

## معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الضفي الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم وسبل التغلب عليها

بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير فى التربية تخصص  
"سياسات التعليم وإدارته"

### إعداد

وسام عبد الموجود محمد عبد العال

### إشراف

د. عبير أحمد محمد

د. سميحة على مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم كلية التربية - جامعة الفيوم

### ملخص البحث:

استهدف هذا البحث تقديم بعض الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الضفي الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلي معتمدة على أداة الاستبانة لجمع البيانات. تكونت عينة البحث من (٣١٨) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوى الضفي الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم. كانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود العديد من معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الضفي الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم. وقد ساهمت هذه النتائج فى تشكيل بعض المقترحات للتغلب عليها وتحقيق هدف البحث.

**Abstract:**

This research aimed at presenting some recommended solutions for overcoming the obstacles of the administrative empowerment of teachers in three- year course technical industrial secondary schools in Fayoum Governorate. The researcher used the analytical descriptive approach depending on the questionnaire as a tool for collecting data. The sample was of (318) teachers in three- year course technical industrial secondary schools in Fayoum Governorate. The most important result that the research yielded was the existence of many of the obstacles of the administrative empowerment of teachers in three- year course technical industrial secondary schools in Fayoum Governorate. This result contributed in formulating some recommended solutions for overcoming these obstacles.

## مقدمة

ظهر مفهوم "التمكين الإداري" في نهاية الثمانينات كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الناتجة عن التحول من مفهوم المنظمة الأمرة المتحكمة إلى مفهوم المنظمة الممكنة. ويرتكز التمكين الإداري على منح العاملين المشاركة في القيادة والسلطة وإبداء الرأي في أمور تخص ما ينظم أعمالهم، أي خارج إطار الوظيفة بل وفي سياسة المنظمة.

وتعد المدرسة مؤسسة مجتمعية ووسيطاً ثقافياً ذو طابع خاص له ما يميزه من القيم والمعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك أعضائها وتوجههم نحو الهدف، وبالرغم من هذا التميز إلا أنها وكباقي المؤسسات يتوقف النجاح فيها على عدد من الركائز لعل من أكثرها أهميةً وتعقيداً العنصر البشري الذي يشمل كافة العاملين بالمدرسة وعلى رأسهم المعلم، فالمعلم في هذه البيئة المجتمعية المميزة بحاجة إلى استراتيجية إدارية مميزة قادرة على استيعاب قدراته وإمكاناته خارج حجرة الدراسة خاصة تلك القدرات المتعلقة بالنظرة الشاملة للعملية التعليمية وما يترجمها من القرارات الضرورية لسير العمل بمعدل يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بعيداً عن الاستراتيجيات التقليدية التي تفرض السلطة من أعلى إلى أسفل.

ويؤدى المعلمون في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر دوراً بارزاً وذلك لكون الأداة التي توفر احتياجات خطط التنمية الشاملة من القوى العاملة المدربة والماهرة. وحتى يتسنى للمعلمين بهذه المرحلة التعليمية القيام بدورهم بفعالية وبأكبر قدر من الكفاءة، أصبح من الضروري التحول من توظيفهم لتنفيذ الخطط التعليمية وتحقيق رؤية المدرسة إلى تمكينهم من المشاركة في النواحي الإدارية التي لاتزال قاصرة على الطاقم الإداري بالمدارس وعلى رأسه المدير.

ومن خلال هذا البحث سيتم إلقاء الضوء على واقع التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم كنموذج لسائر المدارس

الثانوية الصناعية في مصر، ثم تقديم بعض المقترحات للتغلب على ما يواجهه من معوقات.

### مشكلة البحث:

بالرغم من انتقال تمكين العاملين كآلية إدارية ناجحة خارج نطاق مؤسسات الأعمال والخدمات إلى المؤسسات التعليمية في البلاد التي حققت تقدماً ملحوظاً ومتسارعاً في طريق الإصلاح التعليمي ومن ثم التنمية الشاملة، إلا أنه يوجد قصور واضح في الأخذ بأسلوب " التمكين الإداري للمعلمين" بمؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر (أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون، ٢٠١٢). وفي محافظة الفيوم على وجه التحديد فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن هناك قصور واضح في تطبيق هذا الأسلوب الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي حيث ابتعاد العديد من المديرين بهذه المدارس عن الأساليب الإدارية الحديثة وتمسكهم بالأساليب التقليدية في الإدارة، فضلاً عن فقدان القيادة الجماعية وإحجام بعض المديرين عن تفويض السلطة للوكلاء وبالتالي للمعلمين حتى المتميزين منهم (راندا صالح زيدان زيدان، ٢٠١٦). ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية عن واقع التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم وجود بعض المعوقات التي تحول دون الأخذ بأسلوب التمكين الإداري للمعلمين (دراسة استطلاعية. قامت بها الباحثة).

