

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين

مي "محمد أمين" جعيدي* & عبد الناصر عبدالرحيم قدومي & علي زهدي شقور

قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية

(تاريخ الاستلام 2022/05/16، تاريخ القبول 2022/09/05)

The Administrative Empowerment of Secondary Government School Principals in the Northern Governorates of Palestine from the Point of View Principals and Teachers

Mai jeidi* & Abed Al Naser Qadomi & Ali Shaqour

Department of educational sciences, An-Najah National University

(Received 16/05/2022, Accepted 05/09/2022)



*المؤلف المراسل: مي جعيدي، قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.

* Contact:

Mai Jeidi. Department of educational sciences, An-Najah National University

Email: meyeadd@hotmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة، تعزى إلى متغيري الجنس، والوظيفة الحالية، والتفاعل بينهما. واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبُني مقياس التمكين الإداري باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، واستخرج معامل الثبات. طبق على عينة المديرين (189) مديرا ومديرة، وعينة المعلمين (1192) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، كانت كبيرة، في جميع المجالات، والدرجة الكلية بوزن نسبي (82.46%). في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المديرين، بينما توجد فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس، ويوجد تفاعل بين متغيري الوظيفة والجنس. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها عقد دورات في موضوع تفويض السلطة، التأثير والتأثير، ضرورة توسيع صلاحيات مدير المدرسة، والتوجه فعليا نحو اللامركزية.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، مديرو المدارس الحكومية الثانوية، المعلمون، فلسطين.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of administrative empowerment of secondary government school principals in the northern governorates of Palestine from the point of view of principals and teachers, to reveal whether there are statistically significant differences between the estimates of the sample members, due to the variables of gender, current job, and the interaction between them. . The researchers followed the descriptive analytical approach. The questionnaire of administrative empowerment was built using exploratory factor analysis, and the reliability coefficient was extracted. It was applied to a sample of principals (189), and to a sample of teachers (1192).

The results of the study indicated that the degree of administrative empowerment among the principals of secondary public schools in Palestine from the point of view of school principals and teachers was high, and there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the total degree of administrative empowerment due to the job variable in favor of school principals, and there were statistically significant differences according to the gender variable, and there is an interaction between the job and gender variables. The study recommended several recommendations, the most important of which are holding courses in delegation of authority, influence, and the need to expand the powers of the school principal, and actually move towards decentralization.

Key words: Administrative Empowerment, Secondary School Principals, Teachers, Palestine.

المقدمة:

تعد المدرسة الحاضنة الأولى للأجيال، فهي المؤسسة التي تشارك الأسرة في بناء أبنائها منذ نعومة أظفارهم، يتعلمون فيها القيم والأخلاق والمعارف، ويشاركون زملاءهم ومعلمهم معظم أوقاتهم، في ممارسة أنشطة تعليمية هادفة، والتي تنعكس في بناء شخصياتهم بصورة متكاملة، ولذلك فإن نجاح هذه المؤسسة يؤثر في الأسرة والمجتمع، والمدرسة لا تقوم لها قائمة إلا بإدارة ناجحة متمكنة من عملها، صاحبة قرار، محفزة للعاملين فيها.

يُعد من الضروري التمكين الإداري لمديري المدارس من أجل استقرارهم في العمل ونجاحهم، وتظهر أهمية التمكين بشكل أساس للاستقرار من أجل القيام بالعمل المطلوب بنجاح بشكل عام في قوله تعالى: (الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (سورة الحج، 41). فمديرو المدارس بحاجة ماسة إلى الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة مدارسهم، والتي تساعد في مواجهة تضخم الأعمال والمسؤوليات وتشعبها (الرشيدي، 2021؛ Madimetsa & Saltiel, 2021). وفي معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، وزيادة فرص التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والذي يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي ينعكس إيجاباً على الكثير من الجوانب في حياة العاملين والطلبة، ويزيد من رضاهم، وسعادتهم، التي تعزز السلوك الإبداعي لديهم، وتؤثر إيجاباً في مخرجات التعليم المدرسي (خلف الله، 2017).

وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري لمدير المدرسة والمعلمين (Lee & Nie, 2017). إلا أن بعض المديرين في مؤسساتهم يفتقرون إلى رؤية واضحة للتمكين الإداري وتطبيقه، وذلك لأن بعضهم يرون أن منح المعلمين السلطة والفرصة للتأثير في مجريات العمل ينذر بثورة على الإدارة، ويهدد سلطة المدير

وهيبته (عبد النعيم، 2021). وبالرغم من ذلك يعد التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية للنجاح في الإدارة المعاصرة، والذي ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي في مجال الإدارة العامة، ومن ثم امتد استخدامه إلى مختلف المجالات ومن ضمنها المجال التربوي، وإن استخدامه في إدارة المؤسسة ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، ويعمل على رفع إنتاجيتهم، وزيادة انتمائهم الوظيفي، وتحفيزهم على بذل جهد أكبر، وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوطة بهم، (حسن، 2021). وهذا بدوره يؤثر في مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل، ويرفع من درجة الإبداع لديهم بشكل ملحوظ (Yilmaz, 2010).

وفي ضوء ما سبق ونظراً لأهمية التمكين الإداري في النجاح الإداري للمدير وانعكاسه الإيجابي في تطوير العملية التعليمية -التعليمية من حيث التأثير الإيجابي في المعلمين والطلبة تظهر الحاجة لإجراء الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول في المدرسة، ويعد المشرف المقيم فيها، ويتوجب عليه متابعة النمو المهني للمعلمين من خلال الزيارات الإشرافية لهم، والاجتماعات الفردية والدورية، وتدريبهم على العمل، وتشجيعهم، وزيادة دافعيتهم، وهذا يتطلب أن يكون مدير المدرسة صاحب قرار في مدرسته، وأن يكون لديه صلاحية التفويض، وهذا يتطلب منه التمكين الإداري الكافي لكي يستطيع إتمام مهامه بالمستوى المطلوب، وقد لاحظ الباحثون أن وزارة التربية والتعليم لديها توجهات جديدة نحو زيادة صلاحيات مديري المدارس، مما حفز الباحثين على إجراء دراسة لمعرفة درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلاقته ببعض المتغيرات.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- 1- ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى:

1- درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين

2- الفروق في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، تبعا لمتغيري الوظيفة والجنس والتفاعل بينهما

حدود الدراسة:

التزم الباحثون أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

الحد الدشري: اختار الباحثون عينة ممثلة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية سابقا) وفق التقسيم الإداري المعتمد في فلسطين، ومعلمهم.

الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية-فلسطين.

الحد الزمني: أجريت الدراسة في العام المدرسي 2021/2022.

