



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



القوة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالتمكين
الإداري من وجهة نظر المعلمات

إعداد

د/ هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب نوح
أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى،
المملكة العربية السعودية

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) أكتوبر ٢٠٢٢ م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بمصادرها التالية قوة (المكافأة، الاكراه، الشرعية، الشخصية، الخبرة، المعلومات)، ودرجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر عينة من المعلمات، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق القوة التنظيمية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة بالتدريس)، وفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة بالتدريس)، وعلاقة دالة إحصائية تربط بين مصادر القوة التنظيمية وممارسة التمكين الإداري، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان على عينة عشوائية بلغت (٧٠٠) معلمة. وأظهرت النتائج: أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمصادر القوة التنظيمية جميعها عالية، وأن قوة الخبرة في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، وقوة الاكراه في المرتبة الأخيرة، وجاءت ممارسة معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لأبعاد التمكين الإداري عالية، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد مصادر القوة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة بالتدريس)، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة بالتدريس)، وظهر ارتباط قوي دال دلالة إحصائية ما بين مصادر القوة و أبعاد التمكين الأربعة.



Abstract

The study aimed to identify the degree of application of organizational power among secondary school female principals in Makkah through its following sources the power of (reward, compulsion, legitimacy, personality, experience, information), and the degree of practicing administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, teamwork, motivation, effective communication) among secondary school female teachers in Makkah, from the point of view of a sample of the female teachers, and to determine whether there are statistically significant differences between the means of the responses of the study sample to determine the degree of application of organizational strength according to the variable (the qualification - years of teaching experience) and there were statistically significant differences between the means of the responses of the study sample to the degree of practicing administrative empowerment according to the variable (the qualification, years of teaching experience), and a statistically significant relationship between the sources of organizational power and the practice of administrative empowerment. The descriptive correlative approach was used. In order to collect data, a questionnaire was used on a random sample of (700) female teachers. The findings showed: that the degree of application of secondary school female principals in Makkah of all sources of organizational power is high, and that the power of experience is in the first rank in terms of application, and the power of compulsion is in the last rank, and the practice of secondary school female teachers in Makkah of the dimensions of administrative empowerment was high. Statistically significant differences between the responses of the study sample in determining the sources of power attributed to the variables (the qualification - years of teaching experience) , and statistically significant differences appeared between the responses of the study sample in practicing the administrative empowerment attributed to the variables (scientific qualification - years of experience in teaching), and there is a strong correlation with statistical significance between the sources of the power and the four dimensions of empowerment.

Keywords: organizational strength, administrative empowerment, secondary education schools.

المقدمة:

تعد المدرسة أحد منظمات التعليم التي تلعب دورا مهما في بناء المجتمع وتشجيع طلابها على التفوق العلمي، والوصول إلى النجاح والتطور المستمر على مدى السنين، وفي ظل التغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تشكل تهديد أو فرصة لها؛ لذا أصبح من الضروري الاهتمام بهذه المنظمات عن طريق توافر القيادة الواعية القادرة على صياغة أهدافهم الشخصية وأهداف منظماتهم وأهداف العاملين فيها، والاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة لاغتنام الفرص والسيطرة على التهديدات مستخدمين لذلك أنواع مختلفة للقوة، وتتنوع القوة وتختلف مظاهرها؛ فهناك قوة الشخصية، وقوة الخبرة، وقوة المعلومات، وغيرها من أنواع القوة والتأثير، وكلما زادت قوة الفرد داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيق أهدافه سواء كانت شخصية، أو تنظيمية، أو اجتماعية.

وبما أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها مدير المدرسة إدارة مدرسته؛ إذ أن المعلمين في البيئة المدرسية يعتبرون المحور الأساسي للعملية التربوية؛ فكان لابد من توفير الموارد لتمكينهم من أداء أدوارهم بشكل فعال؛ لذا استحوذ موضوع تمكين العاملين على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية والتعليمية لما له من أثر بارز على سلوكهم، وزيادة فاعليتهم، وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في العمل. لذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بمصادرها التالية قوة (المكافأة، الاكراه، الشرعية، الشخصية، الخبرة، المعلومات) وعلاقتها بالتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة:

تشكل الإدارة المدرسية محورا أساسيا لأي مدرسة وأصبحت من الأوليات التي تركز عليها معظم الدراسات وذلك لما لها من أثر كبير في تربية وتعليم النشء، وتعد مديرة المدرسة هي صاحبة أهم منصب في المدرسة حيث تكون المثل الأعلى لمعلماتها

وطالباتها وجميع أفراد العمل وهي في هذا الصدد تقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرستها وفي البيئة المحيطة بها، ولتتم هذه العملية لأبد من وجود قوة تنظيمية منظمة للأعمال التي تمارسها مديرة المدرسة كما تعد القوة التنظيمية أحد الخصائص المهمة التي يجب أن تتوفر في مديرة المدرسة حتى تستفيد من الطاقات والموارد المتاحة لمواجهة كافة التحديات ومحاولة التكيف مع البيئة المتغيرة؛ لذلك كان من الضروري أن تتطرق مديرة المدرسة مصادر متنوعة للقوة والتأثير، وتكيف سلوكها وفق متغيرات الموقف الذي يواجهها، فالقوة تعتبر السبيل الذي يضمن نجاح القادة ويبرز كفاءتهم ويزيد من فعالية المنظمة، وان فقدان القوة يؤدي إلى إدارة مفككة ويتعذر على المنظمات التعليمية القيام بأهدافها على أكمل وجه؛ ومن هنا ارتبطت القوة التنظيمية بالقيادات الإدارية ارتباطاً إيجابياً بعدد من المتغيرات الهامة كالإبداع الوظيفي فكلما ارتفعت القوة التنظيمية أدت إلى ارتفاع الإبداع الوظيفي عبر العلاقة الارتباطية الموجبة التي أشار إليها كل من دراسة السنوار (٢٠١٨) والرجبي وعويدات (٢٠١٩)، وكان لها الأثر الأكبر على ريادة الأعمال كما أشار إليها (AIGhraibawy,2022)، ودراسة (العتيبي،٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها أن استخدام القيادات لأنماط القوة التنظيمية أثرت بدرجة كبيرة في أداء أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (سليمان،٢٠٢١) التي استنتجت ان الاهتمام بالقوة التنظيمية لدى مشرفي إدارة النشاطات الطلابية لها دور مؤثر وإيجابي في رفع مستوى التمكين الوظيفي، وبما أن القرارات الإدارية لإدارة المدرسة هي تفاعلية فأن مراعاة امكانات العاملين وتمكينهم من أداء المهام يعد أمراً ضرورياً في المشاركة الفاعلة لنجاحهم فيها؛ إذ يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية العصرية، وأن تطبيقه في المنظمات التعليمية والمدارس له أهمية كبيرة على المستويين الإداري والتعليمي؛ إذ إن تمكين الأفراد يشعروهم بالثقة والأمان ويعطيهم الفرصة للعمل بحرية وبشكل مستقل، وللتمكن الإداري دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المعلم من خلال رفع ثقة المعلم بنفسه ومن كفاءته الأمر الذي يؤدي إلى التغيير في الأداء والإنتاج. وقد أشارت دراسة حسن (٢٠١٩) إلى أن من أهم المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس تمركز السلطة في أيدي مدير المدرسة، لعدم وجود الثقة بين المدير والمعلمين، بالإضافة إلى كثرة تدخل بعض مديري المدارس في شؤون المعلمين مع قلة

السماح لهم بحرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم، وقلة دعمهم وتعزيزهم ومكافاتهم على الجهود التي يبذلونها؛ مما يؤدي إلى قلة رغبتهم للعمل في المدرسة وضعف الانتماء لديهم، بالإضافة إلى قلة رغبة بعض المعلمين في بذل جهد أكبر من أجل نجاح المدرسة، وضعف الإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المدرسة. كما أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة المنوري (٢٠١٤)، وبوقرة (٢٠١٧) إلى وجود بعض جوانب القصور في التمكين الإداري للمعلمين.

