



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية

إعداد

منى عبد الله صالح العنزي

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي

أستاذ أصول التربية

وكيل كلية التربية والقائم بعمل عميد الكلية

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

وعميد كلية الآداب بدمياط الأسبق

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٠ - إبريل ٢٠٢٠

---

## معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية

منى عبد الله صالح العنزي

### الملخص:

تمثل الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم، وذلك لأن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تُصب فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها، والانماط القيادية الممارسة بها؛ تمثل المحرك الديناميكي لدفع عجلة النجاح والتقدم والوصول للهدف المنشود.

ودور مدير المدرسة يتمحور حول العمل على تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية، والأفكار والمبادئ العلمية؛ لخدمة العملية التربوية، لصالح تحقيق الأهداف المرسومة آخذاً بعين الاعتبار بمصالح العاملين ومشاعرهم، لذلك يجب اعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات في عمله الإداري، وذلك يرجع إلى أن هذه المسؤولية الإدارية تحتاج إلى درجة من السلطة والصلاحيات الواسعة، ومنح مديري المدارس التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز.

ويحتاج مدير المدرسة للتمكين الإداري لأنه يشكل العمود الفقري للمدرسة؛ لما له من مهام وواجبات عديدة تعتمد عليها المدرسة في نجاحها وتقدمها، وهو المسؤول عن التخطيط لها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتوجيهها، وتقويمها.

ويمكن تلخيص هذه المهام والواجبات سبع مجموعات رئيسية وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، تطوير المناهج والبرامج الدراسية، شؤون الطلبة، شؤون العاملين، المباني المدرسية والتجهيزات، الشؤون المالية، وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي (١).

ويأتي التمكين الإداري وهو موضوع نقاش واسع بين الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعتبر الأساس الذي يُمكن المدير من ممارسة سلطته بأكمل وجه وتحمل مسؤوليات منصبه. ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات

---

١- وفقى حامد أبوش علي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية، مجلة الطفولة والتربية، ع ٥، ٢٠١٠م، ص ٤٤.

والتحديات. ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار ان الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (١).

والتمكن في المؤسسات التربوية عامة وعلى وجه الخصوص المدارس يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة التربوية ومديري المدارس وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة التربوية والمديرين (٢).

#### مشكلة الدراسة:

ان الكثير من الأنظمة التربوية العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة اسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعديتها وطول خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين (٣).

لذلك كان من الضروري البحث في هذه المشكلات وايجاد الحلول لها ووضع معايير واضحة تعالج نقاط الضعف بها، مع تطوير الأنظمة التربوية وجعلها مرنة بحيث تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى مواكبة المستجدات التربوية والتعليمية، كمفهوم التمكين الإداري. وبالرغم من أن الكثير من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات كدراسة: سلامة (2011) (٤)، مسعود (2012) (٥)، الزالمي (2015) (٦) إلا أن الكثير من المدارس ما زالت تفنقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم، وكيفية تطبيقه، ولمعرفة مدى ممارسته، وهل طبق بدرجة مناسبة أم بدرجة تحتاج إلى المزيد من الدراسة والتطوير.

ولندرة الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، فإن ذلك يستدعي أن تتوجه جهود الباحثين لبحث هذا المفهوم من كافة جوانبه، والوقوف على

٢- حسين الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، ٢٠٠٦.

٣- محمد محمود الفاضل، تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص١٧.

٤- يحيى سليم ملحم، التمكين: كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص١٦.

٥- غيثاء رمضان سلامة، العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأنوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، ٢٠١١.

٦- مسعود، مؤيد أحمد، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٢.

٥- الزالمي، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٥.

---

مدى ممارسته الفعلية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكذلك للوقوف على أثره على الكثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة والتابعة له، ودوره في ممارسة المدراء لمهامهم وواجباتهم.

وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات التربوية الحديثة بشكل عام، ومنها المدارس إلا أنه لم يعرف بعد هل تم تطبيق التمكين الإداري بدرجة مناسبة ومواكبة للتطورات التربوية وذلك في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتحددت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما مفهوم التمكين الإداري؟
- ٢- ما أهم الأدوار المهنية لمديري المدارس الثانوية؟
- ٣- ما أهم الممارسات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية بالمدارس الثانوية؟
- ٤- ما أهم معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية والتي تحول دون قيامهم بممارساتهم المهنية؟

#### أهداف الدراسة:

#### هدفت الدراسة إلى:

- ١- التعرف مفهوم التمكين الإداري .
- ٢- تحديد أهم الأدوار المهنية التي يجب على مديري المدارس الثانوية القيام بها.
- ٣- الكشف عن أهم الممارسات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية بالمدارس الثانوية .
- ٤- الكشف عن أهم معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية لإثراء جودة ممارساتهم المهنية.

