



جامعة المنصورة
كلية التربية



تطوير الإدارة التعليمية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان

إعداد

د/ نغم محمد سليمان أبوالبصل

أستاذ إرشاد نفسي وتربوي مشارك ، قسم التربية الخاصة، كلية الأميرة رحمة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

د/ جمال فواز منصور العمري

استاذ الإدارة التربوية المشارك/ ومساعد مدير مركز تكنولوجيا التعلم والتعليم
قسم العلوم الأساسية، كلية الأميرة رحمة الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٧ – يوليو ٢٠٢٤

تطوير الإدارة التعليمية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر
المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة
عمان

د/ نغم محمد سليمان أبوالبصل

أستاذ إرشاد نفسي وتربوي مشارك ،
قسم التربية الخاصة، كلية الأميرة رحمة،
جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

د/ جمال فواز منصور العمري

استاذ الإدارة التربوية المشارك/ ومساعد
مدير مركز تكنولوجيا التعلم والتعليم
قسم العلوم الأساسية، كلية الأميرة رحمة
الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

المستخلص

يكتسب التمكين الإداري أهمية كبيرة من حيث صلته بالموارد البشرية، وتفعيل طاقاتها وقدراتها في عملية تطوير أداء المؤسسات على اختلافها وتحسينها بشكل مستمر، كما يعمل التمكين الإداري على تحسين مخرجات المؤسسة التعليمية وتشجيع إمكانيات وابتكارات العاملين فيها وتحفيزهم، ويقوم على فتح المجال للتدريب والسعي الدائم للنجاح، وهدف هذا البحث التعرف إلى واقع الإدارة التعليمية وملاحظاتها في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء، وتحديد درجة ممارسة التمكين الإداري فيها، واستخدام لذلك المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت الأداة باستبانة تمحورت حول الهدف من الدراسة، وتم استخراج النتائج بتطبيق اختبار العينة الواحدة، واختبار (Kruskal – Wallsh) ومعامل ارتباط بيرسون، وبينت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري كانت عالية إلا أن ملامح التطوير بالإدارة التعليمية كانت بنسبة متوسطة، وأكدت النتائج وجود علاقة موجبة طردية بين التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية، فكلما زادت ممارسة التمكين الإداري تطورت الإدارة التعليمية وارتقت مخرجاتها، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ملامح الإدارة التعليمية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تواجدت فروق دالة إحصائية في استجاباتهم فيما يتعلق بالمحور الأول درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعليمية، التمكين الإداري، التعليم العام.

Abstract

Administrative empowerment gains great importance in terms of its relationship to human resources and activating their energies and capabilities in the process of developing the performance of various institutions and improving them continuously. Administrative empowerment also works to improve the outcomes of the educational institution and encourage the capabilities and innovations of its employees and motivate them. It is based on opening the way for training and the constant pursuit of success, and its goal is This research identified the reality of educational administration and its features in general education schools from the point of view of supervisors and principals, and determined the degree of practice of administrative empowerment in it. The descriptive and analytical method was

used for this purpose. The tool was represented by a questionnaire centered on the goal of the research, and the results were extracted by applying the one-sample test, and the (Kruskal–Wallsh) and Pearson correlation coefficient.

The results of the study showed that the degree of practice of administrative empowerment was high, but the features of development in educational administration were at a moderate rate. The results confirmed the existence of a positive, direct relationship between administrative empowerment and the development of educational administration. The more administrative empowerment was practiced, the more developed the educational administration and the better its outcomes. The results revealed the absence of Statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the features of educational administration and the degree of practice of administrative empowerment in public education schools according to the variable of academic qualification, while there were statistically significant differences in their responses regarding the first axis, the degree of practice of administrative empowerment according to the variable of years of experience.

Keywords: educational administration, administrative empowerment, public education.

مقدمة

يُعدّ التمكين الإداري أحد المفاهيم المعاصرة التي برزت في نظريات الفكر الإداري بوجه عام والفكر الإداري التربوي بوجه خاص؛ إذ تقوم المؤسسات الإدارية التربوية بمهمة كبيرة في تربية الأجيال وتطوير حياة المجتمعات، وبالتالي لا بد من تكثيف الجهود بين أعضاء المؤسسة الواحدة من أجل الوصول للأهداف المنشودة بالوجه الأكمل (القاسمية والشحية، ٢٠١٩، ٣١٨). فتمكين القيادات المدرسية يعدّ تغييراً نوعياً في إدارة المدرسة، مما يؤدي إلى تطوير المدرسة، وتحسين أداء الموظفين، والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة بشكل سريع، كما أنها استراتيجية فعالة لتطوير مهارات وقدرات ومعارف الموظفين، فقد أصبح تطوير الأداء وتحسينه بشكل مستمر من الأمور الضرورية والمهمة لتصبح المؤسسات التربوية مستقرة بشكل أكبر مما هي عليه، وهذا يتطلب تخطيطاً واعياً واكتشاف لنواحي الضعف والمعوقات التي تعترض عملية التحسين والتطوير، وضرورة التحول من الطرائق التقليدية في التعامل لطرائق أكثر تطوراً وإبداعاً (خليل، ٢٠١٤، ١٨١).