ولذلك تأتي هذه الدراسة في موضوع القوة التنظيمية من حيث تحديد علاقتها على التمكين الإداري لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعليه فإن طرح الأسئلة التالية يمكن أن يساهم في توضيح معالم المشكلة قيد البحث.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بمصادرها التالية قوة (المكافأة، الاكراه، الشرعية، الشخصية، الخبرة، المعلومات) من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن؟
٣. هل توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات باختلاف (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة بالتدريس)؟
٤. هل توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن باختلاف (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة بالتدريس)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ودرجة ممارسة التمكين الإداري للمعلمات؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال متغيري الدراسة الرئيسيين وهما القوة التنظيمية، والتمكين الإداري بوصفهما بحسب أغلب الباحثين مفاتيح التفوق والنجاح لأي منظمة. تعد هذه الدراسة من الدراسات المحدودة (في حدود معرفة الباحثة) والتي تختص بالكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية ودرجة ممارسة التمكين الإداري للمعلمات، حيث أظهرت أدبيات الموضوع محدودية هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص، كما تمثل إضافة للمكتبة العربية.

- تعتبر نتائج الدراسة الحالية ذات أهمية لاتساع نطاق المستفيدين من نتائجها كل من مديرات ومعلمات المدارس بأنواع القوة التي يمكن ممارستها، واختيار أفضلها، لدعم وتعزيز التمكين الإداري للمعلمات.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تساعد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات بوزارة التعليم للارتقاء بالخدمة التعليمية بمراحل التعليم المختلفة، وأهمية القوة التنظيمية للمديرات والتمكين الإداري للمعلمات، وارتباطهما بتعزيز وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

- تحاول الدراسة الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم القوة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية بمدينة مكة المكرمة.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بمصادرها التالية قوة (المكافأة، الاكراه، الشرعية، الشخصية، الخبرة، المعلومات) من وجهة نظر المعلمات.

٢. التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.
٣. تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات باختلاف (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة بالتدريس).
٤. تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن باختلاف (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة بالتدريس).
٥. الكشف عن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية ودرجة ممارسة التمكين الإداري للمعلمات.

مصطلحات الدراسة:

١. القوة التنظيمية:

تعد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً ومؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها وهي ضرورية لعمل القيادة؛ فالقوة هي " القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة" (دودين، ٢٠١٢: ٢٩٥). ويمكن تعريف القوة وفقاً للعلوم السلوكية بأنها " مجموعة من المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والمنظمات، والتي من خلالها يمكنهم التأثير على الآخرين بطريقة تحقق التفوق على الآخرين " (Al - Ghraibawy , 2022: 63). أما مفهوم القوة التنظيمية لدى مومني (٢٠١٨: ١٦٦) "هو مفهوم اجتماعي بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، والقوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة، وتغير الأفراد والأوقات فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف حيث أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة وتستخدم القوة من قبل الأفراد للدفاع عن مصالحهم". وتعرف الباحثة القوة التنظيمية إجرائياً؛ بأنها المقدرة الكامنة لدى مديرة المدرسة للتأثير في

المعلمات من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وتتمثل في قوة (المكافأة، الاكراه، الشرعية، الشخصية، الخبرة، المعلومات)، وقيست هذه القوة من خلال نتائج الاستبانة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

٢. التمكين الإداري:

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة؛ فقد عرفه المهيرات (٢٠١٠: ٢٣) " إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة". والتمكين الإداري لدى مطلق (٢٠٢٠: ٢٢) بأنه " الاستقلالية في العمل، وتفويض الصلاحيات والسلطة، وتقبل المخاطرة، والنشائية في العمل، ووضع الأهداف ومعايير الأداء، وتوفير المعلومات والتحفيز، والتواصل مع أعضاء المنظمة أو المؤسسة لإتمام العمل على أكمل وجه". وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً؛ بأنه " العملية التي يتم بموجبها منح المعلمات مزيد من الحرية داخل المدرسة ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتشجيعهم ودعم قدراتهم ومهارتهم بتوفير المناخ الملائم والموارد الكافية في القيام بوظائفهم على أكمل وجه، وتقاس من خلال استجابة المفوضين على استبانة التمكين الإداري بأبعاده الأتية: تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال، والتي تم تطويرها لتحقيق هذه الهدف.

حدود البحث:

- الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام (١٤٤٣).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للبحوث والدراسات التي تطرقت للقوة التنظيمية والتمكين الإداري حيث تمت الاستعانة بالدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية لقربها من مجال التطبيق وترتيبها من الأحدث فالأقدم، وبناء على ذلك صنفت الباحثة الدراسات التي لها علاقة

بمتغيرات الدراسة إلى ثلاثة محاور: دراسات تناولت القوة التنظيمية، ودراسات تناولت التمكين الإداري، ودراسات تناولت العلاقة بين القوة التنظيمية والتمكين الإداري، وفيما يلي تفصيل تلك الدراسات:

أولاً: دراسات تناولت القوة التنظيمية:

- دراسة كل من السليم والهادي (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في الجوانب الرسمية، المرجعية، المكافأة، الاكراه، المعلومات، الخبرة من وجهة نظر عينة من موظفاتهما، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية تبعاً لمتغير (التخصص، سنوات الخبرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (٢١٥) معلمة من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج: أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في عمومها جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة؛ فجاءت القوة الرسمية في المرتبة الأولى، أما القوة المرجعية فكانت في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة.

- دراسة الغريبواوي (٢٠٢٢) (Al-Ghraibawy).

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القوة التنظيمية على تحقيق ريادة الأعمال لمنظمات الأعمال. وتم استخدام المنهج التحليلي. وتحقيقاً لهدف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم أخذ عينة قصدية من (٣٢) مديراً في وزارة التربية العراقية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي من أهمها أن للقوة التنظيمية الأثر الأكبر على تحقيق ريادة الأعمال للمنظمة مما يؤثر على نشاط المنظمة ويساهم باستقرارها وزيادة نموها وسمعتها. كما استنتج البحث أيضاً أن الترتيب التنافسي لأنماط القوة التنظيمية جاء كما يلي القوة الهيكلية، فقوة الخبرة، وأخيراً قوة المنزلة (المكانة).

- دراسة كل من الرجبي وعودات (٢٠١٩).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلمة. وتحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداتي الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلماتهن جاء متوسطاً، وكان الترتيب التنازلي لأنماط القوة التنظيمية جاء كما يلي قوة الخبرة، قوة الاطلاع على مصدر المعلومات، قوة الهالة / الشخصية، قوة المكافأة، القوة الشرعية، قوة الإكراه. وكما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

- دراسة السنوار (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين. واعتمدت الباحثة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) موظف وموظفة من العاملين في المدارس الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالقوة التنظيمية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقوة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين يعزى لكل من المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عينة الدراسة يتفقون

في استخدام المديرين لمصادر القوة التنظيمية جميعها عبر الترتيب التالي: قوة الخبرة، ثم قوة الشرعية، فالقوة المرجعية، فقوة المعلومات، ثم قوة المكافأة، وأخيراً قوة التهديد بالعقاب.

- دراسة كل من أرجون وديليكي (٢٠١٦) Argon& Dilekci

هدفت الدراسة إلى تحديد مصدر القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية وسلوكياتهم في إدارة التغيير بمحافظة بولو التركية من وجهة نظر عينة من المعلمين بلغ عددهم (٢٨٦) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يتفقون في استخدام المديرين لمصادر القوة التنظيمية جميعها عبر الترتيب التالي: القوة الرسمية، فقوة الخبرة، فالقوة المرجعية، فقوة الإكراه، وأخيراً قوة المكافأة.

- دراسة أبو كركي (٢٠١٤).

هدفت الدراسة إلى تقصي أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانتيين واحدة لتحديد أنماط القوة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والثانية لقياس درجة الاغتراب الوظيفي عند المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: الترتيب التنازلي لأنماط القوة لدى المديرين كان كما يلي: النمط (المرجعي، الخبير، القانوني، المكافئ، الاكراهي). كما اشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في النمط الإكراهي تعزى للجنس لصالح الذكور. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في النمط الاكراهي تعزى للخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات). كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في أنماط القوة لدى المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المعلم المتزوج.

