

## العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين

زاهر صدقي محمد موسى

قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية

(تاريخ الاستلام 2022/05/19، تاريخ القبول 2022/09/06)

## The Relationship between Participatory Leadership and Administrative Empowerment among Government Secondary School Principals in the Southern Governorates in the West Bank of Palestine

Zaher Sodqi Mohammad Mousa

Department of Educational Sciences, College of Graduate Studies, Arab American University

(Received 19/05/2022, Accepted 06/09/2022)



\*المؤلف المراسل: زاهر موسى، قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية

**Contact:**

Zaher s. Mousa. Department of Educational Sciences, College of Graduate Studies, Arab American University.

Email: [Zahermousa2025@gmail.com](mailto:Zahermousa2025@gmail.com)

#### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع القيادة التشاركية والتمكين الإداري والعلاقة بينهم لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من (260) مديراً ومديرة، وعينة الدراسة من (98) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع القيادة التشاركية كانت بوزن نسبي للاستجابة ( 65.14%)، والدرجة الكلية للتمكين الإداري كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة ( 66.38 % )، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.97) وقيمة الانحدار إلى (0.938). وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة اهتمام مديري المدارس في التدريب والنمو المهني للمعلمين.

الكلمات الدالة: القيادة التشاركية، التمكين الإداري، مديري المدارس الثانوية الحكومية .

#### Abstract

The study aimed to identify the reality of participatory leadership and administrative empowerment and the relationship between them among the principals of government secondary schools in the southern governorates in the West Bank of Palestine. The study population consisted of (260) principals, and the study sample consisted of (98) principals. The researcher used the descriptive analytical approach. questionnaire were also used as instruments for the study. The results of the study indicated that the total degree of the participatory leadership was moderate with a relative weight of response (65.14%)، and the total degree of administrative empowerment was moderate and with a relative weight of response (66.38%)، and the results also showed a positive and strong relationship between participatory leadership and empowerment. for school principals، where the value of the Pearson correlation coefficient reached (0.97) and the regression value reached (0.938). Based on the findings of the study the researcher recommended several recommendations، the most important of which are: The need for school principals to pay attention to the training and professional growth of teachers.

**Keywords:** Participatory Leadership، Administrative Empowerment، Headmasters of Governmental Secondary Schools.

## المقدمة:

تُعد القيادة التشاركية Participatory Leadership، والتمكين الإداري Administrative Empowerment من المواضيع الإدارية التي نالت اهتمام الباحثين والتربويين في المؤسسة التربوية لما لها من دور فاعل في تطوير أداء المعلمين وتحسين المخرجات التعليمية.

وأشارت الجهي والصنات (2020) إلى أن القيادة التشاركية قيادة إنسانية جماعية، حيث تُكسب المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بآرائهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار البناء الهادف، وبرأي الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين في آن واحد، وهي تنجي الشعور بالمسؤولية، وروح التعاون والقدرة على الإبداع والابتكار، وتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، وتؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة ولائهم لمؤسستهم.

وتساعد القيادة التشاركية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين في المدرسة، من خلال إشراكهم في إعداد الخطط وصنع القرار الاستراتيجية، مما يساهم في تنمية الصف الثاني من القيادات في المدرسة (المخرج، 2018، ص 679).

نلاحظ أن القيادة التشاركية تعمل على توفير مناخ ديمقراطي في المدرسة يستطيع العاملون التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمساعدة في حل الكثير من المشكلات، وهذا يشجع على التغيير وتقبُّله في إطار مصلحة العاملين في المدرسة، كما أنَّ المشاركة في حلِّ مشكلات العمل في المدرسة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية، الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه، وتعمل المشاركة على إشباع حاجة إثبات الذات لدى العاملين في المدرسة، وحاجات التقدير، واعتراف الآخرين بجهودهم واحترامهم، وإحساسهم بالمسؤولية

عندما يقومون بتنفيذ سياسة اشتركوا في وضعها، الأمر الذي يتيح لمدير المدرسة أن يتفرغ للتفكير والتخطيط. ويُعدَّ التمكين من أكثر المفاهيم الإدارية تداولاً في الأدب الإداري، وذلك نتيجة للاهتمام المتزايد من قبل المنظمات في العصر الحالي بالموارد البشرية، ويهدف التمكين إلى تحرير العاملين من الإجراءات الروتينية ومشاركتهم في جمع البيانات والمعلومات لاستخدامها في صنع واتخاذ القرارات الإدارية بشكل جماعي (الشعلان، 2017).

وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أنَّ التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية أكدت على أهمية التمكين، لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أنَّ هذه العلاقة تشكِّل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات (كليب، 2018: 27).

في ضوء ما سبق ونظراً لأهمية كل من القيادة التشاركية، والتمكين الإداري في زيادة دافعية العاملين، وتحسين أدائهم لمواكبة التطورات العلمية الحديثة التي فرضت نفسها على المؤسسة التربوية، وانعكاس ذلك على المخرجات التعليمية تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن عرضاً للإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة ومفاهيمها، والدراسات السابقة، لتكوين خلفية نظرية حول موضوعات ومضمون الدراسة قيد البحث، ذات الصلة بالموضوع.

مفهوم القيادة التشاركية: Participatory Leadership

يرى (نوفل، 2021) بأن القيادة التشاركية مفهوم إداري حديث، يركز على إشراك العاملين في جميع المستويات وبشكل جماعي في القرارات وتحديد

ومن شروط القيادة التشاركية كما ذكرها (المحمادي، 2014)

- الاستقلالية التعليمية لكي يسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة التعليمية ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تفويض السلطات والصلاحيات.

- وضوح الرؤية لدى المنظمة التعليمية بمدى أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، والعمل على وجود رؤية مستقبلية تسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة التعليمية.

مميزات القيادة التشاركية: من أهم مميزات تطبيق القيادة التشاركية ما يلي ( الشمري واللوكان، 2018، ص66)

- تعمل على تحسين مستوى القرار من خلال إشراك العاملين.

- جعل القرار أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذونه بحماس ورغبة صادقة، لأنهم يشعروا أنهم هم من أصدره.

- تعمل على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات.

- الحد من الشكاوي من جانب العاملين، والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين.

- تساعد على بناء أنظمة اتصال فعالة، في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة.

- ومن مميزات القيادة التشاركية كما ذكر (درويش، 2018: 315)

- تعتبر حافزاً للعاملين على المشاركة على تطوير المنظمة.

- تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة.

- تساعد العاملين على تحقيق ذاتهم.

- تساعد على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق القائد أو المسئول المباشر.

- تسهم في استقرار المنظمة وثباتها.

الأهداف، مع الإسهام في تنمية المهارات القيادية للعاملين، وبناء نظام علاقات مميز، يُشعر العاملين بالتحفيز والانتماء للمؤسسة التربوية.

ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين على مجالات القيادة التشاركية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

أسس القيادة التشاركية: تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والتي بدورها تمكن القيادة من النهوض بمستوى المؤسسة ونموها، ومن هذه الأسس:"(المخرج، 2017)

- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها.

- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته، وتنسيق جهود العاملين.

- تشجيع التعاون بينهم بما يُسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الأنانية والذاتية.

- إشراكهم في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

- توظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

شروط تطبيق القيادة التشاركية: هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية (درويش، 2018)

- التواصل المستمر والدائم بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية.

- وعي القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم القيادة التشاركية ومدى أهميتها، مع وجود رؤية مستقبلية لدى القائد ( القدرة على التخطيط المستقبلي ).

الاساسي لتطور المنظمة، فالمعرفة هي المفتاح الحقيقي لتمكين العاملين في المنظمة.

- الثقة والتمكين: الثقة والتمكين مصطلحان يعتمد كل منهما على الآخر.

- الاتصال والمعلومات والتمكين: بينت العديد من الدراسات السابقة علاقة إيجابية بين الاتصال والمعلومات من جهة والتمكين من جهة أخرى، فالمعلومات سلاح يحتاج إليه كل صاحب قرار، وكل شريك في المنظمة.