حد الموضوع: تحددت الدراسة بالبحث في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: إثارة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مشاركتهم في رسم سياسات المؤسسة، ومنحهم الصلاحيات، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بعد تزويدهم بالمعلومات، مما يعطيهم حرية التصرف في أداء مهماتهم (بوزيد، 2020).
اما التعريف الإجرائي للتمكين الإداري: هي الدرجة التي حصل عليها الباحثون من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) التي أعدها الباحثون لهذا الغرض.

الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغيري الوظيفة والجنس والتفاعل بينهما؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ودوره الإيجابي في نجاح عملهم، وما يترتب عليه من خير وتميز لمن يستخدمه في عمله، وبناء عليه يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تسهم الدراسة الحالية في بناء مقياس للتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية، واستخراج الخصائص السيكومترية للمقياس من صدق المحكمين والصدق العاملي والثبات وبالتالي إيجاد أداة قياس جديدة كإضافة إلى جسم المعرفة في المجال الإداري.

2- تلقي الدراسة الحالية الضوء على درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية للتعرف إلى جوانب القوة لديهم وتعزيزها وجوانب الضعف والعمل على علاجها.

3- تسهم الدراسة الحالية في معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس والوظيفة الحالية والتفاعل بينهما.

4- تسهم الدراسة الحالية في إفادة الباحثين والعاملين في وزارة التربية والتعليم، والاستفادة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي من ميلاد بحوث جديدة في مجال التمكين الإداري.

مفهوم التمكين الإداري:

يعرف الرفاعي (2013) التمكين الإداري على أنه إعطاء المديرين سلطات واسعة في إدارة أعمالهم، ومنحهم الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وتعبئة الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز، بهدف تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف العمل. وتعتبر التويجري (2016) أن التمكين الإداري يشمل مشاركة العاملين في المبادرة والإبداع، واتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف، من خلال منحهم الحرية وتحفيزهم. وركز الشمري (2016) على أن التمكين الإداري هو المشاركة الفاعلة في إدارة المدرسة وتحمل مسؤولياتها، واتخاذ قراراتها وحل مشكلاتها، من خلال وضع الاستراتيجيات التنظيمية في المؤسسة التي تقوم على أساس منح الصلاحيات حسب الوصف الوظيفي للفرد فيها.

مكونات التمكين الإداري وأبعاده:

اعتمدت معظم الدراسات خمسة أبعاد للتمكين الإداري مع اتفاق بعض الدراسات في تسمية هذه الأبعاد واختلاف بعضها الآخر في مسميات هذه الأبعاد الخمسة، فمثلاً ذكرت دراسة Al-Mehaisen & Al-fadli (2019) أنه بعد اطلاعه على العديد من الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، أن التمكين الإداري في الأغلب يتكون من خمسة أبعاد. واتفقت دراسة التويجري (2016) ودراسة الأسمرى (2019) ودراسة Al-Mehaisen & Al-fadli (2019) في مسميات هذه الأبعاد الخمسة وهي تفويض السلطة وتعني إسناد المهام ومنح الصلاحيات حتى يتمكن الفرد من تحقيق الأهداف وأداء العمل دون الرجوع إلى مديره؛ والتحفيز الذاتي ويعني تحقيق الدافع الذاتي لدى الفرد من خلال نظام حوافز جيد، يلبي احتياجاته، ويعزز استمراريته في العمل، ويوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساهم في رفع رضاه الوظيفي؛ والعمل الجماعي ويعني توفير عمل محفز ومناسب للفرد؛ والتطور المهني ويعني

التدريب المناسب للفرد بهدف إكسابه المعرفة والمهارة والأدوات والأساليب اللازمة لأداء العمل بأفضل ما يمكن؛ والتواصل الفعال ويعني وجود قنوات تواصل فاعلة بين الأفراد العاملين؛ وهذا يتضمن الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة خمسة أبعاد للتمكين الإداري؛ وهي التدريب والنمو المهني، والتأثر والتأثير، والاتصال، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، بعد التحليل العاملي لفقرات مقياس التمكين الإداري لهذه الدراسة.

أهمية التمكين الإداري:

يساعد التمكين الإداري مدير المدرسة على التفرغ للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير خطط العمل، وزيادة فرص الإبداع لديه (القداح والشلي، 2021؛ حسن، 2021). ويزيد من دافعيته في تطوير ذاته والاستفادة من المستجدات والتطورات، لمواجهة مشكلاته وتحمل مسؤولياته (الأسمرى، 2019). والتمكين الإداري يزيد من قدرات مدير المدرسة على الإقناع والمرونة، والمنهجية العلمية في حل المشكلات، والتي ترفع من درجة الإبداع لديه (التويجري، 2016). وبدون التمكين الإداري، لا يستطيع مدير المدرسة، ولا يستطيع المعلمون، القيام بمهامهم على أكمل وجه، ويصبح الصف الدراسي مصدراً رئيساً لأزمات التعليم (Madimetsa & Saltiel, 2021). فالتمكين الإداري يمنح مدير المدرسة والعاملين السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى عملهم (Mosoge & Mataboge, 2021). كما أن المدير الذي يستخدم التمكين الإداري، يكون قادراً على إدارة التغيير، وهذا ما كشفت عنه دراسة الهروط (2018) التي هدفت إلى الكشف عن علاقة بين إدارة التغيير بالتمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا بالأردن.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التمكين الإداري مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

قام الرشيد (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد اختيرت عينة بالطريقة المتيسرة تكونت من (395) معلماً ومعلمة من المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت، وطبق عليهم استبانتيين مطورتين هما: استبانة التمكين الإداري، واستبانة الرضا الوظيفي، وقد تحقق من دلالات صدقهما وثباتهما. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى عبد النعيم (2021) دراسة هدفت إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على عينة تكونت من (300) معلم من معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي: أن التمكين الإداري في مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين على المتغير التابع وهو الإبداع.

وقامت دراغمة (2021) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر

أعضاء الهيئة الإدارية، والعلاقة بينهما، إضافة إلى الفروق في درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الإدارية، وطبقت أداتان الأولى لقياس التمكين الإداري والأخرى لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية، على عينة قوامها (80) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري كانت متوسطة، وتوجد فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى لمتغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة ولصالح أكثر من 10 سنوات.

وقامت الحسن (2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة، عددهم، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة وهو (248) قائدة بأسلوب الحصر الشامل، وأعدت استبانة اشتملت محوراً للتمكين الإداري، ومحوراً للمشاركة في صنع القرار، وأظهرت الدراسة أنه جاءت درجة التمكين الإداري بمنطقة الباحة بدرجة متوسطة، وجاءت درجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري ودرجة المشاركة في صنع القرار.

وقامت الهروط (2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة إدارة التغير بالتمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا بالأردن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (392) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة

الإناث، وأن هناك فرقا بين مستوى تمكين مديري المدارس ولصالح الإناث، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمديرات فيما يتعلق بمعوقات التمكين الإداري.