- دراسة العتيبي (٢٠١٤).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية أنماط القوة القيادية في أداء أعضاء هيئة التدريس. وطبقت الدراسة على (٤١١) عضو هيئة تدريس من الجنسين، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن أنماط القوة القيادية الخمسة (النظامية - التأثير الشخصي - الخبرة - التحفيز - المحاسبة) تؤثر بدرجة كبيرة في أداء أعضاء هيئة التدريس وأن أكثر الأنماط تأثيراً هي قوة (التأثير الشخصي، ثم الخبرة، النظامية، التحفيز، وأخيراً المحاسبة).

ثانياً: دراسات تناولت التمكين الإداري:

- دراسة الكندي وآخرون (٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط، وطبقت الدراسة على عينة من (٦٣٢) معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تمكين المعلمين جاءت مرتفعة في جميع المجالات.

- دراسة العجمي (٢٠٢٢) Al-Ajami.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى إدارة كليات جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على عينة من (٨٢) عضواً، واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ان درجة التمكين الإداري في إدارة كليات جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

- دراسة علي (٢٠٢٠).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان وذلك من وجهة نظر المعلمين. وطبقت الدراسة على عينة من (٣٩١) فرداً من معلمي المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن

مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وكما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية قوية جداً بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تطبيق التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان.
- دراسة مطلق (٢٠٢٠).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (١٥٠) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: حصل مجال التمكين على متوسط عام (٣,٧٥ من ٥) بدرجة تقدير مرتفعة، وعلى مستوى المحاور، حصل تفويض السلطة على أعلى متوسط، يليه محور العمل الجماعي، وحل ثالثاً محور التحفيز الذاتي. وكما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (٠,٨٩٩) وتشير لدرجة علاقة (قوية جداً).

- دراسة حسن (٢٠١٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. وطبقت الدراسة على عينة عددها (٥٠٠) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

- دراسة الحجاج وحسونة (٢٠١٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. وطبقت

الدراسة على عينة عددها (٣٧١) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

- دراسة مطلق وجبران (٢٠١٨).

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، ولأغراض الدراسة استخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة (عالية)، وأيضاً مستوى التمكين الإداري جاء كذلك بدرجة (عالية)، وجاء أيضاً من نتائج الدراسة أن مجال تفويض السلطة تقدم على بقية المجالات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وحل مجال التحفيز الذاتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦). وأظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري.

- دراسة بوقرة (٢٠١٧).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للمعلمين بولاية المسيلة في الجزائر جاء متوسطاً بشكل عام، ومتوسطاً في مجال الاستقلالية في ممارسة العمل، وضعيفاً في مجال المشاركة في صنع القرار.

- دراسة مصطفى (٢٠١٦).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، كذلك هدفت التعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص،

والخبرة في التدريس، ومكان السكن في التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) معلماً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم قد أتت بدرجة مرتفعة جداً، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، مكان السكن، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس بأن الفروق لصالح ٥ - ١٠ سنوات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$) بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

- دراسة المنوري (٢٠١٤).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات الدراسة لواقع التمكين الإداري، تكون مجتمع الدراسة من (٥٢) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات مديري المدارس لمجالات التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين تعزى إلى متغيرات النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

- دراسة الزعيم (٢٠١٤).

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية

بمحافظة غزة من وجهة نظر مديريهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، كذلك هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلميهـم. أتبعـت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- دراسة محمد (٢٠١٢).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حجم ونوعية العلاقة الارتباطية بين تمكين المعلمين وسلوك مواطنهم التنظيمية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة. أتبعـت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة (٥٠٤) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث الحكومية والأهلية بمدينة جدة، واستخدمت الدراسة استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المعلمين وكذلك سلوك مواطنهم جاء بمستوى مرتفع، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين استجابات معلمي مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى تمكينهم تعزى للمؤهل الدراسي. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة ودالة إحصائياً بين مستوى تمكين معلمي مدارس التعليم العام وسلوك مواطنهم التنظيمية.

- دراسة ويشاح (٢٠١٢). Weshah

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري، وتفويض السلطة لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمون في المدارس الحكومية الأسترالية والأردنية. أتبعـت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨٨) من المعلمين في المدارس الحكومية في استراليا والأردن واستخدمت الدراسة استبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط للتمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الحكومية في استراليا والأردن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين وتفويض السلطة تعزى إلى الجنس والخبرة المكتسبة.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين القوة التنظيمية والتمكين الإداري:
- دراسة سليمان (٢٠٢١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القوة التنظيمية والتمكين الوظيفي لدى مشرفي إدارة النشاطات الطلابية الرياضية في بغداد. أتبعته الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) مشرف، واستخدمت الدراسة مقياسين لمتغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مشرفين إدارة النشاطات الطلابية يمتلكون قوة تنظيمية وتمكين وظيفي يساعدهم على أداء مهامهم في إدارة البطولات التنافسية المدرسية، كما كشفت النتائج بأن القوة التنظيمية تسهم في رفع مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين القائمين على إدارة البطولات التنافسية المدرسية في بغداد.

- دراسة المازي (٢٠١٨) Elmazi.

ركزت الدراسة في العلاقة بين قوة سلطة المدير، ودور القوة في تمكين المعلم بشكل فعال. واتبعته الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديراً، و (١٠٠) معلم في المدارس الثانوية في البانيا. كشفت النتائج بأنه لا يوجد مناخ تنظيمي عام يشجع المعلمين على التمكين، والتفويض، وصنع القرار، وأظهرت النتائج أيضاً إلى قواعد السلطة الأكثر استخداماً من قبل مدراء المدارس تشمل القوة الرسمية، ثم قوة الخبرة، وأخيراً قوة المعلومات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

■ ركزت الدراسات السابقة على تحديد العلاقة بين أنماط القوة، ومصادر القوة التنظيمية كمتغير مستقل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية؛ مثل: الابداع الإداري، وريادة الأعمال، والاعتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي، وتفويض السلطة، والتمكين الوظيفي، وخلصت في

- مجملها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مصادر القوة وجميع المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير فعال في أداء المؤسسات التعليمية.
- أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وتحديد إجراءاتها المنهجية، وكذلك الاستفادة من هذه الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية والرجوع إليها من حيث الاتفاق أو الاختلاف مع تلك النتائج، والتزود بالمراجع الملائمة التي تخدم موضوع الدراسة.
 - تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة أداة للدراسة.
 - تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من السليم والهادي (٢٠٢٢)، والرجبي وعويدات (٢٠١٩)، والسنوار (٢٠١٨)، ودراسة المازي (٢٠١٨) Elmazi، وأرجون ودليكي (٢٠١٦) Argon& Dilekci، وأبو كركي (٢٠١٤) في مجتمع الدراسة وهو معلمين المدارس.
 - تختلف هذه الدراسة مع دراسة سليمان (٢٠٢١) في مجتمع الدراسة حيث تناولت هذه الدراسة مشرفي إدارة النشاطات الطلابية.
 - تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في حدودها المكانية حيث تم تطبيقها في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.
 - تختلف هذه الدراسة مع دراسة كل من الغريبواوي (٢٠٢٢) Al-Ghraibawy، والسنوار (٢٠١٨)، وأبو كركي (٢٠١٤) في منهج الدراسة حيث أتبع تلك الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

الإطار النظري:

أولاً: القوة التنظيمية.

مصادر القوة التنظيمية:

تشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة التنظيمية لم يتفق الباحثين والكتاب على مصادر محددة للقوة؛ ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، ومن أكثر المصادر أهمية وأكثرها تكراراً في الدراسات، وأنها تتسجم مع طبيعة وأهداف هذا البحث؛ كما ذكرها الشيخ وآخرون (١٩٩٢: ١٨٦ - ١٨٧)، والصابب وآخرون (١٤٣٤: ١٦٩ - ١٧٠)، ودراسة كل من الياسري والعامري (٢٠٠٧: ١١٦ - ١١٧)، وهور (٢٠٠٩: ١٠٧ - ١١٩)، هي كالاتي:

١- قوة المكافأة: تتبع هذه القوة من امتلاك القائد لأوامر صرف الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية؛ بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب كزيادة المرتب، أو منح علاوة استثنائية. كما يمكن للقائد حجب التقدير المالي عن المرؤوسين غير الملتزمين بالسلوكيات المطلوبة.