بناءً على ما سبق تشكلت مشكلة البحث الحالي والتي تتحدد في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأساس النظري للتمكين الإداري للمعلمين؟
- ٢- ما معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٣- ما الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإدارى للمعلمين بمدارس  
التعليم الثانوى الفنى الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم؟

#### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالى أهميته من الاعتبارات الآتية:

١- أهمية دور التعليم الثانوى الفنى الصناعى كمرحلة تعليمية فى التنمية الشاملة  
التي تسعى مصر لتحقيقها مما استوجب تهيئة المناخ بهذه المرحلة التعليمية  
فى مختلف أبعاده.

٢- تميز الدور الذى يقوم به المعلم فى مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى لما  
لهذه المدارس من طبيعة خاصة.

٣- جذب المزيد من انتباه المسؤولين وصانعى القرار إلى ما يمكن اتخاذه من  
خطوات للتغلب على معوقات تمكين المعلمين بمدارس التعليم الثانوى  
الصناعى فى محافظة الفيوم.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالى إلى:

١- التعرف على الأساس النظرى للتمكين الإدارى للمعلمين.

٢- تحديد أبرز معوقات التمكين الإدارى للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى  
الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم.

٣- تقديم بعض الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإدارى للمعلمين  
بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة  
الفيوم.

#### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالى فيما يلى:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على تحديد الأساس النظري للتمكين الإداري للمعلمين كما وردت في الأدبيات الإدارية
- ٢- الحد البشري: تمثل الحد البشري للدراسة الميدانية لهذا البحث في عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني الصناعى نظام ثلاث سنوات بمحافظة الفيوم
- ٣- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية للبحث الحالي فى بعض المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم
- ٤- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة الميدانية على العينة خلال الفصل الدراسى الأول من العام الدراسى ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

#### مصطلحات البحث:

نتناول التمكين الإداري للمعلمين على النحو التالي:

#### التمكين لغةً:

التمكين لغة مصدر مَكَّنَ، يُمَكِّنُ تمكيناً فهو مُمَكِّنٌ، والمفعول مُمَكَّنٌ، ومَكَّنَ الشخص من التصرف في شئونه (أمكنه) أي جعل له عليه قدرة وسلطاناً، و(أمكن) الأمر فلاناً: سهل عليه وتيسر له. و(تَمَكَّنَ) بمعنى استمكن من الشيء وأصبح له عليه سلطاناً وحكماً أو ظفر به (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤).

#### ١- التمكين اصطلاحاً:

من التعريفات التي وردت معتمدة على المنهج السلوكي النفسى أنه" العملية التي يستطيع من خلالها الأفراد أو المجموعات أو المجتمعات التحكم في الظروف المحيطة بهم وتحقيق أهدافهم والوصول بمستوى حياتهم إلى أعلى قدر من الجودة على المستويين الفردي والجماعي (Adams, Ropert 2008).

أما بالاعتماد على المنهج الهيكلي في تعريف التمكين الإداري فهو عند بعض المتخصصين "مهارة" منح العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة

واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم (Littrel, Romie 2003).

ويعرف التمكين الإداري للمعلمين بأنه "آلية توجيه الجهود التي يبذلها القائمون على العملية التعليمية تجاه المعلمين من حيث تمميتهم مهنيًا وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتفعيل دورهم، وتوفير مناخ العمل الذي يدفعهم للإنجاز، والتعلم المستمر، وتفويضهم السلطات اللازمة لذلك، ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية مع منحهم المكانة اللائقة بعملهم (David C. Sharp 2009).

ويعرف التمكين الإداري للمعلمين إجرائيًا أنه "إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تتبعها الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم والتي تتبنى فيها زيادة الاهتمام بالمعلمين وإطلاق حرياتهم داخل المدرسة وذلك من خلال توفير أبعاد التمكين المتمثلة في منحهم الاستقلالية في العمل، وفتح باب المشاركة أمامهم في عملية اتخاذ القرارات الصادرة من الإدارة المدرسية، وتحفيزهم على المبادرة بالقيام بذلك، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتمميتهم مهنيًا، مما يؤدي إلى رفع مكانتهم الذاتية، وكفاءتهم، ودرجة تأثيرهم في العمل المدرسي".

### منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي The analytical descriptive approach لملاءمته لطبيعة البحث، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع البيانات فقط بل يمكن من خلاله استخلاص الدلالات المختلفة التي تنطوي عليها البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة البحث على جزء من الواقع ثم الوصول الى النتائج التي تصدق على المجتمع كله (محمد عبد الظاهر وآخرون، ٢٠٠٠). كما اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لمناسبتها لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث الحالي.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التمكين الإداري والتي من بينها مايلي:

### أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة عبده محمود عبد الحليم عطية: " أثر تمكين العاملين على الرضا

الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد" (٢٠٠٨)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد. استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة متبعاً الأسلوب المسحي، واستخدم الباحث استبيان مكون من جزئين لقياس مدى توافر أبعاد تمكين العاملين وأثرها على درجات الرضا الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد (قنا - الأقصر - أسوان - البحر الأحمر). وطبق الباحث هذه الأداة على عينة مكونة من ٣٣٨ فرد من مديري الإدارات الوسطى ورؤساء الأقسام والإخصائيين والإداريين العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات جنوب الصعيد. وأشارت نتيجة الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية جوهريّة بين أبعاد التمكين الثلاثة (المكانة الذاتية- معنى العمل - التأثير) والرضا الوظيفي. وجاءت النتائج مشيرة ايضاً إلى قوة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد.

٢- دراسة رضا علي عبد الجليل: "التمكين في العمل مقابل الالتزام التنظيمي

" (٢٠١٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين مدرسي التمريض والتزامهم التنظيمي في محافظة الفيوم وذلك من خلال تحديد مستوى كلٍ من التمكين والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة من مدرسي التمريض ثم تحديد العلاقة بينهما.



استخدم الباحث استنباطاً لتحديد مستوى التمكين بين مدرسي التمريض بالمدارس لثانوية للتمريض بمحافظة الفيوم وكذلك مقياس الالتزام التنظيمي لتحديد مستواه لدى أفراد العينة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة إثبات وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين التمكين في العمل والالتزام التنظيمي لدى مدرسي التمريض بمدارس التمريض الثانوية بمحافظة الفيوم.

٣- دراسة سناء محمد محمد لطفى: " تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى

بمصر على ضوء القيادة التحويلية "تصور مستقبلى" (٢٠١٦)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مستقبلى لتمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى بمصر على ضوء القيادة التحويلية، وذلك بعد إلقاء الضوء على ملامح تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى بمصر على ضوء ممارسات القيادة التحويلية والتوصل لآراء بعض خبراء التربية حول ممارسات القيادة التحويلية لأبعاد تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى بمصر. واعتمدت الدراسة على منهجية الدراسات المستقبلية من خلال أسلوب (دلفاى) بجولاته الثلاث. وكانت أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة إجماع الخبراء على أن تقديم الحوافز والمكافآت وتوفير الاطلاع على المستجدات التربوية وإعداد برامج لتنمية مهارات التعلم الذاتى تمكن المعلم من تحقيق الفاعلية لذواتهم، كما أن القائد التحويلي يوفر فرص الاستقلالية لطرح الأفكار لجديدة ويمنح صلاحيات أكثر للمعلمين للمشاركة فى صنع القرار مما يؤدي إلى تمكينهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة: David C. Shar " دراسة عن العلاقة بين تمكين المعلم وفعالية

المدير " (٢٠٠٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين تمكين المعلمين وفعالية المدير وفقاً لتصورات المعلمين بالعينة. قام الباحث بجمع البيانات الكمية في هذه

الدراسة باستخدام أداة الاستبانة متبعا المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية المدير وتمكين المعلم فضلا عن أن مهارات المدير المتعلقة بالمجالات الأساسية للتمكين لها أثر في تمكين المعلم.

٢- دراسة **Wing Keung Jason Lau** " تمكين العاملين غير الأكاديميين في مرحلة التعليم العالي: استكشاف علاقاته بالتصور عن الدعم التنظيمي من أجل تحقيق الإبداع والثقة التنظيمية " (٢٠١٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي وتحديد العلاقات بين مستوى التمكين من جهة وكل من الدعم التنظيمي لتحقيق الإبداع والثقة التنظيمية من جهة أخرى لدى العاملين غير الأكاديميين في أحد الجامعات العامة والشاملة بولاية (ميد ويسترن). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج وجود تأثير للثقة التنظيمية على التمكين. كما أشارت النتائج إلى أن المسؤوليات الإدارية كان لها اثر إيجابي مباشر على الدعم التنظيمي وكان لها كذلك أثر إيجابي ولكن غير مباشر على التمكين.

