشريعات كافية تحدد نظاماً للتحفيز من أجل التطوير الذاتي لمديري المدارس.

وبصفة عامة يتضح من الجدول رقم (٤) أن القائمين على أمر الإدارات التعليمية لا يسعون نحو تطوير شخصيات وقدرات مديري المدارس بدرجات يمكن معها تمكين هؤلاء المديرين من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية، وبالتالي لا يتم السعي نحو التنمية الإدارية لهؤلاء المديرين بدرجة جيدة خاصة فيما يتعلق بالجوانب الشخصية والإنسانية.

(٣) البعد الثالث: تنمية السلوك الإبداعي:

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تنمية السلوك الإبداعي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل بند من بنود المجال الثالث "تنمية السلوك الإبداعي" وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول
عبارات البعد الثالث "تنمية السلوك الإبداعي" مرتبة تنازليا
حسب متوسطها الحسابي

م	البنود	موافقة بدرجة						المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		%	ت	%	ت	%	ت			
١	يناقش رؤسائي الأفكار الإبداعية الجديدة التي أطرحتها قبل تطبيقها.	٨	٢٠	٢٥	٦٢.٥	٧	١٧.٥	٢.٠٢٥	متوسطة	١
٢	أستطيع أن أعبر عن آرائي وأفكاري الجديدة لمسئولي الإدارة العليا بحرية تامة.	١٠	٢٥	١٨	٤٥	١٢	٣٠	١.٩٥٠	متوسطة	٢
٣	يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية التي تساعد على جودة العملية التعليمية في مدرستي.	١٠	٢٥	١٥	٣٧.٥	١٥	٣٧.٥	١.٨٧٥	متوسطة	٣
٤	يتم إتاحة الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة في مجال العمل بالإدارة المدرسية.	١٣	٣٢.٥	٧	١٧.٥	٢٠	٥٠	١.٨٢٥	متوسطة	٤
٥	يتم توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على تطبيق الأفكار الجديدة.	٦	١٥	١٣	٣٢.٥	٢١	٥٢.٥	١.٦٢٥	متوسطة	٥
٦	يسخر المسئولين من الأفكار الإبداعية لمديري المدارس.	٥	١٢.٥	١٢	٣٠	٢٣	٥٧.٥	١.٥٥٠	متوسطة	٦
٧	يتم محاسبة المدير على فشل أي فكرة إبداعية تقدم بها في مجال العمل.	٤	١٠	٩	٢٢.٥	٢٧	٦٧.٥	١.٤٢٥	قليلة	٧
إجمالي المتوسط الحسابي								١٢.٢٧٥	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث (تنمية السلوك الإبداعي) قد تراوحت بين (١.٤٢٥ - ٢.٠٢٥)، وبمجموع عام (١٢.٢٧٥) وهي متوسطات حسابية تتراوح درجتها بين قليلة ومتوسطة وإن كانت غالبيتها بدرجات متوسطة (٦ بنود من ٧). حيث جاءت إجابات أفراد العينة على مجموعة من البنود بمتوسطات حسابية درجتها متوسطة وهي:

- يناقش رؤسائي الأفكار الإبداعية الجديدة التي أطرحها قبل تطبيقها.
 - أستطيع أن أعبر عن آرائي وأفكاري الجديدة لمسؤولي الإدارة العليا بحرية تامة.
 - يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية التي تساعد على جودة العملية التعليمية في مدرستي.
 - يتم إتاحة الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة في مجال العمل بالإدارة المدرسية.
 - يتم توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على تطبيق الأفكار الجديدة.
 - يسخر المسؤولين من الأفكار الإبداعية لمديري المدارس.
- بينما جاءت إجابات أفراد العينة على البند: يتم محاسبة المدير على فشل أي فكرة إبداعية تقدم بها في مجال العمل. بمتوسط حسابي درجته قليلة

ومن الجدول (٥) يتضح أن هناك اهتمام بدرجة متوسطة بتنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس، حيث أشارت إجابات أفراد العينة إلى ذلك، فمناقشة الأفكار الإبداعية التي يتم عرضها من قبل هؤلاء

المديرين لا يتم بحماس وإقبال، في الوقت الذي يتمتع فيه المديرين بطرح أفكارهم الجديدة بدرجات متوسطة.