وإن تمكين إدارة أي منظمة يساعد على تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة والمهام التي يقومون بها، كما يساعد على رفع مستويات أدائهم واكتسابهم الشعور بالعمل والمشاركة والاستقلالية في عملهم، وهذا أحد العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا لدى قادة المؤسسات وتشجعهم على أن يكونوا استباقيين ومبتكرين، فهي طريقة جديدة لتحويل المؤسسات التعليمية نحو مستقبل أكثر تنافسية وتطوراً، ويجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف (النوح، ٢٠١٧، ٨٠).

ويرى (kim & beehr, 2018, 193) أن التمكين الإداري يعمل على تحقيق التوازن بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، وذلك عبر تعزيز الرضا الوظيفي، والرفاهية في العمل، والمناخ التنظيمي، وتمكين العاملين، فهو يوضح كيفية خلق وتطوير مناخ تنظيمي معتمد على مرتكزات جهود المجموعات المنظمة، ولا يركز التمكين الإداري على مستويات أو أنواع ووظائف معينة، ولا يحدد مشاركة المجموعات مقابل الأفراد، وإنما يتضمن تدابير وسلوكيات تساعد في تعزيز العمل والمساهمة في صنع القرارات وإظهار الثقة في العمل،

ويضيف (المعاني، ٢٠١٥، ١٣٩) بأن التمكين يعطي العاملين فرصة وضع الأهداف التي تتعلق بعملهم، واتخاذ القرار بشأنها، إضافة لحل المشاكل والمعوقات التي تعترض تحقيقها. وتوجد عدة محاور للتمكين الإداري منها: تفويض السلطة والصلاحيات الذي يقود لتحقيق الالتزام والولاء من قبل العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمثل أعلى مستويات التمكين، إضافة لبعث العمل الجماعي، وبعث الحرية والاستقلالية التي تعدّ أحد الركائز التي تسهم في تحقيق فعالية كبيرة في نظام الإدارة ككل (عبد الله، ٢٠١٩، ٣٤٩)، إضافة لبعث القيادة بمعنى أن كل قائد لديه قوى متعددة للتأثير على من يتبع له، فهذه القيادة هي الوصول للأهداف المحددة لكل جماعة (العلاق، ٢٠٢٠، ١٤).

وللتمكين الإداري جانبين (الهيكل والنفس)، حيث يؤكد التمكين الهيكلي على السياق الهيكلي للتمكين، وتزويد العاملين لفرص متنوعة للاشتراك مع الإدارة الرسمية، ووفقاً لذلك تشارك الإدارة المعلومات والمعارف ليستطيع الجميع من المساهمة بصنع القرار، ومنحهم السلطة، والمسؤولية مع تشجيع المساءلة، والجانب الثاني هو التمكين النفسي الذي يعطي الجميع استقلالية بشكل أكبر بعملية صنع القرار، وذلك يجعلهم يشعرون بأهمية عملهم، ويزيد من شعورهم بالتقدير الذاتي والكفاءة الذاتية (قنديل، ٢٠٢٤، ١٠٧).

وهذا ما أكدته النغميش (٢٠٢٢) في دراسته بتشخيص واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ومعوقات هذا التطوير، وتحديد متطلباته، وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بضوء التمكين الإداري، وأن أبرز نتائج واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمثلت ببعث فرق العمل.

كما أكد كل من (بن ظهير والعتيبي، ٢٠٢٤) في دراستهم عن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية عبر توفير فرص تدريبية لهم في المجالات الإدارية والتربوية، وفيما يتعلق باتخاذ القرار وصناعته، ومهارات الاتصال الفعال بشكل خاص.

وبحثت دراسة (Al Maani, et al, 2020) مستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في جامعة عمان الأهلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بمحاوره مجتمعة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم والتدريب) على الأداء المؤسسي بمحاوره (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين) بجامعة عمان الأهلية.

بينما تحدثت الحلواني (٢٠٢٣) في دراسته عن معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، حيث طبق استبياناً على عدد من المدرّاء في المدارس الثانوية، وبينت نتائج الدراسة أن المعوقات المتواجدة حول جميع محاور التمكين الإداري (اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري) كانت درجتها متوسطة، وكشفت انعدام الفروقات بمتوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وفق متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة العلمية).

وهدفت دراسة الخطيب (٢٠٢٣) الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، وتمثلت الأداة في قياس التمكين الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت تواجد فروقات في درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي

متغير الدرجة العلمية لصالح الرتبة أستاذ دكتور، وفي متغير سنوات الخدمة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، كما بينت انعدام الفروقات بمستوى التمكين الإداري وفق متغيري الكلية والراتب. ودراسة الشمري والذبياني (٢٠٢٣) التي هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لديهم، وبينت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل جاء بمستوى عالٍ، وأن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل جاءت بمستوى عالٍ جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام ومحاوره الفرعية المتمثلة في (تفويض الصلاحية، المشاركة الفاعلة، البيئة الداعمة) ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام ومحاوره الفرعية المتمثلة في (الاتصال، صناعة القرار، حل المشكلات).

