



التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر معاونين
والمعاونات

التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر معاونين
والمعاونات

م.م علاء حيدر احمد البيجواني م.م رويده اياد رشيد الداوودي

مديرية تربية نينوى، وزارة التربية، العراق

البريد الإلكتروني Email : alaa.haider94aa@gmail.com

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، مدراء المدارس، المدارس الثانوية، معاونين والمعاونات،
الكادر التدريسي.

كيفية اقتباس البحث

البيجواني، علاء حيدر احمد ، رويده اياد رشيد الداوودي ، التمكين الاداري لدى مديري المدارس
الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة مركز بابل للدراسات
الانسانية، تموز ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ٧ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف
والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث
ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو
استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في
ROAD

مفهرسة في
IASJ

Administrative empowerment of secondary school principals in Nineveh Governorate from the point of view of male and female assistants

*A.T. Alaa Haider Ahmed Al-Bijwani A.T. Ruwaida Ayad Rashid Al-Daoudi

Nineveh Education Directorate, Ministry of Education, Iraq

Keywords : Administrative empowerment, school principals, secondary schools, assistant principals, teaching staff.

How To Cite This Article

Al-Bijwani , Alaa Haider Ahmed , Ruwaida Ayad Rashid Al-Daoudi, Administrative empowerment of secondary school principals in Nineveh Governorate from the point of view of male and female assistants, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, July 2026, Volume:16, Issue 7.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract:

This research aimed to identify the level of administrative empowerment among secondary school principals in Nineveh Governorate/Al-Hamdaniya Education Directorate from the perspective of their assistant principals, and to determine whether there were statistically significant differences in the perceptions of the sample regarding the concept of administrative empowerment attributable to the variables of gender and years of service. The researchers used the descriptive-analytical method, and the research sample consisted of (49) assistant principals. The researchers selected the research sample through a comprehensive census of all members of the population. The most important results indicated that secondary school principals in Nineveh Governorate/Al-Hamdaniya Education Directorate enjoy an above-



average level of administrative empowerment, and the research sample members were equal in their assessment of the level of administrative empowerment of school principals, with no differences attributable to the research variables (gender, years of service), The researchers recommend supporting school principals by providing appropriate training programs that encourage them to exchange experiences among themselves and work as a team. The researchers suggest designing a training program to enhance the level of administrative empowerment among school principals throughout the country's governorates

ملخص البحث :

استهدف البحث التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى / مديرية تربية الحمدانية من وجهة نظر معاونين والمعاونات، ومعرفة ما إذا كانت ذات فروق دالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول مفهوم التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٤٩) معاون ومعاونة، واختار الباحثان عينة البحث من خلال أسلوب الحصر الشامل لجميع افراد المجتمع، وأشارت أهم النتائج الى تمتع مدراء المدارس الثانوية في محافظة نينوى / مديرية تربية الحمدانية بمستوى فوق المتوسط من التمكين الإداري، وتتساوى افراد عينة البحث في تقديرهم لمستوى التمكين الإداري لمدراء المدارس ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، سنوات الخدمة)، ويوصي الباحثان بدعم مدراء المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة التي تشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم والعمل بروح الفريق، ويقترح الباحثان تصميم برنامج تدريبي لتعزيز مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في عموم محافظات القطر .

المقدمة :

نعيش في عصر يتسم بالتغيرات والتحولات التي تشمل جميع مناحي الحياة، وهذا بدوره ألقى بظلاله على المؤسسات التربوية التعليمية، فكان حتماً عليها أن تسعى إلى التطوير والتغيير؛ لمسايرة هذه التحولات، مواكبة التقدم والتطور الحادث في العالم، وذلك باعتبار أن المؤسسات التربوية جزء لا يتجزأ من المجتمع .

في الآونة الأخيرة تزايد وتنامى الإحساس بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة، والتعميمية بصفة خاصة، لما لها من مكانة خاصة في المجتمع، وما للإدارة من أهمية بالغة باعتبارها مسؤولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافها المنشودة، وعلى الرغم من أن الإدارة المدرسية من أصغر التشكيلات الإدارية في النظام التربوي، إلا أنها من أهمها وأخطرها، وذلك

لأنها هي التي تتعهد السياسة التعليمية وما تضمنه من أهداف وغايات بالتنفيذ والتطبيق. (المناعمة، ٢٠٠٥: ٣)

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها، بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع. (عابدين، ٢٠٠١: ٨٩)

ولكي يحقق مدير المدرسة الأهداف يجب أن يتم تمكينه في عمله، بأن يزيد من الحسم والدقة في اتخاذ القرارات المدرسية بناءً على ما تتطلبه مقتضيات الواقع المحيط به، حيث يسعى التمكين الإداري إلى إعطاء مديري المدارس مزيداً من الثقة بأنفسهم، وبقدراتهم على اتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية في أداء عملهم دون تدخل من الجهات العليا بشكل مباشر في هذه القرارات وكسر الجمود الإداري بين مديريات التربية والتعليم والمديرين في عملهم، وهو ما يجعل التمكين الإداري مطلباً مهماً وأساسياً في نجاح إدارة المدرسة .

حيث يعتبر التمكين من أساليب إدارة الجودة التي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارات: العامة والخاصة، ويقوم على منح العاملين الحرية في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، ومن الأدبيات التربوية أن التمكين يحقق الاستثمار الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الفرد، ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات. (باعثمان، ٢٠٠٨: ٣)

أولاً : مشكلة البحث (The Problem of Research) :-

أحدثت ثورة المعلومات والاتصالات تحديات كبيرة على المستويين العالمي والاقليمي، وتحولات جذرية متسارعة طالت كل أوجه الحياة منها مؤسسات التعليم بشكل عام والتربية بشكل خاص، وفي ظل هذه التطورات والتحولات السريعة يساهم التمكين بتطوير وتنمية الفكر الإداري وما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة كلياً التي تحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين وتنمية الجانب الانساني داخل المؤسسة

يرى الباحثان ان من الضروري تسليط الضوء على موضوع التمكين الإداري واهتمام القيادات الادارية العليا في التربية بتحقيق المزيد من التمكين الإداري لمدرى المدارس ومنحهم السلطات وتفويضهم الصلاحيات لما لذلك من دور في نجاح العمل الإداري في مؤسساتهم وتحقيق الابداع والتميز، وجعلهم قادرين على تحقيق اهداف التربية، واعادة النظر في فلسفة مؤسساتهم ورسالاتها وسياساتها واستراتيجياتها وبرامجها التعليمية والتربوية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكيفية



التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع، وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي :

" ما مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الحمدانية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات ؟ "

ثانياً : أهمية البحث (The Significance of Research) :-

الإدارة أياً كان نوعها هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، حيث تعكس في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية، كما أن التطوير التربوي ناتج عن التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث . (الفاضل، ٢٠١١: ١٧)

حيث إن عصر العولمة وتسارع المعرفة وازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين، هذا الأخير يعد أمراً هاماً في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات ، هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاماً مفتوحاً تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها. (دبلة، والعمرى، ٢٠١٦: ٥٣)