#### أهمية الدراسة:

ألقت هذه الدراسة الضوء على موضوع بالغ الأهمية في الميدان التربوي، وهو مدى ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ودوره في القيام بمهامهم وواجباتهم المهنية؛ وذلك لما له من أهمية في تطوير العملية التربوية ومواكبة التطور السريع في المفاهيم الإدارية التربوية، للإرتقاء بالأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري المدارس الثانوية والعاملين معهم والمنظومة المدرسية ككل.

وتأمل الباحثة أن تخرج بنتائج وتوصيات تسهم بشكل فعال في مساعدة القيادات والإدارات التربوية على ممارسة التمكين الإداري والاستفادة منه بشكل كبير في الميدان التربوي، والمدرسي.

## مصطلحات الدراسة:

- **التمكين الإداري:** هو منح مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت حرية واسعة داخل وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات التربوية.
- **مدير المدرسة:** الشخص الذي يرأس إدارة المدرسة الثانوية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها، ومتابعتها، ويجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة.
- **المدارس الثانوية:** هي إحدى مراحل التعليم الأساسي في دولة الكويت ومدتها ثلاث سنوات، تلي المرحلة المتوسطة وتعود المتعلم إلى المرحلة الجامعية وتبدأ هذه المرحلة من سن (-17) 15 سنة (<sup>٨</sup>)
- **المهام المهنية لمدير المدرسة:** هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة، وتتم تحت ظل العمليات الفنية والإدارية من (تخطيط، تنفيذ، إشراف، توجيه، وتقييم)، ويقوم فيها المدير بتوظيف العاملين معه، ومن لهم علاقة بالمدرسة من (إداريين، معلمين، طلبة، عاملين، أولياء أمور الإدارة التربوية العليا، والمجتمع المحلي) من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقاً.
- **منهجية الدراسة:**
  - **منهج الدراسة:** اتبعت هذه الدراسة في منهجيتها العلمية المنهج الوصفي.
  - **مجتمع الدراسة:** تحدد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية، وفقاً لآخر إحصائية صادرة عن وزارة التربية والتعليم قسم التخطيط للعام (2017/2018) حيث بلغ عددهم (140) مديراً ومديرة.
  - **عينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على (70%) من مديري ومديرات المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتغطي جميع المناطق التعليمية: (العاصمة، والأحمدي، والفروانية، والجهراء، مبارك الكبير، وحولي) وقد تم اختيار العينة عشوائياً بواقع (100) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية.

– أداة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة لجمع بياناتها.

**الإطار النظري:**

**أولاً: مفهوم التمكين الإداري:**

التمكين في اللغة "يأتي من مصدر الفعل " مكن "، له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً "وأمكنه" من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه " (٩)  
وتحديد مفهوم التمكين يعتمد على وجود مسارين مختلفين (١٠):

**المسار الأول:** ينظر الى التمكين على أنه سلوك القائد الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك القائد على انه سبب التمكين.

**المسار الثاني:** ينظر الى التمكين على أنه حالة نفسية للمرؤوسين تنتج عن التمكين الذي يقدمه القائد ، ويركز هذا المسار على الادراك الناتج عن المرؤوسين، وان هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.

ويتلخص مفهوم التمكين بأنه توزيع السلطة على العاملين في المؤسسة وترك حرية التصرف، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. (١١) ويقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. (١٢)

والتمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (١٣)

٩ - أنيس إبراهيم، ومنتصر عبد الحليم، وأحمد محمد، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١، ص ٥٨٧:٥٨٨

2- Mushin,lee, Joon Koh, **Is Empowerment Really Anew Concept?** International Journal of Human Resource Management, Vol.(12), no(4),2001 pp684: 694.

١١ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٢١

١٢- محمد حامد القضاة، نجاة صالح الطراونة، واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير ، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة مؤتة، ٢٦(٤) ، ٢٠١١، ص١٧٨.

١٣ -عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤، ص١٣٦.

والتمكين هو تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الاحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، ومساهماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم<sup>(١٤)</sup>

ومفهوم تمكين العاملين لا يختلف عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم.<sup>(١٥)</sup>

كما عرف التمكين بأنه عملية منح القادة الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية<sup>(١٦)</sup>.

والتمكين الإداري هو منح الموظفين حرية واسعة داخل المؤسسة من خلال توسيع نظام التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم<sup>(١٧)</sup>.