٢- قوة الاكراه: هي الجانب الآخر المعاكس لقوة المكافأة فهذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم اطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد. إلا أن هذه الطريقة قد تؤدي إلى تغيير في سلوك المرؤوسين على المدى البعيد. كما إن المبالغة في اتخاذ هذه القوة يؤدي إلى نتائج عكسية.

٣- القوة الشرعية: وهي التي تستند من موقع الفرد في المنظمة أو مركزه في الهيكل التنظيمي الذي يعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وعليهم الالتزام بالطاعة. ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعاً في المكافأة، ولكن بسبب اعتقادهم أن المدير يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر (عثمان، ٢٠١٧، ٤٩).

٤- قوة الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يملكها القائد والتي ستزيد من احترام وامتثال المرؤوسين له، كونه يعرف ما لا يعرفه

الآخرون أو يتفوق عليهم في المعلومات والمهارات في مجال العمل. وتمتع القائد الإداري بهذه الخبرة يعطي المرؤوسين انطباعاً بأن القائد قادر على التصدي للمشاكل الطارئة واتخاذ القرارات القوية تجاهها.

٥- قوة الارتباط (المرجعية): هي التي يتمتع بها القائد لأن الآخرين ينظرون إليه بالإجلال والاحترام ويتمثلون به. وبسبب هذا الإعجاب الشديد فإنهم يفعلون كل ما يطلبه؛ وهذه القوة المرجعية تتبع عادة من هالة السحر والجاذبية (الكاريزما) التي يمتاز القائد بها، وتلك المميزات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو الاهتمامات، الأمر الذي قد ينتج عنه تأثير واستجابة لدى الأفراد. وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. وهي قوة وثيقة الصلة بقوة الثواب والمكافأة لكنها في الوقت نفسه أكثر القوات صعوبة في اكتسابها.

٦- قوة المعلومات: تعد هذه القوة سبباً مهماً في نجاح المنظمة؛ لقدرتها على السيطرة في تدفق وتفسير المعلومات التي تعطى للأفراد العاملين، وأن توفر المعلومات للمدير في الوقت المناسب تساهم في نجاح عملية صنع القرار (الدشت، ٢٠٢١: ٢٣). وتعتمد هذه القوة على ما لدى المدير من معرفة وخبرات، وقد يمتلك معظم القادة بحكم مناصبهم الوظيفية قدراً كبيراً من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذا قد تعطيهم قدراً من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب.

ومما يعزز من سلطة الرئيس ويساعده في ممارستها بفاعلية وتحقيق تأثيرها المنشود في أداء الأفراد أن يمتلك الرئيس مصادر القوة وأدوات التأثير التالية، كما ذكرها حريم (٢٠٠٦: ١٥٥) هي:

- ١- تقبل المرؤوسين لسلطة الرئيس واقتناعهم بمشروعية هذه السلطة وبأنها قانونية.
- ٢- أن يكون الرئيس فعالاً في عمله ويمتلك القدرات والمعرفة الفنية والإدارية والسلوكية العالية؛ بحيث يرجع المرؤوسين إليه وحده لطلب النصح والمشورة.
- ٣- أن يكون الرئيس قدوة للمرؤوسين من حيث الجد والمثابرة والانتماء واحترام الآخرين ونيل ثقتهم.

٤- أن يكون تحت تدبيره، وبمقدوره منح المكافأة لكل جاد مخلص ومتميز في عمله، وإيقاع العقوبة بحق كل مقصر ومتهاون في أداء عمله.
تكتيكات القوة التنظيمية:

حددت سبعة أبعاد تكتيكية لاستخدام القوة التنظيمية كما ذكرها العطية (٢٠٠٣):
٢٤٤-٢٥٠):

١. المنطق: استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي.
 ٢. الودية: استخدام الإطراء، خلق السمعة، التواضع، والودية قبل التقدم بطلب ما.
 ٣. التحالفات: الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
 ٤. المساومة: التفاوض من خلال تبادل المنافع والخدمات.
 ٥. الطاعة: استخدام مدخل مباشر وقوي؛ مثل فرض الطاعة، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر.
 ٦. السلطة العليا: الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
 ٧. العقوبات: استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة نظامياً؛ مثل منع الزيادة في الأجور، أو التهديد بتقييم سيء للأداء، أو منع الترقية.
- ثانياً: التمكين الإداري.**

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيّاً كان نوعها، كما أن التطورات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين لما لها دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين.

ويعد التمكين الإداري من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تعمل على دعم الفاعلية عند الموظف من خلال حصوله على استقلاليتته ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه.

أهداف التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

- حددت بعض الدراسات أهداف التمكين كما ذكرها كل من الطائي وقداة (٢٠٠٨م: ٢٣٧)، وهي كالتالي:
١. خلق الولاء للمنظمة التعليمية.
 ٢. توظيف أقصى طاقات العاملين من أجل المدرسة.
 ٣. تبني العاملين والتزامهم بأهدافهم.
 ٤. الانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها.
 ٥. توفير الظروف التي تجعل الفرد قادراً على تحقيق رضا المستفيدين الطلاب.
- أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

هناك أبعاد متنوعة للتمكين الإداري، وهي كالتالي:

١. **تفويض السلطة:** وتعتبر الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين، وهي تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، واتباع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، لوضع الأهداف، وحرية التصرف، واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفعلية في المنظمة (ملحم، ٢٠٠٩).
٢. **العمل الجماعي:** هي مجموعة من الأفراد يعملون وفق نسق محدد ويتناسب مع الأعضاء؛ وإن فرق العمل تكتسب أهميتها من كونها قوة محرّكة، ومؤثرة في مواجهة المشكلات والقضايا المعاصرة، وفي زيادة الانتاجية ومقاومة التحديات، هذا بشرط أن تكون الفرق متجانسة أو تتوافر بين أفرادها عوامل مشتركة مثل الطموحات والهموم، والرؤى، وأن تتخلص هذه الفرق من الصراعات والتحيزات بينها مما يؤدي إلى نشوء الثقة؛ وبالتالي تفعيل عملية التعلم المستمر والابداع والابتكار وانسياب المعلومات بشكل أكثر حرية بين العاملين في المنظمة، وبالتالي تنحي الإدارة عن بعض صلاحياتها ومنحها للفرق؛ مما يؤدي إلى مزيداً من التمكين (الوادي، ٢٠١٢).
٣. **التحفيز:** وتعني إثارة اهتمام العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛ وذلك من خلال تنمية الشعور عند الموظفين بأن المؤسسة تقوم بتشجيعه، وتقديم له المكافآت المرتبطة بأدائه لزيادة الدافعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إنتاجية العاملين (بني هاني،

٢٠٢٠:٦). كما أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضى والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمنظمة (جودة، ٢٠١٤:٣٢٣).

٤. **الاتصال الفعال وتدفق المعلومات:** والاتصال هو عملية تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات؛ فالإتصال الفعال يتيح للموظفين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف الموظفين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، وبعد اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى اصحاب القرار لشرح مواقفهم (قدري، ٢٠١٥: ٢٢). ويتضح ذلك من خلال تداول المعلومات عبر مستويات المنظمة ككل، وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية الإتصال الفعال ومشاركة الجميع في المعلومات باعتبارها سلاحاً يحتاج إليه كل صاحب قرار وكل شريك في المنظمة؛ فالموظف في كل موقع من مواقع المسؤولية يعتبر شريكاً، ولا يمكن أن تكتمل تلك الشراكة بدون شراكة المعلومات وتداولها، فحجب المعلومات عن الموظف يعد مناخ مناسب للشك وعدم الثقة وبيئة مناسبة للإشاعة وتداول معلومات غير صحيحة مما يؤدي إلى نوع من العداة بين الإدارة والموظفين (المزلم، ٢٠١٩: ٢٦).

ونستخلص من ذلك أنه تقع على المنظمات بصفة عامة، والتعليمية على وجه الخصوص مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم بما يشعرهم بأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، والإجابة على تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (٢٢٧٣) معلمة خلال العام الدراسي ١٤٤٣ هـ.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٧٠٠) معلمة من المجتمع الأصلي.