وقام لي وني (2017) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس ومستوى التمكين الإداري للمشرفين التربويين من وجهات نظر المعلمين، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين مستوى تمكين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهات نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من 289 معلماً من مدارس سنغافورة موزعة على 76 مدرسة، وطبق استبيان التمكين الإداري، وأظهرت النتائج أن مستوى تمكين مديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة. ولا يوجد فروق دالة إحصائية بين مستوى تمكين مديري المدارس والمشرفين التربويين فيها.

وقام الفادلي والمحيسن (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى الإداريين في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، طبق المسح الوصفي والمنهج المقارن على (89) إدارياً، وطور استبيان من خمسة مجالات لقياس أبعاد التمكين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لعينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من استعراض الدراسات السابقة أن هناك تنوعاً في هذه الدراسات يترواح بين دراسة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته ببعض المتغيرات وتأثيره على المعلمين والعمل المدرسي بشكل عام، وهذا التنوع في الدراسات السابقة دليل على مدى الاهتمام بالتمكين الإداري، خصوصاً في ظل التطور الحاصل في حقول التربية والتعليم. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة ومجالاتها، واختيار الفقرات المناسبة وفي

ممارسة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس تعزي لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والتمكين الإداري.

وقام خلف الله (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانتي للتمكين الإداري والإبداع الإداري على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 152 مديراً ومديرة، وأهم نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري جاءت بنسبة مئوية 60.5%، وهي نسبة متوسطة، في حين درجة الإبداع الإداري نسبة مئوية 70.9%، وهي درجة كبيرة، كذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لديهم.

وقام ماديمفسا وسالتيل (2021) بدراسة هدفت الكشف عن مستوى أداء مديري المدارس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى أداء مديري المدارس تعزي لمتغير الجنس، وما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس يعزي لمتغير الجنس، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق بين آراء المديرين والمديرات في تحديد معوقات التمكين الإداري لديهم. طبقت الدراسة استبيان شمل أربعة أقسام، قسم المعلومات الديموغرافية للمستجيب، وقسم مقياس أداء المدير، وقسم مقياس التمكين الإداري، وقسم معوقات التمكين الإداري. وتكونت عينة الدراسة من 90 مدير ونوابهم، و165 رئيس قسم في منطقة تشواني الغربية. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يؤدون أعمالهم بمستوى جيد، ويوجد فروق دالة إحصائية بين مستوى أداء المديرين يعزي لمتغير الجنس ولصالح

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الذي طبقت عليه استبانة التمكين الإداري من عينة، من مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في المحافظات الشمالية، تضمنت الصفوف من (10-12) وعددهم (881) مديراً ومديرة، و (24668) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام المدرسي 2021\2022، حيث اختيرت عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (189) مديراً ومديرة، (1192) معلماً ومعلمة، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حسب متغيراتها:

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الوظيفة والجنس

الجنس	الوظيفة		معلم		العينة الكلية	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
ذكر	107	7.7	496	35.9	603	43.7
انثى	82	5.9	692	50.4	778	56.3
العينة الكلية	189	13.7	1192	86.3	1381	100%

والنمو المهني واشتمل على (10) فقرات، ومجال التحفيز واشتمل على (7) فقرات، ومجال الاتصال والعمل الجماعي واشتمل على 10 فقرات، وقد أعطيت درجات الفقرات (54) فقرة من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتُعطى (3) درجات، ثم قليلة وتُعطى (2) درجة، ثم درجة قليلة جداً وتُعطى (1) درجة واحدة، وروعت صياغة جميع الفقرات بصياغة إيجابية لأنها تقيس التمكين الإداري، وتناسب الاستجابة عليها من قبل كل من مديري المدارس والمعلمين.

الخصائص السيكومترية لأداة القياس (الاستبانة)

تأكد الباحث من الخصائص السيكومترية لأداة القياس وهما الصدق والثبات، وذلك بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، ثم طبقت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (181) فرداً وذلك بواقع (71) مديراً ومديرة، و (110) معلماً

التعرف إلى عناصر الأدب التربوي المتعلق بالتمكين الإداري. وأهم ما يميز هذه الدراسة أنها قامت ببناء مقياس للتمكين الإداري باستخدام التحليل العاملي، كما أنها سلطت الضوء على موضوع التمكين الإداري لدى مدير المدرسة الذي يعتبر المشرف المقيم والمسؤول المباشر عن إدارة العملية التعليمية في المدرسة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

أداة قياس التمكين الإداري:

من خلال اطلاع الباحثين على دراسات كل من: (الرشيدي، 2021؛ حسن، 2021؛ عبد النعيم، 2021؛ الأسمرى، 2019؛ خلف الله، 2017؛ سلامة، 2016؛ الشمري، 2016؛ التويجري، 2016؛ الوزرة، 2018؛ عبود ودنان، 2016؛ الطعاني والسويحي، 2013؛ رفاعي، 2013). وضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال من مجالات التمكين الإداري، وذلك بقصد عرضها على محكمين متخصصين كخطوة أولى لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين:

الجزء الأول واشتمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، ويشمل الجزء الثاني على (54) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي مجال التأثير والتأثر واشتمل على (17) فقرة، ومجال تفويض السلطة واشتمل على (10) فقرات، ومجال التدريب

ومعلمة من المدارس الثانوية، ولم يضمنهم الباحث في عينة الدراسة الأصلية، واستخرج الصديق العاملي الاستكشافي، والثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. وبذلك يكون قد تحقق نوعان من الصديق وهما صديق المحكمين والصديق العاملي بالإضافة إلى التأكد من ثبات الأداة، وفيما يلي توضيح لذلك:

صديق المحكمين للاستبانة:

تحقق الباحث من صديق المحكمين لأداة قياس التمكين الإداري، من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم (12) محكماً، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الأداة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها، وقد تكونت أداة التمكين الإداري في صورتها بعد تحكيم المحكمين من خمسة مجالات و (47) فقرة.