وباستقراء التعريفات السابقة؛ نستعرض مجموعة من الخصائص التي يتسم بها التمكين الإداري والتي ساعدت الباحثة على تحديد التعريف الإجرائي للبحث وهي:

- يساعد علي زيادة الصلاحيات والمسئوليات للقادة مع الحفاظ على حريتهم في ممارسة العمل.

- يهتم بتزويد القادة المقدره على حل مشكلات العمل وإدارة الأزمات التي تواجههم.

- يجعل العاملين أقل اعتمادًا على الإدارة في إدارة أعمالهم.

- يزيد من شعور العاملين بمسئوليتهم عن نتائج أعمالهم.

- يزيد من قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

١٤ - ياسر السحيمي، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري- دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة ٢٠١٢، ص ٢٧-٢٨.

15 - Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl,(2004) **Empowerment: What is it?** Joe Journal, pp.3-4.

١٦ - أيمن المعاني، ورشيدة عبد الحكيم، مرجع سابق، ص ٢٣٣ - ٢٣٩.

١٧- علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول، ٢٠١٠، ص ١٥٢-١٨٥.

- يسهم في عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط.
- يساعد في إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية.
- إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية.
- يعلى من قيمة مبدأ تكافؤ الفرص.
- يساعد ويعطى الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم.
- وعلى الرغم من وجود العديد من الإصدارات والبحوث التي اهتمت بدراسة وتحليل مفهوم التمكين الإداري، فلا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على تعريف واحد له، وهذا ما دفع بعضهم الى القول بأن مفهوم التمكين من المفاهيم التي يظهر وجود نوع من التباين حوله، والذي يختلف في معناه، وليس بين المنظمات وبعضها، بل أيضاً بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة<sup>(١٨)</sup>، ويرجع ذلك الى عدد من الأسباب منها:
- يعد التمكين من المفاهيم التي لازالت خصبة وقابلة للتحليل والتشخيص العلمى والتي تشمل على العديد من الممارسات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتمكين القيادات، وهذه الممارسات تختلف في استخداماتها بين كل من المديرين والأكاديميين، وهذا ما يسهم في اختلاف تفسير كل منهما لمفهوم التمكين وتعدد التعريفات التي قدمت له<sup>(١٩)</sup>.
- امتداد الاهتمام بدراسة وتحليل مفهوم التمكين الى فروع معرفية واسعة ومتنوعة مثل: علم النفس، علم الاجتماع، والسياسة، والإدارة والتنظيم، والاعلام، والأنثروبولوجي، وغيرها من المجالات العلمية الأخرى وكل مجال من هذه المجالات له مفاهيمه ونظرياته العلمية ومناهجة البحثية في الدراسة وهذا ما انعكس على تعريف التمكين وعدم الاتفاق على تعريف واحد له<sup>(٢٠)</sup>.
- اختلاف مستويات التحليل في دراسات التمكين، فهناك من اهتم بدراسة التمكين على المستوى الجزئى من خلال التركيز على الحالة النفسية للفرد ودور التمكين في خلق الدافعية الذاتية، وهناك من تناول التمكين على المستوى الكلى من خلال التركيز على ما يعرف بمناخ التمكين على ودور الهياكل التنظيمية والسياسات والممارسات الإدارية

18-Frances, hill, Rozana Hug , Employee Empowerment Conceptualization, Aims& Outcomes" Total Quality Management, vol, 15, No 8,2004,p102.

١٩ - بدر حمد سليمان العامري، أثر تمكين العاملين في مستوى أدائهم كما يراه رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة ال البيت ٢٠١٣، ص٢٩-٣٠

20-Micshingan, Flint& E,czuba, cherlyl, Empowerment what is it? Jo Journal,2004, p2-3



باعتبارها متغيرات تؤثر بدرجة كبيرة في مدى شعور العاملين بالتمكين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية<sup>(٢١)</sup>

- الحدائة النسبية للدراسات التي اهتمت بمفهوم التمكين، ذلك المفهوم الذى ظهر خلال النصف الثانى من القرن العشرين ونما وانتشر استخدامه خلال التسعينات واولى القرن الحادى والعشرين، فهناك من يرى ان الدراسات ذات المنهجية العلمية للتمكين لا تزال في مراحلها الأولى، خاصة الدراسات الامبريقية<sup>(٢٢)</sup>

- تعدد المداخل المستخدمة في دراسة مفهوم التمكين، فهناك دراسات تبنت المدخل الهيكلى الذى يركز على إعادة توزيع السلطة وتفويض صلاحيات اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا، وهناك دراسات أخرى تبنت المدخل السيكولوجى وركزت على العمليات الداخلية للفرد والتي تشعره بالتمكين، واخيرا هناك دراسات تبنت المخل القيادى وبالتالي ركزت على سلوكيات القيادة التي من شأنها تمكن العاملين<sup>(٢٣)</sup>.