كما أن تشجيع مديري المدارس على اقتراح حلول إبداعية وتقديم آراء جديدة من شأنها تطور العمل في الإدارة المدرسية يتم بدرجة متوسطة، وليس هناك مجال جيد لتطبيق الأفكار الجديدة، وأن الإمكانيات المادية التي تساعد على تطبيق الأفكار الجديدة يتم بدرجة متوسطة.

ومما لا يساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس أنه قد يتم السخرية من بعض الأفكار الجديدة التي يتقدم بها مديري المدارس، وإن كانت هناك نقطة إيجابية تتمثل في عدم محاسبة مديري المدارس على فشل اقتراح ما تقدموا به لحل مشكلة في الإدارة المدرسية قائمة في مجال التطبيق.

ولكن بصفة عامة يتضح أن تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس بما يمكنهم من مهام عملهم لا يتم بدرجة من شأنها بلوغ التنمية الإدارية لهؤلاء المديرين.

(٤) البعد الرابع: العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات:

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على كل بند من بنود المجال الرابع "المشاركة في اتخاذ القرارات" وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع "العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات" مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابي

م	البنود	موافقة بدرجة						المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	ترتيب
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		ت	%	ت	%	ت	%			
١	صناعة القرار التربوي على المستوى المدرسي تتم بناء على سياسات من قبل الإدارة التعليمية	٣٧	٩٢.٥	٣	٧.٥	٠	٠	٢.٩٢٥	كبيرة	١
٢	يرى المسؤولون أن انخفاض كفاءة مديري المدارس سبب مباشر لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.	٣٥	٨٧.٥	٣	٧.٥	٢	٥	٢.٨٢٥	كبيرة	٢
٣	هناك غياب لروح الفريق والتعاون في صناعة واتخاذ القرار التربوي	٣٢	٨٠	٧	١٧.٥	١	٢.٥	٢.٧٧٥	كبيرة	٣
٤	الإمكانات والموارد المتاحة لاتخاذ القرار التربوي على المستوى المدرسي ضعيفة	٣١	٧٧.٥	٧	١٧.٥	٢	٥	٢.٧٢٥	كبيرة	٤
٥	الميدان التربوي يفاجأ بالقرارات الصادرة من الوزارة دون علم مديري المدارس	٢٩	٧٢.٥	٧	١٧.٥	٤	١٠	٢.٦٢٥	كبيرة	٥
٦	يُسمح لمدرء المدارس بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بشؤون مدارسهم	١٣	٣٢.٥	١٧	٤٢.٥	١٠	٢٥	٢.٠٧٥	متوسطة	٦
٧	هناك رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس وروؤساتهم في الإدارة التعليمية	٤	١٠	٦	١٥	٣٠	٧٥	١.٣٥٠	قليلة	٧
٨	ضعف القدرات القيادية لدى المسؤولين عائق لإشراك مديري المدارس في صناعة القرارات	٢	٥	٦	١٥	٣٢	٨٠	١.٢٥٠	قليلة	٨
إجمالي المتوسط الحسابي								١٨.٥٥	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) قد تراوحت بين (١.٢٥٠ - ٢.٩٢٥)، وبمجموع عام (١٨.٥٥) وهي متوسطات حسابية تتراوح درجتها بين قليلة وكبيرة. حيث جاءت إجابات أفراد العينة على مجموعة من البنود بمتوسطات حسابية درجتها كبيرة وهي:

- صناعة القرار التربوي على المستوى المدرسي تتم بناء على سياسات من قبل الإدارة التعليمية.
- يرى المسؤولون أن انخفاض كفاءة مديري المدارس سبب مباشر لعد إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- هناك غياب لروح الفريق والتعاون في صناعة واتخاذ القرار التربوي.
- الإمكانيات والموارد المتاحة لاتخاذ القرار التربوي على المستوى المدرسي ضعيفة.
- الميدان التربوي يفاجأ بالقرارات الصادرة من الوزارة دون علم مديري المدارس.