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٨٨%	٦١٦	بكالوريوس
١٢%	٨٤	دراسات عليا

يتضح من الجدول (١) الفئة الأكبر بالعدد كانت فئة البكالوريوس، ويظهر ذلك من عدد التكرار ٦١٦ بنسبة مئوية ٨٨%، وأما عدد الدراسات العليا كان عددهم ٨٤ بنسبة مئوية ١٢%.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في التدريس
١١%	٧٧	أقل من ٥ سنوات
٩%	٦٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٢٤%	١٦٨	من ١٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٥٦%	٣٩٢	من ١٥ سنة فأكثر

من الجدول (٢) يظهر أن نسبة عينة الدراسة من سنوات الخبرة في التدريس أقل من ٥ سنوات (١١%) ومن ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة (٩%) ومن ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة (٢٤%) ومن ١٥ سنة فأكثر (٥٦%).
أداة الدراسة:

■ لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة بإعداد أداة (استبانة) مكونة من ثلاث أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول منها بيانات أساسية، وتشمل: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس. أما الجزء الثاني اشتمل على (٢٣) عبارة عن القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة موزعة على ستة مصادر هي المصدر الأول قوة المكافأة (٤ عبارات)، المصدر الثاني قوة الاكراه (٣ عبارات)، المصدر الثالث قوة الشرعية (٤ عبارات)، المصدر الرابع قوة الشخصية (٤ عبارات)، المصدر الخامس قوة الخبرة (٤ عبارات)، المصدر السادس قوة المعلومات (٤ عبارات). و الجزء الثالث اشتمل على (١٧) عبارة عن التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي بعد تفويض السلطة (٤ عبارات)، وبعد العمل الجماعي (٤ عبارات)، وبعد التحفيز (٥ عبارات)، وبعد الاتصال الفعال (٤ عبارات). واعتمدت الباحثة في صياغة عبارات الاستبانة على ما تضمنه الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

■ وتم تطبيق الدراسة إلكترونياً باستخدام جوجل درايف. Google Drive
■ ولحساب تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وطلب من المستجيبات وضع علامة (√) أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحت درجة التقدير التي تعبر عن رأيهن.

صدق الأداة وثباتها:

١. الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق الأداة بطريقة (صدق المحكمين)؛ حيث قامت الباحثة بعرض الأداة بعد إعدادها بشكل مبدئي على (٩) من المحكمين المتخصصين في مجالات التربية والإدارة التربوية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة؛ وذلك للتأكد من

السلامة العلمية للأداة من حيث المضمون والصياغة اللغوية ودرجة تحقيقها للغرض الذي صممت من أجله. وتم تعديل بعض عبارات الأداة في ضوء مقترحاتهم، ليصبح عددها في الصورة النهائية (٤٠ عبارة).

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تبين النتائج التالية:

جدول (٣) معاملات ارتباط (بيرسون) بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة لمصادر القوة التنظيمية

المصدر	الكلية
المصدر الأول قوة المكافأة قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٨٤١** ٠,٠٠٠
المصدر الثاني قوة الاكراه قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٧٠٩** ٠,٠٠٠
المصدر الثالث قوة الشرعية قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٧٤٩** ٠,٠٠٠
المصدر الرابع قوة الشخصية قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٩١٨** ٠,٠٠٠
المصدر الخامس قوة الخيرة قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٩١٣** ٠,٠٠٠
المصدر السادس قوة المعلومات قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٩٢٠** ٠,٠٠٠

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) الارتباط عندما يكون أكبر من ٠,٠٥ يعتبر ذات قيمة قوية بين الأبعاد المعنية بالارتباط وعند وجود الدلالة بالارتباط هذا يوضح أن الارتباط يكون ذات قوة ويتضح من الجدول السابق أن قيمة ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١

جدول (٤) ارتباط العبارة بدرجة المصدر وبدرجة المقياس: (قيمة ارتباط بيرسون)

رقم العبارة	المصدر الأول قوة المكافأة		المصدر الثاني قوة الاكراه		المصدر الثالث قوة الشرعية		المصدر الرابع قوة الشخصية		المصدر الخامس قوة الخبرة		المصدر السادس قوة المعلومات	
	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر
١	٠,٨٧**	٠,٦٨**	٠,٧٧**	٠,٦٢**	٠,٧٩**	٠,٦١**	٠,٩١**	٠,٨٣**	٠,٩٤**	٠,٩٢**	٠,٨٩**	٠,٨٢**
٢	٠,٩٦**	٠,٨٢**	٠,٨٨**	٠,٧٣**	٠,٨٠**	٠,٦٨**	٠,٩٥**	٠,٨٦**	٠,٩٧**	٠,٨٦**	٠,٩١**	٠,٨١**
٣	٠,٩٤**	٠,٨٤**	٠,٨٣**	٠,٥٧**	٠,٨٥**	٠,٦٦**	٠,٩٢**	٠,٨١**	٠,٩٥**	٠,٨٣**	٠,٩٧**	٠,٨٦**
٤	٠,٨٥**	٠,٧١**			٠,٨٥**	٠,٧٢**	٠,٨١**	٠,٨١**	٠,٩٧**	٠,٨٨**	٠,٩٧**	٠,٨٨**

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤) أن ارتباط كل عبارة بدرجة البعد او بالدرجة الكلية كان دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

جدول (٥) معاملات ارتباط (بيرسون) بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة لأبعاد التمكين الإداري

المحاور	الكلية
تفويض السلطة قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٨٩١** ٠,٠٠٠
العمل الجماعي قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٩٦٧** ٠,٠٠٠
التحفيز قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٩٦٥** ٠,٠٠٠
الاتصال الفعال قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة	٠,٩٥٦** ٠,٠٠٠

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٥) الارتباط عندما يكون أكبر من ٠,٠٥ يعتبر ذات قيمة قوية بين الأبعاد المعنية بالارتباط وعند وجود الدلالة بالارتباط هذا يوضح أن الارتباط يكون ذات قوة ويتضح من الجدول السابق أن قيمة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١

جدول (٦) ارتباط العبارة بدرجة المصدر وبدرجة المقياس : (قيمة ارتباط بيرسون)

الاتصال الفعال		التحفيز		العمل الجماعي		تفويض السلطة		رقم العبارة
بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	بالدرجة الكلية	بالمصدر	
٠,٨٨.**	** ٠,٩٢٣	** ٠,٨٨٠	** ٠,٩٢٨	** ٠,٨٩٨	** ٠,٩٥٤	** ٠,٨٥٧	** ٠,٨٩١	١
٠,٩٢٥.**	** ٠,٩٦٤	** ٠,٩٤٣	** ٠,٩٥٢	** ٠,٨٩٥	** ٠,٩٥٩	** ٠,٧٢٠	** ٠,٨٧٦	٢
٠,٨٣٨.**	** ٠,٨٦٦	** ٠,٩٢٨	** ٠,٩٦٩	** ٠,٩٣٦	** ٠,٩٣٦	** ٠,٧٩٧	** ٠,٨٢٧	٣
٠,٨٦٠.**	** ٠,٩١٤	** ٠,٩٢١	** ٠,٩٥٠	** ٠,٩٣١	** ٠,٩٣٦	** ٠,٧٥٦	** ٠,٩٣٠	٤
		** ٠,٩٠٩	** ٠,٩٤٩					

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٦) أن ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية كان دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

١. ثبات أداة الدراسة:

جدول (٧) ثبات الجزء الثاني: القوة التنظيمية

ثبات التجزئة النصفية		ثبات ألفا كرونباخ	المصدر
جتمان	سييرمان		
٠,٨٦٤	٠,٨٦٧	٠,٩٢٠	المصدر الأول – قوة المكافأة
٠,٧٩١	٠,٧٥٧	٠,٧٦٧	المصدر الثاني – قوة الاكراه
٠,٨٨٨	٠,٨٨٨	٠,٨٤٠	المصدر الثالث – قوة الشرعية
٠,٩٠٧	٠,٩٠٨	٠,٩١٧	المصدر الرابع – قوة الشخصية
٠,٩٣٩	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩	المصدر الخامس – قوة الخبرة
٠,٩٣٨	٠,٩٤٢	٠,٩٥٢	المصدر السادس – قوة المعلومات
٠,٨٧٥	٠,٨٨٥	٠,٩٥٧	الكلية

يتضح من الجدول (٧) بالنسبة لقيم الثبات السابقة سواء باختبار ألفا أو التجزئة النصفية تعتبر عالية ومما تدل على ثبات أداء المقياس وهي تتراوح بين ٠,٧٥٧ والقيمة ٠,٩٦٩ هذا بالنسبة للمحاور والأهم هو أن الثبات الكلي لألفا يعتبر عالي القيمة ذات قيمة (٠,٩٥٧).