مشكلة الدراسة

تعاني مؤسسات تعليمية متعددة من قلة الاهتمام والعناية بتكوين قيادات للمستقبل تكون مستعدة لمواجهة أي عارض، ولديها القدرة على الاشتراك باتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة التي ينتمون لها، مما يسبب ضعفاً في الأداء وعائفاً أمام أي خطة أو مشروع (النجيمش، ٢٠٢٢، ٩). ويعد مفهوم التمكين الإداري حديث النشأة بشكل نسبي عند مقارنته بالمفاهيم الإدارية المألوفة، وبشكل خاص في المجال التربوي، وهذا بالتزامن مع الالتزام بمفاهيم إدارية أخرى كالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وعليه فإن التمكين الإداري يركز في دور العاملون وفعاليتهم بشكل مستقل وبعيد عن المنافسة مع المؤسسات الأخرى (الرقب وأبو كرم، ٢٠٢٠، ص ٤).

ويتم الاعتماد على التمكين لضمان أعلى مستويات الأداء عبر العاملين بالمؤسسة التعليمية جميعهم وأيضاً للوفاء بمتطلبات المجتمع، وينظر إلى التمكين الإداري على أنه إعطاء جميع العاملين حرية التصرف الإيجابي والاشتراك بصنع واتخاذ القرار، ومنح الثقة وسهولة الاتصال وانسياب المعلومات وتفعيل الإبداع الإداري، بما يعزز جودة الأداء وارتباطهم بالمدرسة وتطوير مناخ العمل داخل الصفوف الدراسية (Erida, 2018, 4).

يعد التمكين أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة لتحسين أداء القائمين على إدارة وقيادة المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فنجاح أي مدرسة إنما يعود لحسن إدارة العنصر البشري الموجود بها كما أن التمكين هو أحد المقومات الأساسي، لنجاح المؤسسة التعليمية لما له من دور في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

وبالرغم من الجهود المبذولة في العناية والاهتمام بإدارة مؤسسات التعليم، وتعزيز دور القائمين على إدارة المدرسة لتفعيل دورهم بتطوير العملية التعليمية إلا أن الباحثين في نطاق الإدارة المدرسية يؤكدون وجود الحاجة إلى المزيد من تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، حيث أكدت بعض الدراسات أن ممارسة السلوك الإداري ومستوى التمكين للعاملين منخفض بالرغم من ارتفاع درجة الاستعداد لاستيعاب والقيام بعملية التمكين (Nie & Lee, 2016).

كما أكدت دراسة (ندا، ٢٠١٩) أن دور مدراء المدارس محدود في التمكين للمعلمين والعاملين في المدرسة، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار وبطء تدفق المعارف والاتصالات وانخفاض فرص التنمية المهنية.

وتواجه عملية استخدام التمكين الإداري مجموعة من المعوقات كعدم وجود إعداد رسمي جيد للمدراء في المدارس، وندرة برامج التنمية المهنية خلال الخدمة، وعدم تلائم معايير الترقية

للأشخاص القائمين على قيادة وإدارة المدارس، وضعف المناخ التنظيمي الذي يشجع على التمكين، إضافة إلى أن أداء العاملين للأدوار المنوطة فيهم يتم بشكل روتيني غير مبدع، وتعدّ هذه المعوقات من المشكلات الكثيرة الانتشار والشائعة جداً في المدارس باختلاف أنواع المراحل التعليمية، وينعكس ذلك سلباً على الأداء الإداري وإمكانية تطبيق التمكين الإداري، وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى كيفية تطوير الإدارة التعليمية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن السؤالين الآتيين:

- ١- ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؟
- ٢- ما ملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين ومدراء المدارس في عمان.
- تحديد ملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء.
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري في تطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان.

فرضيات الدراسة

- توجد فروقات دالة إحصائياً في رأي المشرفين والمدراء حول درجة ممارسة التمكين الإداري وملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة عبر بيانها الأمور الآتية:

- مساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرار في وضع القائد المناسب في مكانه المناسب من خلال تقديم وصف لواقع ومتطلبات تطوير الإدارة التعليمية في ضوء التمكين الإداري.
- الكشف عن الصعوبات التي تعترض تطوير الإدارة التعليمية في ضوء التمكين الإداري، وتحديد أساليب التغلب عليها.
- مساعدة متخذي القرار في الإدارة التعليمية بتزويدهم بنتائج حديثة عن التمكين الإداري والصعوبات التي تعيق الإدارة التعليمية في تطبيقها لاتخاذ قرارات وتشريعات لإزالة هذه الصعوبات أو التخفيف منها.
- مساعدة إدارات التعليم العام بتطوير أدائها في ضوء التمكين الإداري من خلال تقديم بعض التوصيات.
- العمل على توسيع مشاركة المعلمين وأفراد المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات وتحفيزهم لتحقيق التميز في الأداء من خلال إدراك أهمية التمكين الإداري بتطوير الإدارة التعليمية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة من خلال الحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على تطوير الإدارة التعليمية في ضوء التمكين الإداري من خلال وجهة نظر المشرفين ومدراء المدارس في التعليم العام في عمان.
٢. **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام في مدينة عمان.
٣. **الحدود البشرية:** عينة من المشرفين ومدراء مدارس التعليم العام في عمان.
٤. **الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية وفيما يلي التعريف الإجرائي لها:

- **التمكين (Empowerment):**

لغويًا، يعني التمكين التقوية أو التعزيز، بينما إجرائيًا، يعدّ التمكين عملية منح القوة والسلطة سواء إلى الأفراد أو الشركات (هارفارد بزنس ريفيو، 2020).