وتعزيزاً لأهمية التمكين الاداري اقترح رئيس أسبق لشركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (كارلزن) أن يكون الهيكل التنظيمي مقلوباً بحيث يكون رئيس الشركة (الادارة العليا) في الأسفل، والعاملون الذين يتعاملون مع الزبائن بأعلى الهرم للدلالة على أن كل المستويات الإدارية تعمل لمساندة الموظف الذي يتعامل مع الزبائن لضمان نجاحه في عمله . (الساعدي، ٢٠٠٦: ١٤٢)

كما وأصبح التمكين اتجاهاً عصرية مميّزا في الشركات الامريكية، حيث يقوم التنفيذيون في الادارة العليا بتمكين الموظفين في المستويات الدنيا، حيث انهم يصبحون أكثر مشاركة، وأكثر اهتماماً ببناء توافق في الآراء وأكثر اتكالاً على الاتصالات بدلاً من تلقي الاوامر مقارنة بما كان عليه في الماضي . (ابو عمرة وآخرون، ٢٠١٧: ١١٦)

وبناءً على ما تم ذكره فقد جاءت أهمية هذا البحث للأسباب الآتية:

- ١-يتناول موضوع التمكين الاداري موضوع حديث في الادارة يتزايد الاهتمام به يوم بعد يوم وخاصة في مؤسسات التربية .
- ٢-يساعد البحث الحالي مدراء المدارس في التعرف على مستوى ممارساتهم لبرامج التمكين الإداري، والتعرف على مواطن قوتهم وضعفهم .

٣- إن موضوع تطبيق التمكين الإداري أصبح أمراً في غاية الأهمية كونه يختصر كثيراً من الوقت والجهد في إتمام الأعمال الإدارية ويجعلها ذي جودة ويحد من الإجراءات الروتينية .

٤- قد تكون هذا البحث سبباً في تغيير سياسات وزارة التربية تجاه مدراء المدارس بإعطائهم قدراً كافياً من الصلاحيات التي تعمل على نهوض المؤسسة التعليمية وهذا ما نسعى إليه في هذا البحث ألا وهو تمكين مدراء المدارس إدارياً للنهوض بالمؤسسة او المدرسة الى التميز والابداع.

٥- نظراً لأهمية دور مدير المدرسة في تحسين الأداء الإداري أصبحت الحاجة ملحة لهذه الدراسة بما يسهم في إيجاد توصيات يمكن استخدامها لتطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس .

ثالثاً : أهداف البحث (The Aims of Research) :-

يهدف البحث الحالي التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونين والمعاونات في ضوء متغيرات (الجنس، التخصص، مدة الخدمة) من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

١. هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى التمكين الإداري مقارنة مع المتوسط الفرضي ؟

٢. هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطي التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - اناث) ؟

٣. هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطي التمكين الإداري تبعاً لمتغير مدة الخدمة (اقل من ٥ سنوات - اكثر من ٥ سنوات) ؟

رابعاً : حدود البحث (The Limits of Research) :-

يقتصر البحث الحالي على معاونين والمعاونات في مديرية تربية نينوى / قسم تربية الحمدانية للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)

خامساً : تحديد المصطلحات (The Definition of Research) :-

اولاً : التمكين الإداري Administrative Empowerment عرفه كل من :

١-الشهراني (2009) :

" بأنه عملية تفويض صلاحيات أوسع للعاملين وإغناء معلوماتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات " (الشهراني، 2009: 8)



٢-الرشودي (2009) :

" العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة " . (الرشودي، 2009: 10)

٣-التعريف الاجرائي :

هو تفويض رؤساء الاقسام صلاحيات اوسع واستعمال قدراتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم وتقاس من خلال الدرجة التي سيحصل عليها مدراء المدارس من خلال إجابات معاونين والمعاونات على فقرات أداة التمكين الإداري المستخدمة في البحث .

ثانيا: مدير المدرسة عرفه كل من:

١.وزارة التربية (٢٠١٢) :

"هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية والحاصل على شهادة الجامعية بدرجة بكالوريوس فأعلى ومعدا اعدادا تربويا ومهنياً وعلمياً فضلاً عن ذلك لابد أن تتوافر فيه شروط بأنه ملتزم بالدوام الرسمي وسبق وعمل معاوناً ومدته لا تقل عن ثلاث سنوات أو سبع سنوات في المناطق النائية وقد إجتاز دورة تدريبية تؤهله في ممارسة الإدارة الذاتية" (وزارة التربية، ٢٠١٢: ١)

٢. السويطي (٢٠١٥) :

هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه وثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة . (السويطي، ٢٠١٥: ٣٥)

٧. الشوا (٢٠١٦) :

هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الاولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور . (الشوا، ٢٠١٦: ١١)

ويتبنى الباحثان تعريف وزارة التربية كونه الأقرب الى توصيف مؤهلات مدير المدرسة الثانوية ومهامه الإدارية في ظل نظام التعليم العراقي .



الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات سابقة

القسم الأول / الإطار النظري

التمكين الإداري - Administrative empowerment

شهد العالم تطورات هائلة في النصف الثاني من القرن الماضي، شملت مختلف نواحي الحياة والتي كان لها انعكاساتها على الجامعات بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص، هذه التغيرات السريعة والضغط التي رافقتها، كالمنافسة العالمية دفعت الجامعات للسعي لتحقيق التميز وهو ما تطلب الاهتمام بالإنسان وتبني ممارسات متعددة، كتمكين العاملين، حيث أدركت الجامعات ان العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل وعلى الامد الطويل . (المعاني واخرون، ٢٠١١: ١٨١)

مفهوم التمكين :

وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية في اثنتي عشر سورة ودارت ثمانى عشرة مرة وبثمانية الفاظ هي (مكناهم، مكناكم، مكننا، امكن منهم، مكني، يمكن، نمكن) . (ابن منظور، مج ١٧ : ٣٠١)

وايضا وردت في سورة يوسف { وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ اَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ } سورة يوسف (٥٤) كما وردت في سورة الاعراف في قوله تعالى { وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۚ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ } سورة الاعراف (١٠)

فالتمكين الإداري هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة . (المدھون، ١٩٩٩ : ٧٧)

كما وهو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج . (عبد الوهاب، ٢٠٠٤ : ٣٩٩)

والتمكين الإداري هو العملية المحددة المحتوى، التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى الموظفين بأنفسهم، وبالمنظمة التي يعملون فيها، فتساعد على تحقيق الذات، وتنمية الفاعلية الذاتية، وتؤدي الى تحسين الاداء وتحقيق الرضا . (السعودي، ٢٠١٣ : ٦٢)





ويستنتج الباحثان ان التمكين الاداري هي تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالرؤساء من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة .

اهمية التمكين الاداري :

يرى أفندي (٢٠٠٣) ان هناك مجموعة من الاسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين وهي :

١-عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد .
٢-الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .

٣-الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وأطلاق القدرات الإبداعية للأفراد .

٤-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز .

٥-الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .

٦-إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم .

٧-حاجة المنظمات إلى ان تكون أكثر استجابة للمستجدات . (أفندي، ٢٠٠٣: ٢٥)

انواع التمكين الاداري :

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الاداري الى نوعين هما تمكين داخلي أي التزام الفرد داخليا ومدى قدرته على تحمل المسؤولية والتصرف ازاء المشاكل التي تواجهه اثناء تأدية اعماله، اما التمكين الخارجي فهو يعتمد سياسة المنظمة في توفير كل المستلزمات والوسائل التي تسهل عمل الافراد العاملين ومدى توفر حرية التصرف لهم لاتخاذ القرار .

(Goetsch& Davis, 1997: 3)

فقد قسم Lashley التمكين الاداري الى تمكين رسمي من خلال تفويض الصلاحيات وتمكين مكتسب من خلال حرية الفرد لاتخاذ القرار بالاعتماد على خبرته ومعرفته (Lashley, 2001: 169)

في حين حدد Spritzer التمكين بانه تمكين اجتماعي يقوم على فكرة المشاركة بين القائد والمرؤوس لاتخاذ القرار من خلال زيادة توفير السياسات والمعلومات والموارد والعمليات والهياكل التنظيمية من خلال مشاركة العاملين في، تفويض السلطة، فريق العمل، الحوافز، التدريب، والتي سوف يركز عليها البحث الحالي . (Spritzer, 2007: 4)



فوائد التمكين الإداري :

يسهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لإعمالهم ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين من خلال الآتي :

- ١- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت .
 - ٢- تطلق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار .
 - ٣- تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والتزام وظيفي أكبر .
 - ٤- يساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم .
- (Mullius, 2007: 340)

معوقات تطبيق التمكين الإداري :

ان عملية تمكين العاملين داخل المنظمات ليست عملية سهلة خاصة إذا ما اتضح ان هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا امام تحقيق هذه العملية، فقد اشار المغربي (2001) لبعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال تتمثل في الآتي :

- ١- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
 - ٢- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها .
 - ٣- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
 - ٤- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الافراد .
 - ٥- زيادة الصراع وتفتشي النزاع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي .
- (المغربي، ٢٠٠١: ٤)

القسم الثاني / الدراسات السابقة

- ١- دراسة الرادادي (٢٠١٢) بعنوان : "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة "

هدفت العرف إلى مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتوضيح العلاقة بين التمكين الإداري للمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على اتخاذ القرارات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في قطاع الاشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم





(٢٣٠) مشرفاً تربوياً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

أ- إن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة غالباً باستثناء البعد الثاني وهو التحفيز الذاتي وجاء بدرجة أحياناً .

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبراتهم (أقل من خمس سنوات) .

ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وبين القدرة على اتخاذ القرارات، وهي علاقة موجبة طردية.

٢- دراسة الرقاد وأبو دية (٢٠١٢) بعنوان : "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس".

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (٢٨٨) قائداً و (٧٧٣) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (٣٠%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- توافر درجة متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي

ب- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .

٣- دراسة علي (٢٠١٢) بعنوان : "متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية (تصور مقترح)"

هدفت إلى معرفة متطلبات التمكين من وجهة نظر القيادات الإدارية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد أسباب وأبعاد المشكلة وصياغتها في صورة تساؤلات للبحث، وتحليل وتفسير (أبعاد، ومتطلبات، ومعوقات) التمكين



الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية ، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية بسيطة وتم اختيارها بشكل طبقي وقد تضمنت حوالي (٥٠٠) من القيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :
أ-تمثلت معوقات التمكين الإداري في: (المعوقات الشخصية، المعوقات الإدارية، المعوقات التنظيمية .

ب-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة مجتمع الدراسة في كافة المعوقات، أي يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد العينة مما يدل على أن الدرجة الوظيفية لها الأثر الواضح في تباين الآراء حول هذه المعوقات .

ت-تبني معظم القيادات الجامعية بكليات التربية التمسك بالمألوف، أسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة، ومسايرة الأنماط السهلة المقبولة قيام القيادات وأعضاء هيئة التدريس داخل كليات التربية بالعمل رغم قلة المعلومات الإدارية بالكلية والأقسام المختلفة، وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تقييد القيادات الجامعية بكليات التربية بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة .

٤-دراسة سلامة (٢٠١٣) بعنوان : "معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين"

هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين، ومعرفة ما إذا كانت ذات فروق دالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري، تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والتأهيل التربوي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) مدير ومديرة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٣٠) فقرة ، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أ-أهم المعوقات فيما يتعلق بالإدارة التربوية هي المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، أما فيما يتعلق بالمديرين، فالمعوق الرئيس كان الاعتياد على اتباع الأنظمة واللوائح بحذافيرها.

ب-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري، تعزى إلى متغير الجنس أو سنوات الخبرة، أو التأهيل التربوي.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في المدارس، وكذلك ضرورة تكثيف البرامج والدورات التدريبية للمديرين حول التمكين الإداري.



٥-دراسة عوض (٢٠١٣) بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتمكين مديري المدارس التعليم الثانوي بفلسطين "

هدفت التعرف إلى واقع تمكين مديري التعليم الثانوي في فلسطين على ضوء التخطيط الاستراتيجي لوضع تصور مقترح لذلك، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتطبيق أداتي الدراسة (استبانتين) على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعددها (١٣٥) وقد أثبتت الدراسة :

- أ- أن بعض المديرين لديهم وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعملياته.
- ب- أن بعض المديرين لديهم وعي بمفهوم وعمليات التمكين الإداري
- ت- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للتمكين تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
- وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري والعمل الجماعي، والاهتمام بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لضمان جودة العمل التربوي .

٦-دراسة الكبيسي (٢٠١٦) بعنوان : " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات "

هدفت التعرف إلى مفهوم التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، ومعرفة ما إذا كانت ذات فروق دالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول مفهوم التمكين الإداري، تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معاون ومعاونة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٤٠) فقرة مقسمة إلى ٤ مجالات، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- ١- أن مديري المدارس الثانوية ليس لديهم تمكين إداري في مجال (تفويض الصلاحيات) من وجهة نظر معاونين والمعاونات، في حين كان لديهم تمكين إداري في المجالات (العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والاسناد) من وجهة نظر معاونين والمعاونات.
- ت- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجالات (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والاسناد) تبعاً لمتغير الجنس، ولم يكن هناك فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال (تفويض الصلاحيات) تبعاً لمتغير مدة الخدمة، في حين كان هناك فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر

المعاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجالات العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) تبعاً لمتغير مدة الخدمة، ولصالح مدة الخدمة الأكثر .

