

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2025-02-02)، تاريخ قبول النشر (2025-03-24)

باحثة دكتوراه / يارا وليد محمد ياسين Ph.D. Researcher / Yara Walid Mohamed Yassin	اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية	الاتجاهات القيادية المعاصرة كمدخل في التمكين الإداري للمعلمين : دراسة تحليلية نقدية لتحديات المركزية وآليات تفعيل المشاركة في المدارس الحكومية الفلسطينية
/	اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:	
/	اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:	
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين Al-Quds Open University - Palestine	¹ اسم الجامعة والدولة (لأول) باللغتين العربية والإنجليزية	Contemporary Leadership Trends as an " Approach to Teachers' Administrative Empowerment: A Critical Analytical Study of Centralization Challenges and Participation "Mechanisms in Palestinian Government Schools
/	² اسم الجامعة والدولة (لثاني) باللغتين العربية والإنجليزية	
/	³ اسم الجامعة والدولة (لثالث) باللغتين العربية والإنجليزية	
yara2020yaseen@gmail.com	* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: E-mail address:	لاستعمال هيئة التحرير: Doi:

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة، واعتمدت المنهج الكيفي النوعي بوساطة تحليل الأدبيات الواردة في الدراسات المتخصصة في موضوع الدراسة، وبتوظيف المقابلة أسلوبًا لجمع البيانات، والمعلومات، وأجريت المقابلات مع (11) معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية، وأظهرت النتائج أن الاتجاهات القيادية المعاصرة تساعد في تحسين التمكين الإداري بأبعاده، كتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصال، والتدريب الفعال، والتحفيز والدعم، وأن التمكين الإداري يتحقق بتبني أنماط قيادية حديثة، والابتعاد عن الأنماط التقليدية، وبمشاركة العاملين في عملية صنع القرار، ثم توفير الدعم، والتوجيه؛ لتحقيق الأهداف، وتطوير المهارات، وتبني رؤية واضحة للتمكين الإداري، وبينت أن معوقات تطبيق التمكين الإداري المركزية في اتخاذ القرارات تحد من مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتقلل من فرص الإبداع والابتكار لديهم، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، وتأكيد أهمية التمكين الإداري، والتطوير الذاتي المستمر، وتشجيع المديرين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحديث قنوات الاتصال لديهم، ونشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، ووضع خطط لتعزيز التمكين الإداري، وتعزيز أبعاده.

كلمات مفتاحية: (التمكين الإداري، الاتجاهات القيادية المعاصرة)**Abstract:**

This study aimed to identify the reality of administrative empowerment in light of contemporary leadership trends, The researcher adopted the qualitative approach by analyzing the literature contained in studies specialized in the subject of the study, and by employing interviews as a method for collecting data and information. Interviews were conducted with (11) male and female teachers. In public schools, The results showed that contemporary leadership trends help improve administrative empowerment in its dimensions such as delegation of authority and participation in decision-making, effective communication and training, motivation and support. The results of the study also showed that achieving administrative empowerment through adopting modern leadership styles and moving away from traditional styles, and the participation of workers in the process of making... decision, then providing support and guidance to achieve goals, develop skills, and adopt a clear vision for administrative empowerment, The results of the study showed that one of the obstacles to applying administrative empowerment is the centrality in decision-making, as it limits teachers' participation in decision-making and reduces their opportunities for creativity and innovation. In light of this, the study recommended holding training courses for school principals and emphasizing the importance of administrative empowerment and continuous self-development and encouraging principals. The participation of employees in decision-making and modernization of their communication channels, and work to spread the culture of administrative empowerment in educational institutions and develop plans to enhance administrative empowerment and enhance its dimensions.

Keywords: (administrative empowerment, contemporary leadership trends)

مقدمة

يعتمد النجاح في المؤسسات التربوية، وغيرها، على الإدارة الناجحة القادرة على معرفة احتياجات المؤسسة، وقدرتها على التوفيق بين مصلحة المؤسسة والعاملين على نحو أساسي؛ فالمدرسة تحتاج إلى إدارة ناجحة، ومدير متمكن يمتلك المهارات القيادية، قادر على اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وعنده القدرة على تطوير العملية التعليمية، وفي ظل التطور التربوي وتحولاته الكبيرة فإن المؤسسات تسعى إلى توفير الإمكانيات المتاحة كلها؛ لمواكبة المستجدات، وإلى تبني مفاهيم، وأساليب إدارية حديثة، وتطبيقها. تتميز الإدارة التعليمية الحديثة بسعيها الدائم إلى التكيف مع المتغيرات المتسارعة، والبحث عن طرق واستراتيجيات حديثة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وغير التعليمية؛ فالتمكين الإداري من القضايا الأساسية لتطوير أداء مديري المدارس؛ إذ يزودهم بمهارات تجعلهم قادرين على ممارسة الأنشطة، والمسؤوليات، وعلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة مردودها على المدرسة، وعلى الطلبة، والمجتمع (حلواني، 2022).

يعد التمكين الإداري من المواضيع الإدارية الحديثة، ومن الأساليب الإدارية الفعالة؛ إذ يمنح مديري المدارس حرية التصرف، ويمنحهم صلاحيات كاملة في تأدية مهماتهم، وتأهيلهم فنيًا وسلوكيًا لأداء الأعمال المدرسية بكفاءة أعلى؛ فيقدمون أفضل ما لديهم (الجرادة، والمنوري، 2014).

إن التمكين الإداري يساعد الإدارات في معالجة المشكلات، وفي رسم السياسات، ووضع الأهداف، وإيجاد مناخ تنظيمي يعكس إيجابًا على كثير من الجوانب، فيعزز السلوك الإبداعي، والرضا الوظيفي عند العاملين، فيولد قدرًا أكبر من الأفكار التربوية الأصيلة، ويجعل أفراد المؤسسة يشعرون بالثقة، والاعتراف، والفخر بالمؤسسة التربوية بمستوياتها كافة (الرقب، 2020).

يعد التمكين الإداري مطلبًا ضروريًا في الوقت الحاضر؛ فهو من الأساليب الحديثة والمتقدمة، وهو من أدوات الجودة الشاملة؛ إذ يعتمد على الاختيار السليم، والتدريب، والتطوير، والشراكة، وتفويض الصلاحيات، وهي عناصر ذات أهمية كبيرة في الميدان التربوي (الهروط، 2018: 5).

إن التمكين الإداري يطور الأنظمة التعليمية، ويحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية، وينتج بيئة تعليمية متطورة؛ فهو يؤكد أهمية تأهيل المرؤوسين، وتدريبهم، وتنمية خبراتهم، ويرفع مستوى أدائهم، ويحسن عملهم، ويمنحهم الصلاحيات، والقدرة على اتخاذ القرارات، ويمنحهم الحق في المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية (الرقب، 2020).

يتأثر نجاح المؤسسات أو فشلها بوجود القائد الكفاء؛ فالقيادة أهم مرتكزات المؤسسات الإدارية الحديثة التي تعمل على إيجاد قادة قادرين على النهوض بالمؤسسة نحو التقدم، والتميز، والرقي، والتفاني في العمل، وتحمل الأعباء، وممارسة أعمالهم القيادية، التي تؤثر في اهتمامات الأفراد داخل تلك المؤسسة، وتوجهاتهم (القرعان، والشقران، 2021).

يعد إعداد مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة أمرًا مهمًا، ومرغوبًا فيه في الوقت الحالي؛ فتأهيله علميًا، ومهنيًا، وإداريًا، بتزويده بالاتجاهات القيادية الحديثة، تمكنه من تأدية مهماته جيدًا، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية المسؤول عن إدارتها، وقيادتها (البيطار، 2016).

إن الاهتمام بالأنماط القيادية الفعالة، وارتباطها بالمواقف المتغيرة للأفراد، بات واضحًا، وبدأ البحث يتجه من إطار السمات، والنمط القيادي، إلى دور المرؤوسين، والجماعة، وقدرة القائد على التكيف مع ذلك؛ ولمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق فاعلية الإدارة، ظهرت اتجاهات قيادية حديثة كالقيادة التبادلية، والتحويلية، والمتسامية، والأخلاقية، والقيادة بالحب (دبون، 2018).