- **التمكين الإداري (administrative empowerment):**

"منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق وتفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي" (المشار إليه في دراسة الفضلي والمحيسن، 2017، 132). **ويعرفه الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه** إتاحة الفرصة للعاملين في القسم أو الوحدة بإعطاء القرارات من خلال الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهم مع ضرورة متابعة الرئيس المباشر من خلال التحفيز والتدريب التخصصي وتنمية منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الجانب عرضاً تعريفياً لمنهج البحث الذي تم اعتماده، وتعيين المجتمع الأصلي للدراسة، واختيار العينة منه، وتصميم أداة البحث، وتحديد إجراءات ذلك مع استخراج خصائصها السكومترية، وتحديد الأساليب الإحصائية التي تستخدم للحصول على النتائج.

منهج الدراسة

وفقاً للهدف من الدراسة، فقد اختار الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج معتمد له، ويعد المنهج الوصفي أحد الأساليب المهمة في البحث العلمي ويعتمد على منهج منظم لدراسة الموضوع في شكله الطبيعي، ومن أكثر الطرق ملائمة لطبيعة الموضوع الذي يتم دراسته، وتعتمد هذه الطريقة على وصف الظاهرة محل الدراسة، وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، وبالتالي وصف الظاهرة نوعياً وعددياً، وتوضيح كمية وحجم ودرجة ارتباط الظاهرة بالظواهر الأخرى.

مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع عدد محدد ومعين من الأفراد المشتركين ببعض الخصائص، بحيث يتم اختيارهم لتمثيل ظاهرة معينة قيد البحث، ويتمثل مجتمع البحث بالمشرفين ومدراء مدارس التعليم العام في مدينة عمان بالأردن، ويبلغ عددهم (٥٥٨) موزعين على (١٨٦) مدرسة حكومية وخاصة.

عينة الدراسة

تمثل العينة قسم محدد يتم اختياره من مجتمع الدراسة بأسلوب معين، ولصعوبة تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع اختيرت العينة بطريقة عشوائية من المشرفين ومدراء مدارس التعليم العام في عمان، وقد تم اختيار (٢٢٥) منهم، وتطبيق أداة الدراسة عليهم.

أداة الدراسة

لتصميم أداة الدراسة قام الباحث بمراجعة بعض البحوث والدراسات التي اهتمت بتطوير الإدارات التعليمية ومدخل التمكين الإداري ومتطلبات تطبيقه، قام بتصميم استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام، وملامح الإدارة التعليمية فيها، وتم إعداد الصورة الأولية للاستبانة وتمثلت في (٤٠) فقرة، حيث تكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول: درجة ممارسة التمكين الإداري في الإدارات التعليمية لمدارس التعليم العام، وتكون من ٢٠ فقرة، بينما تناول المحور الثاني ملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان وتكون من ٢٠ فقرة، وكانت هذه الفقرات مقابل مقياس ليكرت الخماسي في تحديد استجابات أفراد العينة (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً).

أ. الصدق الظاهري للاستبانة

تم تعريف الصلاحية الظاهرية للاستبيان على أنها نسبة الاستبيان إلى ما يهدف لقياسه وعينة البحث التي سيتم التطبيق عليها، وللتأكد من ذلك تم إرسال استبيانات إلى الأشخاص المتخصصين في هذا المجال، حيث أرسل الباحث الاستبانة إلى (١١) مختصاً، وطلب منهم تحديد رأيهم في الأمور الآتية:

- دقة الصياغة والسلامة اللغوية.

- ملاءمتها للتعليمات.

- صحة مضمون الاستبيان.

- ملاءمتها للهدف من البحث.

وقدموا آراءهم في الاستبانة وتم أخذها في الحسبان بما يتوافق مع غرض الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء)

تم حسابه عبر تعيين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الاجمالية لها، وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من المشرفين ومدراء المدارس في التعليم العام بلغ عددهم (٢٠) مشرف ومدير من مجتمع الدراسة وخارج عينتها لحساب معاملات الصدق والثبات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١)

جدول (١) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة

م	المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
١	التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	٠.٥٨٧	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٢		التدريب والتطوير	٠.٦٦١	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٣		الثقة	٠.٦١٥	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٤		الرقابة والمتابعة	٠.٦٧١	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٥	الإدارة التعليمية	تقسيم العمل	٠.٥٢٨	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٦		الاتصال	٠.٦٣٤	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٧		أنظمة الجزاء وتدرجها	٠.٥٥٢	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥
٨		إدارة المخرجات	٠.٦١٤	٠.٠٠	دال عند ٠.٠٥

• ثبات الاستبانة

الغرض من ذلك هو تحقيق نفس النتائج من خلال تكرار استخدام الاستبيان على نفس الشخص، وبظروفه التي يحملها، أو استخدام أساليب أخرى تتسم بالدقة والاتساق والثبات لتحقيق استقرار النتائج.