الفصل الثالث / إجراءات البحث

يستعرض الباحثان في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للبحث من وصف لمجتمع البحث، ولأسلوب اختيار العينة، وطريقة اعداد اداة البحث، وكذلك طريقة جمع البيانات، والخطوات اللازمة للتحقق من صدق الأداة وثباته، فضلاً عن الوسائل الإحصائية التي أعتمد عليها الباحثان في تحليل النتائج

اولاً : مجتمع البحث Population research :

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث او هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة . (محمد، ٢٠١٢: ٤٧)

تكون مجتمع البحث من جميع معاوني ومعاونات المدارس الثانوية (الاعدادية والمتوسطة والثانوية) في مديرية تربية نينوى / قسم تربية الحمدانية للسنة الدراسية ٢٠٢٢-٢٠٢٣ والبالغ عددهم (٤٩) معاون ومعاونة، وعليه تألف مجتمع البحث من (٣٨) معاون يشكلون نسبة (٧٨ %) من مجتمع البحث، و(١١) معاونة يشكلن نسبة (٢٢ %) من مجتمع البحث، وحصل الباحثان على هذه الاحصائية من مديرية تربية الحمدانية / شعبة التخطيط .

ثانياً : عينة البحث Sample of Research :

وتعرف بأنها جزء من المجتمع تجرى عليها الدراسات ويختارها الباحث لإجراء دراسته على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩: ٨٥)، وهي أي مجموعة جزئية من المجتمع له خصائص مشتركة (ابوعلام، ٢٠٠٧: ١٥٩)، ويفترض بها أن تحمل جميع مواصفات ذلك المجتمع حتى يمكن تعميم نتائجها على المجتمع بأكمله . (محمد، ٢٠١٢: ٤٧)

وبعد أن تم تحديد مجتمع البحث، تم تحديد المدارس الثانوية التي تشتمل على معاونين من خلال الحصر الشامل للعينة واستبعاد المدارس التي لا يوجد فيها معاون او معاونة وعليه تكونت عينة البحث كما موضح في الجدول رقم (١) :



جدول رقم (١) يوضح عينة البحث

ت	اسم المدرسة	معاون		ت	اسم المدرسة	معاون	
		ذكور	اناث			ذكور	اناث
١	اعدادية قره قوش للبنين	١		٢١	اعدادية مريم العذراء للبنات		١
٢	ثانوية القصر للبنين	١		٢٢	متوسطة الحمدانية للبنات		١
٣	ثانوية القصر للبنات	١		٢٣	متوسطة بغديدا للبنين	١	
٤	ثانوية كبرلي للبنين	١		٢٤	ثانوية المنار المسائية للبنين	١	
٥	متوسطة قره قوش للبنين	١		٢٥	ثانوية قزة فخره للبنين	١	
٦	متوسطة قره قوش للبنات		١	٢٦	اعدادية اشور للبنين	١	
٧	ثانوية منارة شبك للبنات	٢		٢٧	ثانوية كرمليس للبنين	١	
٨	متوسطة برطلة للبنين	١	١	٢٨	اعدادية برطلة للبنين	١	
٩	ثانوية الكوير للبنات	١		٢٩	متوسطة السلام للبنين	١	١
١٠	متوسطة خزنة للبنين	١		٣٠	ثانوية منارة شبك للبنين	١	
١١	اعدادية خزنة للبنين	٢		٣١	متوسطة برطلة المسائية للبنين	١	
١٢	ثانوية شاقولي للبنين	١		٣٢	اعدادية الشهيدة مارت شموني للبنات		٢
١٣	متوسطة برطلة للبنات	٢		٣٣	اعدادية الفتوة / م	٢	
١٤	ثانوية الاحسان للبنات	١		٣٤	متوسطة الفتوة / م	٢	
١٥	اعدادية الموفقية للبنات	١		٣٥	اعدادية الهويرة / م	٢	
١٦	متوسطة الموفقية للبنات	١		٣٦	متوسطة الهويرة / م	١	

١٧	ثانوية علي رش للبنين	١	٣٧	ثانوية ذي الفقار للبنين	١
١٨	ثانوية الكوير للبنين	٢	٣٨	ثانوية ابو شيعة / م	١
١٩	متوسطة الرضوان / م	١	٣٩	ثانوية قريطاغ للبنين	١
٢٠	ثانوية ابو جردة / م	١			

ثالثاً : أداة البحث Research Tool :

من اجل التعرف وقياس مستوى التمكين الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية في مديرية تربية نينوى / قسم تربية الحمدانية

صدق الاداة : Validity

إن صدق الأداة يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحيتها، والصدق من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستخدم الأداة أو واضعها التأكد منه ويشير صدق الأداة إلى قدرة الأداة على قياس ما وضعت أصلاً لقياسه (الظاهر، 2004: 132) ومن أجل الحكم على صلاحية فقرات المقياس ومناسبتها وقياسها للأبعاد الخمسة اعتمد الباحثان على (صدق البناء Construct Validity) للمقياس :

ويعرف صدق البناء بأنه مدى قدرة المقياس في ان يكون مؤشراً على السمة التي يفترض ان يقيسها، أي العلاقة بين نتائج المقياس وبين المفهوم النظري الذي يهدف المقياس لقياسه . (الجلبي، 2005: 94)

التحليل الاحصائي لفقرات مقياس التمكين الاداري :

- ولغرض حساب قوة تمييز الفقرات لمقياس التمكين الاداري اتبع الباحثان الخطوات الاتية :
- ١-تم اختيار عينة استطلاعية من خارج العينة الاساسية مكونة من (١٠٠) معاون ومعاونة .
- ٢-طبق مقياس التمكين الاداري على عينة التمييز بتاريخ (٣٠/١١/٢٠٢٢) ولغاية (٢٢/١٢/٢٠٢٢) .
- ٣-تصحيح الاستبانات وتحويل الاجابات الى الصيغة الرقمية وحساب الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة .
- ٤-ترتيب درجات المقياس تنازلياً واختيار (٢٧ %) من الدرجات العليا وكان عدد افرادها (٢٧) معاون ومعاونة وتحديد (٢٧ %) من الدرجات الدنيا التي تمثل (٢٧) معاون ومعاونة .

(Anastasi, 1976: 208)

٥- تعيين المجموعتين (العليا والدنيا) وحساب القوة التمييزية للفقرة باستخدام الاختبار التائي t (test) لعينتين مستقلتين، وجد ان القيمة التائية المحسوبة تتراوح بين (٢٠٩٨٨ - ١٧٣١٠) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية (١.٩٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٥) تبين ان جميع الفقرات مميزة، وكما موضح في جدول (٢)

