

2022

Obstacles to Administrative Empowerment for Public School Principals in Al-Rusaifa District from the Viewpoint of their Assistants

Abeer Al-Awwad
Ministry of Education, abeerlawwad2013@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

Recommended Citation

Al-Awwad, Abeer (2022) "Obstacles to Administrative Empowerment for Public School Principals in Al-Rusaifa District from the Viewpoint of their Assistants," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 25: Iss. 3, Article 8.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol25/iss3/8>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم

عبير نواف سليم العواد
وزارة التربية والتعليم، الأردن

abeeralawwad2013@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (93) مساعداً ومساعدة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس تعزى إلى النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأوصلت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب النوعي لمديري المدارس، وإشراك جميع الخبرات، والمؤسسات التعليمية، للتغلب على هذه المعوقات على أن يشمل التدريب جميع المجالات.

الكلمات المفتاحية

التمكين الإداري، المدارس الحكومية، لواء الرّصيفة، مديرو المدارس، معوقات، وجهة نظر.



Obstacles to Administrative Empowerment for Public School Principals in Al-Rusaifa District from the Viewpoint of their Assistants

Abeer Nawwaf Saleem Alawwad
Ministry of Education, Jordan

abeeralawwad2013@gmail.com

Abstract

The study aims to know the obstacles to the practice of administrative empowerment for the principals of public schools in the Rusaifa district from the point of view of their assistants. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was adopted. The study sample consisted of (93) male and female assistants. The questionnaire was used as a study tool after its validity and reliability were verified. The results of the study showed that the degree of obstacles to the practice of administrative empowerment for principals of public schools in Al- Rusaifa District from the point of view of their assistants was within the high level, and there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the obstacles to the practice of administrative empowerment for school principals due to gender. The study recommended the need to enhance qualitative training for school principals, and to involve all experiences and educational institutions, to overcome these obstacles, provided that the training includes all fields.

Key words

Administrative Empowerment, Constraints, Point of view, Public Schools, Rusaifa Brigade, School Principals.

المقدمة

عملها اتجاهات جديدة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، وهنا تميّز مدخل التمكين المبني على الفلسفة الجديدة التي تركّز على دور العاملين وكفاءتهم داخل المؤسسة لا على التنظيمات المنافسة (خلف الله، 2017).

فتمكين مديري المدارس توجّه تنادي به نظريات الإصلاح لنظام الإدارة، إلا أنّ هذا التوجه لاشك أن يواجه العديد من المعوقات المرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية، أو بعملية تأهيل مديري المدارس وتدريبهم، أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس لفكرة التمكين (البداعية، 2011).

وهذه المعوقات تقف كحجر عثرة في طريق عمل مديري المدارس، وإنّ محاولة التعرّف عليها و الكشف عنها لإيجاد طرق إجرائية لمعالجتها، سيساعد مسؤولي وزارة التعليم في الأردن في الحد من الآثار السلبية لها على خطط التطوير والإصلاح في المستقبل (الغامدي، 2020).

وتوجد العديد من المعوقات التي تحدّ من عملية التمكين الإداري للقيادات المدرسية، وتؤدي إلى ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار، والتزامهم بتنفيذ اللوائح والتعليمات دون التفكير في تطويرها أو تجديدها، مما يؤدي إلى عدم توافر المناخ الملائم لتمكينهم إدارياً. وفي هذا الإطار، أشارت العديد من الدراسات إلى مجموعة من معوقات التمكين الإداري التي تؤدي إلى فشل المؤسسات المختلفة، ومن بينها المدارس لتطبيق التمكين فيها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات إدارية وأخرى بشرية، وثالثة تقنية (الزهراني، 2018).

إضافة إلى ذلك، فقد أشارت العودات (2017) إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، كتخوّف العاملين من تحمّل المسؤولية وما يترتب عليه من مساءلة عليهم، ومقاومة التغيير من المديرين والعاملين على حد سواء، إضافة إلى جمود الثقافة التنظيمية السائدة، وسيادة الاتجاهات الإدارية التقليدية فيها، والاختلاف في أهداف الإدارة والعاملين، وإساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وتركيزهم على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح الجماعة.

والمثال لوضع المدارس الحكومية يجد أنّها تعاني من بعض أوجه

يعد التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يمتعون به من الأداء، والقدرات، والمهارات الإبداعية، لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى؛ لتحقيق الأهداف، وتعزيز سماتهم كقائدين، ومؤثرين في بيئتهم من خلال إعطائهم السلطة، والسماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية، فتمكين مديري المدارس هو أحد التوجهات التي تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة، إلا أنّ التوجه نحو التمكين الإداري لاشك أن يواجه العديد من المعوقات، منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية، أو بعملية تأهيل مديري المدارس وتدريبهم، أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس لفكرة التمكين.

ويتمحور دور مدير المدرسة في العمل في تنظيم الإمكانيات البشرية والمادية، والأفكار والمبادئ العلمية؛ لتحسين العملية التربوية، ولتحقيق أهدافها المرسومة، أخذاً بعين الاعتبار مصالح العاملين ومشاعرهم، لذلك يتوجب منح مدير المدرسة مزيداً من السلطة والصلاحيات في عمله الإداري، ويعود ذلك إلى أنّ المسؤولية الإدارية بحاجة إلى درجة كبيرة من السلطة والصلاحيات، إضافة إلى منح مديري المدارس التمكين الإداري الكافي ليقوموا بدورهم بكفاءة وتميّر (Lee & Nie, 2016).

ويحتاج مدير المدرسة للتمكين الإداري لكونه يمثل العمود الفقري للمدرسة؛ لما له من مهام وواجبات عديده تعتمد على نجاح المدرسة وتقديمها، فالمدير مسؤول عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتوجيه وتقييم كل ما يتعلق بالمدرسة، وأصبح التمكين الإداري موضوع نقاش بين الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بأداء العمل، ويعد الأساس الذي يمكّن مدير المدرسة من تحمّل المسؤولية وممارسة سلطته على أكمل وجه، ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات. (Weshah, 2012).

ويرى عفانه (2013) أنّ التمكين الإداري هو نقطة تحوّل في المؤسسات التربوية، والتي تساعد في صنع عناصر بشرية مؤهلة ذاتياً للقيادة، وهذا يساعد في عملية التطوير المنطلقة من المتابعة والرقابة التي تُشعر منتسبيها برؤية الموقف الذي يسعى إلى تطوير مخرجات هذه المؤسسات. لذلك فإنّ مفهوم تمكين العاملين في المؤسسات التربوية يُعد مطلباً رئيساً فيها، خاصةً بعد تبني معظم المؤسسات في

التعليمية، بمنحهم المزيد من الصلاحيات التي تتضمن ملامح التمكين الإداري لهم، فهو أحد التوجهات التي تسعى نظريات إصلاح الأنظمة الإدارية إلى تحقيقها، إلا أنّ التوجه نحو التمكين الإداري لا شك سيواجه العدد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه، لذا رغبت الباحثة بدراسة موضوع معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري

المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائياً عند المستوى

($\alpha \leq 0.05$) في معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس

الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم تُعزى إلى متغير

النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى إلقاء الضوء على معوقات التمكين الإداري

لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم

وذلك من خلال:

1. الكشف عن معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية

في لواء الرّصيفة من وجهة نظر عيّنة الدراسة.