واختار الباحث نوعين للثبات.

أشبات الاستقرار Stability Reliability

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثون أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار، وهو أحد الأساليب الشائعة لحساب الثبات، ويشير إلى درجة اتساق نتائج القياس التي تم الحصول عليها عند استخدام أداة القياس، أي تطبيق الأداة على مجموعة من الأفراد، ثم تصحيحها وتسجيل نتائجها، وبعد مرور بعض الوقت، إعادة تطبيقها على نفس الأفراد، في ظل ظروف مماثلة، وتصحيحها وتسجيل نتائجهم تم مسحهم مرة أخرى، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول قام الباحث بإعادة تطبيق الاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجتي التطبيق، فكان معامل ارتباط الدرجة الكلية للاستبانة في التطبيقين (0.78) وهذا يدل على ثبات جيد للاستبانة.

ب- طريقة ألفا كرونباخ:

هو يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من الاستبيان، باستخدام الصيغة العامة لقانون معامل ألفا عندما لا يكون احتمال الإجابة على السؤال ثنائياً. وباستخدام جميع فقرات الاستبيان فقد وجد الباحث أن معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبيان بلغ (0.79) وهو معامل ثبات جيد يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات اتساق داخلي جيد بين فقراتها ويصح اعتمادها في الدراسة الحالية، وكانت معاملات الثبات لكل محور كما يلي:

جدول (٢) معامل ثبات فقرات الاستبانة

م	المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	معامل الثبات
١	التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	٠.٧١
٢		التدريب والتطوير	٠.٧٤
٣		الثقة	٠.٨٣
٤		الرقابة والمتابعة	٠.٧٩
عبارات المحور ككل			
٥	الإدارة التعليمية	تقسيم العمل	٠.٨٣
٦		الاتصال	٠.٧٧
٧		أنظمة الجزاء وتدرجها	٠.٧٩
٨		إدارة المخرجات	٠.٨١
عبارات المحور ككل			
عبارات الاستبانة ككل			
			٠.٧٩

من خلال الجدول السابق يتبين أن جميع معاملات الثبات للاستبانة عالية، حيث تراوحت بين (0.71-0.83)، وتدل هذه المعاملات على نسبة عالية من الثبات للاستبانة، وعليه نستطيع استخدامها في التطبيق النهائي للبحث. نتائج البحث

يقدم الباحث في هذا القسم نتائج البحث التي تم التوصل إليها عبر تطبيق أداة البحث على أفراد عينة البحث وعرض هذه النتائج وتحليلها، ووصفاً لمتغيرات العينة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي للتوصل لنتائج البحث.

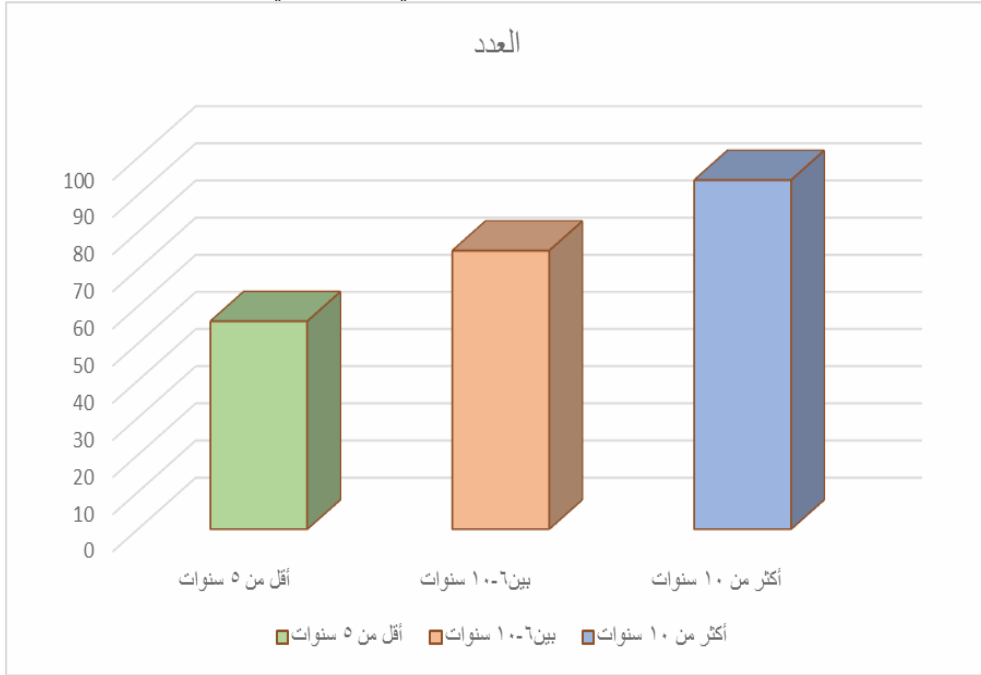
الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
توزعت عينة البحث وفق سنوات الخبرة كما في الجدول الآتي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٥٦	٢٤.٩%
بين ٥-١٠ سنوات	٧٥	٣٣.٣%
أكثر من ١٠ سنوات	٩٤	٤١.٨%
المجموع	٢٢٥	١٠٠%