الصديق العاملي للاستبانة:

بعد عملية التحكيم للأداة، أعدت الأداة بصورتها النهائية دون وجود مجالات، وفق متطلبات التحليل العاملي، وأجري التحليل العاملي الاستكشافي، وروعت متطلبات إجراء التحليل العاملي وفق ما أشار إليها امحمد (2012، 25) وهي: أن تسمح البيانات وحجم العينة وتوزيع البيانات بإجراء التحليل العاملي والتي من أهمها اختبار كايز ومايرز واوكلن (KMO) 0.5 أعلى، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتس Bartlett's Test دالة إحصائية، وفي الدراسة

الحالية كانت قيم (KMO) عالية، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتس Bartlett's Test كانت جميعاً دالة إحصائية. ألا يقل الجذر الكامن للعامل عن (1) صحيح. ألا يقل تشبع الفقرة مع عاملها حسب رأي جلفورد عن (0.30) وفي الدراسة الحالية اعتمد التشبع (0.50) فأعلى. ألا يقل عدد الفقرات للعامل عن (3) فقرات. مراعاة محك كاتل Scree Plot. وبعد مراعاة الشروط السابقة وتوفرها في الدراسة الاستطلاعية، أجري التحليل العاملي للأداة، وتوصل للأداة بصورتها النهائية لكي تصبح (32) فقرة. بعد التأكد من أن البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز واوكلن (KMO) والذي وصل إلى (0.92)، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتس Bartlett's Test والتي وصلت إلى (2953.133)، وكانت دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، أيضاً اعتمد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن (1) باستخدام (Scree Plot)، مع مراعاة التشبع على العامل (3) فقرات فأعلى.

وبناء عليه تابع الباحث إجراءات التحليل العاملي، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي (47) فقرة، وبعد إجراء التحليل العاملي أصبحت (32) موزعة على خمسة عوامل كما يلي:

العامل الأول: مجال التدريب والنمو المهني:

تشبع على هذا العامل (10) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (19.16)، والتباين المفسر إلى (37.901%)، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول رقم (2): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات (ن=181)

الرقم	الرقم في الفقرات	تشبع الفقرات
1	25	0.8k27
2	26	0.754
3	14	0.708

0.672	تحفيز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية.	24	4
0.649	امتلاك المقدرة على إحداث تغيير داخل المدرسة.	13	5
0.613	العدل بين المعلمين في النمو المهني.	35	6
0.609	تشجيع الإبداع في العمل.	12	7
0.579	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.	31	8
0.557	تشجيع إقامة الأنشطة التي تعزز العمل الجماعي في المدرسة.	47	9
0.556	تحفيز المعلمين على نموهم المهني في العمل.	33	10
19.16	الجذر الكامن		
37.901%	التباين المفسر%		

العامل الثاني: مجال التأثير والتأثر:

تشيع على هذا العامل (7) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (3.09)، والتباين المفسر إلى (6.586%)، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

الجدول رقم (3): تشيعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير والتأثر (ن=181)

الرقم	الرقم في الفقرات	تشيع الفقرات
الاستبانة		
1	5	امتلاك أساليب إقناع مؤثرة في المعلمين.
2	3	المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
3	6	ثقة المعلمين بالقرارات التي اتخذها.
4	23	توفر للمعلمين فرصا للتطور المهني.
5	9	اعتماد سياسة الباب المفتوح لبناء جومن الثقة مع المعلمين.
6	30	توفر للمعلمين فرصا لتطوير مهارات الحوار.
7	7	التعامل مع المعلمين بعدالة.
		الجذر الكامن
		3.09
		التباين المفسر%
		6.586%

العامل الثالث: مجال الاتصال :

تشيع على هذا العامل (9) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (2.17)، والتباين المفسر إلى (4.636%)، والجدول رقم (4) يبين ذلك..

الجدول رقم (4): تشيعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاتصال (ن=181)

الرقم	الرقم في الفقرات	تشيع الفقرات
الاستبانة		
1	43	تشجيع النقاش بين المعلمين.
2	32	تعزيز إنجازات المعلمين أمام الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية.
3	37	ارسال المعلمين المميزين لتمثيل المدرسة في المناسبات الرسمية.

4	36	اشراك المعلمين المميزين في المؤتمرات العلمية.	0.589
5	42	التأكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين.	0.572
6	45	اعطاء المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	0.569
7	2	النظر للمدير كأنموذج التواصل يحتذي به المعلمون.	0.561
8	40	تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	0.560
9	19	منح المعلمين الصلاحيات الكافية لتطوير تواصلهم المدرسي.	0.558
الجذر الكامن		2.17	
التباين المفسر%		4.636%	

الجدول رقم (5): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال تفويض السلطة (ن=181)

الرقم	الرقم في الفقرات الاستبانه	تشبع الفقرات
1	18	منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور الخاصة بالعمل في المدرسة. 0.720
2	17	منح بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمعلمين. 0.703
3	15	تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل. 0.630
		الجذر الكامن 1.92
		التباين المفسر % 3.890

الجدول رقم (6): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العمل الجماعي (ن=181)

الرقم	الرقم في الفقرات الاستبائية	تشبع الفقرات
1	21	تجنب المركزية في اتخاذ القرارات. 0.655
2	39	التأكيد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة. 0.615
3	38	بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة. 0.562
		الجذر الكامن 1.61
		التباين المفسر %3.429

- 149 -

الجدول رقم (7): نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس التمكين الإداري (ن=181)

الرقم	المجالات	الثبات	مستوى الدلالة*
1	مجال التدريب والنمو المهني	0.93	0.001
2	مجال التأثير والتأثر	0.93	0.001
3	مجال الاتصال	0.94	0.001
4	مجال تفويض السلطة	0.85	0.001
5	مجال العمل الجماعي	0.89	0.001
	الثبات الكلي للتمكين الإداري	0.97	0.001

• دال إحصائياً.

4- جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

من أجل الإجابة عن تساؤلي الدراسة استخدم برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية للإجابة عن التساؤل الأول والمتعلق بتحديد درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

2- تحليل التباين الثنائي Two Way ANOVA بأحد صوره العاملية (2×2)، في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تبعاً لمتغيري الجنس والوظيفة والتفاعل بينهما.

3- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للصدق العاملي في بناء أداة قياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن قيم معامل الثبات لمجالات التمكين الإداري تراوحت ما بين (0.85-0.94)، وكان معامل الثبات الكلي لأداة (0.97)، وجميعها تعبر عن ثبات عال، حيث يكون الثبات عالياً في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى (Cohen, 1988).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:-

أ- المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables):

- متغير الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
- متغير الوظيفة وله مستويان هما: (مدير، معلم).

ب- المتغيرات التابعة (Dependent variables):
تتمثل في استجابات مديري المدارس والمعلمين على أداة قياس التمكين الإداري المستخدمة في الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

أجريت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1- مسح الدراسات السابقة وبناء أداة قياس التمكين الإداري.

2- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من مديري المدارس والمعلمين.

3- إجراء الدراسة الاستطلاعية لاستخراج الصدق والثبات لها.

للإجابة عن التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة، والدرجة الكلية للمجال، لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية، ونتائج الجدول رقم (8) تبين ذلك، بينما نتائج الجدول رقم (9) تبين خلاصة النتائج للتساؤل للعينة الكلية. ولتفسير النتائج استخدمت الأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية الآتية: (صفر وَاغَا، 2019) (36% فأقل) درجة قليلة جداً، (36.2%- 52%) درجة قليلة، (52.2%- 68%) درجة متوسطة، (68.2%- 84%) درجة كبيرة، (84.2% فأكثر) درجة كبيرة جداً.