جدول (٨) ثبات الجزء الثالث: التمكين الإداري

ثبات التجزئة النصفية		ثبات ألفا كرونباخ	المحاور
جتمان	سييرمان		
٠,٩٢٣	٠,٩٢٤	٠,٩٠١	تفويض السلطة
٠,٩٣١	٠,٩٣١	٠,٩٦٠	العمل الجماعي
٠,٩٠٨	٠,٩٦٦	٠,٩٧٢	التحفيز
٠,٩٠٥	٠,٩٠٦	٠,٩٣١	الاتصال الفعال
٠,٩٥٥	٠,٩٥٦	٠,٩٨١	الكلية

يتضح من الجدول (٨) بالنسبة لقيم الثبات السابقة سواء باختبار ألفا أو التجزئة النصفية تعتبر عالية ومما تدل على ثبات أداء المقياس وهي تتراوح بين (٠,٩٠١) والقيمة (٠,٩٨١) هذا بالنسبة للمحاور والأهم هو أن الثبات الكلي لألفا يعتبر عالي القيمة ذات قيمة (٠,٩٨١)

نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بمصادرها التالية قوة (المكافأة، الاكراه، الشرعية، الشخصية، الخبرة، المعلومات) من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمصادر القوة التنظيمية، وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة جميع مصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المصدر في أداة الدراسة	مصادر القوة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٥	قوة الخبرة	٣,٨٥	١,٠٦	عالية
٤	قوة الشخصية	٣,٨٤	١,٠٣	عالية
٦	قوة المعلومات	٣,٦٩	٠,٩٧	عالية
١	قوة المكافأة	٣,٤٧	١,٠٧	عالية
٣	قوة الشرعية	٣,٤٥	٠,٩٥	عالية
٢	قوة الاكراه	٢,٧١	٣,٠٨	متوسطة
مصادر القوة التنظيمية جميعها	الكلية	٣,٥٤	٠,٦٨	عالية

يظهر الجدول (٩) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٦٨)؛ مما يعني أن هذه المصادر تستخدم جميعها من قبل مديرات المدارس؛ ولكن بدرجات متفاوتة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨) والتي جاء فيها وجود درجة مرتفعة من القوة التنظيمية لدى مديري المدارس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من: السليم والهادي (٢٠٢٢)، والرجبي وعويدات (٢٠١٩)؛ حيث توصلت إلى أن تطبيق مصادر القوة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول (٩) أن قوة الخبرة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وجاءت قوة الاكراه في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١)، وانحراف معياري (٣,٠٨)، وتتفق هذه النتيجة من حيث الترتيب التنازلي لمصادر القوة التنظيمية مع ما توصلت إليه كل من دراسة الرجبي وعويدات (٢٠١٩)، و السنوار (٢٠١٨). واختلفت هذه النتيجة مع ما

توصلت إليه دراسة: السليم والهادي (٢٠٢٢)، و (AI-Ghraibawy) (٢٠٢٢).
و Argon& Dilekci (٢٠١٦).

وفيما يلي استعراض الممارسات الخاصة بكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية
من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً حسب
متوسطاتها في الجداول التالية:

المصدر الأول: قوة المكافأة

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لممارسات المصدر الأول
(قوة المكافأة) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية			رقم العبارة في الاستبيان	العبارة
درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	١,٢٢	٣,٦٥	٤	تقدر مديرة المدرسة جهود وإنجازات المعلمات اللاتي يغادرن العمل كا (التقاعد- النقل).
عالية	١,٢٢	٣,٦٥	٣	تقدم مديرة المدرسة الدعم المعنوي الكافي لمعلماتها.
عالية	١,١٥	٣,٤٤	٢	تقوم مديرة المدرسة بتكريم المعلمات في حال الإنجاز بشكل مستمر.
متوسط	١,٢٦	٣,١٣	١	تهتم مديرة بتقديم مكافآت مجزية للمعلمات المبدعات بالعمل.
عالية	١,٠٧	٣,٤٧	الكلية	

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لقوة المكافأة
جاءت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط بلغ (٣,٤٧)، وانحراف معياري
(١,٠٧)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨) والتي جاء فيها بعد قوة المكافأة
بدرجة مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢)،
والرجبي وعويدات (٢٠١٩)، والتي جاء فيها تطبيق قوة المكافأة بدرجة متوسطة. ويمكن
تفسير هذه النتيجة اعتماد مديرات المدارس على هذا المصدر بالدرجة الكافية؛ حيث
تتجلى أهمية الحوافز المعنوية والمكافآت في كونها تدل على اعتراف القيادة بأهمية

الموظفين وتقدير ما يبذلونه في العمل، وزيادة الروح المعنوية لدى الموظفين؛ لمزيد من الانتاجية والابداع في العمل.

المصدر الثاني: قوة الاكراه

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لممارسات المصدر الثاني

(قوة الاكراه) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
متوسطة	١,١٧	٣,٢٧	٥	تطبق مديرة المدرسة بعض أساليب العقاب المعنوي مثل (اللوم، والاذنارات الكتابية) عند تقصير المعلومات في أعمال المدرسة.
متوسطة	١,٣٩	٢,٧١	٦	تستخدم مديرة المدرسة تقويم الأداء الوظيفي كأداة لتخويف المعلمات المقصرات.
منخفضة	١,٣٠	٢,١٦	٧	ترفع مديرة المدرسة للجنة المختصة بطلب الحسم من أجر المعلمات المقصرات أو اللاتي لا يلتزم بالقرارات.
متوسطة	١,٠٨	٢,٧١		الكلية

يتضح من الجدول (١١) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لقوة الاكراه جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط بلغ (٢,٧١)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢)، و الرجبي و عويدات (٢٠١٩)، والتي جاء فيها تطبيق قوة الاكراه بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨) والتي جاء فيها بعد قوة التهديد بالعقاب بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وعي مديرات المدارس بأن هذه الاساليب والطرق تعد أقل فاعلية في التحفيز والانجاز. ويمكن أن تلجأ مديرة المدرسة لهذا الاسلوب لمنع المعلمات من ارتكاب الاخطاء والتسبب في العمل.

المصدر الثالث: قوة الشرعية

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لممارسات المصدر الثالث (قوة الشرعية) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية			رقم العبارة	العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	٠,٩٩	٣,٦٩	١٠	تستخدم مديرة المدرسة السلطة الرسمية في متابعة ومراقبة أعمال المعلمات في المدرسة.
عالية	١,٢١	٣,٥١	١١	تعتمد مديرة المدرسة على سلطتها الرسمية في توزيع العمل بين المعلمات.
متوسطة	١,١٣	٣,٣٦	٩	يمنح المنصب الوظيفي لمديرة المدرسة صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.
متوسطة	١,٣١	٣,٢٤	٨	تلتزم مديرة المدرسة المعلمات إتباع أوامرها وقراراتها الإدارية بناء على موقعها الهرمي.
عالية	٠,٩٥	٣,٤٥	الكلية	

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية للقوة الشرعية جاءت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط بلغ (٣,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كل من دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢)، والسنوار (٢٠١٨) والتي جاء فيهما تطبيق بعد قوة الشرعية بدرجة مرتفعة. وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة الرجبي وعويدات (٢٠١٩)، والتي جاء فيها تطبيق للقوة الشرعية بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون المنصب والسلطة الرسمية تعطي لمديرة المدرسة صلاحيات تؤهلها للقيام بأدوارها ومسؤولياتها تجاه العمل كما تدرك المعلمات أن هذه السلطة ممنوحة للمديرة بحكم موقعها الوظيفي فيجب إطاعتها والامتثال لأوامرها.