- الحوافز والدعم والتمكين: لابد من نظام حوافز فعال يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، بحيث من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

يتضح مما سبق كلما زادت خبرة الفرد وزادت مهارته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهامه بكل كفاءة واقتدار، وهذا وحده لا يحقق التمكين المطلوب، لذا لابد من تحقق الاتصال الفعال الذي يوفر المعلومات والبيانات التي تساعد المعلمين على الإبداع والتفكير الخلاق والأداء المتميز الذي يسهم في تمكينهم إدارياً، كما لابد من توفر نظام الحوافز والدعم، ويرى الباحث أن من أهم مقومات التمكين الإداري تدريب المعلمين وتطويرهم حيث يكونون قادرين على القيام بالمهام المنوطة بهم في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي المتسارع.

خصائص التمكين الإداري: تتمثل خصائص التمكين الإداري فيما يلي: (الفاضل، 2010)

- يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.

- يركز على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.

ويرى الباحث أن القيادة التشاركية في المؤسسة التربوية توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً ينعكس على الولاء والانتماء للمدرسة، وبالتالي تلاشي المظاهر السلبية كظاهرة التأخر الصباحي عند المعلمين وكثرة الغياب وتدني الأداء مما يسهم في زيادة التحصيل.

مفهوم التمكين الإداري: Administrative Empowerment

يرى (الشمري واللوكان، 2018: 56) بأن التمكين الإداري يقوم على مشاركة المدير للعاملين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية، من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون والتخطيط السليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

يعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً: هو الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين على مجالات التمكين الإداري التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

أهداف التمكين الإداري: يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق ما يلي: (حسن، 2021: 34)

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

- زيادة فرصة الإبداع والابتكار، ودعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.

- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.

- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل، وزيادة الإنتاجية بزيادة ثقة العامل بنفسه واحترامه لذاته.

- يقلل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

مقومات التمكين الإداري: للتمكين الإداري عدة مقومات كما يرى (الطراونة، 2007: 12):

- المعرفة والتمكين: تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين في عهد يدعي بزمن المعرفة، وهي المكوّن

- يستهدف تمكين المديرين والعاملين من استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

- يجعل المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة، ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

يرى الباحث من خصائص التمكين الإداري أنه يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم، ويولد الدافعية والفاعلية لديهم على القيام بمسؤولياتهم، ويطوّر مهارات المعلمين وينقل المؤسسة التربوية من اللاتدريب إلى التطوير المستمر، كما يجعل التمكين الاتصال التقليدي المغلق اتصالاً مرناً، وتتم عملية تبادل المعلومات والأفكار والخبرات.

وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية، حيث أجرت برادعي (2022) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم تطبيق الأداة على (206) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية الخليل، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية الحقيقية، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التشاركية والتميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، كما أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة، وأوصت بتصميم برامج تدريبية تنمي قدرات المديرين والمعلمين وكفاءتهم على القدرة على اتخاذ القرارات وعدم اقتصر برامج التدريب على الجانب النظري بل تزويدهم بالجانب العملي للمشكلات المتوقعة حدوثها في المدارس وتدريب المعلمين على إيجاد حلول لها. وقامت الخروصية (2021) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة

التشاركية في محافظة مسقط وأثره على أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.36)، كما أن مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، كذلك بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين. وأجرت أبو شمالة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، حيث تم استخدام عينة عشوائية، والبالغ عددهم (242)، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى بغزة جاءت بدرجة موافقة (كبيرة)، ومستوى التمكين الإداري جاء أيضاً بدرجة موافقة (كبيرة)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى. وقامت درويش (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في محافظة الخرج إذ بلغ عددهن (443) معلمة، وتكوّنت عينة الدراسة من (128) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة موافقة عيّنة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية

إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي. وقامت العمري (2019) بدراسة هدفت للتعرف إلى واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، والبالغ عددهن (193)، وبلغت عينة الدراسة (129)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة : أن متوسط درجة القيادة التشاركية (3.17) بمستوى مشاركة متوسط ولم تصل إلى حد الكفاية (3.4). وأجرى الفقعاوي (٢٠١٨) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى أداء المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم كبيرة. وقامت الحارثي (2018) بدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ عددها (361) معلمة، ومن أبرز النتائج كانت أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة ممارسة عالية، أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى

جاءت بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (3.08)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائد المدرسة) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.08)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات. وأجرى (Simon, 2019) دراسة هدفت للتعرف إلى "القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في ضوء توسط مشاركة العمل والدور المعتدل للمتعة في العمل". واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (177) موظفاً في متجر بيع بالتجزئة في هونغ كونغ، وأظهرت نتائج الدراسة : أن القيادة التشاركية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي، كما توسطت مشاركة عمل الموظفين في العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي. كانت هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي أقوى عندما كان الموظفون يتمتعون بمزيد من المرح في العمل. وقامت الحجيج (2019) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (338) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتين لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (82.3)، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة بمتوسط حسابي (61.3)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة



القيادة التشاركية يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن المرؤوسين يحترمون ويثقون بالقيادة عندما يشاركون في صنع القرار، وحصلت فقرة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار على درجة عالية من ممارسة القيادة التشاركية.

كما أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت التمكين الإداري حيث قام أرنأؤوط ( 2020 ) بدراسة هدفت التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة : أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة. وأجرى (Alfadlil& Al-Mehaisen,2019) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى الإداريين بالمدارس المتوسطة في مدينة الرياض من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والمقارن، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) إدارياً تم توظيفهم مؤخراً في المدارس المتوسطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى الإداريين جاءت متوسطة (57). وأجرى الحربي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث استبيان تكون من (4) مجالات و(17) فقرة، وقد بينت نتائج الدراسة أنّ واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية قد جاء بدرجة متوسطة. وقام الوزرة (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (73) من

معلمات المرحلة الثانوية بالرياض. وقام اكو فيرو وآخرون (Akpoviroro et al, 2018) بدراسة هدفت للتعرف إلى تأثير نمط القيادة التشاركية في إنتاجية الموظف، ومعرفة العلاقة بينهما، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز، وتكوّن مجتمع الدراسة من ( 160 ) موظفًا، وبلغت العينة ( 114 ) موظف، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة هامة بين أسلوب القيادة التشاركية وإنتاجية الموظف، ووجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين. وأوصت الدراسة: بأنه يجب على كل منظمة أن تعتمد أسلوب القيادة التشاركية، لأنه يعزّز الموظفين، ويزيد من إنتاجيتهم. وقامت بل وآخرون ( Bell et.al, 2016) بدراسة هدفت للتعرف إلى تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعاليات الفريق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (676) موظفًا إدارياً، وبلغت عينة الدراسة (246) موظفًا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فاعلية الفريق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرين المشاركين باتخاذ القرار، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين. وأجرت لومباس (Lumbas,2016) دراسة هدفت إلى معرفة آثار أسلوب القيادة التشاركية على أداء كبار المديرين الفائزين بجائزة (coya) في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (13) شركة فائزة، وبلغ عدد عينة الدراسة (84) من كبار المديرين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ومن أهم نتائج الدراسة أنّ تطبيق أسلوب



المدرء العاملين بوزارة التعليم العالي، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (73) مديراً يمثلون الاستجابات الصالحة للتحليل. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التمكين الإداري لدى المدرء في وزارة التعليم العالي جاءت بدرجة كبيرة، كما أنّ درجة الولاء التنظيمي لدى المدرء في وزارة التعليم العالي جاءت بدرجة كبيرة أيضاً، ودلّت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للمدرء بوزارة التعليم العالي. وقامت الحسن (2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه (المسحي - الارتباطي)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (248) قائدة مدرسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أنّ درجة التمكين الإداري بمنطقة الباحة متوسطة في جميع المجالات، ودرجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار أيضاً متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة ودرجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار. وقام (Tuysuz, 2020) بدراسة هدفت الدراسة إلى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية مريحة وعددها (203) فرد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة : أنّ مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عالية للغاية حيث يظهر أنّ لدى المبحوثين مستوى عالياً من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين وهناك علاقات إيجابية بين