جاءت إجابات أفراد العينة على البند: يُسمح لمدراء المدارس بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بشئون مدارسهم، بمتوسط حسابي درجته متوسطة.

في حين جاءت إجابات أفراد العينة على مجموعة أخرى من البنود بمتوسطات حسابية درجتها قليلة، وهي: هناك رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية، وضعف القدرات القيادية لدى المسؤولين عائق لإشراك مديري المدارس في صناعة القرارات.

ومن الجدول يتضح أن هناك اهتمام من قبل مديري الإدارات التعليمية بدرجة متوسطة في إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة المدرسية، حيث أشارت إجابات أفراد العينة إلى أن صناعة القرار التربوي على المستوى المدرسي تتم بناء على سياسات من قبل الإدارة التعليمية، وأن المسؤولين في الإدارة التعليمية يرون أن هناك انخفاض في مستوى كفاءة مديري المدارس لذا لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال، فضلا عن شعور مديري المدارس بغياب روح الفريق والتعاون في صناعة واتخاذ القرار التربوي، وأن الإمكانيات والموارد المتاحة لاتخاذ القرار التربوي على المستوى المدرسي ضعيفة، ولذلك فهم يفاجئون بالقرارات الصادرة من الوزارة دون علمهم.

وقد أشارت الإجابات أن ذلك يحدث بدرجة كبيرة، بينما يسمح لهم بالاشتراك في مناقشة القرارات المتعلقة بمدارسهم فقط وبدرجة متوسطة، ومما يؤكد عدم السعي نحو نكين هؤلاء المديرين من مهام عملهم بدرجة جيدة أن هناك إشارة لعدم وجود رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية، وأن هناك إحساس من قبل مديري المدارس لعدم تمتع القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية بالقدرات الإدارية العالية، ولعل هذا أكبر عائق من وجهة نظرهم لإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرارات التربوية.

بصفة عامة يتضح أنه لا تتم محاولات فعالة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل القائمين على أمر الإدارات التعليمية بتمكين مديري المدارس وإعطائهم الصلاحيات الكافية في مجال الإدارة المدرسية، والتي من شأنها أن تعمل على تنمية وتحسين قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

(٥) البعد الخامس: التحفيز الذاتي:

لتعرف مدى ممارسة بعد التحفيز، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على كل بند من بنود المجال الخامس "التحفيز الذاتي" وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس "التحفيز الذاتي" مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابي

م	البنود	موافقة بدرجة						المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	رقم
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		ت	%	ت	%	ت	%			
١	تعمل الإدارات التعليمية على وجود دوافع إيجابية عديدة تحت العاملين في الإدارة المدرسية على تحقيق الأهداف بجودة عالية	١٠	٢٥	١٩	٤٧.٥	١١	٢٧.٥	١.٩٧٥	متوسطة	١
٢	الأنظمة والتعليمات المعمول في نظام التحفيز تجعل لدي حافز على الإبداع والتميز	١٢	٣٠	١١	٢٧.٥	١٧	٤٢.٥	١.٨٧٥	متوسطة	٢
٣	توفر الإدارات التعليمية الفرص للتنمية الذاتية وتكافئ من يسعى لذلك.	١٣	٣٢.٥	٨	٢٠	١٩	٤٧.٥	١.٨٥٠	متوسطة	٣
٤	توجد حوافز مادية ومعنوية للعمل في مجال الإدارة التعليمية	٩	٢٢.٥	٩	٢٢.٥	٢٢	٥٥	١.٦٧٥	متوسطة	٤
٥	تساعد السلطات العليا مديري المدارس المبدعين على نشر أفكارهم الجيدة بين بقية المديرين.	٥	١٢.٥	١٥	٣٧.٥	٢٠	٥٠	١.٦٢٥	متوسطة	٥
٦	يتم تكريم المتميزين في مجال الإدارة المدرسية بشكل لائق.	٨	٢٠	٧	١٧.٥	٢٥	٦٢.٥	١.٥٧٥	متوسطة	٦
إجمالي المتوسط الحسابي								١.٠٥٧٥	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الخامس (التحفيز) قد تراوحت بين (١٠٥٧٥ - ١٠٩٧٥)، وبمجموع عام (١٠٠٥٧٥) وهي متوسطات حسابية تتراوح درجتها متوسطة. ومن الجدول يتضح أن الإدارة التعليمية لا تسعى بشكل كبير نحو تمكين مديري إدارات المدارس، حيث أفادت إجابات أفراد العينة أن تلك الإدارات تعمل على وجود دوافع ايجابية عديدة تحت العاملين في الإدارة المدرسية على تحقيق الأهداف بجودة عالية بشكل متوسط، وأن الأنظمة والتعليمات المعمول في نظام التحفيز لا تساعد مديري المدارس على الإبداع والتميز بشكل فعال، وأن توفير الفرص لتنمية الذاتية ومكافأة من يسعى لتنمية ذاته ليست على القدر الذي يدفع المديرين ويحفزهم على هذا السلوك، وأن الحوافز المادية والمعنوية للعمل في مجال الإدارة التعليمية ليست بالدرجة التي تحفز المديرين على الاتجاه إلى الإدارة التعليمية كوظيفة لهم، كما بينت آراء أفراد العينة أن السلطات العليا تساعد مديري المدارس المبدعين على نشر أفكارهم الجيدة بين بقية المديرين بقدر متوسط، وأنه لا يتم تكريم المتميزين في مجال الإدارة المدرسية بشكل يحفزهم على الإبداع في العمل الإداري المدرسي.