يحتاج القادة التربويون إلى أساليب، واتجاهات قيادية حديثة متعددة، تمكنهم من استخدام أفضل الطرق في عملهم. وتعد معرفة النظريات، والأنماط القيادية من أهم الطرق التي تنهض بالعمل، وتطوره، وتحوله من الطرق التقليدية المعتادة إلى الأنماط القيادية ذات الفاعلية الكبيرة التي تبحث في الموقف القيادي، والظروف المحيطة به؛ فالقائد الفعال يتعامل بسلوكه مع المواقف المختلفة (الغضوري، 2020).

ومن هنا، برزت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة التي تهتم بالتمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة، وتبسيط الضوء على أبعاد التمكين الإداري، وكيفية تحقيق التمكين الإداري عند المديرين، والمعوقات التي تحد منه، وأهمية الاتجاهات القيادية المعاصرة في تمكين الإدارات التربوية، وتقديم التوصيات، والمقترحات؛ لتمكين الإدارات المدرسية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الفعالة في المؤسسات التعليمية التي تمنح مديري المدارس حرية كاملة في تنفيذ المهام الوظيفية، بتوفير الصلاحيات، والمسؤوليات؛ لأداء عملهم، وتوفير بيئة عمل ملائمة، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً؛ لأداء العمل المدرسي على نحو أفضل، وممارسة سلطته على أكمل وجه، ويعد التمكين الإداري دعامة أساسية للمدرسة تستخدم لمواجهة التطورات، والتحديات؛ إذ يفرض أنماطاً، وسلوكيات قيادية تتناسب مع العمل الإداري الحديث (الرواشدة، والطعاني، 2022).
وتكمن مشكلة الدراسة في حاجة مديري المدارس إلى التمكين الإداري لممارسة أعمالهم القيادية بفعالية؛ فهو من المداخل الإدارية المعاصرة، ومن أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها، فلا بد للمدير أن يكون جزءاً من هذه المؤسسة التعليمية، فيتعاون مع المرؤوسين؛ كي يسهل عليهم تنفيذ المهام، فيتصرفوا كأنهم أصحاب مؤسسة، بل شركاء في نجاحها، فيتعاون معهم، ويبدل طاقة كبيرة؛ من أجل التغيير، والتطوير نحو الأفضل، فخلق قادة قادرين على تحمل المسؤولية، وعلى تفويض السلطة، واتخاذ القرارات، وسيادة روح الفريق، ومستوى العلاقات الإنسانية عند أفراد المؤسسة كافة، ومن هنا، جاءت مشكلة الدراسة لمعرفة التمكين الإداري عند مديري المدارس الحكومية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس الآتي: ما واقع التمكين الإداري عند مديري المدارس الحكومية في ضوء الاتجاهات

القيادية المعاصرة من وجهة نظر المعلمين؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

السؤال الثاني: كيف يُمكن لمدير المدرسة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

السؤال الثالث: كيف يمارس مدير المدرسة الدعم وتحفيز المعلمين أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

السؤال الرابع: كيف يمارس مدير المدرسة الاتصال الفعال، وتدريب المعلمين أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

السؤال الخامس: ما أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

السؤال السادس: كيف يمكن تحقيق التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

السؤال السابع: ما ضرورة مراعاة الاتجاهات القيادية المعاصرة عند ممارسة مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري؟
أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: الحصول على قدر كبير من المعلومات، والأدبيات، التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون وطلبة الدراسات العليا، وإلقاء الضوء على أهمية التمكين الإداري بأبعاده المختلفة؛ فهو يعد من المفاهيم التربوية المعاصرة، وتحديد دوره في تطوير العملية التربوية، وتزويد المكتبات بالبيانات، والمعلومات الأساسية عنه.

الأهمية التطبيقية: تعزيز التمكين الإداري في المدارس الحكومية، وتعريف ذوي الاختصاص بأهميته، وفائدته الكبيرة التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقه، وتبني الاتجاهات القيادية المعاصرة، واتخاذ النمط المناسب الذي يعزز التمكين الإداري لمديري المدارس.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- معرفة واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة.
 - 2- معرفة مدى ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري بتفويض السلطة، والدعم والتحفيز، والاتصال والتدريب، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
 - 3- معرفة معوقات التمكين الإداري عند مديري المدارس في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة.
 - 4- معرفة كيفية تحقيق التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة.
 - 5- معرفة أهمية مراعاة الاتجاهات القيادية المعاصرة عند ممارسة مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري.
- حدود الدراسة:** اقتصر على المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، فتناولت التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة بدراسة أبعاد التمكين الإداري، ومعوقاته، وطرق تحقيقه، وتحليل الاتجاهات القيادية المعاصرة، وتحدد الدراسة بالمفاهيم، والمجالات الواردة في الدراسة، وبتساؤلاتها، والنتائج التي توصلت إليها.

التعريفات الاصطلاحية:

التمكين الإداري: منح موظفي المؤسسة الحرية؛ بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالتصرف بحرية، بمراقبتهم الذاتية لأنفسهم، مع توفير الموارد، والإمكانات جميعها، التي يحتاجونها في العمل (الرواشدة، والطعاني، 2022: 34).

القيادة: "القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهي عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم؛ لتحقيق أهداف معينة، وشحذ همهم، وخلق التعاون بينهم (النخلة، 2015: 39).

الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، اختارت الباحثة الدراسات الآتية ذات العلاقة بظروف الدراسة الحالية، وعناصرها، ومنها:
دراسة قبيج، وحامد (2023): هدفت إلى معرفة تأثير التمكين الإداري، والقيادة التحويلية، في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة؛ لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري، والقيادة التحويلية، في أداء هيئة التدريس في الجامعات، وأوصت بتعديل نظام

الحوافز، والمكافآت المعمول به، ومنح هيئة التدريس سلطة أوسع لاتخاذ القرارات، وحرية التصرف، وبالإهتمام بحاجاتهم الشخصية.

دراسة الرواشدة والطعاني (2022): هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري عند مديري المدارس، وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج متعددة، أهمها: أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري جاءت متوسطة، وأوصت بتعزيز مستوى التمكين الإداري لمعلمي المدارس؛ بإتاحة فرص متنوعة لهم للتعلم، والتدريب، والتطوير.

دراسة الرقب (2020): هدفت إلى معرفة درجة التمكين الإداري عند مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (433) مساعدًا ومساعدة، ومعلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري عند مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأوصت بوضع خطط لتعزيز التمكين الإداري، وتعزيز أبعاده.

دراسة مطلق (2020): هدفت إلى معرفة التمكين الإداري، وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، فوزعت عشوائيًا على (15) مديرًا ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين كانت مرتفعة؛ أما على مستوى المحاور فحصل تفويض السلطة على تقدير مرتفع، وحصل العمل الجماعي على تقدير مرتفع، وحصل محور التحفيز على تقدير متوسط، وأوصت بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.

دراسة السعيد (2020): هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري، وعلاقته بإدارة الوقت عند مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، ووزعت بالطريقة العشوائية الطبقيّة، وتكونت عينة الدراسة من (307) معلمين، وأشارت النتائج إلى أن مستوى التمكين الإداري عند مديري المدارس في دولة الكويت كان مرتفعًا، وأوصت بتوفير دورات تدريبية للمديرين والمديرات؛ من أجل التدريب على وسائل التواصل الحديثة؛ لتسهيل إنجاز المهمات بسهولة، وسرعة.

دراسة العثمان، والعريفي (2019): هدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري عند مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى أن مديرات المدارس في شمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة متوسطة، وجاءت الجوانب التدريبية، والتأهيلية، لمديرات المدارس بالدرجة الأولى، تليها السمات الشخصية لهنّ، وأظهرت النتائج أن من أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري هو تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من الإدارات العليا، والأنظمة، والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرات على المبادرة، والابتكار، وعدم قدرة بعضهن على اتخاذ القرارات.