بعض المستويات، ولكن في مستويات أخرى لا توجد. وأجرى خلف الله (٢٠١٧) دراسة هدفها التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية مستوى التمكين الإداري، والسلوك الإبداعي لديهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) مديراً، ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التمكين الإداري (60.5%)، وبعد تفويض السلطة (64.8%)، وبعد التدريب (61.8%)، وبعد الاتصال الفعال (63.3%)، وبعد حفز الموظفين (51.6%)، جاءت بدرجة متوسطة، ما عدا بعد حفز الموظفين جاء منخفضاً، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين التمكين الإداري، والسلوك الإبداعي لدى مديري مدارس موضع الدراسة. وأجرت إبراهيم وآخرون (Ibrahim, et. al, 2017) دراسة هدفت إلى اختبار لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظف، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (113) موظفاً يعملون في (3) بنوك حكومية في (كوالا تير نجانو)، وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظف، وأنّ القادة التحويليين قادرون على تفويض الصلاحيات، وتدريب العاملين على اتخاذ القرار وحل المشكلات.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة يمكن بيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث:

-الهدف: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، وتشابهت مع دراسة أبو شمالة(2020)، الحسن (2019).

3- يُؤمل من الدراسة الحالية فتح المجال أمام الباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة التربوية من إعداد دراسات تتناول العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري في قطاعات أخرى.

4- يُؤمل من الدراسة رفد المكتبة العربية والمحلية بالمعرفة التي يمكن أن تضيفها العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعدُّ المشاركة أساس التمكين لأية مؤسسة بما فيها المؤسسة التربوية ويجمع علماء الإدارة اليوم على أن المؤسسة التربوية تعيش ظروفاً معقدة ومتغيرة مما يجعل حاجتها إلى التمكين ملحةً إذ يتوجب على المديرين في المدارس أن يحرصوا على تطوير قدرات المعلمين وتنميتها والمشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في حلِّ المشكلات والعمل بروح الفريق الواحد من خلال تطبيق القيادة التشاركية وصولاً إلى التمكين الإداري.

وبالرغم من أن كثيراً من الدراسات أظهرت المميزات الإيجابية للقيادة التشاركية كدراسة كل من (الخروصية، 2021 وأبو شمالة، 2020 ودرويش، 2019 والحجيج، 2019 والعمرى، 2019 و Simon, 2019 و Lumbas, 2016 و Bell et.al, 2016). كما أن هناك الكثير من الدراسات أبرزت أهمية التمكين الإداري كدراسة كل من (أرناؤوط، 2020 والحري، 2019 والحسن، 2019 والوزرة 2018 و Alfadlil& Al-Mehaisen, 2019 و

Tuysuz, Murat & 2020 و Ibrahim et. al, 2017 و Tuysuz, Mustafa) إلا أن الكثير من المدراء مازالوا يفتقرون إلى رؤية واضحة لهذه المفاهيم، ولا يدركون الفوائد التي تنعكس على المعلمين والمؤسسة التربوية، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة خلف الله (٢٠١٧) أن مستوى التمكين الإداري (60.5%) بدرجة متوسط، كما جاء بعد حفز الموظفين بدرجة منخفضة (51.6%)، لذا أوصت دراسة برادعي (2022) بتصميم

-المجتمع والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، وقد اختارت الدراسة الحالية عينة الدراسة من المدراء، وتشابهت مع دراسة برادعي (2022)، خلف الله (2017)، الحسن (2019)، الحري (2019)، الوزرة (2018).

-مكان إجراء الدراسة: أُجريت الدراسة على المدارس في فلسطين، وتشابهت مع دراسة أبو شمالة (2020)، الفقعاوي (2018)، برادعي (2022)، خلف الله (2017).

-الأداة المستخدمة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات، وتشابهت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة، كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة واستعراض أدبيات الموضوع والدراسات المتعلقة به، واختيار منهجية الدراسة المناسبة وتحديد متغيراتها، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها بحدود علم الباحث الدراسة الأولى في البيئة الفلسطينية التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري، ومساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري، كما أنها طُبِّقت على المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، وتتقاطع متغيرات هذه الدراسة مع متغيرات الدراسات السابقة.

#### أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تناولها موضوعات حيوية ومهمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين وهما: القيادة التشاركية، والتمكين الإداري.

2- تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.

1- ما هي درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين؟

2- ما هي درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين؟

3- ما العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين؟ وما مساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري؟

متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة الدراسة (القيادة التشاركية، والتمكين الإداري) كمتغيرات تابعة. وفي الجزء الثاني من التساؤل الثالث تمّ اعتبار القيادة التشاركية (كمتغير مستقل) والتمكين الإداري (كمتغير تابع).

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية للتعرف إلى:

1- درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.

2- درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.

3- العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، ومساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزئياً أو كلياً من القائد إلى العاملين، حيث تسعى هذه

برامج تدريبية تنمي قدرات المديرين والمعلمين وكفاءتهم على القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم اقتصار برامج التدريب على الجانب النظري بل تزويدهم بالجانب العملي للمشكلات المتوقعة حدوثها في المدارس، وتدريب المعلمين على إيجاد حلول لها.

ومن خلال متابعة الباحث لموضوع تطبيق القيادة التشاركية في المدارس وعلاقتها بالتمكين الإداري لاحظ قلّة الدراسات في العالم العربي بشكل عام والبيئة الفلسطينية بوجه خاص، ومنها دراسة أبو شمالة (2020) التي تناولت دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، ونلاحظ أن هذه الدراسة لم تتناول العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري، كما أن مجتمع الدراسة مختلف عن مجتمع الدراسة الحالية، وبالتالي يوجد نقص في مثل هذه الدراسات، إضافة إلى أن مصطلح القيادة التشاركية وعلاقته بأبعاد التمكين الإداري من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مختلف دول العالم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Bell et.al, 2016)، ودراسة (Akpoviro et al, 2018) بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين، كما اشارت دراسة الحسن (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة ودرجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، وهذا يؤكد على أهمية إجراء الدراسة، كما لاحظ الباحث من خلال عمله كمعلم أن المؤسسة التربوية لاتزال تواجه تحديات في تطبيق القيادة التشاركية وتمكين المعلمين، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

عينة الدراسة: أُجريت الدراسة على عينة قوامها (98) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تمثل عينة الدراسة ما يقارب نسبته (37.69%) من مجتمعها الأصلي، والجدول رقم (1) يبين وصف العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=76).

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	52	53.06
انثى	46	46.94
المجموع	98	100%

أداة الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات، قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لقياس كل من: القيادة التشاركية، والتمكين الإداري وفيما يلي التوضيح لأداة الدراسة: أولاً: مجالات القيادة التشاركية: بعد مراجعة الأدب التربوي النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الكتب مثل الحربي (2008)، والحري (2008)، والأبحاث والدراسات التي بحثت في القيادة التشاركية، مثل دراسة الخروصية (2021)، وأبو شمالة (2020)، والحجيج (2019)، ودرويش (2019)، قام الباحث بتصميم المجالات لقياس القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، وتكونت المجالات في صورتها البدائية من (47) فقرة، وبعد إجراء الصدق الظاهري للمحكمين تكوّنت من (44) فقرة، وبعد إجراء الصدق العاملي لها تكونت بصورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: وكانت صياغة الفقرات جميعها في الاتجاه الإيجابي، وتكونت الاستجابة عليها من (5) استجابات، وفقاً لسلم ليكرت الخماسي وهي: درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3)

العملية إلى تنفيذ وتحقيق كافة أهداف المؤسسة التعليمية بكل وضوح ودقة وفعالية (الجهي والصنات، 2020).