جدول (٢): يوضح نتائج القوى التمييزية لفقرات مقياس التمكين الاداري

الفقرة	للمجموعة	لعدد	المتوسط	الانحراف	القيمة التائية	دلالة	الفقرة	للمجموعة	لعدد	المتوسط	الانحراف	القيمة التائية	دلالة
			لحسابي	للمعاري	محسوبة	جدولية				لحسابي	للمعاري	محسوبة	جدولية
1	عليا	27	4.216	0.508	14.973	1.99	14	عليا	27	4.135	0.467	9.874	1.99
	دنيا	27	2.405	0.408				دنيا	27	3.135	0.560		
2	عليا	27	3.864	0.420	12.158	1.99	15	عليا	27	3.972	0.525	9.033	1.99
	دنيا	27	2.540	0.663				دنيا	27	3.054	0.511		
3	عليا	27	4.162	0.498	17.311	1.99	16	عليا	27	3.864	0.514	10.848	1.99
	دنيا	27	2.270	0.610				دنيا	27	2.729	0.552		
4	عليا	27	4.108	0.385	13.960	1.99	17	عليا	27	3.945	0.772	10.487	1.99
	دنيا	27	2.486	0.743				دنيا	27	2.513	0.610		
5	عليا	27	3.837	0.679	9.499	1.99	18	عليا	27	3.621	0.591	2.988	1.99
	دنيا	27	2.621	0.625				دنيا	27	3.243	0.695		
6	عليا	27	3.945	0.460	11.175	1.99	19	عليا	27	3.513	0.796	6.240	1.99
	دنيا	27	2.594	0.740				دنيا	27	2.702	0.493		
7	عليا	27	4.054	0.562	12.229	1.99	20	عليا	27	3.756	0.707	9.814	1.99
	دنيا	27	2.891	0.391				دنيا	27	2.486	0.609		
8	عليا	27	4.243	0.572	14.718	1.99	21	عليا	27	3.918	0.546	11.036	1.99
	دنيا	27	2.756	0.449				دنيا	27	2.351	0.866		
9	عليا	27	3.837	0.651	9.909	1.99	22	عليا	27	4	0.594	9.680	1.99
	دنيا	27	2.621	0.598				دنيا	27	2.648	0.812		
10	عليا	27	4	0.540	8.039	1.99	23	عليا	27	4	0.540	12.294	1.99
	دنيا	27	2.945	0.775				دنيا	27	2.729	0.512		
11	عليا	27	3.891	0.385	8.855	1.99	24	عليا	27	4.081	0.546	12.372	1.99
	دنيا	27	2.702	0.888				دنيا	27	2.162	0.975		
12	عليا	27	4.027	0.683	9.196	1.99	25	عليا	27	4.189	0.525	13.308	1.99
	دنيا	27	2.837	0.634				دنيا	27	2.783	0.550		
13	عليا	27	4.324	0.511	15.179	1.99	26	عليا	27	4.081	0.496	10.125	1.99
	دنيا	27	2.945	0.409				دنيا	27	2.594	0.934		

27	عليا	27	3.378	0.504	12.682	1.99	دالة	34	عليا	27	4.378	0.470	16.398	1.99	دالة
27	دنيا	27	3.027	0.579				27	دنيا	27	2.405	0.728			
28	عليا	27	4.081	0.596	9.988	1.99	دالة	35	عليا	27	4.216	0.635	13.016	1.99	دالة
27	دنيا	27	2.945	0.562				27	دنيا	27	2.486	0.717			
		لفقرة لمجموعة العدد	المتوسط لانحراف	القيمة الثانية	دالة	لفقرة لمجموعة العدد	المتوسط لانحراف	القيمة الثانية			المتوسط لانحراف	القيمة الثانية	محسوبة جدولية		
		لحسابي المعياري	لحسابي المعياري	محسوبة جدولية	لحسابي المعياري	لحسابي المعياري	لحسابي المعياري	محسوبة جدولية			لحسابي المعياري	لحسابي المعياري	محسوبة جدولية		
29	عليا	27	4.189	0.657	15.150	1.99	دالة	36	عليا	27	4.270	0.670	13.128	1.99	دالة
27	دنيا	27	2.216	0.670				27	دنيا	27	2.486	0.714			
30	عليا	27	4.135	0.420	13.078	1.99	دالة	37	عليا	27	4.378	0.537	9.690	1.99	دالة
27	دنيا	27	2.837	0.578				27	دنيا	27	2.972	0.897			
31	عليا	27	4.324	0.730	10.085	1.99	دالة	38	عليا	27	3.864	0.420	12.158	1.99	دالة
27	دنيا	27	2.972	0.632				27	دنيا	27	2.540	0.663			
32	عليا	27	4.081	0.447	13.028	1.99	دالة	39	عليا	27	3.945	0.772	10.487	1.99	دالة
27	دنيا	27	2.513	0.743				27	دنيا	27	2.513	0.610			
33	عليا	27	4.351	0.596	13.662	1.99	دالة	40	عليا	27	3.918	0.546	11.036	1.99	دالة
27	دنيا	27	2.891	0.487				27	دنيا	27	2.351	0.866			

ثبات الاداة Reliability :

ويقصد بالثبات أن تكون "ادوات القياس على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق والاطراد فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك المستجيب". (مجيد، ٢٠١٤: ١٢٤)، وقد تم استخراج ثبات مقياس التمكين الإداري بأسلوب معادلة ألفا كرونباخ Alfa Cronbach Formula :

حيث اعتمد الباحثان على هذه الطريقة وذلك من خلال البيانات التي حصل عليها من افراد العينة الاستطلاعية التي استخدمت لاستخراج معامل التمييز نفسها اذ طبقت معادلة ألفا كرونباخ على البيانات وبلغت نسبة الثبات (٠.٩٣٤) وهو ثبات عال والجدول (٣) يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات .

جدول (٣): يوضح ثبات أداة التمكين الإداري باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تفويض الصلاحيات	10	0.780
العمل الجماعي	10	0.745
اتخاذ القرار	10	0.704
الدعم والاسناد	10	0.797
المقياس ككل (التمكين الإداري)	37	0.934



تصحيح أداة المقياس :

استخدم الباحثان تدريج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح مقياس التمكين الاداري، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم على توفر الفقرة لدى مدير المدرسة وتعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، واعتمد هذه الطريقة كونها تتميز بسهولة البناء والتصحيح وتسمح بالحصول على اكبر تباين بين الافراد (عودة، ١٩٨٥: ٣٥)، وكما هو موضح في الجدول (٤) .

جدول (٤): يوضح تصحيح أداة التمكين الاداري وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
الدرجة	5	٤	٣	٢	١

وبهذا تم وضع بدائل خمسة امام كل فقرة (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً) وتم اعطاء الدرجات من (٥-11) درجة للاستجابة على كل فقرة، علماً ان أقل درجة للمقياس هي (٤٠) واعلى درجة هي (٢٠٠)

رابعاً : التطبيق النهائي لأداتي البحث :

بعد تحديد عينة البحث الاساسية والتأكد من صدق وثبات اداة البحث طبق الباحثان المقياس على عينة البحث الاساسية المكونة من (٤٩) معاون ومعاونة في المدارس الثانوية التابعة لقسم مديرية تربية الحمدانية، واجرى الباحثان العديد من الاتصالات مع افراد عينة البحث للإجابة عن بعض المعلومات وتوضيحها والاجابة عن جميع الفقرات دون تركها وكذلك ليطمئن معاونين بان المعلومات سرية لا يطلع عليها سوى الباحثان نفسهما، وبعد الانتهاء من عملية تطبيق اداة البحث صحح الباحثان استجابات افراد عينة البحث وفقاً لمفتاح التصحيح للمقياس .