دراسة شعيبات وزملائه (2018): هدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري عند مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة مثلما يراه المديرون أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث جميعًا، وبلغ عددهم (244) مديرًا ومديرة، وجرى اختيار عينة طبقية عشوائية، وطورت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن واقع التمكين الإداري عند مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة عالية على الدرجة الكلية، وأوصت بالاستمرار في اعتبار التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليا في المدارس، وبتوسيع مشاركة مديري المدارس في الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة الوصول إلى

التمكين الإداري من غير الخوف من النتائج، وبرصد مزيد من المكافآت للتميز، وتوفير حوافز مادية، ومعنوية؛ لرفع مستوى أداء العمل.

دراسة الفضلي، والمحيسن (2017): هدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري عند الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة في محافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والوصفي المقارن، والاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين كان بدرجة متوسطة، وجاء تفويض السلطة في المرتبة الأولى، وبعده العمل الجماعي، ثم الاتصال الفعال، وأوصت بنشر ثقافة التمكين الإداري في الميدان التربوي، وتشخيص معوقات التمكين، وبناء الثقة بين الإداريات، وفتح قنوات الاتصال بينهن.

دراسة لي ونبي (Lee&Nie,2016): هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين حول سلوكيات تمكين قادة المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمة في سنغافورة، واستخدمت المنهج المسحي، وأظهرت النتائج أن المديرين يقدمون التمكين للمعلمين في ممارساتهم اليومية، ووجود اختلاف في نواحي التمكين الذي يقدمه المديرين، كتفويض السلطة، وتوضيح رؤية، وعلاقات تشاركية، وتوفير الدعم الفردي، وكان سلوك تمكين المديرين إيجابياً، وأوصت بأهمية دعم المسؤولين للمدارس؛ لزيادة وعي المديرين والمشرفين، وقدرتهم؛ لتمكين المعلمين، وتطوير قادة متمكنين.

دراسة عرقوب (2014): هدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري عند مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة مثلما يراه المديرين أنفسهم، واستخدمت المنهج الوصفي، وطورت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية طبقية من مديري ومديرات محافظة رام الله والبيرة، وأظهرت أن واقع التمكين الإداري عند مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة مثلما يراه المديرين أنفسهم كان بدرجة عالية، وأوصت بالاستمرار في اعتبار التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليا في المدارس الحكومية، وبتوسيع المديرين لمشاركة الصلاحيات التي تؤهلهم للوصول إلى التمكين الإداري.

دراسة ويشاح (Weshah, 2012): هدفت إلى الكشف عن درجة التمكين، وتفويض السلطة، عند المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (188) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن مستوى التمكين، وتفويض السلطة عند المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية كان متوسطاً، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين، وتفويض السلطة، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح الدراسات العليا، ووجود فروق لنوع المدرسة لصالح المعلمين في المدارس اللامركزية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلحظ من استعراض الدراسات السابقة، وتحليلها، أنها اختلفت في تناولها موضوع التمكين الإداري، وأبعاده، فمنها من ركز على مستوى التمكين الإداري عند مديري المدارس، وعلاقته بالثقة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين، كدراسة الرواشدة والطعاني (2022)، ومنها من هدف إلى معرفة درجة التمكين الإداري عند مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، كدراسة الرقب (2020)، ومنها من درس التمكين الإداري، وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند مديري المدارس، كدراسة مطلق (2020)، ومنها من اهتم بمعرفة مستوى التمكين الإداري، وعلاقته بإدارة الوقت عند مديري المدارس، كدراسة السعيدي (2020)، ومنها من درس واقع التمكين الإداري عند مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة مثلما يراه المديرين أنفسهم، كدراسة عرقوب (2014).

وتنوعت المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، كالمنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الارتباطي، وتنوع البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، ويتضح من النتائج أن التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة في معظم الدراسات، وأنه ينبغي نشر ثقافة التمكين الإداري، وتشخيص معوقات التمكين، وبناء الثقة بين الإداريات، وفتح قنوات الاتصال بينهن، وأن من أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من الإدارات العليا، والأنظمة، والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرات على المبادرة، والابتكار، وعدم قدرة بعضهن على اتخاذ القرارات.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة، وهذا لم تتناوله أي دراسة سابقة، وتميزت بأداة الدراسة؛ إذ استخدمت المقابلة أداة للدراسة بينما استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ومن الإطار النظري في بناء منهجية الدراسة، وأداتها، وأسئلتها، وتفسير نتائجها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة؛ لتحقيق أهدافها، المنهج الكيفي النوعي بتحليل الإطار النظري والدراسات السابقة، والمقابلة في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها، لمشكلة الدراسة الحالية، والإجابة عن أسئلتها، وتقديم المقترحات، والتوصيات.

مصادر الدراسة:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات للدراسة الحالية على تحليل الأدبيات، والمصادر، والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، وعلى المقابلة كالمقابلات الشخصية، فاستهدفت (11) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية.

صدق المقابلة وثباتها:

1- صدق المقابلة: اعتمد على المقابلة؛ للكشف عن التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة، وأعدت المقابلة بناءً على الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري، وصيغت (6) أسئلة، حكمت من (3) من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، وجامعة خضوري، وجامعة النجاح، وبناء على ملحوظات المحكمين أضيف سؤال، وعُدل سؤالان، فأصبح عدد أسئلة المقابلة في صورتها النهائية (7) أسئلة.

تحليل البيانات:

اعتمد في تحليل البيانات النوعية التي جمعت بالمقابلة على تحليل الأبحاث النوعية المتمثلة بطريقة النظرية المتجردة؛ بتفريغ المقابلات، والقراءة العميقة لكل ما ورد في المقابلات، وترميز الاستجابات، وتصنيف الأفكار المتقاربة، وحساب النسب المئوية.

نتائج الدراسة التحليلية ومناقشتها:

توصلت الدراسة إلى نتائج، وفيما يأتي عرض، ومناقشة لها، في ضوء الإطار التحليلي للأدبيات، والدراسات، وتبعاً للسؤال الرئيس، وأسئلتها الفرعية الآتية:

1- نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما مدى ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

وللإجابة عنه اعتمد على المقابلات، وعلى دراسة الأدبيات المتصلة بتفويض السلطة، وقد أشار الفضلي والمحيسن (2017) إلى أن تفويض السلطة يكون بتحديد مهمات المرؤوسين، وتفويض الصلاحيات التي تحقق أهداف المدرسة، واستعداد المرؤوسين لتحمل تبعات هذه المسؤولية، فينبغي منح الصلاحيات المناسبة، واللازمة لأداء العمل بسهولة من غير الرجوع إلى الرئيس المباشر.

وترى الصلال (2022) أن تفويض السلطة هو منح الإدارات العليا في الإدارة التعليمية الصلاحيات للقيادات؛ لاتخاذ القرارات من غير الرجوع إليهم في حدود الصلاحيات الممنوحة، ولا تشمل عملية التفويض على منح الصلاحيات، إنما على المسؤولية التي تقع على عاتقهم، فيما يتخذون من قرارات، ومحاسبتهم في حال كانت القرارات خاطئة، وتضر بأهداف الإدارة التعليمية. ويقاس تفويض السلطة بمركزية السلطة أو اللامركزية، ودرجة تفويضها من مديري المدارس للمعلمين، فكلما زاد تفويض السلطة زاد نهج اللامركزية والعكس بالعكس؛ فتفويض السلطة بأن تمنح السلطة، أو المسؤولية، إلى شخص آخر لإتمام مهمات، وواجبات محددة، يمنح القائد بعض اختصاصه من القانون لأحد العاملين، على أن يكون لديه آلية لإصدار القرارات، ويرجع للقائد وقت الحاجة (السعيد، 2020).