التمكين الإداري: هو منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي (الحري، 2017: 335)

حدود الدراسة: التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري.

2- الحد البشري: مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.

3- الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.

4- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي المدرسي 2021/2022.

5- الحدود الإجرائية: اقتصرَت على أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات في ضوء المصطلحات الإجرائية للبحث.

#### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بإحدى صوره الدراسة الارتباطية نظراً لملائمته لأغراض الدراسة من حيث العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، والبالغ عددهم (260) مديراً ومديرة، وفقاً لسجلات ديوان الموظفين في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2021-2022 م).

التي أجمع عليها (80%) من المحكمين من خلال تعديل أو حذف أو إضافة الفقرات اللازمة. وللتأكيد على صدق المحكمين في الخطوة الثانية تم استخدام الصدق العملي بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (66) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية، وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية، وتم إجراء الصدق العملي وفقاً للخطوات الآتية:

- فحص مدى ملائمة البيانات للتحليل العملي عن طريق اختبار كايزر ماير أولكن وبارتلت KMO & Bartlett's test، حيث وصلت قيمة KMO لمجالات القيادة التشاركية إلى (0.788). وقيمة اختبار مربع كاي (2761.35)، ولمجالات التمكين الإدارية كانت قيمة KMO (0.837) وقيمة اختبار مربع كاي (1271.76)، وكلاهما دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5). وهذا يعني أن البيانات صالحة للتحليل العملي وفق ما أشار إليه (تيغنز، 2012: 25) بأنه في حالة الوصول في قيمة KMO إلى (0.5) فأعلى فإن حجم العينة والبيانات تصلح للتحليل العملي.

- بناءً على ذلك تم إيجاد التحليل العملي بطريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis، وتم تدوير العوامل تدويراً متعامداً Orthogonal Rotation بطريقة تعظم التباين التي تنسب إلى كايزر، Varimax with Kaiser Normalization، وذلك لافتراض استقلالية المجالات.

- تم اعتماد المحكّات التالية من أجل تحديد عدد العوامل: محك كايزر والذي يعد من أكثر المحكّات شيوعاً، ويعتمد على أن قيمة الجذر الكامن تكون مساوية للواحد صحيح أو أكثر. كما تم مراعاة أن يكون تشبّع العبارة على العامل لا يقل عن (0.30) كما اقترح ذلك جيلفورد، ولا يتم اعتماد المجال إلا إذا تشبّع عليه ثلاث فقرات أو أكثر.

درجات، درجة قليلة (درجتان)، ودرجة واحدة لدرجة قليلة جداً.

ثانياً: مجالات التمكين الإداري: بعد مراجعة الأدب التربوي النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الكتب مثل الوادي (2012)، والسكارنة (2013)، و(الفاضل، 2010)، والدراسات السابقة مثل دراسات كل من أرناؤوط (2020)، والحري (2019)، والحسن (2019)، والوزرة (2018)، قام الباحث بتصميم المجالات لقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، وتكونت المجالات في صورتها البدائية من (32) فقرة، وبعد إجراء الصدق الظاهري المحكمين تكونت من (30) فقرة، وبعد إجراء الصدق العملي لها تكونت بصورتها النهائية من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:

- العمل الجماعي وعدد فقراته (8) فقرات (1-8).

- التحفيز والاتصال وعدد فقراته (10) فقرات (9-18).

- التدريب والنمو المهني وعدد فقراته (5) فقرات (19-23).

- التفويض وعدد فقراته (3) فقرات (24-26).

وكانت صياغة الفقرات جميعها في الاتجاه الإيجابي، وتكوّنت الاستجابة عليها من (5) استجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي وهي: درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة قليلة (درجتان)، ودرجة واحدة لدرجة قليلة جداً.

الخصائص السايكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: معاملات الصدق لأداة الدراسة: وللتأكد من معامل الصدق لأداة الدراسة في الخطوة الأولى تم استخدام الصدق الظاهري للأداة أو صدق المحكمين من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين. وقد تم الأخذ بالملاحظات والاقتراحات

- تكوَّنت مجالات القيادة التشاركية بعد صدق المحكمين من (44) فقرة، وبعد التحليل العاملي تكوَّنت بصورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس ما وضعت لأجله ونتائج الجدول (2) تبين ذلك.
- تكوَّنت مجالات التمكين الإداري بعد صدق المحكمين من (30) فقرة، وبعد التحليل العاملي تكوَّنت بصورتها النهائية من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس ما وضعت لأجله ونتائج الجدول (3) تبين ذلك.

الجدول رقم (2): خلاصة نتائج الصدق العاملي لمجالات القيادة التشاركية.

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشيعات الفقرات
1	36	أُتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية.	0.828
2	35	أتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.	0.782
3	39	أناقش القرارات التي أتخذها بشكل جماعي.	0.761
4	37	أشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.732
5	43	أشرك المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة.	0.731
6	33	أوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.	0.719
7	40	أتعاون مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	0.674
8	42	أحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	0.654
9	34	أشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.	0.559
10	41	أشرك المعلمين في إعداد الاحتفالات وتنفيذها.	0.558
التباين المفسر لمجال اشراك المعلمين في المهام القيادية			45.657%
11	13	أراعي العدالة التربوية والشفافية في اتخاذ القرارات.	0.789
12	16	أبحث مع المعلمين أساليب اتخاذ القرارات.	0.750
13	17	أضع خطة العمل بالتعاون مع المعلمين.	0.721
14	14	أناقش مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	0.696
15	12	أتخذ القرار في ضوء رؤية واضحة بالتشارك مع المعلمين.	0.641
16	19	أشارك المعلمين في إعداد خطة العمل اللازمة.	0.639
17	18	أشرك المعلمين في وضع رؤية واضحة لتطوير العمل.	0.630
18	21	أساعد المعلمين على وضع الخطط التطويرية.	0.529
19	4	أثق في قدرات المعلمين في إعداد الخطط.	0.527
20	20	أتابع سير عمل الخطط.	0.500
التباين المفسر لمجال التخطيط واتخاذ القرار			7.509%
21	28	أحافظ على أسرار المعلمين.	0.819
22	27	أحرص على الاحترام المتبادل مع المعلمين.	0.801
23	25	أتعامل بإنسانية مع ظروف المعلمين الطارئة.	0.786
24	29	أنصف بالصبر في تعاملي مع المعلمين.	0.712
25	32	أعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين داخل المدرسة.	0.659
26	26	أحرص على التواصل الاجتماعي في كل المناسبات.	0.559
التباين المفسر لمجال العلاقات الانسانية			5.867%
27	5	أتابع المعلمين في المهام المفوضة لهم.	0.889



العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية...

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبعات الفقرات
28	8	أمنح المعلمين الفرصة لاكتساب الخبرة التي تساعد في تطوير العمل.	0.606
29	10	أقوم بتقييم أعمال المفوضين للتأكد من فاعلية تفويضي لهم.	0.590
30	44	أناقش مع المعلمين الآثار المترتبة على تفويضي لهم.	0.587
31	31	أقضي جزءاً من وقتي لتوضيح أهمية التفويض للمعلمين في نجاح العمل	0.568
32	11	أشرك المعلمين في التفويض.	0.521
33	30	أتعرف إلى ميول المعلمين عند تفويضي لهم.	0.503
التباين المفسر لمجال التفويض			%3.758

الجدول رقم (3): خلاصة نتائج الصديق العاملي لمجالات التمكين الإداري.