خامساً : الوسائل الاحصائية :

تحقيقاً لأهداف البحث وفرضياته وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً فقد تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية :

١. اختبار (t-test) لعينة واحدة (One-sample Test) :

للكشف عن دلالة الفرق بين المتوسطات المتحققة والمتوسط النظري لمقياس التمكين الاداري وكما موضح أدناه :

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$



إذ إن: $S =$ المتوسط المتحقق للعينة $A =$ المتوسط النظري للأداة $E =$ الانحراف المعياري

ن = حجم العينة
(البياتي وأثناسيوس، ٢٠١١: ٢٦١)

٢. اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين :

لاستخراج القوة التمييزية لمقياس التمكين الإداري والاجابة على سؤالي البحث الثاني والثالث وكما موضح في أدناه :

$$t = \frac{\overline{S_1} - \overline{S_2}}{\sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \times \frac{(N_1 - 1)S_1^2 + (N_2 - 1)S_2^2}{N_1 + N_2 - 2}}}$$

إذ إن: $\overline{S_1} =$ متوسط المجموعة الأولى $S_2 =$ متوسط المجموعة الثانية
ن_١ = عدد أفراد المجموعة الأولى ن_٢ = عدد أفراد المجموعة الثانية $E^2 =$ تباين درجات المجموعة الأولى $E^2 =$ تباين درجات المجموعة الثانية
(البياتي وأثناسيوس، ٢٠١١: ٢٦٠)

٣. معادلة الفا كرونباخ: Cronbach Alpha

استخدمت لحساب الثبات لمقياس التمكين الإداري وإدارة التميز وكما موضح أدناه :

$$R_k = \frac{\frac{K}{K-1}}{\frac{E^2}{E^2 - F^2}} - 1$$

إذ إن: ك = عدد فقرات المقياس $E^2 =$ التباين في علامات الطلاب على كل فقرة من فقرات المقياس

$E^2 =$ التباين في العلامات على المقياس ككل وهو مربع الانحراف المعياري في علامات الطلاب الكلية على المقياس . (دوران، ١٩٨٥: ١٦٣)

الفصل الرابع / عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض وتفسير النتائج التي توصل إليها الباحثان نتيجة تطبيقه لأداة البحث المتمثلة بمقياس التمكين الإداري وكما يأتي :

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو :

" هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مستوى التمكين الاداري لأفراد عينة البحث مقارنة مع المتوسط الفرضي ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال استخرج الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الاداري لدى افراد عينة البحث باستخدام الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة بين المتوسط المتحقق والمتوسط الفرضي، والجدول (٥) يوضح ذلك .

الجدول (٥): يوضح نتائج اختبار (T-Test) للفرق بين المتوسطات المتحققة والمتوسط الفرضي لمقياس التمكين الاداري للعينة بشكل عام

المتغير	العدد	المتوسط المتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	t-test		درجة الحرية
					المحسوبة	الجدولية	
التمكين الاداري	٤٩	٣.٧٣	١.٢٢	٣	٤.٢١	١.٩٦	٤٨

ويتضح من الجدول اعلاه ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٤.٢١) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٨)، وبشير ذلك الى وجود فرق ذو دلالة احصائية بين متوسطي التمكين الاداري المتحقق والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي المتحقق ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى شعور معاونين والمعاونات بأن مدرء مدارسهم يمتلكون قدر ما من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويشاركون في فرق عمل لحل المشكلات واداء المهام المشتركة، وسعي الادارة العليا في وزارة التربية لتطوير قدرات مدرء المدارس، بالإضافة لتحفيزهم من خلال دعم انجازاتهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الراددي (٢٠١٢)، ودراسة عوض (٢٠١٣)، الرقاد ابو دية (٢٠١٢)، ودراسة الكبيسي (٢٠١٦)، بينما تعارضت مع دراسة سلامة (٢٠١٣) التي اشارت الى وجود معوقات في تطبيق مفهوم التمكين الاداري في المدارس الثانوية، وكذلك الحال مع دراسة علي (٢٠١٢)، ويعزو الباحثان اختلاف نتائج بعض الدراسات وتوافق نتائج البعض الآخر إلى اختلاف بيئات تطبيق هذه الدراسات والفلسفة الإدارية المتبعة في كل منها بالإضافة إلى اختلاف التوقيت الزمني لإجراء تلك الدراسات واختلاف العينات المستهدفة من حيث خصائصها ومستوياتها الإدارية .

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو :

" هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطي التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) ؟ "

للإجابة على هذا السؤال استخرج الباحثان متوسطي التمكين الإداري والانحراف المعياري لدى أفراد عينة البحث من الذكور والإناث ثم طبق الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين عليهما، وجدول (٦) يوضح ذلك :

جدول (٦): يوضح نتيجة الاختبار التائي (T-Test) بين متوسطي التمكين الإداري والانحراف المعياري لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test		الدلالة	درجة الحرية
				المحسوبة	الجدولية		
ذكور	٣٨	٣.٧٦	١.١٨	١.١٦	١.٩٦	دالة	٤٧
إناث	١١	٣.٢٧	١.٤٢				

ويتضح من الجدول اعلاه أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (١.١٦)، وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٧)، وهذا يعني انه لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في التمكين الإداري لدى مدراء المدارس حسب استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى تقارب وجهتي نظر معاونين والمعاونات، حيث ان معاونين والمعاونات يقومون بالإجابة على نفس مدراء المدارس فضلاً عن كونهم بكلا الجنسين على نفس مستوى الوعي والدرابة بالقرارات والتعليمات، وعلى رغم من عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية بين متوسطي التمكين الإداري، الا انه يتضح من ملاحظة المتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من الذكور هو اكبر من المتوسط الحسابي للإناث وبفارق بسيط ويرجع ذلك الى تقديرهم لمستوى التمكين الإداري بشكل اكبر لمدراء المدارس، وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الكبيسي (٢٠١٦)، ودراسة سلامة (٢٠١٣)، ودراسة عوض (٢٠١٣)، الذين اكدوا على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، في المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي (٢٠١٢) الذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس .

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو :

هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطي التمكين الاداري تبعا لمتغير التخصص (اقل من ٥ سنوات - اكثر من ٥ سنوات) ؟ " وللاجابة على هذا السؤال استخرج الباحثان متوسطي التمكين الاداري والانحراف المعياري لدى افراد عينة البحث ، ثم استخدم الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين، وجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧): نتيجة الاختبار التائي (T-Test) بين متوسطي التمكين الاداري والانحراف

المعياري لدى افراد عينة البحث تبعا لمتغير الخدمة (اقل من ٥ سنوات - اكثر من ٥ سنوات)

الدرجة	الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
		الجدولية	المحسوبة				
٤٧	دالة	١.٩٦	٠.٥٥	١.٢٨	٣.٧٤	٢٧	اقل من ٥ سنوات
				١.٢٦	٣.٥٤	٢٢	اكثر من ٥ سنوات

ويتضح من الجدول اعلاه أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٠.٥٥)، وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٧) وهذا يعني انه لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين متوسطي التمكين الاداري لدى مدرء المدارس حسب استجابات افراد عينة البحث تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات - اكثر من ٥ سنوات)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى تقارب وجهتي نظر معاونين والمعاونات كون الاعمال الادارية لمدرء المدارس متشابهة الى حد ما وتأتي من توجيهات وزارة التربية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامة (٢٠١٣)، ودراسة عوض (٢٠١٣)، في حين تتعارض هذه النتيجة مع دراسة علي (٢٠١٢)، ودراسة الرادادي (٢٠١٢)، ودراسة الكبيسي (٢٠١٦) .