وأشار الرقب (2020) إلى أن تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى التنفيذية يسهم في ممارسة الأفراد عملهم بحرية ومرونة، ويمنحهم الفرصة لإثبات ذاتهم، وإثبات قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، والقدرة على حل المشكلات، وتنمية قدراتهم، وتطوير المهارات المهنية عندهم بالاحتكاك الفعلي بالواقع، وبممارسة مستويات عالية من المهمات الإدارية. وخلصت المقابلات مع معلمي المدارس الحكومية حول أبعاد التمكين الإداري، كتفويض السلطة أحد أبعاد التمكين الإداري، إلى النتائج الآتية:

- يهتم مدير المدرسة بالقضايا الأساسية، ويفوض المسؤوليات اليومية للموظفين، بنسبة (54%).
- يفوض مدير المدرسة السلطة، وبعض الصلاحيات بالأمر البسيطة، والمهام البسيطة، بنسبة (90%).
- يفوض مدير المدرسة السلطة بتحديد المهمات والصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم، ومؤهلاتهم، بنسبة (81%).
- يفوض مدير المدرسة السلطة، والصلاحيات، للمعلمين ذوي الخبرة، والتقدير العالي، ويفوض بعض الصلاحيات لنائبه عندما يكون خارج المدرسة بنسبة (45%).

ويتضح مما تقدم، أن مدير المدرسة يفوض بعض الصلاحيات البسيطة في ضوء معرفته لقدرات المعلمين، ومؤهلاتهم، وبما يتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليهم؛ فتفويض السلطة للموظفين يعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويشعرهم بالمسؤولية تجاه عملهم، ويشعرهم بالرضا الوظيفي، وتبرز الحاجة إلى إدارات مدرسية تمتلك المهارات القيادية، ومهارات التخطيط، ومهارات تنظيمية تسهم في تطوير العملية التعليمية؛ فتحدد الصلاحيات، والمهام، وتفويضها للموظفين بما يتناسب مع قدراتهم، ومؤهلاتهم، يسهم في تمكين الموظفين، وتحسين الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف التربوية في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة.

اتفقت الدراسة مع دراسة الجرايدة والمنوري (2014) في تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتنمية إدراكهم لقدراتهم، ومهاراتهم، ومنحهم حرية التصرف بمهامهم الوظيفية.

2- نتائج السؤال الثاني ومناقشته: كيف يمكن لمدير المدرسة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، وعلى الأدبيات المتصلة بمشاركة مديري المدارس المعلمين في اتخاذ القرارات؛ فالقائد الإداري بوصفه المسؤول عن نجاح مدرسته، وبصفته الرئيس المباشر للعاملين، والمسؤول عن تحمل أعباء العمل، يطلب منه تنظيم العمل بطريقة ديمقراطية، وفعالة، ومن مظاهر الديمقراطية: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فيتكون عندهم الشعور بالانتماء، وأنهم جزء من المؤسسة؛ فالمشاركة تعني اندماج أفراد المؤسسة عاطفياً، وعقلياً، وتشجيعهم على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحمل المسؤولية الموكلة إليهم (عبد العال، 2020).

إن التمكين الإداري يطور الأنظمة التعليمية، وينتج بيئة تعليمية متطورة، ويؤكد منح المرؤوسين الصلاحيات، وتأهيلهم، وتدريبهم، وتنمية خبراتهم؛ لتحسين أعمالهم، ومنحهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية (أحمد، وزملاؤه، 2022). وتشير حلواني (2022) إلى أن مدير المدرسة عليه أن يحدد قرارات المرؤوسين التي يشاركون فيها تدريجياً، وأن يحدد نوع هذه القرارات؛ لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل، فهم بحاجة إلى معلومات عن طبيعة وظائفهم، فينبغي أن تتوفر عندهم المعلومات، والبيانات، التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل.

وأشارت الرقب (2020) إلى أن تفويض اتخاذ القرارات للعاملين، وتنمية قدراتهم، وتطويرها، بالاحتكاك بالواقع، وبممارسة مستويات عليا من المهمات، يمنحهم فرصة لإثبات ذاتهم، وتحقيق أهداف العمل، وحل المشكلات بفاعلية.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع معلمي المدارس الحكومية حول أبعاد التمكين الإداري، ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى النتائج الآتية:

- يمكن للمدير أن يوفر فرصاً لتدريب المعلمين، وتطويرهم، حول مهارات اتخاذ القرارات، والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، بنسبة (90%).
 - عقد اجتماعات تشاورية دورية لمناقشة القضايا المهمة، وترك الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم، وتعزيز الحوار البناء، بنسبة (85%).
 - اعتماد التصويت، والأخذ برأي الأغلبية في أي قضية تربوية بنسبة (54%).
 - اختبار قدرة المعلمين على اتخاذ القرار، والتأكد من امتلاكهم المهارات، والكفايات اللازمة؛ لاتخاذ القرار بنسبة (45%).
- وينضح مما تقدم أن على مدير المدرسة أن يشجع المعلمين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة، والدعم اللازم، وخلق فرص لهم؛ للمشاركة في عملية صنع القرارات، وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية، ومقترحات؛ لتحسين العملية التعليمية، فمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عند المعلمين، فيشعرون بأنهم جزء من المدرسة، وبأن آراءهم تؤخذ بالاعتبار، فتزداد الثقة عندهم.

واتفقت الدراسة مع دراسة شعيبات وزملائه (2018)؛ إذ توصلت إلى أن الاستمرار في اعتبار التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليا في المدارس، وتوسيع مشاركة مديري المدارس الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة الوصول إلى التمكين الإداري من غير الخوف من النتائج، ورصد مزيد من المكافآت؛ للتميز، وتوفير حوافز مادية، ومعنوية؛ لرفع مستوى أداء العمل.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: كيف يمارس مدير المدرسة الدعم والتحفيز للمعلمين أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

وللإجابة عنه، اعتُمد على المقابلات، والأدبيات المتصلة بممارسة مديري المدارس للدعم والتحفيز، الذي يعد ضرورة لنجاح أي عمل، وهو مطلب ذاتي لكل إنسان كبير أو صغر، فلا بد من وجود نظام دعم، وتحفيز، يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، ويمكنهم من استثمار التمكين في تحقيق النتائج بتميز، فيؤدي إلى المنافسة بين العاملين نحو تحمل المسؤولية، والإبداع، والتفكير الخلاق، وتعد الحوافز المادية، والمعنوية، من مقومات التمكين الإداري (هوارى، 2020).

ويشير شعبيات وزملاؤه (2018) إلى أن الاهتمام بالحوافز، والتحفيز الذاتي، يظهر من تركيز الجهود، وتوضيح أهميتها؛ فالتمكين الإداري يعتمد على دعم العاملين، وبث الحماسة في نفوسهم، وإلى أن القيادات توائم بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وإرضائهم، وتحفيزهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء.

وأشار الكبيسي (2016) إلى أن الدعم والإسناد يتطلب تمكين الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة للعاملين، وتشجعهم على البحث عن طرق؛ للعمل بفاعلية أكثر، وتعد توفير الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يجري بها إشباع حاجات العاملين، ورغباتهم؛ ولكي تزيد الإدارة من كفاءة العاملين فعليها تنمية دوافعهم، ومعرفة احتياجاتهم؛ لتقديم لهم حوافز مناسبة، وتحفز السلوك المطلوب؛ فأساس التمكين الإداري هو التعزيز الإيجابي للعاملين.

ويرى الرواشدة والطعاني (2022: 37) أن تطبيق التمكين الإداري، وتفعيله في المؤسسات التربوية وعلى رأسها المدرسة، يتطلب توفير نظام حوافز عادل، ومجزي، سواء حوافز مادية، أو معنوية، وتقديم ضمانات للعاملين تشعرهم بالأمان الوظيفي، مع التركيز على معايير الترقية كالمؤهلات العلمية، والقدرات، وأن هذه العناصر تشكل الدافع الرئيس للقيادة المدرسية؛ لتحمل المسؤولية، والمخاطرة باتخاذ القرار، وخلصت المقابلات التي أجريت مع معلمي المدارس الحكومية حول أبعاد التمكين الإداري، كالدعم والتحفيز أحد أبعاد التمكين الإداري إلى النتائج الآتية:

- ينبغي توفير الحوافز المادية، والمعنوية، للمعلمين، وبنسبة (90%).
- توفير بيئة عمل إيجابية، ومحفزة، للمعلمين، تشجع على الإبداع والابتكار، وتعزز روح الفريق، والتعاون بين الجميع، وبنسبة (82%).
- اتباع بعض الإجراءات القيادية المعاصرة، كتوفير الدعم اللازم؛ لتحقيق الأهداف التعليمية، والتشجيع على التطوير المهني من ورش العمل، والدورات التدريبية، وبنسبة (73%).
- تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود المعلمين بتوجيه الشراء العام، والتقدير الشخصي، والعلني، لإنجازاتهم، وتفانيهم في العمل، وبنسبة (64%).