2. الكشف عن فروق دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات استجابة عيّنة الدراسة نحو معوقات ممارسة التمكين

الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة

نظر مساعديهم تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي،

والخبرة.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة معوقات ممارسة

التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من

وجهة نظر مساعديهم، كما يمكن لأدبها النظري أن يضيف معرفة

جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول

معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس، كما تستمد هذه

القصور التي تحد من الوصول للتطبيق الفعال لمفهوم التمكين الإداري، ويرجع ذلك إلى سيطرة النمط المركزي على الإدارة، وقصور الأعداد الإداري للقيادات المدرسية، وتأكيد العمل الفردي أكثر من الميل لجهود الفريق، وتعدد القوانين واللوائح، مما يؤدي إلى استنفاد معظم طاقات القيادات في الإجراءات الروتينية اليومية، وقلة المشاركة في صنع القرارات ومحدودية التفويض، وتمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة (أبو ناصر، 2019).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهد المبذول من وزارة التربية والتعليم في

الأردن لتطوير مديري المدارس، وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم

من ممارسة مهامهم بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري، إلا

أن الواقع العملي يشير إلى أن مديري المدارس لا تتاح لهم الفرصة

الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في مدارسهم، وهذا يعود إلى حاجتهم

إلى مزيد من السلطة والصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات

المتعلقة بشؤون مدارسهم وترسيخ العمل كفريق بين عناصر العملية

التعليمية لتحقيق الرؤية المشتركة، (هوارى، 2020).

إلا أن الأنظمة وعمليات التنفيذ لا زالت لا ترتقي بما يتناسب مع

مفهوم التمكين الإداري الحقيقي لمديري المدارس، حيث المركزية

والبيروقراطية ما زالت يكرس لها في كثير من الممارسات الفعلية،

وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات كدراسة العودات (2017) بأنّ

ممارسة التمكين الإداري ما زال دون المستوى المأمول، ودرجة تطبيقه

من مديري المدارس جاء في المستوى المتوسط، وهذا ما أكدته أيضاً

دراسة الرقب (2020)، ودراسة عباس (2016)، بأنّه يوجد العديد

من المعوقات والتحديات التي تواجه مديري المدارس التي تحد من

ممارستهم للتمكين الإداري بشكل يتناسب وتحقيق الأهداف التعليمية

المنشودة. والسبب في ذلك عدم قناعة الإدارات العليا في التمكين

الإداري، وعدم منح مديري المدارس صلاحيات كافية لقيامهم بتسيير

أمر مدارسهم بشكل مرن وكاف.

ونظراً للدور المهم الذي يؤديه مديرو المدارس، وما يوفره لهم

التمكين الإداري من ممارسات إدارية، وصلاحيات، وقرارات

يستخدمونها لمواجهة الكثير من المشاكل الإدارية والتعليمية والفنية،

والعمل على تطوير الأداء المؤسسي للمدارس؛ سعت وزارة التربية

والتعليم في الأردن إلى تحفيز مديري المدارس لتطوير العملية

التي يواجها مدير المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة عند تطبيق التمكين الإداري وتحد من فعاليته، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

التمكين الإداري: هو عملية تحتوي على مجموعة ممارسات تشجيعية تهدف إلى تحسين الأداء، وتوفير فرصاً للعاملين لمشاركتهم وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات، وكسر القيود بين العاملين والإدارة (Meyerson & Dewettinck, 2012).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية إدارية يقوم بها مدير المدارس، ويتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية دون تدخل؛ وذلك لزيادة ثقتهم وخبراتهم ومهاراتهم في تحمل المسؤولية، بهدف تحسين أداء المدرسة، والمتمثلة بمجالات الأداة: (البشرية، الإدارية، التقنية) التي تم قياسها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة التي أعدتها الباحثة لأغراض الدراسة.

الإطار النظري

يعمل التمكين الإداري على تطوير الأنظمة التعليمية بشكل كبير، وتحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة، وإلى توفير بيئة تعليمية حديثة، فقد كثرت مفاهيم التمكين الإداري وتعريفاته، وكلها تؤكد على أهمية منح العاملين الصلاحيات، ومقدرتهم على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تنمية خبراتهم بتأهيلهم وتدريبهم، ورفع مستوى أدائهم، وإعطاءهم الحق بالمشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية لتحسين أعمالهم الوظيفية. (الجرابدة والمنوري، 2014).

ويعني التمكين الإداري حسب وجهة نظر دافت (Daft, 2004, 205) بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ويعني التمكين الإداري من وجهة نظر كوك وهانسكير (Cook & Hunsaker 2011, 184) أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، ما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.

وأيضاً عرّفه أبو النجا وعمران (Abu Elnaga & Imran, 2014) بأنه "توسيع مهام العاملين الوظيفية، من خلال منحهم

الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها، لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كالمعلمين، ومديري المدارس، والمشرفين، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

الأهمية التطبيقية

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الأتية:

1. وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تزويد القائمين على العملية التربوية وصنّاع القرار ببعض المؤشرات التي يلزمهم تبنيتها لتطوير مهارات قادة المدارس في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعدهم على ذلك، مما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها.
2. مديرو المدارس، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لدور التمكين الإداري في رفع كفاءة العمل الإداري.

3. الإسهام في تقديم عدد من الأساليب الإجرائية لتوظيف التمكين الإداري من مديري المدارس في عملهم الإداري لمواجهة المعوقات التي تواجههم، للوصول إلى التحقيق الواقعي للتمكين داخل المدارس.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على جميع مساعدي ومساعدي مديري المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: تتحدد هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة.
- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2022.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

المعوقات: عرّفها العتيبي (2017) بأنها "مجموعة عوامل يؤدي وجودها إلى التقليل من الفعالية والكفاءة" (ص 106).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: الصعوبات البشرية والتنظيمية

معوقات بشرية: وتنتج بسبب عدم الثقة بالمرؤوسين، وتخوفهم من عبء المسؤولية، وعدم وجود الرّغبة والاستعداد من قبلهم.

معوقات فنية: والتي تتعلق بالتقنيات التكنولوجية المتوفرة، والتي يمكن للمؤسسات الحصول عليها.