بالنسبة لترتيب مجالات الدراسة التي تبين مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد التمكين الإداري، تم حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة المختلفة، مع وضع عدد الفقرات في كل محور في الاعتبار، وحساب المتوسط الحسابي الوزني العام لكل محور، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

يبين ترتيب المحاور حسب المتوسطات الحسابية الإجمالية
والمتوسط الحسابي الوزني العام لإجابات أفراد العينة
حول مجالات الدراسة المختلفة

الترتيب	درجة الممارسة	المتوسط العام	عدد الفقرات	مجموع المتوسطات الحسابي	البعد
١	متوسطة	٢.٣١٩	٨	١٨.٥٥	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات
٢	متوسطة	٢.٠٨٨	٨	١٦.٧	البعد الأول: تفويض السلطة
٣	متوسطة	١.٨٦٣	٦	١١.١٧٥	البعد الثاني: تطوير الشخصية
٤	متوسطة	١.٧٦٣	٦	١٠.٥٧٥	البعد الخامس: التحفيز
٥	متوسطة	١.٧٥٤	٧	١٢.٢٧٥	البعد الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

من الجدول رقم (٨) الذي يبين ترتيب أبعاد الدراسة بحسب إجابات أفراد العينة على بنودها المختلف، يتضح أن البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) قد جاء في المرتبة الأولى، يليه البعد الأول (تفويض السلطة)، ثم البعد الثاني (تطوير الشخصية)، يليه البعد الخامس (التحفيز)، وأخيراً البعد الثالث (تنمية السلوك الإبداعي)، وإن كانت جميعها قد جاءت إجابات أفراد العينة عليها بمتوسطات حسابية درجتها متوسطة.

ومع النظر للجدول من (٣-٧) يتضح أنه لا يتم السعي نحو التمكين الإداري لمديري المدارس بشكل فعال، حيث تتم ممارسة أبعاد التمكين الإداري بدرجات متوسطة، وهذا ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم حيث لا يجعلها في المستوى المرغوب.

وللتحقق من وجود فروق بين آراء أفراد العينة بالنسبة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالإدارة المدرسية. تم

استخدام اختبار (T. test) لحساب قيمة (ت) لإجابات أفراد العينة على المحاور المختلفة للدراسة، وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار (T. test) لبيان دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