ويتضح مما تقدم، أنه ينبغي لمدير المدرسة أن يقدم الدعم، والتحفيز، للمعلمين؛ بتوفير بيئة عمل محفزة تعزز روح الفريق، والتعاون، وتشجع على الابتكار، والإبداع، وأن يعترف بإنجازات المعلمين، وجهودهم، ويوفر فرص التطوير المهني، ويشجعهم على المشاركة في الدورات التدريبية التي تنمي مهاراتهم، وأن يوفر الموارد المادية، والتقنية، اللازمة لهم، وأن يوفر بيئة مدرسية مناسبة لهم؛ فيحفزهم نحو تحقيق أهداف المدرسة بجودة عالية.

انتقلت الدراسة مع دراسة فيج وحامد (2023)، وتوصلت إلى ضرورة تعديل نظام الحوافز، والمكافآت المعمول به، ومنح هيئة التدريس سلطة أوسع لاتخاذ القرارات، وحرية التصرف، والاهتمام بحاجاتهم الشخصية.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته: كيف يمارس مدير المدرسة الاتصال الفعال والتدريب للمعلمين أحد أبعاد التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

ولإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات المرتبطة بالاتصال والتدريب الفعال، يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين، وعلى المنظمة أن تعد برامج تدريبية حول القضايا المتعلقة بالتمكين، كحل المشكلات، والعمل كفريق، والاتصال والتواصل، والتحفيز، وتنمية المهارات الفنية للعاملين (حلواني، 2022).

يتيح الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة تبادل المعلومات بسهولة من مصادرها، فتسهم في حسن التصرف للأفراد في المواقف المختلفة، وتعزز لديهم الشعور بالثقة بأنفسهم في أثناء العمل، وثقة المديرين بهم، فتتكون عندهم رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، وينبغي أن يكون التدريب مستمرًا ومنظمًا للأفراد جميعًا؛ لصقل مهاراتهم الإدارية، وتعلم مهارات إدارية حديثة، وتطوير أنفسهم، وقدراتهم (AL- Suhimat, 2016).

ويعد الاتصال الفعال مع المؤسسات الإدارية كلها من المفاتيح الأساسية للتمكين؛ فالإدارة لا تستطيع حل المشكلات بمفردها، وينبغي إشراك العاملين في حل المشكلات؛ إذ إن التمكين الإداري يحتاج إلى مقومات، وعوامل تنظيمية، كالثقة، والتواصل، والتدريب، والمعرفة المعلوماتية، فهي عماد ثقافة التمكين، وأساس تكوين فريق عمل يشعر بالمسؤولية تجاه العمل (الفضلي، والمحيسن، 2017).

وأشار أبو ناصر (2016) إلى أن التوسع في مجالات تدريب المديرين، وتنوع الأساليب، والطرق، المستخدمة في عملية التدريب، يعد مرتكزًا أساسيًا في تمكين مديري المدارس في إدارة العمل المدرسي، وتحسين كفاءتهم؛ فالعمل المدرسي يحتاج إلى مرونة، وإلى السماح للمديرين بتطبيق ما لديهم من معارف، واتجاهات جديدة، وإلى القدرة على الاتصال والتواصل، فينبغي شرح المقصود بالتمكين، وتوضيحه، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بالواجبات، والمهام الوظيفية، باستخدام خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين، وينبغي للإدارة أن تحدد الأهداف التي تتعلق بأداء العمل، وتطويره، والمراد تحقيقها من العاملين.

وخلصت نتيجة المقابلات التي أجريت مع معلمي المدارس الحكومية حول ممارسة مديري المدارس للاتصال والتواصل، وتدريب المعلمين، إلى النتائج الآتية:

- أن تدريب المعلمين، وورش العمل المتخصصة، وتصميم برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات، التي تسهم في تطوير مهاراتهم المهنية، واستخدام قنوات الاتصال المتنوعة، حصلت على نسبة (90%).

- أن القدرة على تكوين علاقات واتصالات بين المدير، والمعلمين، تقوم على أساس مهني إيجابي، وتطويره للمعلمين، ومساعدتهم؛ بشرح آرائه التربوية بوضوح، وتفسيرها لهم بامتلاكه مهارات الاتصال الفعال، كمهارة التحدث، والاستماع، حصلت على نسبة (90%).

- أن إيضاح الرؤية، والأهداف المراد تحقيقها، والاستماع على نحو جيد للملاحظات، والاقتراحات التي يقدمها المعلمون، حصلت على نسبة (73%).

- أن امتلاك المدير مهارات الاتصال والتواصل، ومراعاته حاجات المعلمين، وغاياتهم، ورغباتهم، ومراعاة جوانبهم الإنسانية، حصلت على نسبة (54%).

ويتضح مما تقدم أن ممارسة مدير المدرسة للاتصال الفعال، وتقديم التدريب للمعلمين، يعدان جزءاً أساساً للتمكين الإداري، وينبغي له أن يمتلك القدرة على الاستماع إلى احتياجات المعلمين، واهتماماتهم، وأن يوفر قنوات اتصال مفتوحة، وشفافة معهم، وأن يبني علاقات جيدة معهم، ويحترمهم، ويحدد احتياجاتهم التدريبية بناءً على تقييم أدائهم، وعلى احتياجاتهم للتطوير المهني، وأن يوفر برامج تدريبية، وورش عمل مختصة، وأن يتابع فاعلية برامج التدريب التي يشارك المعلمون بها، وقيمتها، ويحسنها باستمرار بناءً على التغذية الراجعة، واتفقت مع دراسة أبو ناصر (2016) في أن التدريب يعد مصدرًا مهمًا لإعداد الكوادر البشرية، وتطويرها، وركزت على أهمية مفهوم بناء فريق عمل بتدريب العاملين على التمكين الإداري، فيؤثر إيجاباً في تطور قدراتهم، ونموهم المهني، وأوصت دراسة السعيد (2020) بتوفير دورات تدريبية للمديرين، والمديرات؛ من أجل التدريب على وسائل التواصل الحديثة؛ لتسهيل إنجاز المهمات بسهولة، وسرعة.

نتائج السؤال الخامس ومناقشته: ما أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات المتصلة بمعوقات تطبيق التمكين الإداري، ومنها: عدم وجود التدريب المناسب؛ إذ ينبغي للمؤسسات أن تدرك أهمية امتلاك المهارات، والسلوكيات المتجددة، وهذه المهارات تتوفر بوجود التدريب المستمر لكل الأفراد؛ فالتدريب يصل المهارات، وينمي القدرات؛ وعدم كفاءة القيادة؛ إذ إن للقائد دورًا مهمًا وحيويًا في تطبيق التمكين؛ فالمدير هو أساس تطبيق التمكين الإداري السليم، وينبغي له أن يكون كفئًا، وأن يمتلك المهارات القيادية التي تمكنه من تطبيق التمكين الإداري (هوارى، 2020).

وأشارت حلواني (2022) إلى أن غياب الحوافز يؤدي إلى غياب الدافعية لمديري المدارس في تطبيق التمكين الإداري، وتمسك بعض الإدارات المدرسية بالنمط التقليدي في إدارة مدراسهم من أهم معوقات التمكين الإداري.