معوقات بيئية خارجية: وتتمثل في الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.

وأضاف (Evans, 2008) معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال الآتي:

1. عدم وجود الدعم والالتزام من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.
2. استخدام التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على إنجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية.
3. استعمال مديري المدارس التمكين لتجنب المسؤولية والمساءلة عن المهام.
4. استخدام التمكين كعذر لتجنب الاستثمار في تنمية العاملين وتدريبهم.
5. إخفاق مديري المدارس في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين.

كما أشارت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة إلى معوقات تطبيق التمكين وأبرزها ما ذكر عند العميان (2010) وأبو ناصر (2019) بما يلي:

■ عدم وجود التدريب المناسب: التدريب ضرورة ملحة لأي فكرة جديدة لذلك يجب على المنظمة أن تدرك أن التمكين عملية مستمرة، ليس لها حد معين، وبالتالي يجب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة، وهذا يتوافر مع وجود التدريب المستمر ليس للفرد فحسب، ولكن لكل الأفراد لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم.

■ عدم كفاءة القيادة: إن للقائد دوراً هاماً وحيوياً في تطبيق التمكين، فالمديرون هم الأساس في التطبيق السليم للتمكين، وإلا سيواجهون

الاستقلالية في أعمالهم، وسلطة اتخاذ قرارات العمل دون العودة لرئيسهم في العمل للاستفادة من مهاراتهم؛ وقدرتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك وبناء على ما سبق، فإنّ مفهوم التمكين الإداري يعني ممارسات إدارية يتم عن طريقها منح الصلاحية للعاملين دون العودة للرئيس المباشر، وإعطائهم صلاحيات في عملية اتخاذ القرارات، من أجل تحسين أدائهم ومواجهة المشكلات.

ويرى خلف الله (2017) أنّ التمكين الإداري مطلبٌ ضروريّ في الوقت الحالي، ويُعد من الأساليب المتقدمة، ومن أدوات الجودة الشاملة، والذي يعتمد على مجموعة من العوامل كالتدريب، والتطوير، والشراكة، ومنح الصلاحيات، وجميعها اكتسبت أهمية كبيرة في الميدان التربوية، لما لها من أثر في تعزيز ثقة العاملين في المجالات التربوية.

واستمدّ التمكين الإداري أهميته من الفكر الإداري المعاصر، لدوره الفعّال في تحسين أداء العاملين والارتقاء بالعمل المؤسسي، ومنح الافراد مساحة أكبر للقيام بما هم مسؤولون عنه، (الرقب، 2020). كما أنه يكتسب أهميته بشعور العاملين بالمسؤولية، والرضا عن الإنجاز، ويمنح العاملين الحرية في تنفيذ مهامهم، ويوطد روابط الصلة بينهم، إذ إنّ منطق العمل باستراتيجية التمكين الإداري تستوجب العمل بمنطق الفريق (قويدر، 2017).

إلا أنّ قريشي والسبتي (2014) أشار إلى وجود معوقات تؤدي إلى الإخفاق في تطبيق التمكين الإداري نذكر منها:

المعوقات التنظيمية: وتشمل جميع العلاقات التنظيمية المرتبطة داخل المؤسسة، والتي تتمثل باعتبارها نظام مغلق لا يتأثر في البيئة الخارجية، تركّز الصلاحية والسلطة في قمة الهرم، خضوع العاملين لنظام سيطرة ومراقبة وتوبيخ، وعدم الفعالية بتشكيل فرق عمل بسبب ضعف مساندة الإدارة العليا.

معوقات إدارية: وتعبّر عن مشكلات تنتج عند تطبيق قواعد العمل ونظمه، وتتمثل بضعف العمليات الإدارية، وضعف الاهتمام بالبحوث لابتكار خدمة أو منتج والعمل على تطويره.

مقاومة شديدة من جانب العاملين.

بدولة الكويت.

وهدفت دراسة الغامدي (2020) لكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. وجاءت على محورين: محور التمكين الإداري ومعوقاته، ومحور آليات تفعيله، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (41) مشرفاً ومشرفة بإدارة تعليم مكة المكرمة، وأشارت النتائج إلى أنّ التقييم العام لمعوقات تطبيق التمكين الإداري في النظام التعليمي جاء بدرجة (كبيرة)، وقد جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى ثم تلتها المعوقات البشرية. إنّ نتائج تقييم آليات تفعيل التمكين الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة (كبيرة)، وقد جاءت آليات التفعيل البشرية في المرتبة الأولى، وتلتها آليات التفعيل التنظيمية. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين معوقات تطبيق التمكين الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة.

وهدفت دراسة الرقب (2020) التعرف على التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في عمّان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وطورت استبانة تقيس درجة ممارسة التمكين الإداري، واستبانة تقيس درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري، وبلغت عينة الدراسة (433) من الإداريين والمعلمين. أشارت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل للمديرين، وأوصت الدراسة بضرورة وجود تخطيط واقعي يعزز التمكين الإداري ويعزّز أبعاده، والحفاظ على الخلق الحسن والثقة بين المعلمين، وتعزيز أخلاقيات العمل الإداري فيما بينهم.

كما هدفت دراسة أبو ناصر (2019) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية ومعوقات ممارسته، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عيّنة الدراسة على (179) مديراً، وتم تطوير استبانة مثلت التمكين الإداري ومعوقاته، أظهرت النتائج أنّ

■ سيادة البيروقراطية: تكثر الأوراق في المنظمات؛ لأنّها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات التي لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع، واعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم نظراً لوجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعله المرؤوسين، وتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.

■ تخوف المديرين من أنّ مرؤوسهم أكثر قدرة ومهارة منهم: وهذا يظهرهم بمظهر الضعف أمام الإدارة العليا، وبالتالي تلجأ الإدارة إلى الاعتماد على هؤلاء المرؤوسين نظراً لكفاءتهم العالية، مما يؤدي إلى فقدان المديرين السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به، وهذا هو سبب معارضتهم غير المعلنة لإعداد صف ثان من متخذي القرار داخل المؤسسات التي تتبع النظام البيروقراطي في اتخاذ القرار.

■ تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ لأنهم اعتادوا على تلقي الأوامر والتعليمات وتنفيذها، وعدم إبداء الرأي بشأنها، وعدم تحمل مسؤولية نتائجها.

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير الدراسة (معوقات التمكين الإداري) من الأحدث إلى الأقدم من حيث التسلسل الزمني.