نلاحظ من خلال الجدول السابق تفاوت أعداد المشرفين والمدراء حيث بلغت نسبة عينة أقل من ٥ سنوات ٢٤.٩% بينما تمثل فئة ٦-١٠ سنوات ٣٣.٣% من عينة الدراسة وفئة الخبرة التي تفوق ١٠ سنوات ٤١.٨%، ويمكن تمثيل أفراد العينة كما في الشكل الآتي:



الشكل البياني (١) عدد أفراد العينة حسب خبرتهم

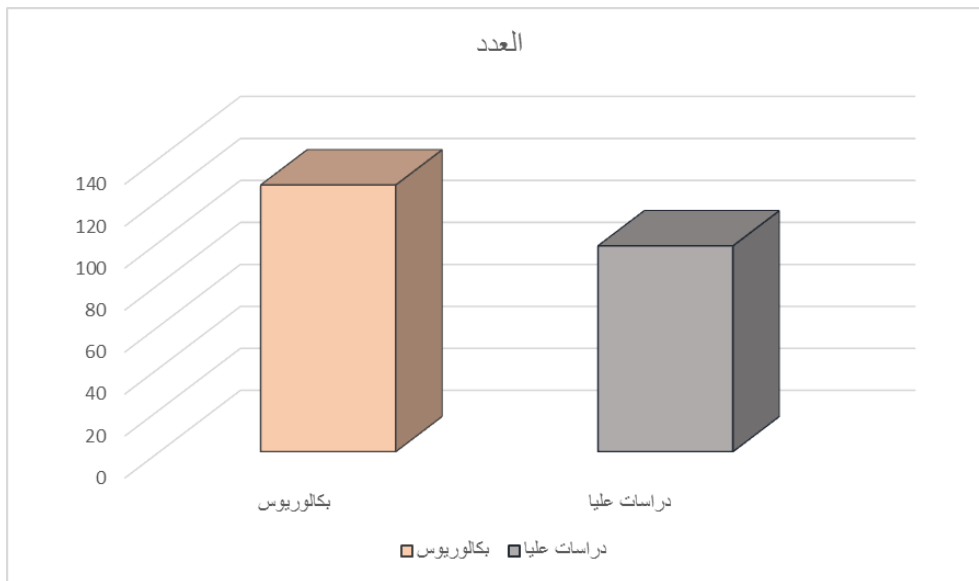
• توزيع العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تم توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وفق ما يلي:

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب شهادتهم

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	١٢٧	٥٦.٤%
دراسات عليا	٩٨	٤٣.٦%
المجموع	٢٢٥	١٠٠%

يتضح مما سبق أن ٥٦.٤% من أفراد العينة يمتلكون بكالوريوس، ٤٣.٦% منها حاصلين على شهادات عليا، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل البياني (٢) توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم

نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على: " ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين ومدراء المدارس؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample Test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول، وتحديد قيمة sig لكل منها، وكانت النتيجة كالآتي:

جدول (٥) إجابات أعضاء العينة على المحور الأول

العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة T	Sig	درجة الممارسة
تفويض الصلاحيات	٣.٧٦	٠.٩٣٨	٦٠.١٢	٠.٠٠٠	عالية
التدريب والتطوير	٣.٦٧	١.٠٦١	٥١.٨٥	٠.٠٠٠	متوسطة
الثقة	٣.٥٢	١.٠٦٩	٤٩.٣٠	٠.٠٠٠	متوسطة
الرقابة والمتابعة	٣.٣٥	٠.٣٣٥	٤٣.٣٤	٠.٠٠٠	متوسطة
جميع فقرات المحور الأول	٣.٧٥	٠.٦٠٧	٨٨.٢٣	٠.٠٠٠	عالية

نستنتج من خلال الجدول السابق ما يلي:

- درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في عمان من وجهة نظر المشرفين والمدراء جاءت بنسبة عالية بمتوسط (٣.٧٥) ويفسر الباحث ذلك أن الإداريين بالمدارس لديهم شغف وحافز دائم لمواكبة التطورات الإدارية، إلا أنه يتم استعمال التمكين الإداري دون تنظيم وتخطيط، فقد تكون هذه الممارسات غير منظمة ولا تحقق الفائدة المرجوة.

- احتل تفويض السلطات المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي ٣.٧٦ وانحراف معياري ٠.٩٣، بينما حقق التدريب والتطوير الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٣.٦٧ وانحراف معياري ١.٠٦١، والثقة في الترتيب الثالث بمتوسط ٣.٥٢ وانحراف معياري ١.٠٦٩، بينما جاءت الرقابة والمتابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٣٥ وانحراف معياري ٠.٣٣٥.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: " ما ملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample Test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني، وتحديد قيمة sig لكل منها، وظهرت النتائج كالآتي:

جدول (٦) إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني

العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة T	Sig	درجة التوافر
تقسيم العمل	٣.٨١	١.١١٦	٥١.٥١	٠.٠٠	عالية
الاتصال	٣.٧٢	١.٠٥٩	٥٢.٦٧	٠.٠٠	عالية
أنظمة الجزاء وتدرجها	٣.٦٥	٠.٨٥٩	٦٣.٧٢	٠.٠٠	متوسطة
إدارة المخرجات	٢.٧١	٠.٨٤٦	٤٨.٠٩	٠.٠٠	متوسطة
جميع فقرات المحور الثاني	٣.٤٧	٠.٥٨٧	٨٨.٧٥	٠.٠٠	متوسطة