الفصل الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض الباحثان في هذه الفصل النتائج الرئيسية التي توصل لها البحث، حسبما وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وفي آلية التحقق منها في الفصل الرابع وانتهاءً طبيعياً ومنطقياً للنتائج التي توصل لها البحث فإن الباحثان سيقومان بوضع عدد من التوصيات المستنبطة من النتائج وأيضا اتجاهات للبحث في المستقبل .

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها استنتج الباحثان الآتي :
١. تمتع مدراء المدارس الثانوية في محافظة نينوى / مديرية تربية الحمدانية بمستوى فوق المتوسط من التمكين الإداري .
 ٢. تتساوى افراد عينة البحث في تقديرهم لمستوى التمكين الإداري لمدراء المدارس ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، سنوات الخدمة) .

ثانياً : التوصيات Recommendations

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وضع الباحثان عدداً من التوصيات وهي:
- ١-دعم مدراء المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة التي تشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم والعمل بروح الفريق، وإتاحة الفرصة امامهم لاتخاذ القرارات باستقلالية والوصول الى اصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة .
 - ٢-زيادة تفويض الصلاحيات من وزارة التربية لمدراء المدارس، وجعلهم يشاركون في اتخاذ القرار، والعمل على توفير أكثر المصادر وادقها سرعة في توصيل المعلومات إليهم، وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات مما يحفزهم وظيفياً .
 - ٣-زيادة تشجيع مدراء المدارس على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق اهداف الجامعة واستراتيجياتها، من خلال المبادرة بعقد المزيد من الاجتماعات وورش العمل لمناقشتها معهم .

ثالثاً : المقترحات Suggestions

- استكمالاً للجوانب ذات العلاقة بهذا البحث فإن الباحثان يقترحان إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- ١-تصميم برنامج تدريبي لتعزيز مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في عموم محافظات القطر .
 - ٢-مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية والاهلية (دراسة مقارنة) .
 - ٣-التمكين الإداري لمدراء المدارس وعلاقتها بالقيادة الذكية من وجهة نظر تدريسيهم .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- القرآن الكريم
- ١.ابن منظور، محمد (١٩٩٩): لسان العرب، الطبعة الثالثة، الجزء الثاني عشر، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان .



٢. أبو علام، رجا محمود (٢٠٠٧): **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
٣. أبو عمرة، هشام وآخرون (٢٠١٧): **ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقته بتنمية المهارات**، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، فلسطين.
٤. افندي، عطية حسين (٢٠٠٣): **تمكين العاملين، مدخل للتقوية والتطوير**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٥. باعثمان، ريم (٢٠٠٨): **تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
١. البياتي، عبد الجبار وأنتاسيوس، زكريا (٢٠١١): **الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس**، الطبعة الثانية، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
٦. الجلبي، سوسن شاكر (٢٠٠٥): **أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية**، مؤسسة علاء الدين للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
٧. دبله، عبد العالي والعمرى، وفاء (٢٠١٦): **آلية التمكين الإداري في العصر التنظيمي الحديث**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد (١٨)، جامعة بسكرة، الجزائر.
٨. دوران، رودي (١٩٨٥): **أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم**، ترجمة محمد سعيد جبارين وآخرون، دار الأمل، الأردن.
٩. الراداي، أمينة (٢٠١٢): **التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٠. الرشودي، خالد سليمان (٢٠٠٩): **مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
١١. الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز (٢٠١٢): **القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد (٢٦)، العدد (٥)، الاردن.
١٢. الساعدي، مؤيد يوسف (٢٠٠٦): **التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية**، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٣. السعدي، موسى احمد (٢٠١٣): **أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الاردنية**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد (٩)، العدد (١)، الاردن.
١٤. سلامة، غيثاء (٢٠١٣): **"معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين"**، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٩)، العدد (١)، سوريا.
١٥. السويطي، عبد الناصر (٢٠١٥): **دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها**، جامعة الخليل، فلسطين، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد (٢٢)، ص ٣٥.

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر معاونين

والمعاونات

١٦. الشهراني، عبد الله عوض (٢٠٠٩): دور التمكين الإداري في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية .
١٧. الشواء، غفت ياسر عبد المجيد (٢٠١٦): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويرها، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة).
١٨. الظاهر، قحطان احمد (٢٠٠٤): مصطلحات ونصوص إنكليزية في التربية الخاصة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن .
١٩. عابدين، محمد (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
٢٠. عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، دار الحريري، مصر .
٢١. عبيدات، محمد وآخرون (١٩٩٩): منهجية البحث العلمي (القواعد ومراحل التطوير)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
٢٢. علي، وفاء عياد (٢٠١٢): متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، اطروحة دكتوراه، كمية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر .
٢٣. عودة، احمد سليمان (١٩٨٥): القياس والتقييم في العملية التدريسية، جامعة اليرموك، الاردن .
٢٤. عوض، سها (٢٠١٣): التخطيط الاستراتيجي مدخل لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
٢٥. الفاضل، محمد محمود (٢٠١١): تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
٢٦. الكبيسي، جنان حاتم كامل (٢٠١٦): التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة الأستاذ، مجلد (٢)، العدد (٢١٦)، العراق .
٢٧. مجيد، سوسن شاكر (٢٠١٤): أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الطبعة الثالثة، مركز ديونو لتعليم التفكير، السعودية.
٢٨. محمد، علي عودة (٢٠١٢): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار أفكار للدراسات والنشر، دمشق، سوريا .
٢٩. المدهون، موسى توفيق (١٩٩٩): نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد (١٣)، عدد (٢)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية .
٣٠. المعاني، احمد واخرون (٢٠١١): قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الاردن .
٣١. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠١): تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العالمية للتجارة والتمويل، ملحق (٢)، عدد (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر .



٣٢. المناعمة، عمر (٢٠٠٥): دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظة غزة في تحسين العملية التعليمية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، فلسطين .

٣٣. وزارة التربية (٢٠١٢): المكتبة القانونية العراقية، قانون (٢٢)، المادة (٨)، العراق بغداد.

ثانيا: المصادر الأجنبية :

34. Goetsch, David & Davis, Stanley (1997): **introduction to Total Quality**", 2nd ed., Prentice-Hall, - Inc., New Jersey .