الدراسات العربية

هدفت دراسة العازمي (2021) التعرف على مدى ممارسة التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وأهم المعوقات التي تحول دون تمكينهم للقيام بوظائفهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، حيث وزعت على عيّنة عشوائية قدرها (180) مديراً، استجاب منهم (175) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التنمية المهنية، السلوك الإبداعي) جاءت بدرجة عالية، في حين جاءت المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري في الإدارة المدرسية لديهم بدرجة متوسطة، وقد تم وضع بعض المقترحات لإنجاح تطبيق مفهوم التمكين في مدارس التعليم العام

لمديرات المدارس بمستوى متوسط، وتمثلت أهم معوقات التمكين الإداري من وجهة نظرهنّ: بعدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم الاقتناع بالتمكين الإداري من قبل الإدارة العليا، وطموح مديرات المدارس المنخفض، وقلة اهتمام التدريب على صنع القرار واتخاذها، وأداء المديرات المنخفض. وأوصت الدراسة بضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع التمكين، وضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات.

كما أجرى العتيبي (2017) دراسة هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري والكشف عن معوقاته لدى مديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن (319) وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (55). وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً، وحصلت معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة، وأوصت الدراسة إلى توحيد جهة المتابعة والإشراف على المدارس الأهلية، ووضع أنظمة وتشريعات تحفظ حقوق مديرات المدارس الأهلية.

أما عباس (2016) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف على التمكين الإداري باعتباره مدخلا لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة. واستخدمت المقابلة الشخصية واستبانة لجمع المعلومات، وطبقت على عيّنة من مديري الإدارات التعليمية والبالغ عددهم (220) مديراً ورئيس قسم. وهدفت إلى إلقاء الضوء على واقع التمكين الإداري في المدارس، وتقديم بعض المقترحات والآليات التي يمكن استخدامها لمواجهة المعوقات والمشكلات التي تحول دون تطبيقه. وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك شبه إجماع حول انخفاض المستوى المعرفي بمفهوم التمكين وأساسه واستراتيجيته، وضعف عملية التمكين بكل أبعادها. كما يوجد شبه اتفاق من عيّنة الدراسة على أنّ البيئة والمناخ الإداري على ممارسة عملية التمكين، ووجود كثير من المعوقات والمشكلات التي تواجه ممارسته، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لمديري الإدارات التعليمية، ومديري المدارس.

درجة التمكين الإداري المدرسي لدى مديري المدارس جاءت بمستوى عالٍ. وأظهرت الدراسة أيضاً أنّ درجة الموافقة على المعوقات تمثل درجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الاستبانة، تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي، وعدد البرامج التدريبية) عند مستوى ($\alpha=0.01$). وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس حول التمكين الإداري لتجاوز المعوقات.

وكشفت دراسة الزهراني (2018) عن معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عيّنة مكوّنه من (90) قائداً أكاديمياً من القيادات الأكاديمية على مستوى الكليات بجامعة تبوك بمدينة تبوك. وخلصت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة وجود المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية، وأنّ درجة وجود المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية.

وهدفت دراسة طيفور (2018) تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهنّ أنفسهنّ، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأنّ الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تُعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وضرورة إنشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية ولموظفات الجامعة من أجل تمكينهن إدارياً.

وأجرى الطراونة والنهدي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على جميع مديرات المدارس والبالغ عددهن (181) مديرة. وأشارت نتائج الدراسة أنّ التمكين الإداري متوقّف

وإقصاء مشاركة المعلمين بصنع القرار.

دراسة (Cherif 2010) et al., وعنوانها: Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff. هدفت الدراسة تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين وكيفية تحقيقه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت الدراسة تصوراً للإثراء الأكاديمي عن طريق قلب الهرم الوظيفي وتصميم بيانات عمل إيجابية تسودها العلاقات المتميزة، مع التركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس في المجالات التي تعزز أبعاد التمكين. وحددت الدراسة العناصر الأساسية للتمكين وهي: دراسة ثقافة المنظمة والعمل على تحليلها، ووضع رؤية واقعية ومقنعة لمستقبلها، وتعزيز الحوار، وتبادل المعلومات، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتقاسم السلطة والمسؤوليات، والتركيز على الأفكار لا على الأشخاص، وتعزيز الرقابة الذاتية والاستعاضة عن التسلسل الهرمي القديم بفرق العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة انه - حسب علم الباحثة- لا توجد دراسة تبين معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم؛ إذ إنها الدراسة الأولى التي تُجرى في مديرية التربية والتعليم في لواء الرّصيفة، وهذا يدل على افتقار الميدان لهذه الدراسات.

وتشابهت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الإحصائي الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كدراسة العازمي (2021) ودراسة الغامدي (2020) ودراسة أبو ناصر (2019) ودراسة الزهراني (2018) ودراسة Egezza & (2018) ودراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة (Ayub, 2013)، واختلفت عن جميع الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة وحدودها المكانية. كما اختلفت عن دراسة (Thornburg & Mangai, 2011) في طريقة جمع البيانات.

لذا، يمكن القول: إنّ الدراسات السابقة قد اختلفت مع الدراسة الحالية في أكثر من جانب، وتشابهت معها في جوانب عدة، ومن جانب آخر، لقد استفادة الباحثة من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة، وتطوير أداة جمع المعلومات، والتعرّف على نتائجها ومقارنتها بنتائج

وأجرى حمادنة (Hamadneh, 2016) دراسة هدفت التعرف على مستوى تمكين معلمي الطلبة الموهوبين في الأردن، والكشف عن الفروق الإحصائية لدرجة التمكين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، تكونت عينة الدراسة من (80) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في محافظات عمان والزرقاء والبلقاء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من التمكين لدى المعلمين، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الدراسات الأجنبية

دراسة (Egezza & Ayub, 2013) بعنوان: Influence of Empowerment on Employee Performance: A Case of Primary School Teachers' in Kakamega Central District, Kenya. هدفت الدراسة التعرف على تأثير التمكين على أداء العاملين في قطاع التعليم في المدارس الابتدائية، وهدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين النفوذ في اتخاذ القرارات وأداء العاملين في قطاع التعليم الابتدائي، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات؛ حيث طبقت الأداة على عينة عشوائية بلغت (164) معلماً في المدارس الابتدائية في المنطقة الوسطى كاكاميغا في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين، وكذلك يؤثر على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، كما أكدت الدراسة على ضرورة تشجيع العاملين من الإدارة العليا في المنظمة، وأكدت ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتحديد الأهداف التعليمية.