المصدر الرابع: قوة الشخصية

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لممارسات المصدر الرابع (قوة الشخصية) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
عالية	١,٢٩	٣,٩٠	١٤	تؤثر شخصية مديرة المدرسة الجذابة في قدرتها على توجيه سلوك معلماتها.
عالية	١,٢٤	٣,٨٦	١٢	تحظى مديرة المدرسة بتأييد المعلمات لشخصيتها المحببة.
عالية	١,٢١	٣,٨٢	١٣	تعتبر مديرة المدرسة مثلاً جيداً وقدوة للمعلمات.
عالية	١,١٤	٣,٧٩	١٥	مصدر قوة مديرة المدرسة هي الشخصية الحازمة في العمل.
عالية	١,٠٣	٣,٨٤	الكلية	

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية للقوة الشخصية جاءت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط بلغ (٣,٨٤)، وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة الرجبي وعودات (٢٠١٩)، والتي جاء فيها تطبيق للقوة الشخصية بدرجة عالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون وجود مديرة ذات شخصية قيادية جذابة للعمل معها، واتخاذها قدوة، قد تؤثر في شخصية المعلمات وتدفعهن نحو العمل.

المصدر الخامس: قوة الخبرة

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لممارسات المصدر الخامس (قوة الخبرة) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
عالية	١,١١	٣,٩٤	١٧	تقدم مديرة المدرسة النصح والإرشاد للمعلمات عند تعرضهن لمشكلات بالعمل.
عالية	١,١٨	٣,٨٧	١٦	تستخدم مديرة المدرسة خبرتها السابقة للتأثير في المعلمات للعمل كفريق واحد.
عالية	١,١٤	٣,٨٣	١٨	تسهم مديرة المدرسة ومعلوماتها في بناء علاقات قوية مع المعلمات.
عالية	١,١٢	٣,٧٦	١٩	تستخدم مديرة المدرسة خبرتها في تشجيع المعلمات على تقديم أفكار جديدة للعمل.
عالية	١,٠٦	٣,٨٥		الكلية

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لقوة لخبرة جاءت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط بلغ (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من السليم والهادي (٢٠٢٢)، والرجبي وعويدات (٢٠١٩)، والسنوار (٢٠١٨)، والتي توصلت جميعها أن تطبيق قوة الخبرة جاء بدرجة عالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ حيث إن وجود مديرة ذات خبرة تجعلها قادرة على فهم خفايا الأمور المتعلقة بالعمل، مما يجعلها قادرة على توقع المشكلات التي تواجه العمل المدرسي، وتقديم النصح للمعلمات وتكون مرجع لهن في مواجهة التحديات؛ وذلك بحكم خبرتها بجميع أنواع المواقف، والحلول المناسبة لكل منها؛ لذا من الضروري تحلي مديرة المدرسة لقوة الخبرة لزيادة ثقفتها بنفسها ولزرع الثقة في نفوس معلماتها أثناء أدائهن لأعمالهن. وربما يرجع السبب كون إدارة التعليم في منطقة مكة المكرمة تختار مديرات المدارس بناء على الخبرة السابقة عند تعيينها مديرة.

المصدر السادس: قوة المعلومات

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لممارسات المصدر السادس (قوة المعلومات) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
عالية	١,٠٥	٣,٨٠	٢١	تستخدم مديرة المدرسة سياسة السرية التامة للمعلومات لضمان ولاء المعلمات.
عالية	١,١١	٣,٧٠	٢٣	تستخدم مديرة المدرسة أساليب مرنة للاتصال لتعزيز قوة المعلومات لديها للتأثير في المعلمات.
عالية	١,٠٥	٣,٧٠	٢٢	قرب مديرة المدرسة من مصادر المعلومات يمنحها القدرة على استثمار المعلومات ذات الأهمية في إنجاز المهام.
عالية	١,١١	٣,٥٨	٢٠	تحرص مديرة المدرسة بتزويد المعلمات بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.
عالية	٠,٩٧	٣,٦٩		الكلية

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لقوة المعلومات جاءت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط بلغ (٣,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذه النتيجة اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢)، والتي جاء فيها تطبيق لقوة المعلومات بدرجة متوسطة. في حين اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الرجبي وعويدات (٢٠١٩)، ودراسة السنوار (٢٠١٨) والتي جاء فيها تطبيق لقوة المعلومات بدرجة عالية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة كون منصب مديرة المدرسة يؤهلها للحصول على المعلومات والوثائق حتى السرية منها.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن؟

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة جميع أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم البعد في أداة الدراسة	أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢	العمل الجماعي	٣,٦٣	١,٠٦	عالية
١	تفويض السلطة	٣,٦٢	٠,٨٥	عالية
٤	الاتصال الفعال	٣,٦١	١,٠١	عالية
٣	التحفيز	٣,٥٥	١,١٣	عالية
أبعاد التمكين الإداري	الكلية	٣,٥٩	٠,٩٥	عالية

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

يظهر الجدول (١٦) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٩٥)؛ مما يعني أن هذه الأبعاد تستخدم جميعها من قبل معلمات المدارس، ولكن بدرجات متفاوتة؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من : الكندي وآخرون (٢٠٢٢)، ومطلق (٢٠٢٠)، والحجاج وحسونة (٢٠١٩)، ومطلق وجبران (٢٠١٨)، ومصطفى (٢٠١٦)، ومحمد (٢٠١٢)، حيث توصلت جميعها إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة كان بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من: العجمي (٢٠٢٢) Al-Ajami ، وعلي (٢٠٢٠)، وحسن (٢٠١٩)، وبوقرة (٢٠١٧)، و Weshah (٢٠١٢)، حيث توصلت جميعها إلى أن مستوى التمكين لدى عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول (١٦) أن البعد الثاني العمل الجماعي جاء في المرتبة الأولى من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وجاء البعد الثالث

التحفيز في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٩٥). وتتفق هذه النتيجة من حيث الترتيب التنازلي لأبعاد التمكين الإداري مع ما توصلت إليه دراسة مطلق وجبران (٢٠١٨)؛ حيث حل بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة.

وفيما يلي استعراض الممارسات الخاصة بكل بعد من أبعاد التمكين الإداري من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها في الجداول التالية:

أولاً: تفويض السلطة

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البعد الأول (تفويض السلطة) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
عالية	١,٠٢	٣,٨٤	٢	يطلب مني أداء عملي وفقاً لإجراءات واضحة ومحددة.
عالية	١,١١	٣,٦٧	٤	عملية تفويض السلطة تتم بشكل رسمي مكتوب.
عالية	١,١٣	٣,٥٢	٣	يتاح لي حرية أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة لي.
عالية	١,١٢	٣,٤٦	١	تفوض لي سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.
عالية	٠,٨٥	٣,٦٢	الكلية	

يتضح من الجدول (١٧) أن درجة ممارسة معلمات الثانوية لتفويض السلطة جاءت عالية من وجهة نظرهن وبمتوسط بلغ (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من: مطلق (٢٠٢٠)، والحجاج وحسونة (٢٠١٩)، ومطلق وجبران (٢٠١٨)؛ حيث توصلت جميعها إلى أن ممارسة تفويض السلطة لدى عينة الدراسة كانت بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: علي (٢٠٢٠)، وحسن (٢٠١٩)، والمنوري (٢٠١٤)، و Weshah (٢٠١٢)، حيث توصلت جميعها إلى أن ممارسة تفويض السلطة لدى عينة الدراسة كانت بدرجة

متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديرات المدارس الثانوية يثقن بقدرات معلماتهن ويقمن بتفويض السلطة والصلاحيات بناءً على أنظمة وزارة التعليم لاتخاذ الطرق اللازمة للعمل المدرسي من قبل المعلمات.

ثانياً: العمل الجماعي

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البعد الثاني (العمل الجماعي) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية			رقم العبارة	العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	١,١٤	٣,٧٩	٨	يتم إشراكي في الاجتماعات والنقاشات الخاصة بمهام عملي.
عالية	١,٢٣	٣,٦٩	٧	تتبنى مدرستي فلسفة العمل بروح الفريق.
عالية	١,٢٠	٣,٥٧	٦	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بعملتي.
عالية	١,٢٤	٣,٤٧	٥	أساهم في وضع الأهداف المتعلقة بالعمل داخل المدرسة.
عالية	١,٠٦	٣,٦٣	الكلي	

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة ممارسة معلمات الثانوية للعمل الجماعي جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهن وبمتوسط بلغ (٣,٦٣)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من: مطلق (٢٠٢٠)، والحجاج وحسونة (٢٠١٩)، ومصطفى (٢٠١٦)، والمنوري (٢٠١٤)؛ حيث توصلت جميعها إلى أن ممارسة العمل الجماعي لدى عينة الدراسة كان بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة علي (٢٠٢٠)؛ حيث توصلت إلى أن ممارسة العمل الجماعي لدى عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن إدارات المدارس الثانوية تتبنى فلسفة العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمات لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المدرسة من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقدها.