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما درجة التمكن الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

للإجابة عن التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها ولكل فقرة وللمجال وللدرجة الكلية للتمكن الإداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية، ونتائج الجدول رقم (8) تبين ذلك، بينما نتائج الجدول رقم (9) تبين خلاصة النتائج للتساؤل للعينة الكلية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للتمكن الإداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية

الرقم	الفقرات	مديري (ن=189)	المدارس المعلمين (ن=1192)	العينة الكلية (ن=1381)	الوزن المتوسط النسبي %	الوزن المتوسط النسبي %	الوزن المتوسط النسبي %
1	تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم.	4.67	93.33	4.27	85.44	4.33	86.52
2	اطلاع المعلمين على التجديدات التربوية الحديثة.	4.59	91.75	4.19	83.79	4.24	84.88
3	توفير الأمان الوظيفي للمعلمين في العمل.	4.43	88.57	4.09	81.78	4.14	82.71
4	تحفيز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية.	4.52	90.48	4.16	83.10	4.21	84.11
5	امتلاك المقدرة على إحداث تغيير داخل المدرسة.	4.47	89.31	4.01	80.12	4.07	81.38
6	العدل بين المعلمين في النمو المهني.	4.47	89.42	4.02	80.45	4.08	81.68
7	تشجيع الإبداع في العمل.	4.59	91.85	4.10	81.93	4.16	83.29
8	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.	4.61	92.28	4.17	83.34	4.23	84.56
9	تشجيع إقامة الأنشطة التي تعزز العمل الجماعي في المدرسة.	4.52	90.37	4.16	83.26	4.21	84.23
10	تحفيز المعلمين على نموهم المهني في العمل.	4.53	90.58	4.13	82.62	4.19	83.71
مجال التدريب والنمو المهني		4.54	90.79	4.13	82.58	4.19	83.71
11	امتلاك أساليب إقناع مؤثرة في المعلمين.	4.37	87.41	4.00	80.02	4.05	81.03
12	المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	4.37	87.41	4.00	80.07	4.05	81.07
13	ثقة المعلمين بالقرارات التي اتخذها.	4.36	87.20	3.95	79.06	4.01	80.17

14	توفر للمعلمين فرصا للتطور المهني.	4.29	85.71	3.96	79.18	4.00	80.07
15	اعتماد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة مع المعلمين.	4.53	90.69	4.06	81.22	4.13	82.52
16	توفر للمعلمين فرصا لتطوير مهارات الحوار.	4.35	87.09	4.04	80.76	4.08	81.62
17	التعامل مع المعلمين بعدالة.	4.61	92.17	4.06	81.24	4.14	82.74
	مجال التأثير والتأثر	4.41	88.20	4.04	80.80	4.06	81.20
18	تشجيع النقاش بين المعلمين.	4.51	90.26	4.15	82.94	4.20	83.94
19	تعزيز إنجازات المعلمين أمام الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية.	4.53	90.58	4.10	81.96	4.16	83.14
20	ارسال المعلمين المميزين لتمثيل المدرسة في المناسبات الرسمية.	4.34	86.88	4.10	82.00	4.13	82.66
21	إشراك المعلمين المميزين في المؤتمرات العلمية.	4.23	84.66	4.07	81.34	4.09	81.80
22	التأكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين.	4.52	90.48	4.17	83.39	4.22	84.36
23	إعطاء المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	4.60	92.06	4.03	80.62	4.11	82.19
24	النظر للمدير كنموذج للتواصل يحتذي به المعلمون.	4.34	86.77	3.94	78.86	4.00	79.94
25	تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	4.51	90.16	4.07	81.31	4.13	82.52
26	منح المعلمين الصلاحيات الكافية لتطوير تواصلهم المدرسي.	4.41	88.25	3.99	79.78	4.05	80.94
	مجال الاتصال	4.45	88.90	4.07	81.36	4.12	82.39
27	منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور الخاصة بالعمل في المدرسة.	4.47	89.31	4.05	80.91	4.10	82.06
28	منح بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمعلمين.	4.27	85.40	4.01	80.17	4.04	80.88
29	تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل.	4.30	86.03	4.03	80.50	4.06	81.26
	مجال تفويض السلطة	4.35	86.91	4.03	80.53	4.07	81.40
30	تجنب المركزية في اتخاذ القرارات.	4.23	84.55	4.00	80.03	4.03	80.65
31	التأكيد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة.	4.58	91.53	4.15	83.05	4.21	84.21
32	بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	4.62	92.38	4.22	84.45	4.28	85.53
	مجال العمل الجماعي	4.47	89.49	4.13	82.51	4.17	83.47
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	4.44	88.87	4.07	81.44	4.12	82.46

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين كانت كما يلي:

مجال التدريب والنمو المهني: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جداً على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرة (1)، والتي تنص (تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (84.44%)، ويعزى ذلك لحرص مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا في التعليم باعتبارها لغة العصر، وازدياد ذلك في ظل جائحة كورونا، نظراً لانتقال التعليم من التعليم الوجاهي إلى التعليم عن بعد، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.12%-83.79%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام: (1، 2، 4، 8، 9)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها ((84.2%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (81.38%-83.71%).

مجال التأثير والتأثر: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جداً على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع لفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (79.06%-81.22%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.07%-82.74%).

مجال الاتصال: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جداً على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%)

فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (78.86%-83.39%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرة (22)، والتي تنص على (التأكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (84.36%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يهتم بعقد اجتماعات دورية للمعلمين، واجتماعات لجان المبحث، واجتماعات الأسر الصفية على مستوى المدرسة، واجتماعات لجان الإذاعة والنشاط الكشفي واللجان العلمية والثقافية والزيارات التبادلية، بالإضافة إلى ووش عمل داخل المدرسة، ويتابع ذلك باستمرار، والذي يساهم بشكل فعال في تبادل الآراء والخبرات بين المعلمين، وخلق جسور تواصل بينهم. وكانت الدرجة كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (79.94%-83.94%).

مجال تفويض السلطة: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جداً على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.17%-80.91%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.88%-82.06%).

مجال العمل الجماعي: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جداً على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرة (32) والتي تنص على (بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة)، وبوزن نسبي (84.45%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة

83.05%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جدا على الفقرة (31، 32) وبوزن نسبي (84.2%) فأكثر، وكبيرة على الفقرتين (31) والدرجة الكلية، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليهما على التوالي: (80.65%، 83.47%).

- ومن خلال عرض نتائج الجدول السابق، فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل لدى العينة الكلية كما في الجدول رقم (9).