دراسة (Thornburg & Mangai, 2011) بعنوانها: Empowerment Teacher and School Reform. هدفت الدراسة تحديد العوامل التي تحد من تمكين المعلمين في البيئات المدرسية؛ من أجل إصلاح المدارس من خلال التشاركية والتنمية المهنية، وتمت مقابلة (42) معلماً بالمرحلة الابتدائية والثانوية من الذين عُذوا من المقاومين للتغيير في خمس مناطق تعليمية في نيويورك، وتم استطلاعهم في الأساليب التي تعيق تمكينهم، وقد حُللت إجاباتهم، وأسفرت الدراسة عن وجود مؤشرات؛ وهي وجود قيود إدارية، والخوف من المساءلة، وعدم وجود خطة واضحة، وعدم وجود النمط القيادي الداعم للتمكين،

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة مكوّنة من (30) فقرة بالاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية، والدراسات السابقة، كدراسة كل من أبو ناصر (2019)، ودراسة الزهراني (2018)، ودراسة طيفور (2018)، إلى جانب الخبرة التي تمتلكها الباحثة في هذا المجال، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أبعاد (البعد الأول معوقات إدارية، البعد الثاني معوقات بشرية، البعد الثالث معوقات تقنية).

الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة في تدعيم الإطار النظري، ومن هنا، تميزت هذه الدراسة بالأداة التي تم بناؤها، والعينة التي طبقت عليها، إضافة إلى تطبيقها في لواء الرصيفة، وعينة الدراسة (مساعدو المدير)، خلال بيان معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم، للعام الدراسي 2021/2022.

صدق أداة الدراسة**الصدق الظاهري**

عرضت أداة الدراسة بشكلها الأولي على (10) محكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي، للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لما وُضعت لقياسه، وأخذت الباحثة بملاحظاتهم، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين أكثر من 85% وهي نسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

صدق البناء

تم التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها، وذلك لتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، والفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.30) تُعدّ متدنية، ويجب حذفها، كما يوضح الجدول (2).

من الجدول (2) يتبين أنّ معاملات تميّز جميع فقرات أبعاد الدراسة تتراوح ما بين (0.321 - 0.773) وهي قيم دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.01$) وهي فقرات تتمتع بتمييز عالٍ كونها أكبر من (0.30)، وهذا يدل على أنّ الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)، وذلك كما يلي في الجدول (3).

الطريقة والإجراءات**منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفيّ المسحي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع مساعدي ومساعدات مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والبالغ عددهم (102) (18 مساعداً و 84 مساعدة)، بالرجوع إلى التقرير الإحصائي لمديرية التربية والتعليم / قسم التخطيط التربوي.

عينة الدراسة

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من (102) مساعداً ومساعدة في المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة، حيث تم التواصل معهم من خلال استبانة إلكترونية وُرّعت عن طريق تطبيق Whatsapp، حيث قام (93) مساعداً ومساعدة بالرد على الاستبانة، في حين لم يتم الرد على (9) استبانات، وبهذا أصبح العدد النهائي لعينة الدراسة (93) مساعداً ومساعدة، ويتوزع أفراد عينة الدراسة كما يتبين في الجدول (1).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	15	16.1
	أنثى	78	83.9
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	43	46.2
	ماجستير	39	41.9
	دكتوراه	11	11.8
سنوات الخبرة	من 5 - 10 سنوات	49	52.7
	أكثر من 10 سنوات	44	47.3
	المجموع	93	100.0

المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام حزمة SPSS الإحصائية لإدخال البيانات بعد ترميزها، ليتم تحليلها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة على فقرات الدراسة، وتم تحديد درجة الموافقة من خلال الصيغة الآتية:

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى	=	1 - 5	=	1.33
	عدد المستويات		3		

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفترة
المنخفض	1 - 2.33
المتوسط	2.34 - 3.67
المرتفع	3.68 - 5

2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

3. اختبارات للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).

(T-test).

4. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات

أداة الدراسة.

5. اختبار ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة الدراسة الأولى والدرجة الكلية لمحوورها

المعوقات الإدارية	المعوقات البشرية	المعوقات التقنية
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
الفقرة	الفقرة	الفقرة
1	11	21
2	12	22
3	13	23
4	14	24
5	15	25
6	16	26
7	17	27
8	18	28
9	19	29
10	20	30

** معنوية عند مستوى 0.01

الجدول (3) معاملات كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

البُعد	معامل كرونباخ ألفا
المعوقات الإدارية	0.81
المعوقات البشرية	0.86
المعوقات التقنية	0.85
المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	0.89

من الجدول (3) يلاحظ أنّ جميع القيم الظاهرة فيه صالحة لغايات الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرو نباخ ألفا أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

متغيرات الدراسة: تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ثانياً: المتغير الرئيس: درجة تقدير أفراد عيّنة الدراسة معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تعبر عن بُعد "المعوقات الإدارية"

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوق
مرتفعة	91.4	0.498	4.57	قلة وعي بعض مديري المدارس بأهمية توظيف التمكين الإداري في عملهم.
مرتفعة	90.5	0.502	4.53	هيكل المدرسة التنظيمي يعيق تفعيل التمكين الإداري.
مرتفعة	87.1	0.481	4.35	خوف بضع مديري المدارس من فقدان السلطة الممنوحة لهم في النظام.
مرتفعة	84.5	0.420	4.23	كثرة العبء الإداري الملحق على عاتق مديري المدارس.
مرتفعة	83.9	0.397	4.19	عدم وجود إجراءات تنظيمية داعمة للتمكين الإداري.
مرتفعة	81.1	0.227	4.05	استخدام مديري المدارس المركزية في قراراتهم.
مرتفعة	77.4	0.646	3.87	قلة اتباع مديري المدارس أسلوب العمل بالفريق في أداء أعمالهم.
مرتفعة	76.3	0.859	3.82	قلة الثقة الإدارية بين مدير المدرسة والعاملين فيها.
متوسطة	71.0	0.903	3.55	محدودية الدورات التدريبية المتاحة لمديري المدارس والمتعلقة بالتمكين الإداري.
متوسطة	68.8	0.598	3.44	افتقار إدارة المدرسة لسياسات واضحة لتبني مفهوم التمكين الإداري.
مرتفعة	81.2		4.06	المؤشر الكلي

وفي الجدول (5) تفصيل للفقرات المعبرة عن أبعاد القيادة التبادلية.