وانطلاقاً مما سبق؛ تعرف الدراسة الحالية التمكين الإداري بأنه عملية منح مديري المدارس الثانوية الاستقلالية والمقدرة؛ بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف فى القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة فى اتخاذ القرار ضمن بيئة التنظيمات الإدارية، من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إداريا وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

ثانياً: الأدوار المهنية لمديري المدارس الثانوية.

تتعدد الأدوار المهنية التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية والتي تساعده على تحقيق الأهداف المدرسية، ويمكن توضيح هذه الأدوار فيما يلي<sup>(٢٤)</sup>:

- 21 - Scott,E,Seibert et al, **Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple Level Model of Empowerment performance& satisfaction**, academy of Management Journal, vol,47 ,No3, 2004, p332
- 22 -Panayiotis, Eugenia, **Employees Psychological Empowerment Via intrinsic& Extrinsic Rewards**,academy of Health Care Management Journal, vol,8 , No1 2008, p18
- 23 - Marius W, Stander& Sebastian, **Psychological Empowerment of Employees in selected Organization in south Africa"** south Africa,Journal of Industrial Psychological, vol, 35,No,1, 2009, p196

٢٤ - يمكن الرجوع الي:

- جابر عبد الحميد جابر، القيادة المدرسية والضبط المدرسي: دليل المعلم للتطوير، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٦٣ :٣٠٩.

---

---

### (١) الدور القيادي:

- حماية مصالح الطلاب.
- إدارة العملية التعليمية.
- إدارة الخدمات المدرسية.
- إدارة الأزمات والقدرة على حل المشكلات.
- إدارة العلاقات مع الأسرة والمجتمع المحلي.
- اتخاذ القرارات.
- قيادة الاجتماعات.

### (٢) الدور التخطيطي:

- وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- وضع رؤية ورسالة المدرسة.
- تحديد الموارد المادية والفيزيائية والمالية والبشرية ومصادرها.
- تحديد المهام والمسؤوليات والأدوار للعاملين بالمدرسة.
- تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ الأهداف.

### (٣) الدور التنظيمي:

- تنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة.
- تحديد معايير اختيار العاملين.
- تحديد أدوات وتنظيم الاتصال.
- تشخيص المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال المختلفة.
- توزيع الأعمال والمسؤوليات على الأفراد.

### (٤) الدور التدريبي:

- العناية بتنمية كفايات العاملين.
- المساعدة في تصميم البرامج التدريبية.
- توفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات.
- توفير فرص التعلم الذاتي لكافة العاملين.
- استخدام الأساليب الحديثة في تدريب العاملين.

---

- محمد بن حسن بن إبراهيم البلوشي، الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، ماجستير، بقسم البحوث والدراسات، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ٢٠١١م، ص ٥٤.

## (٥) الدور الإبداعي:

- تشجيع الابتكارات والآراء الجديدة في المؤسسة.
- تنمية مواهب الطلاب ورعايتها.
- احترام الحريات وصيانة الحقوق.
- إعلاء قيم التفكير العلمي.
- التغلب على البيروقراطية التي تعوق الفكر الإبداعي.

## (٦) الدور التقويمي:

- قياس أداء العاملين.
  - إقرار نظم الثواب والعقاب والشفافية.
  - تحديد أساليب التقويم والمراقبة للأداء.
  - وضع طرق علاجية لأوجه النقص والقصور في المنظومة المدرسية.
- يتضح مما سبق أن دور مدير المدرسة الثانوية أصبح أكثر تعقيداً مما كان عليه في الماضي؛ فلم يعد دوره قيادياً فقط، بل أصبح قيادياً تخطيطياً يحدد الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه وكذلك تحديد الرؤية والرسالة للمدرسة وتحديد الإطار الزمني اللازم لتحقيق هذا الهدف ومن يشارك في عملية التحقيق وحدود عمل كل عضو، كما أن للمدير دوراً في تنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة، وتحديد معايير اختيار العاملين، وتشخيص المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال المختلفة، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات.
- ويقوم المدير أيضاً بدور تدريبي من خلال العناية بتنمية كفايات العاملين، المساعدة في تصميم البرامج التدريبية، استخدام الأساليب الحديثة في تدريب العاملين والمعلمين، وتشجيع الابتكارات والمواهب واحترام الحريات والحقوق.
- وأخيراً يظهر دور المدير التقويمي في إقرار نظم الثواب والعقاب وتحديد أساليب التقويم والمراقبة للأداء، ووضع طرق لعلاج النقص والقصور في المدرسة.
- ثالثاً: ممارسات برامج التنمية المهنية بالمدارس الثانوية.