الرقم	الرقم في الاستبانة الأولى	الفقرات	تشبعات الفقرات
1	22	أعزز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	0.863
2	23	أحترم آراء المعلمين.	0.856
3	21	أدعم العمل الجماعي في المدرسة.	0.774
4	24	أمنح المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	0.724
5	20	أتعاون مع المعلمين في المدرسة.	0.640
6	14	أشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	0.603
7	25	أشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	0.581
8	2	أتابع المعلمين في المهام المفوضة لهم.	0.534
التباين المفسر لمجال العمل الجماعي			%39.009
9	30	أراعي العدالة التربوية في التقييم السنوي للمعلمين.	0.740
10	29	أشجع الأفكار الإبداعية للمعلمين وأشكرهم عليها.	0.710
11	11	أشجع المعلمين على المبادرة لتقديم المقترحات التطويرية.	0.695
12	28	أعزز إنجازات المعلمين من خلال الإذاعة المدرسية.	0.654
13	13	أراعي العدالة التربوية والشفافية في تحفيز المعلمين.	0.619
14	26	أحفز المعلمين على تحمل المسؤولية.	0.551
15	8	أوفر المعلومات الكافية للمعلمين.	0.548
16	10	أنوع في وسائل الاتصال المستخدمة خلال العمل.	0.543
17	7	أوفر وسائل اتصال فعالة.	0.542
18	5	أفوض نائبي بمتابعة الاتصال بالمعلمين في حال غيابي.	0.516
التباين المفسر لمجال التحفيز والاتصال			%8.667
19	18	أساعد في تنمية مهارات المعلمين داخل المدرسة.	0.778
20	12	أنتهي خطط تدريبية واضحة للمعلمين.	0.738
21	16	أوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.	0.651
22	17	أوصي بتدريب المعلمين حسب ما تقتضي الحاجة.	0.574
23	15	أتيح للمعلمين فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	0.561

الرقم	الرقم في الاستبانة الأولية	الفقرات	تشبعات الفقرات
		التباين المفسر لمجال التدريب والنمو المهني	5.910%
24	1	أُثق في قدرات المعلمين.	0.774
25	3	أُفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	0.671
26	6	أُفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات المدرسة.	0.578
		التباين المفسر لمجال التفويض	5.409%

ثانياً: معاملات الثبات لأداة الدراسة: وللتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخدام معادلة كرو نباخ الفا لنفس العينة الاستطلاعية، حيث كان معامل الثبات لمجالات القيادة التشاركية ككل (0.98)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالات القيادة التشاركية وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالات القيادة التشاركية ما بين (0.94 - 0.97). أم لمجالات التمكين الإداري كانت قيمة معامل الثبات ككل (0.98)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.81 - 0.97)، وتدل هذه القيم على تمتع أداة الدراسة بقيم ثبات جيدة لتحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

الجدول رقم (4): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرو نباخ الفا
1	إشراك المعلمين في المهام القيادية	10	0.96
2	التخطيط واتخاذ القرار	10	0.97
3	العلاقات الانسانية	6	0.94
4	التفويض	7	0.96
	الثبات الكلي للقيادة التشاركية	33	0.98
1	العمل الجماعي	8	0.97
2	التحفيز والاتصال	10	0.97
3	التدريب والنمو المهني	5	0.95
4	التفويض	3	0.81
	الثبات الكلي للتمكين الإداري	26	0.98

إجراءات الدراسة: أتبع الباحث أثناء تطبيق الدراسة الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والمسح للدراسات السابقة المرتبطة بموضوعي القيادة التشاركية والتمكين الإداري لتصميم أداة الدراسة .
- تحديد العنوان المناسب للدراسة وتحديد مجتمعها وعينيتها.
- توزيع أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لإبداء الرأي حول أداة الدراسة
- إجراء تجربة استطلاعية في الخطوة الثانية على عينة استطلاعية من مديري المدارس الحكومية وعددهم (66) مديراً ومديرة لم يتم تضمينهم في العينة الأصلية، وذلك للتأكد من الخصائص السايكومترية لأداة الدراسة باستخدام الصدق العاملي، والوصول إلى معاملات الثبات لهما.

- تصميم أداة الدراسة إلكترونياً وإرسالها لمديري المدارس الحكومية، حيث تم الاستجابة عليها من قبل (98) مديراً ومديرة وكانت جميعها صالحة للتحليل.
  - تم جمع البيانات وترميزها ومعالجتها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
  - تمّ التوصل إلى نتائج الدراسة وفي ضوءها تمّ الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.
  - المعالجات الاحصائية: وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تمّ استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) من خلال تطبيق المعالجات الآتية:
  - المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لتحديد درجة القيادة التشاركية والتمكين الإداري والإجابة عن تساؤلي الدراسة الأول والثاني.
  - معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لتحديد العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري، والإجابة عن الجزء الأول من التساؤل الثالث.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Simple Regression) لتحديد نسبة مساهمة القيادة
- الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين (ن=76).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	الدرجة
1	أُتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية.	2.91	58.16	متوسطة
2	أتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.	2.92	58.42	متوسطة
3	أناقش القرارات التي أتخذها بشكل جماعي.	3.00	60.00	متوسطة
4	أشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.11	62.11	متوسطة
5	أشرك المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة.	2.75	55.00	متوسطة
6	أوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.	3.30	66.05	متوسطة
7	أتعاون مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	2.93	58.68	متوسطة
8	أحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.12	62.37	متوسطة
9	أشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.	3.29	65.79	متوسطة
10	أشرك المعلمين في إعداد الاحتفالات وتنفيذها.	3.53	70.53	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال اشراك المعلمين في المهام القيادية	3.09	61.71	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	الدرجة
11	أُراعي العدالة التربوية والشفافية في اتخاذ القرارات.	3.45	68.95	كبيرة
12	أبحث مع المعلمين أساليب اتخاذ القرارات.	3.09	61.84	متوسطة
13	أضع خطة العمل بالتعاون مع المعلمين.	2.91	58.16	متوسطة
14	أناقش مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	3.01	60.26	متوسطة
15	أأخذ القرار في ضوء رؤية واضحة بالتشارك مع المعلمين.	3.00	60.00	متوسطة
16	أشارك المعلمين في إعداد خطة العمل اللازمة.	2.86	57.11	متوسطة
17	أشرك المعلمين في وضع رؤية واضحة لتطوير العمل.	2.87	57.37	متوسطة
18	أساعد المعلمين على وضع الخطط التطويرية.	2.82	56.32	متوسطة
19	أثق في قدرات المعلمين في إعداد الخطط.	3.01	60.26	متوسطة
20	أتابع سير عمل الخطط.	3.54	70.79	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال التخطيط واتخاذ القرار				
21	أحافظ على أسرار المعلمين.	4.13	82.63	كبيرة
22	أحرص على الاحترام المتبادل مع المعلمين.	4.13	82.63	كبيرة
23	أعامل بإنسانية مع ظروف المعلمين الطارئة.	4.13	82.63	كبيرة
24	أتعصف بالصبر في تعاملي مع المعلمين.	3.83	76.58	كبيرة
25	أعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين داخل المدرسة.	3.75	75.00	كبيرة
26	أحرص على التواصل الاجتماعي في كل المناسبات.	3.79	75.79	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال العلاقات الانسانية				
27	أتابع المعلمين في المهام المفوضة لهم.	3.39	67.89	متوسطة
28	أمنح المعلمين الفرصة لاكتساب الخبرة التي تساعدهم في تطوير العمل.	3.28	65.53	متوسطة
29	أقوم بتقييم أعمال المفوضين للتأكد من فاعلية تفويضي لهم.	3.09	61.84	متوسطة
30	أناقش مع المعلمين الآثار المترتبة على تفويضي لهم.	3.07	61.32	متوسطة
31	أقضي جزءاً من وقتي لتوضيح أهمية التفويض للمعلمين في نجاح العمل.	3.03	60.53	متوسطة
32	أشرك المعلمين في التفويض.	3.11	62.11	متوسطة
33	أتعرف إلى ميول المعلمين عند تفويضي لهم.	3.36	67.11	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التفويض				
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية				
		3.26	65.14	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) أنّ درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين كانت كما يلي:

-مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية: كانت الدرجة متوسطة على الفقرات ذات الأرقام (1-9) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة علمياً بين (55%-

66.05%) وكانت كبيرة على الفقرة رقم (10) وبوزن نسبي (70.53%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (61.71%).