يلاحظ من الجدول (5) أنّ المستوى العام للفقرات التي تعبر عن المعوقات الإدارية كان مرتفعاً وتراوح ما بين (3.82 - 4.57)، حيث حصلت الفقرة " قلة وعي بعض مديري المدارس بأهمية توظيف التمكين الإداري في عملهم" على أعلاها، والفقرة " قلة الثقة الإدارية بين مدير المدرسة والعاملين فيها" على أدناها، عدا الفقرتين " محدودية الدورات التدريبية المتاحة لمديري المدارس والمتعلقة بالتمكين الإداري، افتقار إدارة المدرسة لسياسات واضحة لتبني مفهوم التمكين الإداري" فقد حصلنا على درجات متوسطة بلغت (3.55)، (3.44) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (4.06)، وهو متوسط مرتفع الدرجة. مما يدل على أن درجة ممارسة المعوقات الإدارية لدى مديري

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن معوّقات ممارسة التمكين الإداري

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	81.2	0.25	4.06	المعوقات الإدارية
مرتفعة	74.1	0.54	3.71	المعوقات البشرية
متوسطة	70.9	0.69	3.54	المعوقات التقنية
مرتفعة	75.4	0.42	3.77	المؤشر العام

يبين الجدول (4) أنّ الأبعاد التي تعبر عن المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري قد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.54 - 4.06)، وقد حصل بُعد "المعوقات الإدارية" على أعلى الدرجات المرتفعة بمتوسط حسابي (4.06)، وبُعد "المعوقات التقنية" على أدنى الدرجات المتوسطة بمتوسط حسابي (3.54)، وبلغ المعدل الكلي (3.77) وهو معدل مرتفع الدرجة، ويدلّ هذا على أنّ درجة معوّقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم، كانت ضمن المستوى المرتفع. يُعزى سبب ذلك إلى القصور في إعداد مديري المدارس وتدريبهم في جوانب التمكين الإداري؛ بسبب قلة البرامج التدريبية المتخصصة والمتعلقة فيه، وكذلك إمكانية أن يؤدي التمكين الإداري إلى إساءة العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين، كما أنّ التمكين الإداري يتطلب درجة عالية من الثقة لدى مديري المدارس؛ وهو ما لا يتوافر أحياناً في ظل التعديلات والتغيرات الوظيفية للرؤساء والمرؤوسين، وقلة الوقت الكافي لتطبيق ما تعلمه المديرون من مهارات تخص التمكين في مدارسهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عباس (2016) حيث توصلت إلى وجود درجة كبيرة من معوّقات التمكين الإداري في مدارس التعليم العالي في مصر، ومع دراسة العتيبي (2017) حيث توصلت لمستوى مرتفع من معوّقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بينما توصلت دراسة أبو ناصر (2019) لوجود معوّقات التمكين الإداري بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الحكومية في السعودية.

المدارس، ومنها البرامج المتعلقة بعملية التمكين الإداري، إضافة إلى عدم تقبل معظم مديري المدارس لمفهوم التغيير والتطور الإداريين، مما أدى إلى مقاومة بعض مديري المدارس للتغيير خوفاً لافتقادهم بعض الصلاحيات، وكذلك يمكن أن يكون ضعف الحوافز المادية والمعنوية أو ضعف العدالة فيه، ومقاومة بعض مديري المدارس للتغيير، وذلك لعدم وجود حوافز تحرك رغباتهم وتدفعهم لتقبل المخاطرة وتحمل المسؤولية وتطبيق التمكين الإداري في المدرسة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2020) حيث توصلت نتائج تقييم فقرات بُعد المعوقات البشرية لتطبيق التمكين الإداري في التعليم جاء ضمن الدرجة المرتفعة، ودراسة الزهراني (2018) حيث أظهرت النتائج أنّ درجة وجود المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تعبر عن بُعد "المعوقات البشرية"

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوق
مرتفعة	90.8	0.501	4.54	تعارض أهداف التمكين الإداري مع المصالح الشخصية لمديري المدارس.
مرتفعة	81.9	0.444	4.10	معارضة بعض مديري المدارس للتغيير خوفاً من فقدانهم لبعض الصلاحيات.
مرتفعة	80.2	1.005	4.01	غياب معايير اختيار الكادر البشري في المدرسة.
مرتفعة	77.6	1.169	3.88	عدم تقديم مديري المدارس الحوافز للعاملين لتشجيعهم للوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.
مرتفعة	75.3	1.067	3.76	تخوف بعض مديري المدارس من المسؤولية.
متوسطة	72.3	1.113	3.61	قصور فهم ثقافة التمكين الإداري عند بعض مديري المدارس.
متوسطة	68.4	1.440	3.42	ضعف ثقة بعض مديري المدارس بأنفسهم.
متوسطة	67.7	0.944	3.39	عدم قناعة مديري المدارس بجذوى تطبيق التمكين الإداري.
متوسطة	65.6	1.338	3.28	تفضيل مديري المدارس نجاحهم الشخصي على نجاح العاملين في المدرسة.
متوسطة	61.5	0.924	3.08	ضعف رغبة بعض مديري المدارس بتطوير مهاراتهم الإدارية.
مرتفعة	74.1		3.71	المؤشر الكلي

المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم كانت ضمن المستوى المرتفع، ويُعزى سبب ذلك إلى وجود نقص في الكادر الإداري للمدرسة، مما يجعل مدير المدرسة يتحمل أعباء إدارية ملقاه على عاتقه تفوق مهامه داخل المدرسة، إضافة إلى وجود نقص في دعم وزارة التربية والتعليم لتطبيق التمكين الإداري في المدارس، وقلة وجود تشريعات توجه مديري المدارس للعمل في هذا المفهوم الإداري، إضافة إلى قلة وعي مديري المدارس وضعف قناعتهم بتطبيقه. وكذلك عدم أخذ آراء مديري المدارس بعين الاعتبار، وربما يعود ذلك إلى ضعف قناعة إدارة المنطقة التعليمية بتمكين مديري المدارس وزيادة صلاحياتهم، مع شيوع نمط الإدارة المتسلطة الذي لا يتيح لمديري المدارس الفرص لاتخاذ قرارات إدارية تتعلق بمهام عملهم على المستوى الإجرائي من الإدارة المدرسية. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2018) حيث أظهرت النتائج أنّ درجة وجود المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية، واختلفت عن دراسة طيفور (2018) بأنّ درجة وجود المعوقات الإدارية التي تواجه القيادات النسائية بجامعة حائل من وجهة نظرهنّ جاءت ضمن المستوى المتوسط.

يلاحظ من الجدول (6) أنّ المستوى العام للفقرات التي تعبر عن المعوقات البشرية كان مرتفعاً، وتراوحت ما بين (3.76 - 4.54)، حيث حصلت الفقرة "تعارض أهداف التمكين الإداري مع المصالح الشخصية لمديري المدارس" على أعلاها، والفقرة "تخوف بعض مديري المدارس من المسؤولية" على أدناها، عدا الفقرات "قصور فهم ثقافة التمكين الإداري عند بعض مديري المدارس، ضعف ثقة بعض مديري المدارس بأنفسهم، ضعف رغبة بعض مديري المدارس بتطوير مهاراتهم الإدارية" فقد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.08 - 3.61)، وبلغ المتوسط العام (3.71)، وهو متوسط مرتفع الدرجة. مما يدل على أنّ درجة ممارسة المعوقات البشرية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم كانت ضمن المستوى المرتفع. ويُعزى سبب ذلك إلى ضعف ثقافة مديري المدارس بمفهوم التمكين الإداري، واعتماد الأغلبية على الأسلوب التقليدي في إدارة أعمالهم، وقلة الدورات التدريبية التي تساعد في فهم ثقافة التمكين الإداري، وقلة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تعبّر عن بُعد "المعوقات التقنية"

المعوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
عدم توافق الأجهزة التقنية في المدرسة مع أنظمة التمكين الإداري	3.83	1.080	76.6	مرتفعة
ضعف شبكة الإنترنت في المدرسة	3.82	1.010	76.3	مرتفعة
نقص طرق التواصل الحديثة داخل المدرسة	3.70	1.140	74.0	مرتفعة
قلة خبرة بعض مديري المدارس في استخدام مهارات الحاسوب	3.68	1.023	73.5	مرتفعة
تخوف بعض مديري المدارس من مستحدثات التقنيات الحديثة	3.65	1.080	72.9	متوسطة
نقص البرامج التدريبية التي ترفع من المهارات التقنية لمديري المدارس	3.57	1.127	71.4	متوسطة
افتقار وجود قاعدة بيانات إدارية في المدرسة	3.41	1.154	68.2	متوسطة
عدم توفر خدمات لصيانة التقنيات المستخدمة في المدرسة	3.40	1.054	68.0	متوسطة
عدم وجود خطط لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في الإدارة	3.33	1.136	66.7	متوسطة
قدم الأنظمة والأجهزة التقنية المتوفرة في المدرسة	3.05	1.155	61.1	متوسطة
المؤشر الكلي	3.54	70.9		متوسطة

المتوسط، ويُعزى سبب ذلك إلى التخطيط غير المنظم للاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك لاعتقاد بعض مديري المدارس أنّ المدرسة نجحت في إدارة أعمالها دون الحاجة إلى استخدام التقنية، إضافة إلى تخوّف مديري المدارس من تعطل الأجهزة التقنية في المدرسة والتأخر في صيانتها، وعدم توقّر كوادرات مدرّبة للتعامل مع هذه الأجهزة في حال تعطلها مما يؤدي إلى عدم سير المعاملات الإدارية وفقدان بعض البيانات. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2018). حيث أظهرت النتائج أنّ درجة وجود المعوّقات التقنية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة متوسطة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوّقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

(أ) متغير النوع الاجتماعي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (أ)، تم استخدام Independent Sample T-test، والجدول (8) يبين ذلك.

يبين الجدول (8) أنّ قيم T لم تكن دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل هذا على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوّقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. ويُعزى سبب ذلك أنّ معظم مساعدي المديرين على الرغم من اختلافهم بالنوع الاجتماعي، إلا أنّهم متفقون على معوّقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، والبشرية، والتقنية) التي تواجه مديري ومديرات المدارس في عملهم، إضافة إلى تشابه وتمائل إدراك المساعدين الذكور والإناث للمعوّقات التي تعترض مديري المدارس عند تطبيق التمكين الإداري. اتفقت هذه النتيجة مع الزهراني (2018) بأنّ القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على الرغم من اختلافهم وفقاً لمتغير الجنس إلا أنّهم متفقون على معوّقات تطبيق التمكين الإداري التي تواجههم بجامعة تبوك، ومع دراسة (Hamad-neh, 2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين لدى المعلمين تُعزى لمتغير الجنس.

يلاحظ من الجدول (7) أنّ المستوى العام للفقرات التي تعبّر عن المعوّقات التقنية كان متوسطاً وتراوح ما بين (3.05 - 3.65)، حيث حصلت الفقرة "تخوف بعض مديري المدارس من مستحدثات التقنيات الحديثة" على أعلاها، والفقرة "قدم الأنظمة والأجهزة التقنية المتوفرة في المدرسة" على أدناها، عدا الفقرات "عدم توافق الأجهزة التقنية المتوفرة في المدرسة مع أنظمة التمكين الإداري، ضعف شبكة الإنترنت في المدرسة، نقص طرق التواصل الحديثة داخل المدرسة، قلة خبرة بعض مديري المدارس في استخدام مهارات الحاسوب" فقد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.68 - 3.83)، وبلغ المتوسط العام (3.54)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أنّ درجة ممارسة المعوّقات التقنية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظر مساعديهم كانت ضمن المستوى

المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. ويُعزى سبب ذلك أن طبيعة موضوع التمكين الإداري وحدائته تطبيقه في المدارس الأردنية، حيث لا يزال مشروعاً قيد الدراسة، ومعرفة معظم مديري المدارس بأهمية هذا المشروع وتفصيله تكاد تكون متماثلة على اختلاف خبراتهم، إضافة إلى تشابه ظروف المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، وتقارب ظروف إعداد القيادات في هذه المدارس وتدريبهم وآليات ترشيحهم لإدارة المدرسة، وتقارب خبراتهم في مجال التمكين الإداري. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو ناصر (2019) والتي بينت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الزهراني (2018) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حمل درجة تقدير معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة تم بلورة مجموعة من التوصيات وتتمثل في:

1. تشجيع اهتمام القيادات التربوية بالتمكين الإداري وبشكل مستمر؛ لأنه يؤثر إيجابياً على أداء المدارس والعملية التعليمية برمتها.
2. وضع خطط تعزز التمكين الإداري داخل مؤسسات التربية بمشاركة مساعدي المديرين والقائمين على التنفيذ لوضع ضوابط تكفل تحقيق الأهداف المنشودة، والتغلب على معوقات تطبيقه.
3. تعزيز التدريب النوعي لمديري المدارس وإشراك جميع الخبرات والمؤسسات التعليمية للتغلب على هذه المعوقات على أن يشمل التدريب جميع المجالات.

(ب) تبعاً لمتغير المؤهل العملي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ب)، تم استخدام اختبار One Way ANOVA ، والجدول (9) يبين ذلك.

يبين الجدول (9) أن قيم F لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويدل هذا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويُعزى سبب ذلك أن دور التمكين الإداري وتطبيقه في المدارس هي ضرورة ملحة، لأنه يمكن مديري المدارس من تأدية أعمالهم الإدارية بشكل أفضل، كما أن الحديث متقارب عن معوقات التمكين الإداري وآلية تطبيقه من قبل مديري المدارس بين المساعدين والمساعدات، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو ناصر (2019) والتي بينت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (Hamadneh, 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين لدى المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(ج) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ج)، تم استخدام Independent Sample T-test ، والجدول (10) يبين ذلك.