## (١) ممارسات تتعلق بالدور المهني للمدير:

- تتمثل أهم الممارسات الخاصة بالدور المهني لمدير المدرسة الثانوية فيما يلي<sup>(٢٥)</sup>:
- يعرف نفسه ويستوضح قيمه.

25) Lambert, M. and Gardner, M , **The school districtas: ,Interdependent Learning**, the constructivist leader, New York. . 2002

- يعين الأعضاء الآخرين على فهم ذواتهم.
  - يتعاون ويتعاقد مع الآخرين على تنفيذ جدول أعمال المدرسة.
  - يبني الثقة ويكون نموذجًا للاحترام والدأب والمتابعة واحترام الوقت.
  - يضع معايير وقواعد اتخاذ القرار عن طريق التشاور والاتفاق.
  - ينمي ويطور ويكون رؤية مشتركة لتقدم المدرسة.
  - ينمي القدرة على القيادة لدى الآخرين.
  - يرسخ فريق إدارة المدرسة كفريق للتصميم والتخطيط.
  - يقود الاجتماعات التي تناقش جودة وفاعلية المنظومة المدرسية والعملية التعليمية بخاصة.
  - يتيح فرص التساؤل والاستقصاء.
  - يضع أهدافًا وخططًا للعمل مع الطلاب وأولياء والمجتمع المحلي.
  - يضع أسسًا وقواعد للعلاقات التبادلية داخل المؤسسة المدرسية.
  - يضع نظامًا للمحاسبين والشفافية داخل المؤسسة.
- يتضح مما سبق أن الممارسات المتعلقة بالدور المهني لمديري المدارس الثانوية تساعد في توجيه برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية من خلال دور المدير في مساعدة الأعضاء على فهم ذواتهم، وتكوير وتطوير رؤية المدرسة مع مشاركة باقي أعضاء المدرسة، وتنمية القدرة علي القيادة لدى غيره من العاملين.
- (٢) ممارسات تتعلق بنمو الطلاب:
- تتمثل أهم الممارسات الخاصة بنمو الطلاب للمدارس الثانوية فيما يلي: (٢٦)
- تنمية مستويات تعليمية وفق معايير الفعالية والكفاية.
  - تحقيق اندماج إيجابي للطلاب في فرق التعليم والتعلم.
  - تحقيق رضا الطالب وولي الأمر.
  - تحقيق أنماط سلوكية مرنة لتوجيه الذات، وحل المشكلات والمشاركة، وتوليد الشعور بالإنجاز.
  - سد فجوة التحصيل الدراسي للطلاب.
  - إتاحة فرص للطلاب للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.

26) Conzemius, A., and Q'Neill, J, **Nuilding Shared Responsibility for Student learning**, Alexandria, VA: Association for Super Vision and Curriculum Development. 2001

---

يتضح مما سبق أن الممارسات المتعلقة بنمو الطلاب تلعب دوراً هاماً في توجيه برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية وذلك من خلال دورهم في تنمية المستويات التعليمية وفق معايير الفعالية والكفاية، وتحقيق الاندماج الإيجابي للطلاب وتحقيق رضا الطالب وولي الأمر، وتحقيق الأنماط السلوكية المرنة لتوجيه الذات، وحل المشكلات والمشاركة، وسد فجوة التحصيل للطلاب.

### (٣) ممارسات تتعلق بتنمية القيادة لدى المعلمين:

تتمثل أهم الممارسات الخاصة بتنمية القيادة لدى المعلمين فيما يلي (٢٧):

- توسيع قاعدة القيادة بين المعلمين.
- إتاحة فرصة التعليم المهني (اجتماعات المعلمين، جماعات الدرس، بحوث الفعل).
- ترسيخ ممارسات الاستقصاء لدى المعلمين (جمع البيانات والمعلومات).
- تصميم برامج متخصصة في تطوير مهارات القيادة لدى المعلمين.
- ترسيخ وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام القيادية لدى المعلمين.
- تعزيز العمل الجماعي.
- وضع جدول أعمال للفرق المتعددة من المعلمين.
- قياس الأداء وتقويم النتائج بصفة مستمرة.
- ترسيخ قيم الحياة الاجتماعية والعمل الاجتماعي.
- مساعدة المعلمين على النمو المهني.
- فتح الأبواب امام الأعمال الإبداعية للمعلمين.
- توفير الخدمات التي ترتقي بحياة المعلمين.
- مساعدة المعلمين في التحول بالتدريس إلى تنمية الفهم والتفكير.
- تنظيم الاجتماعات لمساندة المعلمين الجدد.
- مساعدة المعلمين على توظيف التقنية التعليمية.
- تنمية الاستقصاء والبحث لدى المعلمين.
- تنمية الحوار لدى المعلمين.