- مجال التخطيط واتخاذ القرار: كانت الدرجة متوسطة على الفقرات ذات الأرقام (12-19) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة علمياً بين (57.11%-

61.84%) وكانت كبيرة على الفقرتين: (11 و 20) حيث كان الوزن النسبي للاستجابة علمياً على التوالي:

66.05%) وكانت كبيرة على الفقرة رقم (10) وبوزن نسبي (70.53%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (61.71%).

- مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية: كانت الدرجة متوسطة على الفقرات ذات الأرقام (1-9) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة علمياً بين (55%-

(68.95% و 70.79%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (61.11%).

- مجال العلاقات الإنسانية: كانت الدرجة كبيرة على جميع فقرات المجال (21-26) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (75%-82.63%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة وبوزن نسبي (79.21%).

- مجال التفويض: كانت الدرجة متوسطة على جميع فقرات المجال (27-33) حيث تراوح الوزن النسبي

للاستجابة عليها بين (60.33%-67.89%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (63.76%).

- الدرجة الكلية للقيادة التشاركية: كانت الدرجة متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة (65.14%).

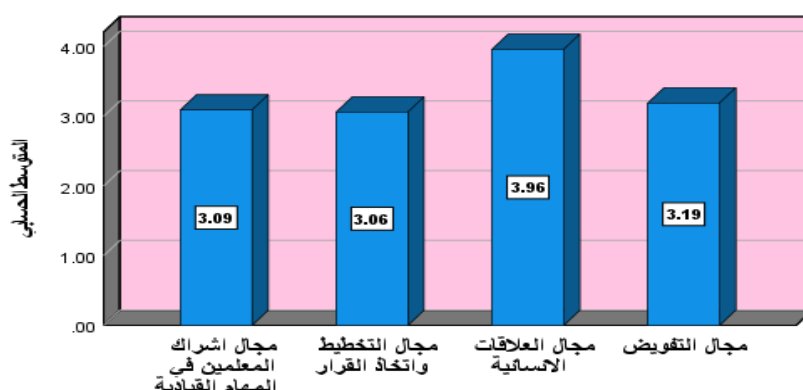
ومن خلال عرض نتائج الجدول رقم (5)، فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل كما في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين (ن=76).

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط*	الوزن النسبي %	الدرجة
1	3	مجال اشراك المعلمين في المهام القيادية	3.09	61.71	متوسطة
2	4	مجال التخطيط واتخاذ القرار	3.06	61.11	متوسطة
3	1	مجال العلاقات الإنسانية	3.96	79.21	كبيرة
4	2	مجال التفويض	3.19	63.76	متوسطة
		الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	3.26	65.14	متوسطة

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين كانت متوسطة بوزن نسبي (65.14%) ، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الأول مجال العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (79.21%)، والترتيب الثاني مجال التفويض بوزن نسبي (63.76%)، وفي الترتيب الثالث مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية بوزن نسبي (61.71%)، والترتيب الرابع مجال التخطيط واتخاذ القرار بوزن نسبي (61.11%)، والشكل رقم (1) يبين ذلك.



الشكل رقم (1): المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التشاركية لدى مديري الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.

(2018) ودراسة الفقعاوي (2018) ودراسة لومباس (Lumbas,2016) .

ثانيا: نتائج التساؤل الثاني والذي نصه: ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل ، تم استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه وللدرجة الكلية للتمكين الإداري، ونتائج الجداول رقم (7) تبين ذلك.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين (ن=76).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	الدرجة
1	أعزز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	3.50	70.00	كبيرة
2	أحترم آراء المعلمين.	3.55	71.05	كبيرة
3	أدعم العمل الجماعي في المدرسة.	3.50	70.00	كبيرة
4	أمنح المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	3.49	69.74	كبيرة
5	أتعاون مع المعلمين في المدرسة.	3.55	71.05	كبيرة
6	أشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.28	65.53	متوسطة
7	أشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.42	68.42	كبيرة
8	أتابع المعلمين في المهام المفوضة لهم.	3.29	65.79	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي	3.45	68.95	كبيرة
9	أراعي العدالة التربوية في التقييم السنوي للمعلمين.	3.53	70.53	كبيرة
10	أشجع الأفكار الإبداعية للمعلمين وأشكرهم عليها.	3.42	68.42	كبيرة
11	أشجع المعلمين على المبادرة لتقديم المقترحات التطويرية.	3.08	61.58	متوسطة
12	أعزز إنجازات المعلمين من خلال الإذاعة المدرسية.	3.54	70.79	كبيرة
13	أراعي العدالة التربوية والشفافية في تحفيز المعلمين.	3.53	70.53	كبيرة
14	أحفز المعلمين على تحمل المسؤولية.	3.53	70.53	كبيرة
15	أوفر المعلومات الكافية للمعلمين.	3.49	69.74	كبيرة
16	أنوع في وسائل الاتصال المستخدمة خلال العمل.	3.36	67.11	متوسطة
17	أوفر وسائل اتصال فعالة.	3.38	67.63	متوسطة
18	أفوض نائبي بمتابعة الاتصال بالمعلمين في حال غيابي.	3.49	69.74	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التحفيز والاتصال	3.43	68.66	كبيرة
19	أساعد في تنمية مهارات المعلمين داخل المدرسة.	3.28	65.53	متوسطة
20	أبني خطط تدريبية واضحة للمعلمين.	2.61	52.11	متوسطة
21	أوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.	2.55	51.05	قليلة



الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	الدرجة
22	أوصى بتدريب المعلمين حسب ما تقتضي الحاجة	3.13	62.63	متوسطة
23	أُتيح للمعلمين فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.34	66.84	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التدريب والنمو المهني	2.98	59.63	متوسطة
24	أُثق في قدرات المعلمين.	3.38	67.63	متوسطة
25	أُفوض للمعلمين في حل المشكلات الإدارية.	2.82	56.32	متوسطة
26	أُفوض للجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات المدرسة.	3.28	65.53	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التفويض	3.16	63.16	متوسطة
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	3.32	66.38	متوسطة

علمها بين ( 61.58%-67.63%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة وبوزن نسبي (68.66%).

- مجال التدريب والنمو المهني: كانت الدرجة متوسطة على جميع الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة علمها بين (56.32%-67.63%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (59.63%).

- مجال التفويض: كانت الدرجة متوسطة على جميع فقرات المجال (27-33) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة علمها بين (60.33%-67.89%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت الدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.16%).

- الدرجة الكلية للقيادة التشاركية: كانت الدرجة متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة (66.38%).

ومن خلال عرض نتائج الجدول رقم (7)، فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال كما في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين (ن=76)

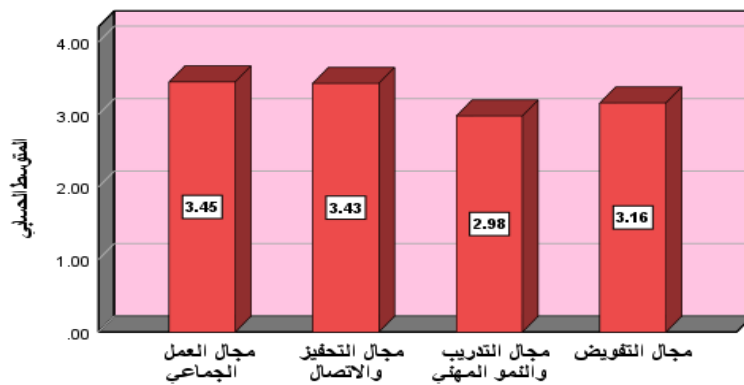
الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط*	الوزن النسبي %	الدرجة
1	1	مجال العمل الجماعي	3.45	68.95	كبيرة
2	2	مجال التحفيز والاتصال	3.43	68.66	كبيرة
3	4	مجال التدريب والنمو المهني	2.98	59.63	متوسطة