البعد	مستوى الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	أقل من ٥ سنوات	١٨	١٤.١٥٣	١.٠٨٠	٠.٢١٢	٣٨	٠.٦٢٨
	٥ سنوات فأكثر	٢٢	١٤.٧٩٣	١.٠١٢			
تطوير الشخصية	أقل من ٥ سنوات	١٨	١٢.٨٢٠	٠.٨٨٧	٠.٥٢٨	٣٨	٠.٥٩٨
	٥ سنوات فأكثر	٢٢	١٢.٤٩٤	٠.١٨٨			
السلوك الإبداعي	أقل من ٥ سنوات	١٨	١١.٧٥٢	٠.٧٤١	٠.١٣٠-	٣٨	٠.٨٩٦
	٥ سنوات فأكثر	٢٢	١١.٣٨٥	٠.٣٧٧			
اتخاذ القرارات	أقل من ٥ سنوات	١٨	١٣.٢٦٩	١.٣٥٩	٠.١١٤-	٣٨	٠.٩٠٨
	٥ سنوات فأكثر	٢٢	١٣.٤٢٧	١.٢٠٣			
التحفيز	أقل من ٥ سنوات	١٨	١٤.٢٣٥	٠.٢٥٣	٠.١٣٥	٣٨	٠.٤٤٣
	٥ سنوات فأكثر	٢٢	١٤.٠٢٥	٠.٤٠٨			

من الجدول رقم (٨) الذي يبين قيم (ت) لبيان الفروق بين متوسطي العينتين المستقلتين من أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات فأكثر)، يتبين أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول بنود الأداة في أبعادها المختلفة، حيث كانت قيم (ت) غير دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥). وهذا يعني أن هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة طبقاً لشرائح (٠.٠٥) عدد سنوات الخبرة المذكور سلفاً، حول ما اشتملت عليه بنود الإدارة في

محاورها المختلفة، التي أفادت إجابات عليها في الجداول (٣-٧) أن سعي الإدارات التعليمي نحو تمكينهم من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية يتم بدرجات متوسطة، وأن هذا السعي لا يتيح لهم الفرص الجيدة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية في مجال الإدارة المدرسية بشكل فعال.

ولتعرف أهم آراء واقتراحات مدراء المدارس التي من شأنها تمكينهم من العمل الإداري، تم حصر الإجابات على السؤال المفتوح الخاص بتلك الآراء التي طرحها المدراء في المدارس المختلفة، وقد تركزت تلك الاقتراحات في التالي:

- ضرورة استطلاع آراء مدراء المدارس فيما يخص تطوير الإدارة في مجال الإدارة المدرسية.
- الاهتمام بوضع نظام فعال للحوافز للمتميزين من المدراء.
- تكريم مدراء المدارس المتميزين التكريم اللائق، بما يجعلهم قدوة لغيرهم من المدراء.
- عقد ورش العمل التي تتعلق بكيفية التعامل مع اللوائح والقوانين الصادرة من قبل الوزارة والمناطق التعليمية.
- التوسع في تفويض السلطات لمديري المدارس.
- منح الثقة لمدراء المدارس لاتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم دون الرجوع إلى الإدارات العليا لمراجعة ما يقومون به من إجراءات مع وضع المحاسبية في الاعتبار.
- التعامل مع المدراء بمزيد من الاحترام والتقدير لأفكارهم الإبداعية الجديدة.

- التوسع في إنشاء شبكات الاتصال بين المدارس والمناطق التعليمية والوزارة لإبداء الرأي حول القرارات التي تصدر يوميا وتتعلق بالإدارة المدرسية.
- ضرورة تفعيل مبدأ تبادل الزيارات الميدانية للمدارس المتميزة وبشكل خاص الحاصلة على درجة الاعتماد والجودة لتعرف أساليب التميز ومحاولة تعميمها في المدارس الأخرى.
- استطلاع رأي مديري المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.
- تشجيع المدراء المبدعين وتبني اقتراحاتهم وتعميمها على المدارس المناظرة في المرحلة التعليمية.

ملخص نتائج الدراسة:

- ١- تشير نتائج الدراسة أن درجة تمكين مديري المدارس من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية هي درجة متوسطة، وأن ذلك ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم، حيث إن عدم تمكين مديري المدارس ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامه بكفاية وفعالية يؤثر على مستوى التنمية الإدارية لديهم بالاستلاب.
- ٢- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية تبين أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في جميع المجالات التي تضمنتها الأداة. وهذا يعني أن هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارساتهم لأبعاد التمكين الإداري حسبما أشارت إليه الجداول (٣- ٧)، أي أن الإدارات التعليمية لا تميز بين مديري المدارس عند منحهم

صلاحيات محددة لتسيير العمل في الإدارة المدرسية أو منعهم من تلك الصلاحيات، حيث لا تراعي مستوى الخبرات المختلفة لهؤلاء المديرين.