يبين الجدول (10) أن قيم T لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل هذا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري

الجدول (8) اختبار Independent Sample T-test لتأثير متغير النوع الاجتماعي

المعوقات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة																																
المعوقات الإدارية	ذكر	15	4.07	0.274	0.223	91	0.824																																
	أنثى	78	4.06	0.244				المعوقات البشرية	ذكر	15	3.74	0.368	0.263	91	0.793	أنثى	78	3.70	0.565	المعوقات التقنية	ذكر	15	3.84	0.475	1.852	91	0.067	أنثى	78	3.49	0.709	المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	ذكر	15	3.88	0.324	1.151	91	0.253
المعوقات البشرية	ذكر	15	3.74	0.368	0.263	91	0.793																																
	أنثى	78	3.70	0.565				المعوقات التقنية	ذكر	15	3.84	0.475	1.852	91	0.067	أنثى	78	3.49	0.709	المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	ذكر	15	3.88	0.324	1.151	91	0.253	أنثى	78	3.75	0.436								
المعوقات التقنية	ذكر	15	3.84	0.475	1.852	91	0.067																																
	أنثى	78	3.49	0.709				المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	ذكر	15	3.88	0.324	1.151	91	0.253	أنثى	78	3.75	0.436																				
المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	ذكر	15	3.88	0.324	1.151	91	0.253																																
	أنثى	78	3.75	0.436																																			

الجدول (9) اختبار One Way ANOVA لتأثير متغير المؤهل العلمي

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	دبلوم عالي	43	4.1070	0.23543	2	0.103	1.709	0.187
	ماجستير	39	4.0333	0.25478				
	دكتوراه	11	3.9727	0.25334				
	Total	93	4.0602	0.24766				
المعوقات البشرية	دبلوم عالي	43	3.7628	0.55464	2	0.144	0.494	0.612
	ماجستير	39	3.6718	0.53161				
	دكتوراه	11	3.6091	0.50290				
	Total	93	3.7065	0.53646				
المعوقات التقنية	دبلوم عالي	43	3.5581	0.62952	2	0.013	0.028	0.973
	ماجستير	39	3.5231	0.74955				
	دكتوراه	11	3.5545	0.73398				
	Total	93	3.5430	0.68690				
المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	دبلوم عالي	43	3.8093	0.39570	2	0.066	0.367	0.694
	ماجستير	39	3.7427	0.45646				
	دكتوراه	11	3.7121	0.41587				
	Total	93	3.7699	0.42164				

الجدول (10). اختبار Independent Sample T-test لتأثير متغير سنوات الخبرة

المعوقات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	من 5 - 10 سنوات	49	4.07	0.240	0.208	91	0.836
	أكثر من 10 سنوات	44	4.05	0.258			
المعوقات البشرية	من 5 - 10 سنوات	49	3.71	0.597	0.148	91	0.883
	أكثر من 10 سنوات	44	3.70	0.466			
المعوقات التقنية	من 5 - 10 سنوات	49	3.45	0.756	-1.4	91	0.165
	أكثر من 10 سنوات	44	3.65	0.592			
المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري	من 5 - 10 سنوات	49	3.74	0.460	0.650	91	0.517
	أكثر من 10 سنوات	44	3.80	0.377			

إعلان عدم تضارب المصالح

تعلن وتتعهد الباحثة عبير نواف سليم العواد أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإنّ هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة كانت سواء مكتوبة، أم مقروءة، أم منشورة، أو مرئية، أم مسموعة.

إعلان الدعم المادي

لم يحصل البحث على دعم مادي

المراجع العربية

أبو ناصر، فتحي. (2019). درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات

ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الإحساء. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية. 20(1)، 213 - 235.

البداعية، موزة. (2011). متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس].

الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عُمان. مجلة المنارة، 20(1)، 41-87.

الرقب، منورة. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري

عفانه، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين].

قريشي، محمد والسبتي، لطيفة. (2014). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(1): 59 - 89.

قويدر، منال نعمان (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين].

هوارى، عفاف. (2020). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 4(3)، 176 - 190. <https://doi.org/10.26389/AJSRP>. H310320

English references:

Abu Elnaga, A & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 3-26.

Cherif, A., Ofori-Amoah, B. and Stefurak, L. (2010) . Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(2). <http://doi.org/10.58809/EHKE5842>

Cook. W. & Hunsaker, L. (2011). Increasing Student-Learning Team Effectiveness With Team Charters. *The Journal of Education for Business*, 86(3):127-139.

Daft, R. L. (2004). *Organizational Theory and Design* (8th ed.). Thomson Learning.

Egessa & Ayub. (2013). Influence OF Empowerment On Employee Performance: A Case Of Primary School Teachers' In Kakamega Central District, Kenya. *International Journal of Research in Commerce Managment*, 4(9):121-171.

Evans, J. (2008). *Quality and performance, management, organization and strategy* (5th ed.). Thomson, south-Western, USA.

Hamadneh, B (2016). Level of Empowerment of Teach-

من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].

الزهراني، عبد الله بن محمد. (2018). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 34(2)، 356 - 389.

الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 3(1)، 35 - 65.

العازمي، منيرة جعيلان. (2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت. *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي*، 4(1): 121-192. <https://doi.org/10.21608/mseg.2021.186267>

العتيبي، غلباء بنت فيصل. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 173(2): 629 - 701.

العميان، محمود خلف. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط 5). دار وائل للنشر والتوزيع.

العودات، ميساء علي (2017). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية].

الغامدي، منال. (2020). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، 185(3)، 753 - 790. [js-10.21608](https://doi.org/10.21608/jrs-10.21608.rep.2020.86452)

خلف الله، محمود إبراهيم. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. *مجلة العلوم التربوية جامعة الكويت*، 31(123)، 326-372.

طيفور، هيفاء علي. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، 7(2)، 43 - 90.

عباس، عبد السلام الشبراوي. (2016). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية. *جامعة بورسعيد - مجلة كلية التربية، العدد (20)*، 112 - 170.

سيرة ذاتية مختصرة للباحثة

عبير نواف سليم العواد



مساعدة مديرة مدرسة اسماء بنت يزيد الثانوية المختلطة في مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة وزارة التربية والتعليم حاصلة على دبلوم إدارة مدرسية.

- ers of Gifted Students in Schools of King Abdul-
lah II for Excellence. *Journal of Education and
Human Development*, 5(1), 262-269. [http://dx.doi.
org/10.15640/jehd.v5n1a27](http://dx.doi.org/10.15640/jehd.v5n1a27)
- Lee, A. & Nie, Y. (2016). Teachers' Perceptions of School
Leader Empowering Behaviors on Psychological
Empowerment: A Moderated Path Analysis. *New
Waves Educational Research & Development*,
19(2), 36-58.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empow-
erment on Employees Performance. *Advanced Re-
search in Economic and Management Sciences*, 2,
40-46.
- Thornburg, D. & Managai, A. (2011). Teacher Empower-
ment and School Reform. *Journal of Ethnographi-
cal & Qualitative Research*. 5 No. 1935-3308: 205-
217, EJ955299.
- Weshah, H. (2012). The Perception of Empowerment and
Delegation of Authority by Teachers in Australian
and Jordanian Schools: A Comparative Study. *Eu-
ropean Journal of Social Sciences*, 31(3), 359-375.