متوسطة	63.16	3.16	3	4
متوسطة	66.38	3.32	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

بوزن نسبي (68.95%)، والترتيب الثاني مجال التحفيز والاتصال بوزن نسبي (68.66%)، وفي الترتيب الثالث مجال التفويض بوزن نسبي (63.16%)، والترتيب الرابع مجال التدريب والنمو المهني بوزن نسبي (59.63%)، والشكل رقم (2) يبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم (8) أنّ درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين كانت متوسطة بوزن نسبي (66.38%) ، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الأول مجال العمل الجماعي



الشكل رقم (2): المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري لدى مديري الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين

Tuysuz, Murat & Tuysuz, 2020) ودراسة (2018) (Mustafa).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه:  
ما العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين؟ وما مساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري؟

وللإجابة عن الشق الأول من التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجداول رقم (9) تبين ذلك.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة التي تجعل السلطة في يد المدير، وضعف نظام الحوافز، وعدم تنوع وسائل الاتصال، كما لا يتم تقييم مخرجات دورات التدريب التي يخضع لها المدراء، وافتقار النظام الإداري للمراجعات الفاعلة، كما أن عملية اختيار المدير لا تخضع لمعايير واضحة، وضعف اهتمام الجهات العليا بتطوير المعلم إدارياً والتركيز على التطوير التعليمي فقط، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة أرناؤوط (2020) ودراسة الحسن (2019) ودراسة الحربي (2019) ودراسة (Alfadlil & Al-Mehaisen, 2019) ودراسة خلف الله (٢٠١٧)، وتختلف مع دراسة الوزرة

الجدول رقم (9): العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين (ن=76).

القيادة التشاركية	المتوسط	الانحراف	التمكين الإداري		قيمة (ر)	مستوى الدلالة**
			المتوسط	الانحراف		
	3.25	0.88	3.32	0.94	0.97	**0.000

\*\*علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

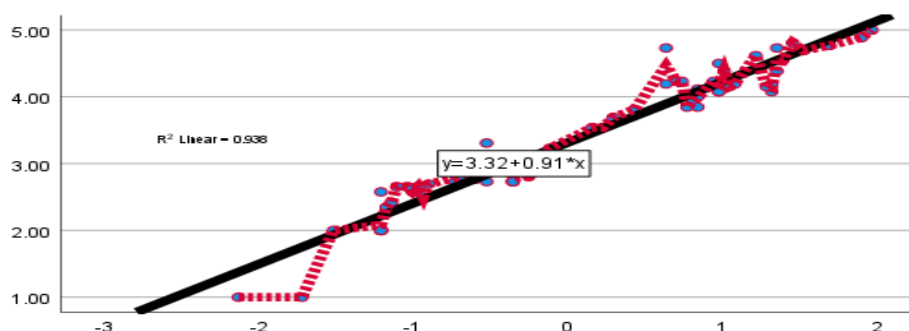
يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أنه توجد علاقة ايجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.97).

الجدول رقم (10): خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد نسبة مساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين (ن=76).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة *	قيمة B	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
الانحدار	62.393	1	62.393	1114.65	*0.000	-0.022	0.938	0.97
الخطأ	4.142	74	0.056			1.026		
المجموع	66.535	75						

\*دال إحصائي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أنه يوجد مساهمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للقيادة التشاركية في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين، حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.938). وهذا يعني أن القيادة التشاركية تفسر ما نسبته (93.8%) من التمكين الإداري، والشكل البياني رقم (3) يبين ذلك.



الشكل رقم (3): خط الانحدار لمساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين

المدير بإشراك المعلمين في صنع القرارات واتخاذها، ومنحهم الصلاحيات واحترام آرائهم، حيث يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة ويلبي احتياجات المعلمين فيها. وعرف التمكين الإداري بأنه يقوم على مشاركة المدير للمعلمين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية، من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون والتخطيط السليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

#### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

- 1- لا يتم إشراك المعلمين في المهام القيادية وإعداد خطة العمل اللازمة بشكل كافٍ.
- 2- التركيز على العمل الفردي وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي.
- 3- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.
- 4- ضعف فعالية وسائل الاتصال.
- 5- لا يتم منح صلاحيات كافية للمعلمين
- 6- ضعف تقييم مخرجات دورات التدريب التي يخضع لها المدراء.
- 7- توجد علاقة ايجابية دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية من فلسطين.
- 8- يوجد مساهمة دالة إحصائية للقيادة التشاركية في التمكين الإداري.

#### التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها تمّ التوصية بالتوصيات الآتية:

- 1- إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في المهام القيادية داخل المدرسة.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (ابو شمالة، 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، المشاركة في التخطيط، العلاقات الانسانية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى، و دراسة الحسن (2019) التي أكدت وجود علاقة بين التمكين والمشاركة في صنع القرارات، ودراسة (Ibrahim, et al, 2017) التي أشارت إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة التشاركية وتمكين الموظفين، كما أشارت دراسة (Akpviroro et al, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين، و(Bell et.al, 2016) حيث أشار إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرين المشاركين باتخاذ القرار، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين، كما اشارت دراسة (Simon, 2019) إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وأكدت دراسة (خلف، 2017) على وجود علاقة ايجابية بين تمكين مديري المدارس والسلوك الابداعي، و اشارت دراسة (برادعي، 2022) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي . ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ نمط القيادة التشاركية، ملائم ومناسب للمؤسسة التربوية، حيث أنّ هذا النمط يوفر بيئة خصبة لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ، كما ويساعد المدراء على إشراك المعلمين في المهام القيادية وتفويض الصلاحيات ومراعاة الجوانب الإنسانية مما ينعكس ذلك إيجابياً على مستوى التمكين الإداري، كما ويعزو الباحث نتيجة مساهمة القيادة التشاركية في التمكين الإداري إلى ارتباط المفهومين بالمنهج الديمقراطي في الإدارة، كما أنّ أبعاد القيادة التشاركية تتقاطع مع أبعاد التمكين الإداري. مثل التفويض والجانب الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ويظهر ذلك من خلال تعريفهما، حيث عرف القيادة التشاركية بأنها نمط قيادي يقوم فيه

- 2- إشراك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات.
  - 3- تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بما يتناسب مع الجهود التي تبذل في العمل.
  - 4- استخدام وسائل اتصال حديثة ومتنوعة
  - 5- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإنجاز العمل.
  - 6- التوجه نحو اللامركزية ومنح مديري المدارس صلاحيات كافية.
  - 7- تقييم مخرجات دورات التدريب التي يخضع لها المدراء.
  - 8- إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري على عينات أخرى.
- المراجع
- أولاً: المراجع العربية:
- ابن كليب، محسن. (2018). أثر الحوافز في التمكين الإداري دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن، مجلة الريان للعلوم الإنسانية و التطبيقية، جامعة الريان، مج 1 ، ع 1 ، 197-228.
- أبو شمالة، سها. (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى - غزة): (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى بغزة.
- أرناؤوط، أحمد. (2020). تمكين المعلمين وظيفية وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (25) يناير 2020، القاهرة، مصر.
- الحسن، هدى. (2019). التمكين الإداري وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج 2، ع(7)، 507-562.
- برادعي، ملاك. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل فلسطين.
- تيغزة، امحمد. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل Lisrel ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن.
- الجهي، بدرية. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، 35، 11-63.
- الحجيج، سمة. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشروق الأوسط، الأردن.
- الحري، قاسم. (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر.
- الحري، متعب. (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة ، مجلة العلوم التربوية ، مج 3، ع(2)، 327-372.
- الحري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، يوسف. (2021). التمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع52، 222-285.
- الخروصية، بثينة. (2021). القيادة التشاركية أثرها على أداء المعلمين : دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع131، 121-144.
- خلف الله، محمود. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، دولة الكويت، مج 31، ع123، 253-301.