٣- دراسة **Xiaomeng Zhang , Kathren M. Bartol** " الربط بين القيادة التمكينية وإبداع الموظف: أثر التمكين النفسي والدافعية الداخلية والمشاركة في العملية الإبداعية " (٢٠١٠)

هدف هذا البحث إلى اختبار نموذج نظري يربط بين القيادة التمكينية والإبداع عبر العديد من المتغيرات الداخلية. واعتمد الباحث على البيانات المسحية التي تم الحصول عليها تطبيقاً للنموذج الوصفي. وأسفر البحث عن العديد من النتائج كان أهمها إثبات أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً في التمكين النفسي للعاملين والذي بدوره يؤثر في كل من الدافعية الداخلية والانخراط في عملية الإبداع بطريقة إيجابية.

### خطوات السير في البحث:

في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً سوف يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- تحديد الأساس النظري للتمكين الإداري للمعلمين
- 2- دراسة ميدانية من أجل تحديد معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة من المعلمين
- 3- تقديم بعض الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم.

### الأساس النظري للتمكين الإداري للمعلمين

أولاً: تعريف التمكين الإداري للمعلمين:

سبق أن تم عرض أهم التعريفات الواردة في الأدبيات التربوية لمصطلح لتمكين الإداري للمعلمين، وقد ورد في بعض الدراسات بعض التعريفات التي حاول المتخصصون من خلالها تمييز تمكين المعلمين عن غيرهم من العاملين في القطاعات المجتمعية الأخرى لما للمؤسسات التعليمية من طبيعة مختلفة. ومن بين هذه التعريفات:

1- يشير تمكين المعلمين إلى مساعدة المعلمين كأفراد ومجموعات على التخلص

من القلق واليأس والتدني في تقدير الذات وعدم التثبث ونقص الثقة في النفس  
(Pillsbury, P. ,1989)

2- تمكين المعلم هو تلك العملية التي ينمى فيها القائمون على العمل المدرسي

قدرة المعلمين على تحمل مسؤولية تدميتهم الذاتية وحل مشكلاتهم بأنفسهم،

فالأشخاص الممكنون يؤمنون أن لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لحسن

التصرف في أي من المواقف التي يتعرضون لها والاستفادة منها كما ينبغي

.(Short, P. M. 1989)

**ثانياً: أبعاد تمكين المعلمين:**

تتحدد أبعاد تمكين المعلمين كما وردت في أدبيات الإدارة التربوية الحديثة في (David C. Sharp, 2009)

**١- اتخاذ القرار:**

يشير إلى السماح للمعلمين بأن يكون لهم دور في صناعة القرارات المتعلقة ببيئة العمل التعليمية والتي تمتد مما يدور فعلياً داخل الحجرة الدراسية حتى تشمل القرارات المتعلقة بأهداف المدرسة ورؤيتها وما تنتهجه من سياسات لتحقيق هذه الرؤية.

**٢- التنمية المهنية:**

يشير مفهوم التنمية المهنية إلى " تلك العمليات المؤسسية المنظمة التي تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات المؤسسة التعليمية والمجتمع والمعلمين أنفسهم" (يوسف عبد المعطى مصطفى، ٢٠٠٥). ويرى المتخصصون في هذا المجال أنه يجب أن يمثل المعلمون نموذجاً للتعلم مدى الحياة واتساع المهارات الأمر الذي لا يتسنى إلا بوجود التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، فهذه التنمية المستدامة تمكن المعلم من القيام بمسئوليته الثلاث:

- أ- مسؤوليته أمام نفسه كأكاديمي والتي تتطلب تحقيق التقدم في مجاله المعرفي وتحسين كفاءاته.
- ب- مسؤوليته أمام مؤسسته والتي تتطلب الإجابة في مجالات التدريس والبحث والإدارة وخدمة المجتمع.
- ج- مسؤوليته أمام المجتمع والتي تتطلب الاستجابة لمتطلباته وحاجاته. ولا يتعارض كون المعلم مسؤولاً عن تنمية مهاراته وقدراته في مجال التعليم ذاتياً مع مسؤولية الإدارة في تهيئة المناخ بالمؤسسات التعليمية لتصبح بيئات مهنية متطورة من خلال تسخير الإمكانيات والموارد

اللازمة لذلك وتوفير خطط وبرامج تدريبية ليست فروضاً وظيفية وإنما لكونها أداة تنموية تساعد المعلم على عدة أمور منها التجريب والانفتاح على الأفكار والرؤى الجديدة وبناء ثقافة العمل الجماعي والعمل في فريق والعمل التعاوني.