التوصيات والمقترحات:

وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١- ضرورة إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الإدارية لمديري المدارس في المراحل المختلفة، وبناء عليها يتم إعداد البرامج التدريبية التي تساعد مديري المدارس على تمكينهم من العمل الإداري في مجال الإدارة المدرسية.

٢- ضرورة أن يستطلع آراء المديرين عند صناعة القرارات المختلفة التي تتعلق بالمجالات الإجرائية للإدارة المدرسية.

٣- تدريب المديرين على استخدام التقنيات التربوية اللازمة لتعزيز عملية الاتصال التربوي والإداري مع القادة الإداريين في الإدارات المتوسطة والعليا، من خلال مؤتمرات الفيديو كونفرانس واستخدام شبكة الانترنت في طرح الرؤى حول المشكلات الإدارية التي قد تعترض سير العمل الإداري اليومي.

٤- ضرورة وضع تخطيط محدد ومبرمج من أجل إحداث التنمية الإدارية لمديري المدارس وعقد اللقاءات والورش العملية والتدريبات الميدانية لأجل زيادة قدراتهم على تطوير المهارات القيادية.

٥- رصد مكافآت للتميز وحوافز مادية ومعنوية، من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في العمل الإداري المدرسي.

- ٦- ضرورة التحول من تطبيق الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية في الإدارة التعليمية خاصة فيما يتعلق بقرارات العمل اليومي في الإدارة المدرسية، وتكون الإدارة على المستوى المركزي في القرارات العامة التي تحدد من قبل الوزارة.
- ٧- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومعه يتم توصيف الوظائف الإدارية في مجال الإدارة المدرسية لتحديد المهام والمسئوليات.
- ٨- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية القادرة على إحداث التغيير المطلوب في مجال الإدارة المدرسية بما يتواءم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، وخاصة في مجال تطبيق الجودة التربوية الشاملة.
- ٩- السماح بتداول المعلومات على مستوى المدارس والإدارات التعليمية بشكل يسهل من اتخاذ القرارات.
- ١٠- تدعيم وبناء المنظمات التي تشجع على التعلم الذاتي، وتوفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.
- ١١- العمل على تقليص دور الرقابة الخارجية، والتحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى نظام الرقابة الذاتية، في ظل نظام جيد للحوافز مع إعادة النظر في نظام المكافآت.
- ١٢- تدعيم القيادات ذات الفكر الإبداعي، التي تمتلك رؤية جيدة للتغيير، والتي تسعى إلى التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٩٦). لسان العرب. لبنان: دار إحياء التراث العربي.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٤). التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أنيس، إبراهيم ومنتصر، عبد الحليم وخلف، أحمد محمد (٢٠٠٠). المعجم الوسيط. ط٢. بيروت: مكتبة لبنان.
- بدران، شبل (٢٠٠٦). الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- البيلاوي، حسن حسين (٢٠٠٠). تقديم كتاب: جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جابر، جابر عبد الحميد وكاظم، أحمد خيرى (١٩٨٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط٢. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الجميلي، خيرى خليل (١٩٩٨). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- جوهر، علي صالح (١٩٨٧). التنمية الإدارية لمدارس التعليم الأساسي. المنصورة: المكتبة العلمية.
- جوهر، علي صالح والدسوقي، علي إبراهيم (٢٠٠٤). النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية. دمياط الجديدة: دار المهندس للطباعة والنشر.