- درويش، زينب. (2019). القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مج 27، ع(5)، 310 - 341.
- السكرانة، بلال. (2013). *التطوير التنظيمي والإداري* (المجلد 2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشعلان، فهد. (2016). دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي، القيادة العامة لشرطة مركز بحوث الشرطة، مج(25)، ع (1)، 287- 329.
- الشمري، سامي واللوكان، محمد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع(3)، ص 57-113.
- الطراونة، نجاد. (2007). *واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- العمرى، منال. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية*، (5)35، 417-445.
- الفاضل، محمد. (2010). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*، دار ومكتبة الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفقعاوي، دعاء. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- المحرج، عبد الكريم. (2017). *القيادة التشاركية*. ملتقى المعاهد القرآنية الأول، للفترة من 24-25 شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المحمادي، خالد. (2013). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- النوفل، محمد. (2021). واقع ممارسة قائدات المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية*، مج 37، ع2، 405-449.
- الوادي، محمود. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الوزرة، عبد الله. (2018). واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، مج 18، ع2، 1167-1220.

## References:

- Abu Shamala, S. (2020). *The Role of Participatory Leadership in Achieving Administrative Empowerment in Palestinian Universities (Case Study of Al-Aqsa University - Gaza)*: (Unpublished Master's Thesis), Al-Aqsa University in Gaza.
- Akpoviroro, K S, & Bolarinwa, K I, & Owotutu, S. O.(2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity, *The International Journal of Economic Behavior - IJEB*, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest, vol. 8(1), 47-60.
- Al-fadil, M. (2010). *Renovations in Educational Administration in the Light of Contemporary Trends*, Al-Jamida House and Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-fadli, M., & Al-Mehaisen, S. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, v12 n6, 120-133.



- Al-Faqqawi, D. (2018). *Degree of Practice of Participatory Leadership by Principals of Private Schools in Gaza Governorate and its Relationship to the Level of Teachers' Performance*, (Unpublished Master's Thesis), Islamic University (Gaza), Palestine.
- Al-Hajeej, S. (2019). *Participatory Leadership of Principals of Public Schools in Madaba Governorate and its Relationship to Institutional Excellence from the Perspective of Assistant Principals and Teachers*, (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Jordan.
- Al-Harbi, N. (2017). The Reality of Administrative Empowerment among Principals of Private High Schools in Makkah Province, *Journal of Educational Sciences*, Vol. 3, Issue (2), 327-372.
- Al-Harbi, Q. (2008). *Modern Educational Leadership*. Amman, Jordan: Janadriyah for Publishing.
- Al-Hariri, R. (2008). *Educational Leadership Skills in making administrative decisions*. Amman, Jordan: Al-Manhaj House for Publishing and Distribution.
- Al-hassan, H. (2019). Administrative ownership and leadership by participating in the manufacture of the RR of school leaders in the Al-Baha area from their point of view. *Journal of Scientific Research in Education, Faculty of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University*, vol. 2, p. 7, 507-562.
- Al-Jahmi, B. (2020). The Reality of Participatory Leadership Practice and its Obstacles among School Leaders in Bisha Governorate, *International Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Scientific Research and Human Development*, 35, 11-63.
- Al-Kharousiya, B. (2021). Participatory Leadership and its Impact on Teacher Performance: A Case Study on Private School Principals in Muscat Governorate, *Arab Studies in Education and Psychology, Association of Arab Educators*, V. 131, 121-144.
- Al-Mahmadi, K. (2013). *Degree of Practice of Participatory Leadership by Directors of Education Offices in Makkah and its Relationship to Morale from the Perspective of Supervisors*, (Unpublished Master's Thesis), Um Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Mihrij, A. (2017). *Participatory Leadership*. First Qur'anic Institutes Forum, 24-25 February, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Nawfal, M. (2021). The Reality of Saudi School Leaders Abroad Exercising Their Leadership Roles in Light of the Approach to Participatory Leadership, *Journal of the Faculty of Education, Assiut University – Faculty of Education*, vol. 37, issue. 2, 405-449.
- Al-Omari, M. (2019). The Reality of Participatory Leadership among Women Leaders of Private High Schools in Khamis Mushait Governorate, *Journal of the Faculty of Education, Assiut University - Faculty of Education*, 35(5), 417-445.
- Al-Sakarneh, B. (2013). *Organizational and Administrative Development* (Volume 2). Amman, Jordan: Al-Masirah House for Publishing, Distribution and Printing.
- Al-Shaalan, F. (2016). The role of Administrative Empowerment in crisis decision making, General Command of Police, *Police Research Center*, vol. 25, p. 1, 287-329.
- Al-shammari, S and Luqan, M. (2018). The Reality of Participatory Leadership of Secondary School Leaders in Hayil City and ways to develop it from the teachers' perspective, *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, V. 3, pp. 57-113.
- Al-Tarawneh, N. (2007). *The Reality of Women's Administrative Empowerment in Jordanian Public Universities and the Organizational, Social and Personal Obstacles Influencing it from the Perspective of Faculty Members*, (Unpublished Master's Thesis), Mutah University, Amman, Jordan.

- Al-Wadi, M. (2012). *Administrative Empowerment in the Modern Era*. Amman, Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Wizra, A. (2018). The Reality of Administrative Empowerment among Managers in the Ministry of Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of the College of Education, Kafra al-Sheikh University*, vol. 18, issue. 2, 1167-1220.
- Arnaout, A. (2020). Empowering Teachers Functionally and its Relationship to the Degree of Demand for Administrative Positions in Public Secondary Schools in North Sinai Case Study, *Journal of Educational Administration*, Issue (25) January 2020, Cairo, Egypt.
- Baradei, M. (2022). *Degree of Practice of Participatory Leadership by Public High School Principals in Hebron Governorate and its Relationship to Organizational Excellence from the Teachers' Perspective*, (Unpublished Master's Thesis), Hebron University, Palestine.
- Bell, C. Chan, M. & Nellm, P. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution, *Journal of Social Sciences*, 55(1-3), 81-91.
- Darwish, Z. (2019). Participatory Leadership among Female School Leaders in Al-Kharj Governorate and its Relationship to the Effectiveness of Decision Making from the Teachers' Perspective, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, vol. 27, p. 5, 310-341.
- Hassan, Y. (2021). Administrative Empowerment in Enhancing Total Quality Management and Achieving Sustainable Development of Industrial Companies listed on the Palestine Exchange, *Ramah Journal for Research and Studies, Human Resources Research and Development Center*, V.52, 222-285.
- Ibin Kolaib, M. (2018). The Impact of Incentives on Administrative Empowerment. A Field Study in the Public Organization for Water and Sanitation in Mukalla City, Hadramawt Governorate – Yemen, *Al-Rayyan Journal of Humanities and Applied Sciences*, Al-Rayyan University, Vol. 1, P. 1, 197-228.
- Ibrahim, N. H, Ismail, T. N. & Ladisma, M. (2017). Testing the Relationship between Transformational Leadership and Employee Empowerment, *Journal of Administrative Science*, 14(2), 69-84.
- Khalafalla, M. (2017). Administrative Empowerment and its Relationship to Creative Behavior among Secondary School Principals in Gaza Governorate, *Educational Journal, Kuwait University, State of Kuwait*, vol. 31, p. 123, 253-301.
- Lumbasi, G.W. K'Aol, G. & Ouma, C.A, (2016). The effect of participative Leadership Stile on the Performance of Coya Seiner Managers in Kenya, *Researchjournali's Journal of Management*.4 (5) ,1-12.
- Simon, C. (2019). *Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work*. Leadership & Organization Development Journal.
- Tgineza, A.(2012). *Exploratory and Empirical Factor Analysis: Its Concepts and Ending with the Employment of the SPSS Package and Lisrel*, Amman: Al-Masirah Publishing and Distribution House, Jordan.
- Tuysuz, M. & Tuysuz, M. (2020). The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences* 06 (01), 178-196.