ومن معوقات التمكين الإداري ضعف مهارات العاملين، وغياب الثقة بين الإدارة والعاملين، ووجود نظام اتصال ضعيف، وغير فعال، والعشوائية، وعدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين، ووجود نظام رقابي صارم يحد من الإبداع، والتصرف بحرية، وضعف العملية التدريبية، ووجود نظام إدارة تقليدية تحد من دور العاملين، وغياب نظام الحوافز والمكافآت؛ فيؤثر في أداء العاملين، وإنتاجهم. (الهاروط، 2018)

ومن معوقات التمكين الإداري المعوقات التنظيمية التي تتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات داخل المؤسسة، وخضوع العاملين إلى نظام المراقبة، والسيطرة، التي تؤثر في عدم فاعلية فرق العمل، والمعوقات الإدارية كضعف العملية الإدارية، وعدم الاهتمام بالابتكار، أو تطوير الخدمات، ومشكلات ناتجة عن تطبيق نظم العمل بطريقة خاطئة، وقواعدها، والمعوقات الفنية التي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة، ونقص التدريب على البرامج التكنولوجية، والمعوقات البشرية كظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية، فلا يستطيع المبادرة؛ فالمديرون يخافون من إنجاز العاملين، وعدم الثقة بالعاملين، وخوفهم من تحمل المسؤولية؛ لاعتبارات كثيرة كغياب الرغبة، والدافعية، والخوف من الأخطاء. (السعيد، 2020)

ومن المعوقات -أيضًا- هرمية البناء التنظيمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وتخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة، وعدم رغبتهم في التغيير، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان سلطتها، وتخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية، وضعف مهاراتهم، وضعف مهارات الاتصالات ونظم المعلومات (الحسن، 2019).

وخلصت نتيجة المقابلات التي أجريت مع معلمي المدارس الحكومية حول معوقات التمكين الإداري إلى النتائج الآتية:

- عدم امتلاك مهارات وكفايات لازمة؛ لتحقيق التمكين الإداري، وعدم توفر الثقة بين المدير، والمعلمين، وحصلت على نسبة (90%).
- وجود معوقات إدارية، كالهيكلة التنظيمية، وإنسانية، كضعف الحوافز، وفنية، كقلة الموارد، والأدوات، وضعف الخبرة، وحصلت على نسبة (82%).
- المركزية في اتخاذ القرارات، التي تعد من أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري؛ إذ تحد من مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتقلل من فرص إبداعهم، وابتكارهم، وكانت بنسبة (82%).
- المعوقات الثقافية، والتنظيمية، والقيود التقليدية حول صلاحيات اتخاذ القرار، وعدم توفر الدعم اللازم من القيادة العليا، وكانت بنسبة (73%).

ويتضح مما تقدم، أن معوقات تطبيق التمكين الإداري، تنقسم إلى معوقات مادية، وبشرية، وتنظيمية، وفنية، وغياب الثقة بين الرئيس والمؤوسين، والقيود التقليدية حول صلاحيات اتخاذ القرارات، وعدم توفر الدعم اللازم من القيادات العليا، ونقص الموارد المالية، والبشرية، وهذا يحد من تنفيذ استراتيجيات التمكين الإداري، ومن المركزية في اتخاذ القرارات، ويضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري، فتقلل المهارات والكفايات اللازمة؛ إذ إن بعض المديرين، والمعلمين، يفتقرون إلى المهارات والكفايات اللازمة لتطبيق التمكين الإداري بفاعلية، وهذا يتفق مع دراسة الحسن (2019) في معوقات البناء التنظيمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وتخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة، وعدم رغبتهم في التغيير، ومع دراسة الخليفة (2020) التي حددت معوقات التمكين الإداري، كالبناء التنظيمي، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وتفضيل أسلوب القيادة التقليدية، وضعف التطوير والتدريب الذاتي، وضعف نظام التحفيز، وتتفق مع دراسة العثمان والعريفي (2019) في معوقات تطبيق التمكين الإداري، كتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من الإدارات العليا، والأنظمة، والإجراءات الصارمة، التي لا تشجع المديرين على المبادرة، والابتكار، وعدم قدرة بعضهن على اتخاذ القرارات.

نتائج السؤال السادس ومناقشته: كيف يمكن لمديري المدارس تحقيق التمكين الإداري في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة؟

وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات المرتبطة بمتطلبات تحقيق التمكين الإداري، كتحديد أسباب الحاجة إلى التمكين الإداري، وتبين سبب تطبيق التمكين الإداري، والأسباب التي دفعتهم نحو التمكين الإداري، وعدم وجود غموض بالنسبة للعاملين حول مفهومه، ثم التغيير في سلوك الإدارة، والقيادات العليا، وتغيير الأدوار التقليدية، وسلوك الإدارات، والقيادات، وأساليبها بالتنازل عن بعض السلطات، وتحديد القرارات التي يمكن أن يشاركها، ونوعية القرارات التي يمكن اتخاذها، وتكوين فريق عمل؛ لتبادل الخبرات بشفافية، ووضوح، فيعزز مبدأ الثقة بين القيادات، ويسهم في نجاح الفريق، وتوفير التدريب؛ إذ يعد التدريب من الأسباب الأساسية لتمكين القيادات، فينبغي لإدارة التعليم أن توفر برامج تدريبية في مجال حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع (الصلال، 2023).

وأشار أبو جمعة (2017) إلى أن التمكين الإداري يتحقق بخطوات متعددة، منها: مشاركة المعلومات على مستوى أفراد المنظمة جميعاً ببناء الثقة مع الأفراد، وإتاحة الفرصة للعاملين؛ لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، وتغيير طرق التفكير التقليدية، ورسم إطار الإدارة، وتوضيح رؤية المنظمة ورسالتها، وتوفير الدعم، والتشجيع، وتحمل الأفراد مسؤولية النتائج، وتوفير التدريب الملائم للعاملين؛ لتزويدهم بالمهارات، والكفايات اللازمة، وإمداد العاملين بالاستقلالية في وضع الأهداف، وتنفيذها.

وينبغي لتطبيق التمكين الإداري أن تتوفر الثقة الإدارية؛ فهي أساس التمكين الإداري، وتتمثل بثقة المدير في العاملين، وبأن تكون متبادلة؛ ولكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لا بد أن يشعروا بالدعم، والتأييد، من رؤسائهم، فيزيد من ثقة العاملين بالمؤسسة، ومن إدراكهم للهدف، والرؤية المستقبلية، فيترتب عليها الشعور بالقدرة على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر، والتوجيهات، ويتطلب التمكين الإداري احترام أفكار فريق العمل، ومنحه سلطة كافية لتنفيذ القرارات، وتطبيق التحسينات، ويعد الاتصال الفعال من أهم مفاتيح التمكين الإداري؛ فالإدارة لا تستطيع حل المشكلات بمفردها، بل ينبغي أن يشارك العاملون في حل المشكلات، ولا يمكن تمكين العاملين من غير توفير التدريب المناسب؛ فالتمكين الإداري يتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادة معاصرة تؤمن بالمشاركة، والثقة، والتفويض (مطلق، 2020).

وخلصت نتيجة المقابلات التي أجريت مع معلمي المدارس الحكومية حول تحقيق التمكين الإداري إلى النتائج الآتية:

- تبني رؤية واضحة للتمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، وتوفير التدريب والتطوير المهني، وتعزيز الاتصال الفعال، وكان بنسبة (90%).
 - التدريب، والتمكين اللازم للمدير، والمعلم، وتفعيل الأنماط القيادية التشاركية، وتفعيل الدورات، والورش التدريبية، والبرامج، وكان بنسبة (73%).
 - تبني أنماط جديدة للقيادة، كالقيادة التحويلية، والشاملة، والاستباقية، وتوجيه المعلمين، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وتوفير الدعم والتوجيه؛ لتحقيق الأهداف، وتطوير المهارات، وكان بنسبة (64%).
 - تقديم المشورة، والمساعدة في حل المشكلات، والاهتمام بحاجات المعلمين، ورغباتهم، وكان بنسبة (45%).
- ويظهر مما تقدم أن تحقيق التمكين الإداري يكون بتبني أنماط قيادية حديثة، والبعد عن الأنماط التقليدية، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار، ثم توفير الدعم والتوجيه؛ لتحقيق الأهداف، وتطوير المهارات، وتبني رؤية واضحة للتمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات للعاملين، وتشجيعهم على تطوير ذاتهم، وتوفير فرص التدريب، وتعزيز الاتصال الفعال، وبناء ثقة تنظيمية داعمة للتمكين الإداري، وانفتحت الدراسة مع دراسة سلامة، وحماد (2018)، في أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المهارات، والمعرفة عند العاملين، والقدرة على أداء المهام بكفاءة، ولا يمكن أن تتحقق المهارات من غير تنمية، وتدريب، وهذا يتطلب انخراطهم بدورات تدريبية، ومؤتمرات، وورش عمل، يكتسبون منها المعرفة، والمهارة اللازمة لنجاح المؤسسة.