الجدول رقم 9: خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة الكلية للتمكين الإداري للعينة الكلية (ن=1381)

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط	الوزن النسبي %	الدرجة
1	1	مجال التدريب والنمو المهني	4.19	83.80	كبيرة
2	4	مجال التأثير والتأثر	4.07	81.40	كبيرة
3	3	مجال الاتصال	4.12	82.40	كبيرة
4	4	مجال تفويض السلطة	4.07	81.40	كبيرة
5	2	مجال العمل الجماعي	4.17	83.40	كبيرة
		الدرجة الكلية للتمكين الإداري	4.12	82.46	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

التعليمية للتعلم عن بعد مثل برنامج Teams، وشجعوا المعلمين على استخدامها، ولدى مدير المدرسة أيضا في الظروف الطبيعية خطط وسجلات للتخطيط والمتابعة للتدريب والنمو المهني للمعلمين، مما يساعد في رفع كفاياتهم التدريبية وتطورهم المهني، والترتيب الثاني مجال العمل الجماعي بوزن نسبي (83.40%)، وفي الترتيب الثالث مجال الاتصال بوزن نسبي (82.40%)، وفي الترتيب الرابع بالتساوي مجال التأثير والتأثر و مجال تفويض السلطة بوزن نسبي (81.40%)، وتفسر نتيجة مجال التأثير والتأثر ومجال تفويض السلطات بالترتبة الأخيرة، في أن مدير المدرسة أحيانا يتخوف من إعطاء المعلمين حق التصرف في بعض المواقف، واتخاذ القرار المناسب، وذلك لاعتقاده بمحدودية خبراتهم في حسن التصرف في المواقف الطارئة، خاصة إن كان هناك مواقف مَرَّ بها المعلم، ثبت لمدير المدرسة

يحرص على توزيع المهام بين المعلمين وفق رغباتهم وقدراتهم التزاما بتوجيهات وزارة التربية والتعليم، مما يساهم في عمل المعلمين بشكل تكاملي كفريق واحد، كما يطلع مدير المدرسة معلميه على أهداف المدرسة المشتركة التي توجه جهودهم نحوها، وتحثهم على التعاون بفاعلية لتحقيقها بأقل وقت وجهد وتكلفة، وهذا أيضا يساهم في بث روح التعاون بين المعلمين وتوحيد جهودهم، بينما جاءت الدرجة كبيرة على الفقرتين (30، 31) والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.03%-

يتضح من الجدول رقم (9) أن درجة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين كانت كبيرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الأول مجال التدريب والنمو المهني بوزن نسبي (83.80%)، وتفسر نتيجة مجال التدريب والنمو المهني بالترتبة الأولى، ذلك لأن مديري المدارس يدرسون احتياجات المعلمين التدريبية خلال عملهم كمشرف مقيم في المدرسة، ويسهلون التحاق المعلمين بدورات تدريبية وفق احتياجاتهم، ويدربون على بعض هذه الاحتياجات التدريبية داخل المدرسة، ويوجهون المعلمين باستمرار لتغيير ممارساتهم وفق التطورات التكنولوجية والعلمية، ووفق الظروف المحيطة، وظهر ذلك جليا في ظل جائحة كورونا، حيث درب مديري المدارس معلمهم على مهارات البرامج

الإدارات العليا تتيح لمديري المدارس الثانوية الحرية الكافية لأداء أعمالهم بالشكل الذي يروونه مناسباً. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عبد النعيم (2021) التي توصلت إلى أن التمكين الإداري لدى معلمي مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية في أسوان جاء بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك تفويضاً لبعض السلطة والصلاحيات للعاملين داخل المدارس، وأن هناك ممارسة للعمل الجماعي بين المعلمين ولكن يحتاج إلى بعض التدعيم، ودراسة الأسمرى (2019) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء بدرجة متوسطة، ويعود ذلك لعدم اهتمام الاتحاد السعودي لكرة القدم بعملية التدريب المهني للعاملين فيه، إذ لا توجد خطة لتدريبهم، ودراسة خلف الله (2017) التي أظهرت استجابة مديري المدارس الثانوية بفلسطين على مقياس التمكين الإداري جاء بنسبة مئوية (60.5%) وهي نسبة متوسطة، وذلك لأن تفويض السلطة والتدريب لمديري المدارس لم يصل للمستوى المطلوب، كما أن هناك ضعفاً في نظام التحفيز في المدارس الحكومية، ودراسة النويقة وآخرين (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسطة، وذلك لاهتمام جامعة الطائف بتحفيز العاملين وتدريبهم، وتفويض السلطة ليس بالمستوى المطلوب، ودراسة عبود ودنان (2016) التي أظهرت بأن مديري المدارس الإعدادية ومديراتها في محافظة بغداد يتمتعون بمستوى مقبول من التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين الإداريين، وهذا دليل واضح على مدى تحلي المديرين بقدرات كافية لأداء أعمالهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغيري الوظيفة والجنس والتفاعل بينهما؟

بأن المعلم لم يحسن التصرف بها، مما يؤدي إلى عدم ثقة المدير بتصرفات المعلمين، وعدم منحهم حرية التصرف، فينعكس ذلك على تصرفات المعلمين اتجاه مديرهم، ويصبح تأثير المدير فيهم ليس بالمستوى المطلوب، ويمنعهم ذلك من التأثير به، و الاكتساب منه، والاقتناع بأرائه. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للتمكين الإداري كانت كبيرة بوزن نسبي (82.46%). وتعزى نتيجة درجة التمكين الإداري في الدرجة الكلية للعيننة الكلية أنها جاءت بدرجة كبيرة إلى توجهات وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية في القرارات، والتي انعكس أثرها على ممارسات مديري المدارس في مدارسهم، بالإضافة إلى إعطاء مديري المدارس بعض صلاحياتهم، في مجال تأهيل المعلمين والإشراف عليهم والتحفيز والمشاركة في صنع القرار والمشاركة في الأنشطة على جميع المستويات. وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للعيننة الكلية للدراسة الحالية، وهي أن درجة التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة، مع دراسة الطعاني والسويحي (2013) التي أظهرت أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام في السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك لأهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وتبني وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لأساليب جديدة تشجع على تمكين العاملين العاملين بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة، ويظهر من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم في مجال التمكين الإداري، ودراسة السعيد والرشيدة (2020) التي أشارت أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الكويت جاء بمستوى مرتفع، وذلك لأن وزارة التربية والتعليم تفوض مديري المدارس صلاحيات كبيرة تؤدي إلى التمكين الإداري لهم، ودراسة التوبجري (2016) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن بدرجة تمكين كبيرة، وذلك لأن

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم تحليل التباين (2×2)، ونتائج الجدولين رقم (10) و (11) تبين ذلك. الثنائي (Tow way ANOVA) بإحدى صوره العاملية
الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية للتمكن الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغيري الوظيفة والجنس والتفاعل بينهما (ن=1381).