### ٣- المكانة:

وتشير المكانة إلى مدى الاهتمام والتقدير والاحترام الذي يحظى به المعلمون في محيط الزملاء والطلاب وبين الرؤساء وسائر أعضاء بيئة العمل فضلاً عن البيئة الخارجية من أولياء الأمور وأفراد المجتمع. كما تشير أيضاً إلى وعي المعلمين بذلك وسعيهم الدائم لنيل القدر اللائق بمهنتهم من الاحترام والتقدير.

### ٤- الكفاءة الذاتية:

تشير الكفاءة الذاتية إلى إدراك المعلم بما يمتلكه من القدرات والمهارات اللازمة لأداء وظيفته بفعالية. ويرى العديد من الباحثين أن الكفاءة الذاتية بهذا المعنى لها دور كبير في تحقيق التمكين سواء الشق الذاتي الشعوري منه أو ما يتعلق بكون هذه القدرات والمهارات مؤهلاً للمعلم لاستلام مهام قيادية. وتمهد الكفاءة الذاتية العالية الى تحقيق مستوى لائق من المكانة المرغوبة للمعلمين.

### ٥- الاستقلالية:

يشمل مفهوم تمكين المعلم الاستقلالية التي تشير إلى الشعور بالحرية في اتخاذ القرار، ومن المهم أن يعمل القائمون على العملية التعليمية على الكشف عن أولئك المهنيين القادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم بحرية دون الحاجة إلى متابعة الرؤساء.

### ٦- التأثير:

يتمثل التأثير في إدراك المعلمين أنهم يؤثرون في محصلة العمل الإجمالية بالمدرسة ككل مع تحديد مدى هذا التأثير ونوعه. إن إحداث تأثير إيجابي على البيئة المدرسية (محيط المدرسة) من المتوقع أن يكون له أثر إيجابي على التقدير الذاتي والكفاءة الذاتية للمعلمين ومستوى الأداء المتوقع في المستقبل، كما أن التأثير بهذا المعنى يُعد نتيجة للتفاعل بين الأبعاد السابقة بل إنه يعد مؤشراً هاماً على نجاح وفعالية التمكين الإداري للمعلمين.

### ثالثاً: أهمية التمكين الإداري للمعلمين بالمؤسسات التعليمية:

إن للتمكين الإداري للمعلمين أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو المعلمين، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

أ- أهمية تمكين المعلمين بالنسبة للمؤسسات التعليمية:  
من أهم الفوائد العائدة على المؤسسات التعليمية حال تبنى التمكين ما يلي (محمد محمود الفاضل، ٢٠١١):

- ١- تفعيل التزام المعلمين في تحقيق الأهداف التي يشاركون في وضعها
- ٢- تغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات التربوية من أسلوب العمل والقرار الفردي إلى فرق العمل والقرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية
- ٣- الحاجة إلى إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال  
وأضاف البعض نقاط قوة أخرى للمؤسسات التعليمية عند تطبيق تمكين المعلمين (فتحي عبد الرسول محمد، ٢٠٠٨):
- ٤- يضمن التمكين الإداري إلى حد كبير التعاون الاختياري للمعلمين والالتزام بالتنفيذ القرارات المتخذة، الأمر الذي يترتب عليه تيسير عمل مديري المدارس وجهودهم الإشرافية والتوجيهية.

٥- تحسين أهم النتائج أو المخرجات للعملية التعليمية المتمثلة في تحسين أداء المعلمين وأسلوب تعاملاتهم مع الطلاب مما يؤدي الى ارتفاع مستوى التحصيل لديهم

٦- رفع مستوى فعالية وكفاية الأداء المدرسي بصفة عامة خاصة في ظل جو الانفتاح الذي تنشره ثقافة التمكين والتتي تتيح للمعلمين إظهار الملاحظات والامور التي تشكل الكثير من المواقف ويصعب على المديرين والمشرفين اكتشافها مما يساعد على إيضاح الرؤية والحقائق للرؤساء.

ب- مزايا التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية بالنسبة للمعلمين:

توجد العديد من الفوائد والمزايا التي تتحقق للمعلمين إذا تم تمكينهم إدارياً والتي تعد على درجة كبيرة من الأهمية من بينها:

١- إتاحة الفرص لتنمية قدرات المعلمين من خلال " التعليم بالممارسة "

٢- يعد التمكين فرصة لإثبات القدرات وشق سبل النمو المهني والترقي بالنسبة للمعلمين.

٣- ارتفاع معنويات "الممكنين" لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم

٤- يسهم التمكين في إشباع حاجة المعلمين للمشاركة في تحليل مواقف العمل وصنع القرار فضلاً عن الحاجات إلى الاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

٥- الشعور بمتعة العمل المعزز بقدر مناسب من السلطة والإحساس بمسئوليتهم عن فاعلية أدائهم لمهامهم مما يشحذ تفكيرهم الابتكاري.