يتضح مما سبق أن الممارسات المتعلقة بتنمية القيادة لدى المعلمين تلعب دور هاماً في توجيه برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية وذلك من خلال دورهم في ترسيخ قيم التعاون في العمل والمشاركة في القرارات ومتابعة الدورات التدريبية، والتدخل لحل إي خلافات، ومساعدة المعلمين الجدد على التدريب واستعمال التقنيات الحديثة في التدريس.

## الإطار الميداني:

### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت أثناء ممارساتهم لأدوارهم المهنية .

### ثانياً: أداة الدراسة.

تم بناء استبانته للكشف عن واقع معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت أثناء ممارساتهم لأدوارهم المهنية .

وتم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين بالمجال، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، بالأساليب الإحصائية المعروفة. وتطبيقها على عينة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للعينة.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) من مديري ومديرات المدارس الثانوية، يمكن وصفها كما هو موضح في جدول (١) التالي:

### جدول (١)

#### وصف عينة الدراسة

| المتغير      | الفئات           | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|------------------|---------|----------------|
| النوع        | ذكر              | ٦٠      | %٦٠,٠          |
|              | أنثى             | ٤٠      | %٤٠,٠          |
|              | المجموع          | ١٠٠     | %١٠٠,٠         |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات   | ١٥      | %١٥,٠          |
|              | (٥-١٠) سنوات     | ٣٢      | %٣٢,٠          |
|              | أكثر من ١٠ سنوات | ٥٣      | %٥٣,٠          |
|              | المجموع          | ١٠٠     | %١٠٠,٠         |

### رابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية.

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS Ver.22 ، وذلك وفقاً للاختبارات والأساليب الإحصائية المناسبة.

### خامساً : نتائج الدراسة .

لمعرفة درجة الممارسة لكل معوق من معوقات التمكين الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بدولة الكويت ، تم حساب الوسط المرجح (المتوسط) لكل معوق والانحراف المعياري وترجمة ذلك إلى درجة الممارسة ، ويوضح ذلك جدول (٢) التالي:

جدول (٢)  
التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري ودرجة الممارسة  
حول معوقات التمكين الإداري لآراء أفراد العينة

| درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الاستجابات (ن=١٠٠) |         |         |         |         | مضمون العبارة                                    |
|---------------|-------------------|---------|--------------------|---------|---------|---------|---------|--|
|               |                   |         | أبداً              | نادرًا  | أحياناً | غالبياً | دائماً  |  |
|               |                   |         | التكرار            | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |  |
| ضعيفة         | ١,١٠٢             | ٢,٢٤    | ٢٤                 | ٤٨      | ١٥      | ٦       | ٧       | ١. جمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل.       |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٤٨,٠    | ١٥,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٥٩             | ٢,٣٠    | ١٨                 | ٥٤      | ١٥      | ٦       | ٧       | ٢. اعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرار.         |
|               |                   |         | ١٨,٠               | ٥٤,٠    | ١٥,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٨١             | ٢,٢٧    | ٢١                 | ٥١      | ١٥      | ٦       | ٧       | ٣. تقبيد السلطات المخولة لمدير المدرسة.          |
|               |                   |         | ٢١,٠               | ٥١,٠    | ١٥,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٩٥             | ٢,٢٥    | ٢٣                 | ٤٩      | ١٥      | ٦       | ٧       | ٤. القوانين قديمة ولا تراعي المتغيرات المجتمعية. |
|               |                   |         | ٢٣,٠               | ٤٩,٠    | ١٥,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٩٧             | ٢,٢٢    | ٢٤                 | ٥٠      | ١٣      | ٦       | ٧       | ٥. اعتماد مبدأ الإقدمية في تعيين المديرين.       |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٥٠,٠    | ١٣,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٩٢             | ٢,٢٠    | ٢٤                 | ٥٢      | ١١      | ٦       | ٧       | ٦. اعتماد المحسوبية والواسطة في اختيار المديرين. |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٥٢,٠    | ١١,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٦٦             | ٢,١٢    | ٢٤                 | ٦٠      | ٣       | ٦       | ٧       | ٧. تعمد الوزارة سحب السلطات من المديرين.         |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٦٠,٠    | ٣,٠     | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٨٩             | ٢,١٩    | ٢٤                 | ٥٣      | ١٠      | ٦       | ٧       | ٨. الاستعمال الخاطئ للسلطة من قبل المديرين.      |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٥٣,٠    | ١٠,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| كبيرة         | ١,٠٠٤             | ٣,٦١    | ٧                  | ٩       | ٨       | ٦٨      | ٨       | ٩. ضعف التأهيل المهني لبعض المديرين.             |
|               |                   |         | ٧,٠                | ٩,٠     | ٨,٠     | ٦٨,٠    | ٨,٠     |  |
| كبيرة         | ٠,٩٣٨             | ٣,٦٤    | ٤                  | ١٢      | ٨       | ٦٨      | ٨       | ١٠. ضعف السمات القيادية لدى مديري المدارس.       |
|               |                   |         | ٤,٠                | ١٢,٠    | ٨,٠     | ٦٨,٠    | ٨,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٦٣             | ٢,١١    | ٢٤                 | ٦١      | ٢       | ٦       | ٧       | ١١. ضعف شخصية بعض مديري المدارس.                 |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٦١,٠    | ٢,٠     | ٦,٠     | ٧,٠     |  |
| ضعيفة         | ١,٠٨٩             | ٢,١٩    | ٢٤                 | ٥٣      | ١٠      | ٦       | ٧       | ١٢. ضعف التدريبات المقدمة لمديري المدارس.        |
|               |                   |         | ٢٤,٠               | ٥٣,٠    | ١٠,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |  |

| درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الاستجابات (ن=١٠٠)               |         |         |         |         | مضمون العبارة   |
|---------------|-------------------|---------|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---|
|               |                   |         | أبداً                            | نادراً  | أحياناً | غالباً  | دائماً  |   |
|               |                   |         | التكرار                          | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |   |
| ضعيفة         | ١,٠٧٩             | ٢,٢٢    | ٢٤                               | ٤٨      | ١٧      | ٤       | ٧       | ١٣. ضعف مستوي التأهيل الإداري لمديري المدارس.                   |
|               |                   |         | ٢٤,٠                             | ٤٨,٠    | ١٧,٠    | ٤,٠     | ٧,٠     |   |
| كبيرة         | ٠,٩٨٢             | ٣,٦٩    | ٤                                | ١٢      | ٨       | ٦٣      | ١٣      | ١٤. ضعف الثقة بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارات التعليمية. |
|               |                   |         | ٤,٠                              | ١٢,٠    | ٨,٠     | ٦٣,٠    | ١٣,٠    |   |
| كبيرة         | ٠,٩٥٧             | ٣,٦٥    | ٤                                | ١٢      | ٩       | ٦٥      | ١٠      | ١٥. قلة تدريب مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا.            |
|               |                   |         | ٤,٠                              | ١٢,٠    | ٩,٠     | ٦٥,٠    | ١٠,٠    |   |
| ضعيفة         | ١,٠٦٧             | ٢,٢٩    | ١٩                               | ٥٣      | ١٥      | ٦       | ٧       | ١٦. قلة تشجيع مديري المدارس على الابتكار والإبداع.              |
|               |                   |         | ١٩,٠                             | ٥٣,٠    | ١٥,٠    | ٦,٠     | ٧,٠     |   |
| ضعيفة         | ١٥,٩٢٢            | ٢,٥٧    | المتوسط المرجح للمحور الثالث ككل |         |         |         |         |   |

يتضح من المؤشرات الإحصائية في الجدول (٣) لمحور معوقات التمكين الإداري ما يلي:

١. المتوسط العام : بلغ (٢,٥٧) بانحراف معياري قدره (١٥,٩٢٢) ؛ وهو يؤكد على رأي أفراد العينة (مديري المدارس بالمرحلة الثانوية) على معوقات التمكين الإداري ككل، وهي تعبر عن اتجاه عدم الموافقة من وجهة نظر أفراد العينة على الكثير من معوقات التمكين الإداري؛ وذلك لكون المتوسط المرجح للمحور يقع ضمن فئة المقياس (١,٨١) إلى (٢,٦٠)، وهو ما يشير إلى أن وجهة نظر أفراد العينة تميل إلى الاتجاه السلبي بالنسبة لذلك المحور .
  ٢. المرتبة الأولى : يوجد مستوى موافقة على نطاق العبارات (٩ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٥) بمتوسطات تراوحت بين (٣,٦١ إلى ٣,٦٩) وهي من مؤشرات الفئة الرابعة للمتوسط (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) والتي تؤكد على الموافقة من جهة أفراد العينة على تلك العبارات وإشارة لوجود تلك الممارسات بدرجة كبيرة ، وأن وجهة نظرهم تميل إلى الاتجاه الإيجابي نحو وجود تلك الممارسات بالتعليم الثانوي.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تأكيد عينة الدراسة على ضعف التأهيل المهني لبعض المديرين، وضعف السمات القيادية لديهم، وضعف الثقة بين مديري المدارس ورؤسائهم في المديرات التعليمية، وقلة تدريب مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا.