نتائج السؤال السابع ومناقشته: ما ضرورة مراعاة الاتجاهات القيادية المعاصرة عند ممارسة مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري؟

في ضوء التطور السريع، تأتي الحاجة إلى وجود قيادة عالية المستوى، ذات قدرة على إحداث التغيير، والتطوير، تربوياً؛ بإعداد قيادات تربوية متطورة، وبالاهتمام بهذه القيادات، وبامتلاكها للكفايات، والمهارات القيادية، التي تعد أساس التطوير، وأهم ما يميز الكفايات التي يمارسها القائد مع اختلاف الأشخاص والمواقف، وقدرته على تحريك الطاقات، وتوجيهها؛ لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز والإبداع (الغضوري، 2020).

زاد الاهتمام بمفهوم القيادة، وحاز اهتماماً كبيراً في المجتمعات المعاصرة؛ لأهمية دوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وغاياتها، فلا تصلح أي مؤسسة من غير قيادة تحقق الأهداف المرجوة لها (أبو دولة، وعليمات، 2022).

وتشكل القيادة الإدارية محوراً ترتكز عليه النشاطات المختلفة في المؤسسات جميعها؛ فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، وفشلها، يؤثر في سلوك الموظفين، وأدوارهم الرسمية، وغير الرسمية؛ ولمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية، ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة، كالقيادة التحويلية، والتبادلية، والأخلاقية، والقيادة بالذكاء العاطفي (دبون، 2018).

ولكي تحقق القيادات المدرسية دورها في ظل التحديات المعاصرة، ينبغي لها أن تمتلك الكفايات المهنية الأساسية للارتقاء بالعملية التعليمية، وأن تستخدم هذه المهارات في الوقوف بجانب المعلمين، وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم، ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة؛ فتسهم في التطور، والنمو التربوي للعمل الإداري، وأن تكون القيادات على وعي، وإدراك لطبيعية العمل، وأن تمتلك مهارات معرفية، وتقنية، وأخرى تتعلق بالعملية التعليمية (السليمي، 2021).

ومن أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تتعلق بقيادة العمليات الإدارية، وإدارتها، الأنماط القيادية الحديثة ومهاراتها، والطرق العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية، والتفويض وآلياته، وطرق حل المشكلات، واكتشاف مهارات العاملين، ومواهبهم، والقدرة على التحفيز والتشجيع لهم، وطرق تطويرهم، وبناء فرق عمل، والمحافظة على الولاء تجاه المؤسسة (الريمح، 2021).
وخلصت نتيجة المقابلات التي أجريت مع معلمي المدارس الحكومية حول ضرورة مراعاة الاتجاهات القيادية المعاصرة عند ممارسة مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري إلى النتائج الآتية:

- تبني الاتجاهات القيادية المعاصرة، كالقيادة التحويلية، والقيادة الموزعة، والقيادة الخادمة، التي تركز على تمكين المرؤوسين، وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز الإبداع والابتكار، وبناء بيئة عمل إيجابية، وداعمة، وكانت بنسبة (90%).
- تتيح الاتجاهات القيادية المعاصرة للمديرين فرصة تطوير مهاراتهم القيادية، وتبني أساليب جديدة لإدارة المدرسة على نحو فعال، فيحسن الأداء المدرسي، ويحقق نتائج أفضل للطلاب، وكان بنسبة (82%).
- يساعد التمكين الإداري، واعتماد الاتجاهات القيادية المعاصرة، في خلق بيئة عمل مشجعة وملهمة، فيزيد رضا المعلمين، والموظفين، ويعزز استمراريتهم في المؤسسة، وكان بنسبة (82%).
- تساعد الاتجاهات القيادية المعاصرة في تعزيز التفاعل بين المدرسة والمجتمع، وتحسين أداء التمكين الإداري، وكان بنسبة (73%).

وتظهر مما تقدم، ضرورة مراعاة الاتجاهات القيادية المعاصرة؛ لتحقيق التمكين الإداري، ففتح الاتجاهات القيادية المعاصرة لمديري المدارس الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية، وإلى تبني أساليب حديثة تحسن الأداء المدرسي، ويعزز التمكين الإداري الاتجاهات القيادية المعاصرة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتحديد الأهداف؛ ليعزز لديهم الالتزام نحو العمل، والشعور بالمسؤولية؛ فالاتجاهات القيادية المعاصرة كالقيادة التحويلية، والتشاركية، والقيادة الخادمة، تركز على تمكين المرؤوسين، وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز الإبداع لديهم، وبناء بيئة عمل إيجابية بمنح الإداريين، والمعلمين، الصلاحيات، والمسؤوليات؛ لأداء مهماتهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، فضلاً عن ذلك، فإن مراعاة الاتجاهات القيادية المعاصرة تساعد مديري المدارس على مواكبة التطورات المتسارعة، والاستجابة للتغيرات على نحو فعال، وعلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية، وكفاءة، فتعزز ثقافة التمكين الإداري.

توصلت الباحثة، بعد استعراض النتائج السابقة، إلى الاستنتاجات الآتية:

- تساعد الاتجاهات القيادية المعاصرة في تحسين التمكين الإداري بأبعاده، كتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصال والتدريب الفعال، والتحفيز والدعم.
- يتيح تبني الاتجاهات القيادية المعاصرة للمديرين فرصة تطوير مهاراتهم القيادية، فيحسن الأداء المدرسي، ويحقق نتائج أفضل.
- يأتي تحقيق التمكين الإداري بتبني أنماط قيادية حديثة، وبالبعد عن الأنماط التقليدية، وبمشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتوفير الدعم، والتوجيه؛ لتحقيق الأهداف، وتطوير المهارات، وتبني رؤية واضحة للتمكين الإداري.
- تعد المركزية في اتخاذ القرارات من معوقات تطبيق التمكين الإداري؛ إذ تحد من مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتقلل من فرص الإبداع والابتكار لديهم، وتؤدي إلى عدم امتلاك مهارات، وكفايات لازمة؛ لتحقيق التمكين الإداري، وعدم توفر الثقة بين المدير، والمعلمين.

التوصيات والمقترحات:

- نشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.
- وضع خطط؛ لتعزيز التمكين الإداري، وتعزيز أبعاده.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس، وتأكيد أهمية التمكين الإداري، والتطوير الذاتي المستمر.
- تشجيع المديرين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحديث قنوات الاتصال لديهم.
- تعزيز مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية.
- توفير الحوافز المادية، والمعنوية، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة.
- إجراء دراسات أخرى في التمكين الإداري، وأثره تبعاً لمتغيرات متعددة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جمعة، عادل إبراهيم. (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، (8):410-424.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (2016). درجة التمكين المدرسي ومعوقات ممارسته مثلما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 15 (1):213-244.
- أحمد، أشرف محمود، والأنصاري، محمد صبري، والرضا، فهد سهيل. (2022). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز، مجلة العلوم التربوية، 50 (50):207-260.
- البيطار، مها مصطفى. (2016). تصور مقترح للكفايات الإدارية لقادة المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- الجريدة، محمد، والمنوري، أحمد. (2014). التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العالي ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 20 (1):41-87.
- الحسن، هدى أحمد. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية، (20):508-562.
- حلواني، شيماء محمد. (2022). معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2 (6):315-336.
- حماد، زينب محمد، وسلامة، كايد. (2018). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (5):603-631.
- الخليفة، الزين، والخليفة الخضري. (2020). واقع التمكين الإداري داخل أقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 1 (1):213-237.
- الرقب، منوة زايد. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- الرميح، محمد عبد الرحمن. (2021). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، المجلة العلمية لكلية التربية، 37 (10):675-706.
- الرواشدة، سحر رشيد، والطعاني، حسن أحمد. (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (11):30-55.
- السعيد، عبد العزيز. (2020). مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.