### الدراسة الميدانية:

تشمل الدراسة الميدانية بعض الإجراءات والتي يمكنك عرضها كالاتي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية في هذا البحث إلى:

- ١- تحديد أبرز معوقات التمكين الإداري للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات الصناعي في محافظة الفيوم
  - ٢- تقديم بعض الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإداري للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم.
- ثانياً: مجتمع الدراسة الميدانية:**

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمحافظة الفيوم والبالغ عددهم (٣١٢٢) معلم ومعلمة موزعين على (١٦) مدرسة، هذه المدارس موزعة على مختلف الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

#### **ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية:**

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي قوامها (٣١٨) معلم ومعلمة، أي ما يزيد عن ١٠% من إجمالي معلمى التعليم الثانوي الصناعي بالمحافظة.

#### **رابعاً: أداة الدراسة الميدانية:**

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبانة من إعداد الباحثة وذلك لمناسبتها لتحقيق هذا الهدف من الدراسة. وتشتمل الاستبانة على محور واحد هو معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم طرحت فيه الباحثة أبرز معوقات التمكين الإداري للمعلمين.

#### **صدق أداة الدراسة الميدانية:**

صدق الاستبانة يعني التأكد سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من



يستخدمها". وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التأكد من الصدق الظاهري للأداة وصدق الاتساق الداخلي للأداة.

### ثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ وكذلك حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية، وحساب معامل الارتباط بين النصفين للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

### خامساً: المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة الميدانية:

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، كما تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠,٠٥) و(٠,٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

### ١- أساليب الإحصاء الوصفي:

- حيث تم حساب التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة الدراسة، عن كل بند من بنود الاستبانة ثم تحويلها إلى الدرجات المقابلة على النحو الآتي:

(نعم = ٣)، (إلى حد ما = ٢)، (لا = ١)

- حساب الوزن النسبي للعبارات = ك ١ × ٣ + ك ٢ × ٢ + ك ٣ × ١ / ٣ × ن

- حساب النسبة المئوية الوزنية للعبارات = الوزن النسبي للعبارات × ١٠٠  
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات المحور الأول من الاستبانة (أبعاد التمكين الإداري

- للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم) لترتيب الفقرات أو العبارات.
- التباين (Variance)، لحساب متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

## ٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- أ- اختبار (كا<sup>٢</sup>) (chi - square): للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حدة، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفردة والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة:

$$\text{كا}^2 = (\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار المتوقع}) / ٢ / (\text{التكرار المتوقع})$$

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج Excel.

## سادساً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تم استخدام الأساليب الكمية والإحصائية التي سبق ذكرها لاستجابات أفراد العينة والمناسبة لطبيعة تساؤلات الدراسة مما أسفر عن النتائج التي سيتم عرضها على النحو التالي:

## جدول (١)

معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام  
الثلاث سنوات بمحافظة الفيوم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
١	تعدد مستويات الإشراف	٢,٥٩	٨٦,٣٧	مرتفع	١٧٢,٣٨	٠,٠١	٢
٢	وجود تعقيدات في الإجراءات الروتينية مع الإدارة التعليمية	٢,٣١	٧٧,١٥	متوسط	٤٨,٥٩	٠,٠١	٧
٣	غموض بعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي	٢,٢٧	٧٥,٧٩	متوسط	٣٥,٨٣	٠,٠١	٩
٤	ضعف إطلاع المعلمين دوريا على المستجدات في مجال عملهم	٢,٢٣	٧٤,٢١	متوسط	٢٤,٥١	٠,٠١	١٠
٥	تداخل الاختصاصات بين مستويات الإشراف بالمدرسة	٢,٣٦	٧٨,٥١	مرتفع	٦٠,٩٣	٠,٠١	٥
٦	ندرة الاتصال بين المعلم والمستويات الإدارية العليا	٢,٣١	٧٧,٠٤	متوسط	٤٨,٦٢	٠,٠١	٨
٧	قلة الدعم خاصة	٢,٤٧	٨٢,٣٩	مرتفع	١٣٨,٧٤	٠,٠١	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	كا <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
	المعنوي للمتميزين من المعلمين						
٨	إهمال تحديد درجة تأثير المعلم في سير العمل المدرسي	٢,٣٢	٧٧,٢٥	متوسط	٤٨,٨١	٠,٠١	٦
٩	ضعف تمكين المعلمين من اتخاذ قرارات إدارية متعلقة بعملهم	٢,٣٨	٧٩,٣٥	مرتفع	٧٧,٩١	٠,٠١	٤
١٠	قلة الإهتمام بأحوال المعلمين مثل محل الإقامة في حالة نقلهم لمدارس أخرى	٢,٦١	٨٦,٩٠	مرتفع	٢٤٣,٠٨	٠,٠١	١
	المجموع الكلي	٢,٣٩	٧٩,٦٧	مرتفع	٨٩,٩٤	٠,٠١	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن:

- جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).
- أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وجود بعض المشكلات التي وضحتها عبارات المحور الثالث (معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً

حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

١- جاءت العبارة (١٠) " قلة الإهتمام بأحوال المعلمين مثل محل الإقامة في حالة نقلهم لمدارس أخرى" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٦,٩%)، وبمتوسط حسابي (٢,٦١)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣). ويرجع ذلك إلى:

- ما يجده المعلمون بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم من قلة العدالة في التوزيع على المدارس.

- الوساطة والمحسوبية التي من المرجح أن تغلو في بعض المواقف على مقتضيات الأمور عند الموجهين الذين يحددون معدلات الزيادة والنقص بالمدارس.

- عدم سنّ قانون يتيح للمعلم بصفة عامة أن يعمل بمدرسة تتلاءم مكانياً مع محل إقامته ولا يتكبد المشقة اليومية في الذهاب إليها، الأمر الذي يعتبر من وسائل التيسير المرجوة في حياة المعلمين.

٢- جاءت العبارة (١) " تعدد مستويات الإشراف" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٦,٣٧%)، وبمتوسط حسابي (٢,٥٩)، انحراف معياري (٠,٦٢)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

٣- جاءت العبارة (٧) " قلة الدعم خاصة المعنوي للمتميزين من المعلمين" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٢,٣٩%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٧)، انحراف معياري (٠,٧٧)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

- ٤- جاءت العبارة (٩) " ضعف تمكين المعلمين من اتخاذ قرارات إدارية متعلقة بعملهم " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٣٥%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٨)، انحراف معياري (٠,٧٨)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).
- ٥- جاءت العبارة (٥) " تداخل الإختصاصات بين مستويات الإشراف بالمدرسة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨,٥١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).
- أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على وجود باقى المشكلات المذكورة بمحور (معوقات التمكين الإدارى للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى نظام الثلاث سنوات فى محافظة الفيوم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:
- ٦- جاءت العبارة (٨) " إهمال تحديد درجة تأثير المعلم في سير العمل المدرسى " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧,٢٥%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٢)، انحراف معياري (٠,٧٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).
- ٧- جاءت العبارة (٢) " وجود تعقيدات في الإجراءات الروتينية مع الإدارة التعليمية " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧,١٥%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣١)، انحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٨- جاءت العبارة (٦) " ندرة الاتصال بين المعلم والمستويات الإدارية العليا " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧,٠٤%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣١)، انحراف معياري (٠,٧٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٩- جاءت العبارة (٣) " غموض بعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسى " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٥,٧٩%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢٧)، انحراف معياري (٠,٧٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

١٠- جاءت العبارة (٤) " ضعف إطلاع المعلمين دورياً على المستجدات في مجال عملهم " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤,٢١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢٣)، انحراف معياري (٠,٧٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣). وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أ- ضعف التواصل بين المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الصناعى بالفيوم والإدارة المدرسية من ناحية والتوجيه كمرجعية قانونية لأحوال المعلمين من ناحية أخرى

ب- عدم سعى نسبة كبيرة من المعلمين بهذه المدارس لمعرفة المستجدات بمختلف الوسائل في مجال المهنة خاصة ما يتعلق باللوائح المنظمة للعمل والمنظمة للعلاقة بين المعلمين ومشرفيهم

ج- استهانة بعض المعلمين وجهات التوجيه بأهمية الاطلاع الدورى للمعلمين على الجديد في الحقل التربوى.

يتضح مما سبق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على (معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم) بنسبة مئوية (٧٩,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٣٩) من (٣) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (٢,٣٤ إلى ٣). وترجع هذه النتيجة إلى:

- تغاضى الجهات الإدارية المباشرة والعليا عما يعوق عمل المعلم بالتعليم الثانوى الصناعى بالمحافظة
- ما يلمسه غالبية المعلمين بالتعليم الثانوى الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم من آثار لهذه المشكلات على أوضاعهم وعملهم الأمر الذى ينعكس بطبيعة الحال على المخرجات التعليمية لهذه المرحلة التعليمية الحيوية.