35. Lesley (2001): **Empowerment, Frist Published**, Butterworth- Heinemann Co. London .

36. Mullius Laurie (2007), **Management and Organizational**, Behavior 8th ed, Prentice Hall, England .

37. Spreitzer, Gretchen (2007): Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, **Hand book of Organization Development**, Sage publications .

38. Anastasi, A (1976): **psychological Testing**, the Mac, Millan co, New York .

Sources and References

First: Arabic Sources

•The Holy Quran

١. Ibn Manzur, Muhammad (1999): Lisan al-Arab, Third Edition, Volume Twelve, Dar Ihya al-Turath al-Arabi, Beirut, Lebanon.

٢. Abu Allam, Raja Mahmoud (2007): Research Methods in Psychological and Educational Sciences, University Publishing House, Cairo, Egypt.

٣. Abu Amra, Hisham, et al. (2017): The Culture of Job Empowerment and its Relationship to Skills Development, Palestine Technical College Journal for Research and Studies, Issue Four, Palestine.

٤. Afandi, Atiya Hussein (2003): Employee Empowerment: An Approach to Improvement and Development, Second Edition, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.

٥. Baathman, Rima (2008): Employee Empowerment as a Method for Addressing Some Organizational Problems in Public Institutions, Master's Thesis, King Abdulaziz University, Saudi Arabia. 1. Al-Bayati, Abdul Jabbar and Athanasius, Zakaria (2011): Descriptive and Inferential Statistics in Education and Psychology, 2nd ed., Ibn Al-Atheer Publishing House, Mosul, Iraq.

٦. Al-Jalabi, Sawsan Shaker (2005): Fundamentals of Constructing Psychological and Educational Tests and Measures, Alaa El-Din Foundation for Printing and Publishing, Damascus, Syria.

٧. Dabla, Abdul-Aali and Al-Omari, Wafaa (2016): The Mechanism of Administrative Empowerment in the Modern Organizational Era, Journal of Human and Social Sciences, Issue (18), University of Biskra, Algeria.



١٨Duran, Rudy (1985): Fundamentals of Measurement and Evaluation in Science Teaching, translated by Muhammad Saeed Jabarin et al., Dar Al-Amal, Jordan. 9. Al-Radadi, Amina (2012): Administrative Empowerment to Enhance Decision-Making Capabilities among Educational Supervisors in the Education Department of Makkah, Master's Thesis, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.

١٠Al-Rashoudi, Khalid Suleiman (2009): The Components of Empowerment in Educational Security Organizations and Their Readiness for Implementation, Unpublished Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.

١١Al-Raqad, Hanaa and Abu Dayya, Aziz (2012): Transformational Leadership among Academic Leaders in Jordanian Public Universities and its Relationship to Faculty Empowerment, An-Najah University Journal for Research, Volume (26), Issue (5), Jordan.

١٢Al-Saadi, Mu'ayyad Yousef (2006): Organizational Learning and Organizational Memory and their Impact on Human Resource Management Strategies – A Diagnostic and Analytical Study in a Sample of Health Organizations, Doctoral Dissertation, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq. 13. Al-Saoudi, Musa Ahmad (2013): The Impact of Empowering Work Teams on Enhancing Their Performance in Jordanian Hospitals, Jordanian Journal of Business Administration, Volume (9), Issue (1), Jordan.

١٤Salameh, Ghaitha (2013): "Obstacles to Implementing the Concept of Administrative Empowerment in Public Secondary Schools in Damascus from the Perspective of Principals," Damascus University Journal, Volume (29), Issue (1), Syria.

١٥Al-Suwaiti, Abdul Nasser (2015): The Role of School Administration in Developing Creativity in Public Schools in Hebron and Bethlehem Governorates and Its Obstacles from the Perspective of Their Principals, Hebron University, Palestine, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon, Issue (22), p. 35.

١٦Al-Shahrani, Abdullah Awad (2009): The Role of Administrative Empowerment in Achieving Sports Activities, Master's Thesis (Unpublished), Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia. 17. Al-Shawa, Effat Yasser Abdel-Majeed (2016): The Degree to Which Public Secondary School Principals in the Gaza Governorates Practice Excellence Management in Light of the European Excellence Model and Ways to Develop It, Islamic University, Gaza, Master's Thesis (Unpublished).

١٨Al-Zaher, Qahtan Ahmed (2004): English Terms and Texts in Special Education, Arabic Edition, Dar Al-Yazouri Scientific, Amman, Jordan.



١٩. Abdeen, Muhammad (2001): Modern School Administration, First Edition, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

٢٠. Abdel-Wahab, Ali Muhammad (2004): Human Resource Management, Dar Al-Hariri, Egypt.

21. Obaidat, Muhammad, et al. (1999): Scientific Research Methodology (Rules and Stages of Development), Second Edition, Dar Wael for Printing and

22. Ali, Wafaa Ayad (2012): Administrative Empowerment Requirements for University Leaders in Faculties of Education in the Arab Republic of Egypt, PhD Dissertation, Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, Egypt.

23. Awda, Ahmed Suleiman (1985): Measurement and Evaluation in the Teaching Process, Yarmouk University, Jordan.

24. Awad, Suha (2013): Strategic Planning as an Approach to Empowering Secondary School Principals in Palestine, Master's Thesis, Institute of Arab Research and Studies, Cairo, Arab Republic of Egypt.

25. Al-Fadil, Muhammad Mahmoud (2011): Innovations in Educational Administration in Light of Contemporary Trends, Dar Al-Hamd for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

26. Al-Kubaisi, Jinan Hatem Kamel (2016): Administrative Empowerment of Secondary School Principals in Baghdad Governorate from the Perspective of Assistant Principals, Al-Ustad Journal, Volume (2), Issue (216), Iraq.

27. Majid, Sawsan Shaker (2014): Foundations of Constructing Psychological and Educational Tests and Measures, 3rd ed., De Bono Center for Thinking Skills, Saudi Arabia.

28. Muhammad, Ali Awda (2012): Research Methods in Education and Psychology, 1st ed., Afkar House for Studies and Publishing, Damascus, Syria.

29. Al-Madhoun, Musa Tawfiq (1999): A Proposed Model for Empowering Employees in Private Institutions as a Tool for Total Quality Management, Journal of King Abdulaziz University: Economics and Management, Vol. (13), No. (2), King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.

30. Al-Maani, Ahmed et al. (2011): Contemporary Administrative Issues, Wael Publishing House, Jordan.

31. Al-Maghribi, Abdul Hamid Abdul Fattah (2001): Empowering Employees in Government Agencies and the Private Sector - An Applied Study on Organizations Operating in Damietta Governorate, International Journal of Trade and Finance, Supplement (2), No. (1), Faculty of Commerce, Tanta University, Egypt.



32. Al-Mana'ma, Omar (2005): The Role of School Administration in Public and Private Schools in Gaza Governorate in Improving the Educational Process: A Comparative Study, Master's Thesis, Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Islamic University, Palestine.

33. Ministry of Education (2012): Iraqi Legal Library, Law (22), Article (8), Baghdad, Iraq. Publishing, Amman, Jordan.