نستنتج من خلال الجدول السابق ما يلي:

- درجة توافر الملامح الأساسية للإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء جاءت بنسبة متوسطة بمتوسط (٣.٤٧)، حيث أن الملامح موجودة إلا أنها لا تفي بحاجات ومتطلبات التمكين، فمخرجات إدارة التعليم لا تتمتع بالميزات التي يوفرها التمكين الإداري، وقد يعود انخفاض الدافعية لدى العاملين داخل الإدارات التعليمية للتعاون مع المدراء لانخفاض الدعم المادي، وغياب ثقافة القيادة الديمقراطية مما يسبب اختلافاً في الأداء الإداري ضمن الجهة الواحدة.

- احتل تقسيم العمل المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي ٣.٨١ وانحراف معياري ١.١١٦، بينما احتل الاتصال المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣.٧٢ وانحراف معياري ١.٠٥٩، وأنظمة الجزاء وتدرجها المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣.٦٥ وانحراف معياري ٠.٨٥٩، بينما جاء إدارة المخرجات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢.٧١ وانحراف معياري ٠.٨٤٦.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

يعرض الباحث في هذا القسم نتائج الفرضيات ومناقشتها عبر التطبيق أفراد العينة **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشرفين والمدراء حول درجة ممارسة التمكين الإداري ولامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

متغير المؤهل العلمي:

استخدم الباحث اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (٧) نتائج العينة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير	مؤهل علمي	عدد	متوسط	انحراف معياري	قيمة T	Sig	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بكالوريوس	١٢٧	٣.٧٣	٠.٧٣٤	١.٧٢٥	٠.٠٨٦	غير دالة
	دراسات عليا	٩٨	٣.٥٧	٠.٦٠٩			
الإدارة التعليمية	بكالوريوس	١٢٧	٣.٤٨	٠.٥٩	٠.٢٣٥	٠.٨١٤	غير دالة
	دراسات عليا	٩٨	٣.٤٦	٠.٥٨٦			

تبين من خلال النتائج في الجدول السابق انعدام الفروقات في رأي المشرفين والمدراء عن درجة ممارسة التمكين الإداري وملامح الإدارة التعليمية بمدارس التعليم العام وفق شهادتهم العلمية، وتشابه هذه النتيجة مع نتيجة الحلواني (٢٠٢٣) في انعدام الفروقات في متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وفق شهادتهم العلمية، بينما تختلف مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠٢٣) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وفق متغير الدرجة العلمية لمصلحة الرتبة أستاذ دكتور.

حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Kruskal – Wallsh)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) نتائج تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة Sig	الدلالة
التمكين الإداري	أقل من ٥ سنوات	٥٦	١٣٥.٤	٠.٠١	دالة
	من ٥-١٠ سنوات	٧٥	١٠٤.٠٧		
	١١ سنة فما فوق	٩٤	١٠٦.٧٨		
الإدارة التعليمية	أقل من ٥ سنوات	٥٦	١١٥.٦٢	٠.٩٣	غير دالة
	من ٥-١٠ سنوات	٧٥	١١١.٤٢		
	١١ سنة فما فوق	٩٤	١١٢.٧		

تبين من خلال النتائج في الجدول السابق انعدام الفروقات في رأي المشرفين والمدراء عن ملامح الإدارة التعليمية بمدارس التعليم العام وفق خبرتهم، بينما نجد فروقات في آراء المشرفين والمدراء حول درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحلواني (٢٠٢٣) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العلمية، بينما تتفق مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠٢٣) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير متغير سنوات الخدمة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

ولمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة التمكين الإداري تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) تحليل التباين

الخبرة	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦.١٨٣	٢	٣.٠٩١	٦.٩٢٣	٠.٠٠١
داخل المجموعات	٩٩.١٢٧	٢٢٢	٠.٤٤٧		
الكل	١٠٥.٣١	٢٢٤			

ولبيان مصادر الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما يظهر في الجدول الآتي.

جدول (١٠) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	سنوات الخبرة
٠.٠٠٤	٠.١١٨	٠.٣٩٤	من ٥ - ١٠
٠.٠٠٥	٠.١١٣	٠.٣٧٤	١١ سنة فما فوق
٠.٠٠٤	٠.١١٨	٠.٣٩٤	أقل من ٥ سنوات
٠.٩٨١	٠.١٠٣	٠.٠٢	١١ سنة فما فوق
٠.٠٠٥	٠.١١٣	٠.٣٧٤	أقل من ٥ سنوات
٠.٩٨١	٠.١٠٣	٠.٠٢	من ٥ - ١٠

يتبين من خلال الجدول تمركز الفروق بين الإداري الذي تبلغ خبرته أقل من ٥ سنوات فوق والإداري الذي تزيد خبرته عن ذلك، ويمكن للباحث تحليل ذلك بأن خبرة المشرف والمدير تتصلق وتزداد إثراء فيصبح الشخص أكثر تقديراً للواقع وللممارسات التي تتم ضمن النطاقات الإدارية.