**سبل التغلب على معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم:**

- ١- تغيير أسس اختيار المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم حتى يتم اختيار الشخصيات المنفتحة القادرة على استيعاب واحتواء المعلمين من خلال الإلمام بأبعاد مهام مدير المدرسة على ضوء التمكين الإداري.
- ٢- اعتماد صانعى القرار على نتائج الأبحاث والدراسات العلمية التي تم التوصل إليها على المستوى المحلى والإقليمي والتي تناولت بالدراسة الإدارة المدرسية والسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية عند تحديد أسس اختيار المديرين والمعلمين على حد سواء.
- ٣- الإسراع في إصدار التشريعات الجديدة التي تنظم عملية التمكين للمديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم.



٤- مبادرة المسئولين في المستويات الإدارية العليا في مديرية التربية والتعليم بتمكين مديرى المدارس بمرحلة التعليم الصناعى بمحافظة الفيوم في مدارسهم ليكون ذلك محاولة لترغيب المديرين في تحقيق التمكين للمعلمين فيما بعد وتقريب معنى فكرة التمكين ومضمونها لهم بالتجربة فيقبلونها بالممارسة.

٥- حث المديرين لتجريب تمكين المعلمين بمدارسهم.

٦- مطالبة المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى في محافظة الفيوم بالحصول على مسئولية التمكين الإدارى بمدارسهم باعتبارها ميزة لا عبء إضافى.

٧- عمل دورات تدريبية مستمرة للمديرين والمعلمين للعمل على تغيير ثقافتهم الإدارية بشكل عام، وتعديل المفاهيم الخاصة بالعمل في الحقل التعليمى والتربوى.

٨- قيام متخصصين تربويين من خلال هذه الدورات التدريبية بإيضاح تفاصيل الأدوار الجديدة التي يضيفها التمكين لمهام المعلمين، فالقبول والرفض للتمكين يعتمد أولًا على مدى وضوح معناه بالتفصيل للمطالبيين بتنفيذه والعمل وفقًا له.

## قائمة المراجع

أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون (٢٠١٢). دور مدير المدرسة الفنية الصناعية في مواجهة ظاهرة الشغب الطلابي، مجلة كلية التربية ببنها، ٢(٩١)، ص ٣١٠.

راندا صالح زيدان زيدان (٢٠١٦). دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٦)، ص ص ٤٠٧-٤١٠.

دراسة استطلاعية. قامت بها الباحثة في الفترة الزمنية من ٢٠١٩/٣/١ حتى ٢٠١٩/٣/٧ على عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم

المعجم الوسيط (٢٠٠٤). القاهرة، مجمع اللغة العربية. ط.٤، مادة (مكن)، ص ٨٨.  
Adams, Ropert (2008). Empowerment Participation and Social Work. New York: Palgrave Macmillan. 6.

Littrel, Romie (2003). Employee Empowerment in China. A case study. University of technology, faculty of business, New Zealand, 2.

David C. Sharp (2009). A Study of the Relationship between Teacher Empowerment and Principal Effectiveness, Ph.D. Baker University

محمد عبد الظاهر وآخرون (٢٠٠٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية، ص ١٠٨.

عبد محمد عبد الحليم عطية (٢٠٠٨). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد. (رسالة ماجستير). جامعة أسيوط.

رضا علي عبد الجليل (٢٠١٥). التمكين في العمل مقابل الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة عين شمس، كلية التمريض  
سناء محمد محمد لطفى (٢٠١٦). تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى بمصر على ضوء القيادة التحويلية: "تصور مستقبلى". (رسالة دكتوراة منشورة). جامعة عين شمس.

David C. Sharp (2009). A Study of the Relationship between Teacher Empowerment and Principal Effectiveness, Ph.D. Baker University.

Wing Keung Jason Lau(2010).Empowerment of Non –Academic Personnel in Higher Education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, Ph.D. University of Iowa, U.S.A.

Xiaomeng Zhang , Kathren M. Bartol (2010).Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment ,Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement , Academy of Management Journal, (53), (1).

Pillsbury, P. (1989): School improvement Through Peer Support: Thrust for Educational Leadership, 18.

Short, P. M.(1989). Defining Teacher Empowerment (Electronic Version), Education,(114), 488.

David C. Sharp (2009). Op. cit., 10.

يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٥). الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة، دار الفكر العربى. ص ١٧٣.

محمد محمود الفاضل (٢٠١١). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. القاهرة. دار الحامد للنشر والتوزيع، ط (١). ص ٢٥٠.

فتحي عبد الرسول محمد (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة فى الادارة التربوية. ط  
(١)، الجيزة. الدار العالمية للنشر والتوزيع. ص ص ٢٨٧-٢٨٩.