- حافظ، محمد صبري والبحيري، السيد محمود (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
- حسن، أمين عبد العزيز (١٩٨٩). التنمية الإدارية، الرياض: دار العلوم.
- حسن، موسى. (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: اردن- الأردن.
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٥). "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي". مجلة مستقبل التربية العربية. العدد ٤.
- السبيعي، نورة خليفة تركي (١٩٩٤). "القدرات القيادية لدى مدير ومديرات مدارس مراحل التعليم العام بدولة قطر". مجلة التربية والتنمية. العدد ٦. السنة الثانية. القاهرة: المركز الاستشاري للخدمات التربوية. مارس.
- سعد الدين، إبراهيم (١٩٨٩). "مستقبل التنمية الإدارية في الوطن العربي". مجلة عالم الفكر. المجلد العشرون. العدد الثاني. الكويت: وزارة الإعلام. يوليو- سبتمبر.
- سليمان، محمد جودة التهامي (٢٠٠٤). "تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر". مجلة التربية. العدد ١٣. السنة السابعة. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. نوفمبر.
- الشريدة، هيام. (١٩٩٤). الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة دراسات تربوية. المجلد التاسع. الجزء (٦١). القاهرة: رابطة التربية الحديثة.

- الشنوناني، صلاح (١٩٩٠). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- صبيح، نبيل احمد عامر (١٩٨٤). "التنظيم البيروقراطي في الإدارة التعليمية. الأصول التاريخية والأسس السيوسولوجية. إطار جديد مقترح". بحث مقدم إلي مؤتمر الديمقراطية والتعليم في مصر. المنعقد في الفترة ٢-٥ إبريل ١٩٨٤. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بمؤسسة الأهرام بالتعاون مع رابطة التربية الحديثة.
- عاشور، محمد على (٢٠٠٢). "مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. المجلد الرابع عشر. العدد الأول. شوال ١٤٢٢ هـ - يناير.
- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٥). "تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة. دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية". مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. العدد ٥٩. الجزء الأول. سبتمبر.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (١٩٩١). "أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان". مجلة الإداري. العدد ٤٤. السنة ١٣. سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة. مارس.

- عبد المنعم، نادية (٢٠٠٠): المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. شعبة التخطيط التربوي. يونيو.
- عبد ربه، عبد الوهاب (١٩٨٤). "الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية". الرياض: في: مكتب التربية العربي لدول الخليج: الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (١٩٩٦). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ط٥. عمان: دار الفكر.
- العتيبي، سعد (٢٠٠٤). تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية. في الفترة من ١١-١٣ ديسمبر. مسقط- عمان.
- العساف، حسين المومني. (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- علي، جمال محمد (٢٠٠٨). التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد (١٩٩٦). القاموس المحيط. لبنان: مؤسسة الرسالة.
- القاضي، نجاح (٢٠٠٨). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. مخطط أطروحة دكتوراه كلية التربية. جامعة اليرموك.

- المؤمن، قيس وآخرون (١٩٩٧). التنمية الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- مسيل، محمود عطا محمد علي (٢٠٠٢). "بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة". مجلة كلية التربية. جامعة الزقازيق. العدد ٤١. مايو .
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. مداخل جديدة لعالم جديد. ط٢. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠١). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للتجارة والتمويل. كلية التجارة. جامعة طنطا. الملحق الثاني.
- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- Antonio, D. M. S., & Gamage, D.T. (2007). PSALM for empowering educational stakeholders participatory school administration, leadership and management. International Journal of Educational and Management, v.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). "The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring.
- Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996). "Empowerment: the power to do what?". Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2.

- Daft, R(1997). Management. Fifth Edition, Prentice Hall.
- David B. Chapin(2001). "An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training Program", Michigan State University.
- Gandz, J. (1990). "The employee empowerment era". Business Quarterly, Vol.55, No.2.
- Lawson, T. Harrison, J. K.(1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March.
- Nicholls, J. (1995). "Getting empowerment into perspective: a three stage training framework". Empowerment in Organization, Vol.3, No.2.
- Robinson, R. (1997). "Loosening the reins without losihg control", Empowerment in Organization, Vol.5, No2.
- Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Rout ledge.
- Swenson, D. X.. (1997). "Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization, Vol.5, No.1.
- Theodre Johnson: "The Strategies of Management. Paper Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Document Reproduction Service", 2001 , ERIC No. ED 204276