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان. لاختبار صحة هذه الفرضية تم التأكد من وجود العلاقة بين متغيري التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية عبر معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (١١) العلاقة بين المتغيرين التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية

نوع الارتباط	قيمة sig	معامل ارتباط بيرسون	العدد	المتغيرات
ارتباط موجب	٠.٠٢	٠.٧٢	٢٢٥	التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية

تبين من خلال النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٧٢)، وكان نوع الارتباط موجب، أي العلاقة طردية بمعنى أنه كلما زاد ممارسة مدخل التمكين الإداري في مدارس التعليم العام تطورت وارتقت الإدارة التعليمية للأفضل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بن ظهير والعنبي، ٢٠٢٤) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية.

النتائج:

بعد وقوفنا على موضوع: تطوير الإدارة التعليمية في ضوء التمكين الإداري، تبين لنا

النتائج الآتية:

١. إن الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام تعطي العاملين الفرصة للاشتراك في وضع القرارات والتخطيط لتجويد الأداء، إلا أنها لا تقدم الدعم الكافي في ذلك، حيث تعاني من نقص الإمدادات المالية والمادية.
٢. الإدارة التعليمية تسعى بشكل مستمر لصقل خبرات العاملين فيها إلا أنها لا تلبى احتياجاتهم لتحقيق ذلك.
٣. لا تتوفر قاعدة بيانات شاملة في مدارس التعليم العالي، إذ لا تهتم الإدارة بالمتميزين منهم، ولكي تحقق الإدارة التعليمية مستوى راقٍ من نظامها الإداري ذلك عليها أن تقدم جميع التسهيلات التي ترفع من شأن العامل وتجعله يشعر بالرضا الوظيفي الذي يعد أحد متطلبات التمكين.

التوصيات:

- تدريب العاملين من خلال دورات تدريبية وعقد المؤتمرات وإقامة الندوات الموضحة لأهمية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة.
- العمل على تفويض العاملين ضمن الإدارة التعليمية بالصلاحيات والاهتمام برغباتهم وحاجاتهم.
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم وحماسهم في إنجاز مهامهم.
- شحذ همم الأفراد وتحفيزهم لتقديم أفكار ومقترحات جديدة.
- العمل على تفعيل دور مدراء المدارس في رسم السياسات التعليمية بما يتناسب مع مجاله.
- تخصيص دفعات مالية تكفي من أجل تطوير البرامج الإدارية المعاصرة.

المصادر والمراجع

أ. العربية

١. ابن ظهير، بشائر والعتيبي، هياء (٢٠٢٤). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، ع (٢٧٣)، ص ص٧٥-١٢٨.
٢. الحلواني، شيماء (٢٠٢٣). معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، مجلة كلية التربية، مج (٣٨)، ع(١)، ص ص١٣٩-١٨٦.
٣. الخطيب، فريال (٢٠٢٣). درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج (٢٥)، ع (٣)، ص ص٤٢-١.
٤. خليل، نبيل (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر، القاهرة.
٥. الرقب، منوة وأبو كريم، أحمد (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٦. الشمري، عهود والذبياني، منى (٢٠٢٣). التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (١٤٨)، ص ص٢١٩-٢٤٢.
٧. عبد الله، عادل (٢٠١٩). استراتيجية التمكين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٨. العلاق، بشير (٢٠٢٠). القيادة الإدارية، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٩. الفضلي، منى والمحيسن، سارة. واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء. *المجلة العلمية لكلية التربية*، ٣٣(٩)، ١٥٧-١٢٢.
١٠. القاسمية، عايدة والشيخة، زهرة (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مج (٣)، ع (١٢)، ص ص٣١٥-٣٥٦.
١١. قنديل، رضا (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع (٨٠)، ص ص٩٩-١٥٩.

-
١٢. المعاني، أيمن عودة (٢٠١٥). الإدارة العامة الحديثة، ط٤، دار وائل للنشر، الأردن.
١٣. نداء، دعاء (٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري، دراسة ميدانية على محافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
١٤. النغميش، فهد (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، المجلة التربوية، ج (١٠٤)، ص ص ١-٥٩.
١٥. النوح، عبد العزيز (٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، رسالة التربية وعلم النفس، ع (٥٧)، ص ص ٧٩-١٠٢.
١٦. هارفارد بزنس ريفيو (٢٠٢٠). المفاهيم الإدارية: التمكين، مسترجع من:
<https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/التمكين/>

ب. المصادر الأجنبية

- 1- Al Maani, A, et al (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(2), 500.
- 2- Erida, Elmazi (2018). "The Role of Principals Power and Teachers Empowerment", University of Tirana, Faculty of Economy European, Scientific Journal, 19 (28).
- 3- Kim, M, & Beehr, T (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?, Journal of Leadership & Organizational Studies, 25(2), 184-196.
- 4- Nie, yan & Lee, Noi (2016). "Teachers' Perception of school leaders' empowering – behaviors and psychological empowerment", Evidence from Singapore simple, sage journal, educational management (Administration) and leadership, 7(11).