- السليمي، حمود بن سعيد. (2021). الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8 (41):118-150.
- شعيبات، محمد عوض، وعرقوب، صباح محمود، وشرياتي، نجاه محمد، وزبون، ياسر تيم. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين مثلما يراه المديرون أنفسهم (دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18 (3):416-428.
- الصلال، أملاك سليمان. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القسم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (23):433-481.
- عبد العال، ماجد محمد. (2020). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، (بحث مستخلص من رسالة ماجستير)، جامعة السادات كلية التربية.
- العثمان، أشواق بنت إبراهيم، والعريفي، حصة بنت سعد. (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6: 166 - 200.
- عرقوب، صباح محمود. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة مثلما يراه المديرون أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- الغضوري، حنان محمد. (2020). ندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض الاتجاهات القيادية المعاصرة دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية في الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (32):1-18.
- الفضلي، منى عبد المحسن، والمحيسن، سارة محمد. (2017). واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 22 (9):123-157.
- قبيح، إيهاب سمير، وحامد، علي عمر. (2023). تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مجلة الباحث، 23 (1):183-200.
- القرعان، رندا فوز، والشقران، رامي. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 6 (1):113-129.
- الكبسي، جنان حاتم. (2016). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة الأستاذ، 2 (216):303-332.
- مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (10):19-39.
- النخلة، وفيق. (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الهروط، شذا علي. (2018). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- هوارى، عفاف راضي. (2020). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (33):176-190.

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

- Abu Jum'ah, A. I. (2017). Administrative empowerment for educational leaders in basic education schools in Egypt (In Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 8, 410-424.
- Abu Nasser, F. M. (2016). The degree of school empowerment and the obstacles to its practice as perceived by school principals in Al-Ahsa Governorate (In Arabic). *Ajman Journal of Studies and Research*, 15(1), 213-244.
- Ahmed, A. M., Al-Ansari, M. S., & Al-Rida, F. S. (2022). Requirements for administrative empowerment for high school principals in Kuwait in light of excellence management (In Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 50(50), 207-260.
- Al-Bitar, M. M. (2016). A proposed vision for the administrative competencies of secondary school leaders in the capital governorate of Amman in light of contemporary trends (In Arabic). (Unpublished master's thesis). College of Educational and Psychological Sciences, Arab University of Amman.
- Al-Juraida, M., & Al-Manouri, A. (2014). Administrative empowerment among directors of post-basic higher education schools in the Al-Batina North Governorate of Oman (In Arabic). *Al-Manara Journal of Research and Studies*, 20(1), 41-87.
- Al-Hassan, H. A. (2019). Administrative empowerment and its relationship with decision-making participation among female school leaders in Al-Baha Region from their perspective (In Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 20, 508-562.
- Halwani, S. M. (2022). Barriers to administrative empowerment among secondary school principals in Ramallah Directorate during the COVID-19 pandemic and mechanisms to overcome them (In Arabic). *Journal of Educational and Research Studies*, 2(6), 315-336.
- Hamad, Z. M., & Salama, K. (2018). The effectiveness of organizational conflict management and its relationship with administrative empowerment among secondary school principals in Irbid Governorate from the perspectives of teachers, supervisors, and principals themselves (In Arabic). *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 27(5), 603-631.
- Al-Khalifa, Z., & Al-Khalifa, K. (2020). The reality of administrative empowerment within academic departments as perceived by faculty members at the Faculty of Education, University of Khartoum (In Arabic). *Diaa Journal of Psychological and Educational Research*, 1(1), 213-237.
- Al-Raqab, M. Z. (2020). Administrative empowerment among private primary school principals in the capital Amman and its relationship with administrative work ethics from the perspectives of assistant principals and teachers (In Arabic). (Unpublished master's thesis). Middle East University.
- Al-Rumaih, M. A. R. (2021). Training needs for general educational leaders in Qassim in light of modern administrative trends (In Arabic). *Scientific Journal of the Faculty of Education*, 37(10), 675-706.
- Al-Rawashdeh, S. R., & Al-Taani, H. A. (2022). Administrative empowerment among school principals and its relationship with organizational trust from the perspectives of teachers in Al-Karak Governorate (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(11), 30-55.
- Al-Saidi, A. Z. (2020). The level of administrative empowerment and its relationship with time management among school principals in Kuwait from the perspective of teachers (In Arabic). (Unpublished master's thesis). Mu'tah University.

- Al-Suleimi, H. B. S. (2021). Professional needs of school leaders in Al-Mahra Governorate in light of contemporary trends (In Arabic). *Andalus Journal of Human and Social Sciences*, 8(41), 118-150.
- Shaibat, M. A., Arqoub, S. M., Shurbati, N. M., & Zboun, Y. T. (2018). The reality of administrative empowerment among school principals in Palestine as perceived by the principals themselves: A field study in the schools of Ramallah and Al-Bireh Governorates (In Arabic). *Zarqa Journal of Humanities Research*, 18(3), 416-428.
- Al-Sallal, A. S. (2022). The degree of administrative empowerment practice among female leadership in the general administration of education in Qassim (In Arabic). *Journal of Educational and Human Studies*, 23, 433-481.
- Abdel Aal, M. M. (2020). The role of dimensions of administrative empowerment in improving the decision-making process: A case study on Menoufia University (In Arabic). (Summary of a master's thesis). Sadat University, Faculty of Education.
- Al-Othman, A. B. I., & Al-Areefi, H. B. S. (2019). The reality of administrative empowerment among female principals in primary schools in northern Riyadh from the perspective of female teachers (In Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6, 166-200.
- Arqoub, S. M. (2014). The reality of administrative empowerment among school principals in Ramallah and Al-Bireh Governorates as perceived by the principals themselves (In Arabic). (Unpublished master's thesis). Al-Quds University, Palestine.
- Al-Ghadhour, H. M. (2020). The scarcity of leadership competencies according to some contemporary leadership trends: A field study on leaders in the Ministry of Education in Kuwait (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(32), 1-18.
- Al-Fadhli, M. A., & Al-Mohaysen, S. M. (2017). The reality of administrative empowerment for newly appointed female administrators in middle schools in Riyadh Province (In Arabic). *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 22(9), 123-157.
- Qabaj, E. S., & Hamed, A. O. (2023). The effect of administrative empowerment and transformational leadership on faculty performance in Palestinian public universities (In Arabic). *Al-Bahith Journal*, 23(1), 183-200.
- Al-Qaraan, R. F., & Al-Shakran, R. (2021). The degree of transactional leadership practice among secondary school principals in Jerash Governorate and its relationship with organizational creativity from the perspective of teachers (In Arabic). *Journal of Arab Research and Studies*, 6(1), 113-129.
- Al-Kubaisi, J. H. (2016). Administrative empowerment among secondary school principals in Baghdad Governorate from the perspective of their assistants (In Arabic). *Al-Astadh Journal*, 2(216), 303-332.
- Muttlaq, E. A. (2020). Administrative empowerment and its relationship with organizational commitment among school principals in Mafraq Governorate, Jordan from their perspective (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(10), 19-39.
- Al-Nakhleh, W. (2015). Educational leadership and the art of motivation. Amman: Amjad Publishing & Distribution.
- Al-Hroot, S. A. (2018). Change management among secondary school principals and its relationship with administrative empowerment from the perspective of teachers in Madaba

Governorate (In Arabic). (Unpublished master's thesis). College of Educational Sciences, Middle East University.

- Huwari, A. R. (2020). Administrative empowerment and its role in enhancing trust among school principals (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(33), 176-190.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Lee, A. N., & Nie, Y. (2016). Teachers' Perceptions of School Leader Empowering Behaviors on Psychological Empowerment: A Moderated Path Analysis. *New Waves-Educational Research and Development Journal*, 19 (2), 36-58.
- Al-suhimat, S. A. M. (2016). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2 (10), 70-78.
- Weshah, H. A. (2012). The perception of empowerment and delegation of authority by teachers in Australian and Jordanian schools: A comparative study. *European Journal of Social Sciences*, 31 (3), 359-375