المتغيرات التابعة	الوظيفة	الجنس	مدير	معلم	المتوسط الموزون
مجال التدريب والنمو المهني	ذكر		4.4850	4.1214	4.1859
	انثى		4.6110	4.1346	4.1848
	المتوسط الموزون		4.5397	4.1291	4.1853
مجال التأثير والتأثر	ذكر		4.3818	4.0749	4.1294
	انثى		4.4512	3.9655	4.0167
	المتوسط الموزون		4.4119	4.0110	4.0659
مجال الاتصال	ذكر		4.4195	4.1071	4.1625
	انثى		4.4783	4.0398	4.0860
	المتوسط الموزون		4.4450	4.0678	4.1194
مجال تفويض السلطة	ذكر		4.3676	4.1418	4.1819
	انثى		4.3171	3.9440	3.9833
	المتوسط الموزون		4.3457	4.0263	4.0700
مجال العمل الجماعي	ذكر		4.4455	4.2614	4.2941
	انثى		4.5122	4.0287	4.0797
	المتوسط الموزون		4.4744	4.1256	4.1733
الدرجة الكلية للتمكن الإداري	ذكر		4.4199	4.1413	4.1907
	انثى		4.4740	4.0225	4.0701
	المتوسط الموزون		4.4434	4.0719	4.1228

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في التمكن الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغيري الوظيفة والجنس والتفاعل بينهما (ن=1381).

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
مجال التدريب والنمو المهني	الوظيفة	28.233	1	28.233	87.578	*0.0001
	الجنس	0.775	1	0.775	2.404	0.121
	الوظيفة × الجنس	0.508	1	0.508	1.576	0.210
	الخطأ	443.905	1	443.905		
	المجموع	472.192	1380			
مجال التأثير والتأثر	الوظيفة	25.139	1	25.139	60.783	*0.0001
	الجنس	0.064	1	0.064	.155	0.694
	الوظيفة × الجنس	1.278	1	1.278	3.091	0.079
	الخطأ	569.503	1	569.503	0.414	
	المجموع	599.412	1380			

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين...

مجال الاتصال						
الوظيفة	22.566	1	22.566	56.667	*0.0001	
الجنس	0.003	1	0.003	0.007	0.932	
الوظيفة × الجنس	0.636	1	0.636	1.598	0.206	
الخطأ	548.361	1	0.398			
المجموع	573.053	1380				
مجال تفويض السلطة						
الوظيفة	14.351	1	14.351	32.573	*0.0001	
الجنس	2.468	1	2.468	5.602	*0.018	
الوظيفة × الجنس	0.868	1	0.868	1.971	.161	
الخطأ	606.694	1	0.441			
المجموع	634.789	1380				
مجال العمل الجماعي						
الوظيفة	17.828	1	17.828	38.324	*0.0001	
الجنس	1.102	1	1.102	2.369	0.124	
الوظيفة × الجنس	3.587	1	3.587	7.710	*0.006	
الخطأ	640.558	1	0.465			
المجموع	676.300	1380				
الدرجة الكلية للتمكين الإداري						
الوظيفة	21.323	1	21.323	65.261	*0.0001	
الجنس	0.168	1	0.168	.513	0.474	
الوظيفة × الجنس	1.195	1	1.195	3.659	*0.049	
الخطأ	449.904	1	0.327			
المجموع	476.629	1380				

* داله إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، ولم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس والتفاعل بين متغيري الجنس والوظيفة.

- مجال تفويض السلطة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مجال تفويض السلطة تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، وتبعا للنوع الاجتماعي بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، ولم يكن التفاعل بين متغيري الجنس والوظيفة.

- مجال العمل الجماعي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مجال تفويض السلطة تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، ولم تكن

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) و(11) ما يلي:
- مجال التدريب والنمو المهني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مجال التدريب والنمو المهني تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، ولم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس والتفاعل بين متغيري الجنس والوظيفة.

- مجال التأثير والتأثر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مجال التأثير والتأثر تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، ولم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس والتفاعل بين متغيري الجنس والوظيفة.

- مجال الاتصال: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مجال الاتصال

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصى الباحثون بما يأتي:
- عقد دورات في موضوع تفويض السلطة، التأثير والتأثير، بسبب حصول مجال تفويض السلطة، والتأثير والتأثير على المرتبة الأخيرة.
- ضرورة توسيع صلاحيات مدير المدرسة، والتوجه فعليا نحو اللامركزية.
- توفير تسهيلات إدارية مناسبة لمديري المدارس، تساهم في زيادة فاعلية التمكين الإداري لدى مديري المدارس.
- إجراء دراسات تربوية حول التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى لدى مديري المدارس مثل: العدالة التنظيمية، والإبداع الإداري، وإدارة التغيير.

المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- الأسمرى، علي محمد سعيد(2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم. *مجلة القراءة والمعرفة*، (214)، 206-173.
- الحسن، هدى أحمد علي (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظرهن. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(7)، 562-507.
- امحمد، بوزيان طميذة (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل Lisrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- بوزيد، سليمة (2020). استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. *مجلة العلوم الإنسانية*، 20(1)، 531-517.

الفروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، بينما كان هناك تفاعل بين متغيري الجنس والوظيفة.

الدرجة الكلية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للتمكين الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، وتوجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وكان هناك تفاعل بين متغيري الجنس والوظيفة.

وربما يعود السبب في وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، إلى أن وجهات نظر المستجيبين في أنفسهم تكون مرتفعة في العادة مقارنة بوجهات نظر الآخرين فيهم، إذ من الصعب أن يعترف الشخص بقصور جوانب شخصيته وأدائه، وربما أن استجابات المعلمين تقيدت بما يظهر لهم عن مديريهم، بالرغم من وجود جوانب في شخصية المدير وممارساته وعمله لا تظهر للمعلمين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي(2013) التي أشارت أن هناك فروقاً بين تصورات المديرين والمعلمين في مستوى تمكين المديرين، ولصالح المديرين، وذلك يرجع إلى إلمام المديرين باللوائح والقوانين الإدارية، وإدراكهم أسس ومبادئ الإدارة الحديثة أكثر من المعلمين، كما أن المديرين يحرصون في استجاباتهم على أن يظهرها بممارسة مهامهم الوظيفية بتقدير عال. في حين ربما يعود السبب في أنه يوجد فروق في درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور إلى أن الذكور من مديري المدارس لديهم فرصة أكبر لبناء علاقات مع المؤسسات والمجتمع على اعتبار أن ثقافة المجتمع تحد من احتكاك المديرية الأنثى مع جميع أفراد المجتمع، كما أنه يصعب عليها التواصل معهم في أوقات ما بعد الدوام بالمقارنة مع المدير الذكر، هذه النتيجة اتفقت مع دراسة الشمرى(2016) التي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري له علاقة ارتباط قوية مع الجنس. واختلفت مع دراسة سلامة(2016) التي أشارت