٣. **المرتبة الثانية** : يوجد اتجاه عدم موافقة على نطاق العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٣، ١٦) بمتوسطات تراوحت بين (٢،١١ إلى ٢،٣٠) وهي من مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١،٨١ إلى ٢،٦٠) والتي تؤكد على رفض عينة الدراسة لممارسة مضمون تلك العبارات ، وإشارة لعدم وجود تلك المعوقات على أرض الواقع ، وأن وجهة نظر أفراد العينة تميل إلى الاتجاه السلبي نحو ممارسة مضمون تلك العبارات بمرحلة التعليم الثانوي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأكيد عينة الدراسة على جمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل، واعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، وتقييد السلطات المخولة لمدير المدرسة، والقوانين قديمة ولا تراعي المتغيرات المجتمعية، واعتماد مبدأ الأقدمية في تعيين المديرين، واعتماد المحسوبية والواسطة في اختيار المديرين، وتعتمد الوزارة سحب السلطات من المديرين، والاستعمال الخاطئ للسلطة من قبل المديرين، وضعف شخصية بعض مديري المدارس، وضعف التدريبات المقدمة لمديري المدارس، وضعف مستوي التأهيل الإداري لمديري المدارس، وضعف تشجيع مديري المدارس علي الابتكار والإبداع.

## المراجع

- الزاملي، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٥.
- أنيس إبراهيم، ومنتصر عبد الحليم، وأحمد محمد، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١، ص ٥٨٧:٥٨٨.
- أيمن المعاني، ورشيدة عبد الحكيم، التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ٢٠٠٩، ص ص ٢٣٣ : ٢٣٩.
- جابر عبد الحميد جابر، القيادة المدرسية والضبط المدرسي: دليل المعلم للتطوير، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٦٣ : ٣٠٩.
- بدر حمد سليمان العامري، أثر تمكين العاملين في مستوى أدائهم كما يراه رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة ال البيت ٢٠١٣، ص ٢٩-٣٠ .

- حسين الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، ٢٠٠٦.
- عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤، ص ١٣٦.
- علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول، ٢٠١٠، ص ص ١٥٢-١٨٥.
- غيثاء رمضان سلامة، العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، ٢٠١١.
- مسعود، مؤيد أحمد، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٢.
- محمد بن حسن بن إبراهيم البلوشي، الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، ماجستير، بقسم البحوث والدراسات، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ٢٠١١م، ص ٥٤.
- محمد حامد القضاة، نجات صالح الطراونة، واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، ٢٦ (٤)، ٢٠١١، ص ١٧٨.
- محمد محمود الفاضل، تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ١٧.
- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٢١.
- ياسر السحيمي، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري - دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة ٢٠١٢، ص ٢٧-٢٨.
- يحيى سليم ملحم، التمكين: كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ١٦.

- 
- وزارة التربية والتعليم، تقويم إحصائيات المدارس والمناهج. الكويت، ٢٠١٥.
- وفقى حامد أبو علي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية، مجلة الطفولة والتربية، ع ٥، ٢٠١٠م، ص ٤٤.

- \* Alexandria, VA: Association for Super Vision and Curriculum Development. 2001.
- \* Panayiotis, Eugenia, Employees Psychological Empowerment Via intrinsic & Extrinsic Rewards, academy of Health Care Management Journal, vol,8 , No1 2008, p18
- \* Coleman, D, Emotional Intelligence, New York: Bantam Book, 1999.
- \* Conzemius, A., and Q'Neill, J, Nuilding Shared Responsibility for Student learning,
- \* Frances,hill, Rozana Hug , Employee Empowerment Conceptualzition, Aims & Outcomes" Total Quality Management, vol, 15, No 8,2004,p102.
- \* Lambert, M. and Gardner, M,The school districts: ,Interdependent Learning, the constructivist leader, New York. . 2002.
- \* Michigan, Flint & E, czuba, Cheryl, Empowerment what is it? , Jo Journal,2004, p2-3
- \* Marius W, Stander & Sebastian, Psychological Empowerment of Employees in selected Organization in south Africa" south Africa, Journal of Industrial Psychological, vol, 35, No,1, 2009, p196
- \* Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, (2004) Empowerment: What is it? Joe Journal, pp.3-4.
- \* Mushin, lee, Joon Koh, Is Empowerment Really Anew Concept? , International Journal of Human Resource Management, Vol.(12), no(4),2001 pp684: 694.
- \* Scott, E, Seibert et al, Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple Level Model of Empowerment performance & satisfaction, academy of Management Journal, vol,47 , No3, 2004, p332.