- التوحيدي، أريج بنت محمد عبد العزيز (2016). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، 64* (4)، 1-33.
- حسن، يوسف حسن عثمان (2021). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات، 54* (54)، 23-58.
- خلف الله، محمود إبراهيم (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. *المجلة التربوية، 123* (1)، 253-301.
- دراغمة بتول يوسف (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الرشيدي، أحمد عبید سويد مساعد (2021). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. الثقافة والتنمية، 20 (161)، 1-46.
- رفاعي، عقيل محمود محمود (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. مستقبل التربية العربية، 20 (86)، 339-414.
- السعيد، عبد العزيز هلال فراج رويحي والرشيدة، نايل سالم فلاح (2020). درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- سلامة، سلامة محمد وليد (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2* (6)، 15-54.
- الشمري، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويش (2016). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم. *المجلة التربوية، 44* (2)، 42.
- الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، 20 (1)، 305-327.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. *مجلة الإدارة التربوية، 30* (3)، 211-43.
- عبود، علي موجان ودنان، علي تامر (2016). الإبداع الإداري بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 126* (1)، 153-186.
- القداح، محمد إبراهيم محمد والشلي، إيمان مفضي أحمد (2021). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان. دراسات العلوم التربوية، 3 (3)، 466-454.
- النويقة، عطا الله بشير عبود والشوابكة، عدنان عواد ووداعة الله، مجدي عثمان (2013). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في جامعة الطائف. *مجلة جامعة الطائف- الآداب والتربية، 9* (2)، 13-53.
- 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، الأردن.
- الوزرة، عبدالله بن محمد (2018). واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بولائهم التنظيمي. *مجلة التربية، 18* (2)، 1167-1220.

References:

The Holy Quran

Abboud, Ali Mogan and Danan, Ali Tamer (2016). Administrative creativity with administrative empowerment among middle school principals. *Journal of*

Educational and Psychological Sciences, 126), 153-186.

Abdel Naim, Iman Mahmoud Mohamed (2021). Administrative empowerment and its role in achieving creativity among teachers from their point of view: A field study in

- Aswan Governorate. *Journal of Educational Administration*, 8(30), 43-211.
- Al-Asmari, Ali Muhammad Saeed (2019). Administrative empowerment and its relationship to creativity among workers in the committees of the Saudi Football Association. *Reading and Knowledge Journal*, (214), 173-206.
- Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), 120–133.
- Al-Hassan, Huda Ahmed Ali (2019). Administrative Empowerment and its Relationship to Participation in Decision-Making of School Leaders in Al-Baha Region from their Point of View. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(7), 507-562.
- Al-Nuwaiqa, Atallah Bashir Abboud, Shawabkeh, Adnan Awad and Wada' Allah, Magdy Othman (2013). Administrative empowerment and its effects on the creativity of employees at Taif University. *Taif University Journal - Arts and Education*, 2(9), 13-53.
- Al-Qaddah, Muhammad Ibrahim Muhammad and Al-Shalabi, Iman Mufdhi Ahmad (2021). The degree of delegation of authority and its relationship to the degree of administrative creativity among government secondary school principals from the point of view of teachers in the Kasbah Amman district. *Studies of Educational Sciences*, 8(3), 454-466.
- Al-Rashidi, Ahmed Obaid Suwaid Musaed (2021). The degree to which middle school principals in the State of Kuwait practice administrative empowerment and its relationship to teacher job satisfaction. *Culture and Development*, 20 (161), 1-46.
- Al-Saidi, Abdul Aziz Hilal Farraj Roei and Al-Rashaida, Nayel Salem Falah (2020). *The degree of administrative empowerment and its relationship to time management among school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers*. Published Master's Thesis, Mutah University, Jordan.
- Al-Shammari, Al-Adham Khalifa Daham Al-Luish (2016). The degree of career empowerment among academic leaders at the University of Hail and its relationship to their career creativity. *Educational Journal*, (44), 2-42.
- Al-Taani, Hassan Ahmed and Al-Suwaie, Omar Sultan (2013). Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among government school principals in Dammam Governorate, Saudi Arabia. *Studies in Educational Sciences*, 20(1), 305-327.
- Al-Tuwaijri, Areej Muhammad Abdulaziz (2016). Empowerment and its relationship to administrative creativity among secondary school principals in Riyadh. *Journal of the College of Education*, 64(4), 1-33.
- Al-Wazzara, Abdullah Muhammad (2018). The reality of administrative empowerment among directors at the Ministry of Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to their organizational loyalty. *Journal of Education*, 18(2), 1167-1220.
- Bouزيد, Salima (2020). The administrative empowerment strategy is an approach to achieving organizational loyalty. *Journal of Human Sciences*, 20(1), 517-531.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*; Routledge Academic. New York, NY, USA
- Daraghme, Batoul Youssef (2021). *The relationship between administrative empowerment and participatory leadership among the heads of professional football clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative body*. Unpublished Master's Thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

- Harout, Shaza Ali (2018). *Change management among public secondary school principals and its relationship to administrative empowerment from the point of view of teachers in Madaba Governorate*, an unpublished master's thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Hassan, Youssef Hassan Osman (2021). The role of administrative empowerment in rationalizing administrative decision-making: a field study on Palestinian civil institutions. *Ramah Journal for Research and Studies*, (54), 23-58.
- Khalafallah, Mahmoud Ibrahim (2017). Administrative empowerment and its relationship to the creative behavior of secondary school principals in Palestine. *Educational Journal*, 1(123), 301-253.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 260-283. <https://doi.org/10.1177/1741143215578448>
- Madimetsa, J. M., & Saltiel, K. C. M. (2021). Empowerment of the school management team by secondary schools principals in Tshwane West District, South Africa. *Educational Research and Reviews*, 16(4), 93-103. <https://doi.org/10.5897/err2020.4076>
- M'hamed, Bouziane Tomeza (2012). *Exploratory and confirmatory factor analysis: its concepts and methodology using the SPSS package and Lisrel*, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Jordan.
- Mosoge, M. J., & Mataboge, S. K. C. (2021). Empowerment of the School Management Team by Secondary Schools' Principals in Tshwane West District, South Africa. *Educational Research and Reviews*, 16(4), 93-103.
- Rifai, Aqil Mahmoud Mahmoud (2013). Administrative Empowerment of Principals in Public Secondary Schools in Egypt from the Point of View of Teachers and Principals: A Suggested Perception in the Light of the School Principal's Duties and Responsibilities. *The Future of Arab Education*, 20 (86), 339-414.
- Salama, Salama Muhammad Walid (2016). The impact of the dimensions of administrative empowerment on the creative behavior of employees in a telecommunications company. *Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research and Studies*, 2(6), 15-54.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.622>