ثالثاً: التحفيز

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البعد الثالث (التحفيز) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
عالية	١,١٩	٣,٧٣	١٢	تشجع إدارة المدرسة المعلمات على تنمية أنفسهن مهنيًا وعلمياً.
عالية	١,٢٥	٣,٦١	١٠	تقدر المدرسة إنجازاتي وجهودي بخطابات شكر أو شهادات تقدير.
عالية	١,٢٨	٣,٥٣	٩	هناك اهتمام بمقترحاتي يدفعني لتطوير أدائي.
عالية	١,٢٢	٣,٤٨	١٣	يتوفر لي بيئة مدرسية جاذبة ومريحة للعمل.
متوسطة	١,٣٠	٣,٣٨	١١	الإمكانات المتوافرة في مدرستي تساعدني على التدريس الجيد.
عالية	١,١٣	٣,٥٥		الكلية

يتضح من الجدول (١٩) أن درجة ممارسة معلمات الثانوية للتحفيز جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهن وبمتوسط بلغ (٣,٥٥)، وانحراف معياري (١,١٣)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من: الحجاج وحسونة (٢٠١٩)، ومطلق وجبران (٢٠١٨) حيث توصلت إلى أن ممارسة التحفيز لدى عينة الدراسة كان بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: العجمي (٢٠٢٢) Al-Ajami، وعلي (٢٠٢٠)، ومطلق (٢٠٢٠)، والمنوري (٢٠١٤) حيث توصلت جميعها إلى أن ممارسة التحفيز لدى عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن إدارة المدرسة تدعم المعلمات على تنمية أنفسهن مهنيًا وعلمياً، وتقدر جهودهن وإنجازتهن في العمل المدرسي، وتوفر الحوافز المتنوعة بالدرجة المقبولة.

رابعاً: الاتصال الفعال

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البعد الرابع
(الاتصال الفعال) من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

درجة الأهمية				العبارة
الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
عالية	١,١٤	٣,٨٤	١٧	تشجع إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمات.
عالية	١,٠٨	٣,٧٥	١٤	تتميز التعليمات والإجراءات في العمل المدرسي بالوضوح.
عالية	١,٠٩	٣,٦٧	١٥	أحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ عملي بسهولة في الوقت المناسب.
متوسطة	١,٣٦	٣,١٩	١٦	تستخدم إدارة المدرسة أجهزة حاسب حديثة وشبكات اتصال لأداء مهام العمل بجودة وإتقان.
عالية	١,٠١	٣,٦١	الكلية	

يتضح من الجدول (٢٠) أن درجة ممارسة معلمات الثانوية للاتصال الفعال جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهن وبمتوسط بلغ (٣,٦١)، وانحراف معياري (١,٠١)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من: الحجاج وحسونة (٢٠١٩)، ومطلق وجبران (٢٠١٨) حيث توصلت إلى أن ممارسة التواصل لدى عينة الدراسة كان بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: علي (٢٠٢٠)، والمنوري (٢٠١٤) حيث توصلت جميعها إلى أن ممارسة الاتصال لدى عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن إدارة المدرسة تعي أهمية العلاقات الإنسانية بين المعلمات، وأيضاً أهمية إتاحة المعلومات اللازمة التي تساعد المعلمات على تنفيذ أعمالهن في الوقت المناسب دون تأخير، ورفع كفاء الأداء لديهن.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجة

تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات باختلاف (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة بالتدريس)؟

أولاً: مع متغير المؤهل العلمي

جدول (٢١) اختبار (ت) لدراسة الفروق بين المتوسطات.

اختبار (ت)				اختبار تجانس التباين Levene's Test		المتوسطات الحسابية	
متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	ف	دراسات عليا ن=٨٤	بكالوريوس ن=٦٦٦
٩,٥٠٠	٠,٠٠٠	٦٩٨	٥,٣١٩	٠,٣٢٥	٠,٩٧٠	٧٣,٠٠	٨٢,٥٠

من خلال الجدول (٢١) يتضح من اختبار ليفنز نجد أن التجانس متحقق، وأما من اختبار (ت) تظهر النتيجة بوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهي لصالح فئة البكالوريوس ذات المتوسط الأعلى. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السنوار (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القوة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى شعور المعلمات من حملة البكالوريوس بأنهن يتعرضن للسيطرة والقوة من قبل مديرة المدرسة مقارنة بنظرائهن من المعلمات حملة الدراسات العليا.

ثانياً: مع متغير سنوات الخبرة في التدريس

جدول (٢٢) جدول المتوسطات

المتوسطات الحسابية			
من ١٥ سنة فأكثر ن=٣٩٢	من ١٠ سنوات إلى أقل من سنة ١٥ ن=١٦٨	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ن=٦٣	أقل من ٥ سنوات ن=٧٧
٧٩,٨٤	٨٠,٧٥	٨٥,١١	٨٧,٣٦

جدول (٢٣) جدول تحليل التباين الأحادي:

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		أبعاد الدراسة
					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٠٠٠	٦,٤٤٧	٣	٤٦٣٠,٨٦٥	بين المجموعات	٠,٠٠٠	١٠,٤٥٠	القوة التنظيمية
		٦٩٦	١٦٦٦٣٨,٤١٥	داخل المجموعات			
		٦٩٩	١٧١٢٦٩,٢٨٠	المجموع			

من خلال الجدول (٢٣) تحليل التباين الأحادي أجد أنه توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجات تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات يعزى ذلك لمتغير سنوات الخبرة في التدريس حيث أن مستوى الدلالة يساوي (مستوى الدلالة=٠,٠٠٠) وقيمة اختبار (ف=٦,٤٤٧) ولمعرفة الفروق لابد من استخدام الاختبار البعدي (دنت C).

جدول (٢٤) الاختبار البعدي (دنت C) للفروق البعدية

متوسط الفرق	سنوات الخبرة في التدريس
٢,٢٥ ٦,٦١* ٧,٥٢*	أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من ١٥ سنة فأكثر
٢,٢٥- ٤,٣٦ ٥,٢٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات أقل من ٥ سنوات من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من ١٥ سنة فأكثر
٦,٦١- ٤,٣٦- ٠,٩١	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٥ سنة فأكثر
٧,٥٢- ٥,٢٧- ٠,٩١-	من ١٥ سنة فأكثر أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

*متوسط الفرق دال عند مستوى ٠,٠٥

من خلال الجدول (٢٤) توجد فروق دالة احصائياً بين الفئة أقل من ٥ سنوات والفئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات ذات المتوسط

الأعلى وكذلك توجد فروق دالة احصائياً بين الفئة أقل من ٥ سنوات والفئة من ١٥ سنة فأكثر وهي لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات ذات المتوسط الأعلى. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو كركي (٢٠١٤) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات). واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: السليم والهادي (٢٠٢٢)، والسنوار (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة قد يكون بسبب إن مديرة المدرسة قد تكون لديها علاقات جيدة مع المعلمات الأكثر خبرة من الأقل خبرة فلا تطبق معهن نفس درجة القوة التنظيمية، او ربما يرجع السبب إلى أن المعلمات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة يمتلكون المهارات الكافية في ممارسة العمل المدرسي بكفاءة عالية وفي جميع الظروف والقدرة على حل المشكلات التي تواجههن فلا داعي لمديرة المدرسة من استخدام نفس درجة القوة والسيطرة مقارنة مع ذوي الخبرة القصيرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن باختلاف (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة بالتدريس)؟

أولاً: مع متغير المؤهل العلمي

جدول (٢٥) اختبار (ت) لدراسة الفروق بين المتوسطات.

اختبار (ت)				اختبار تجانس التباين Levene's Test		المتوسطات الحسابية	
متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	ف	دراسات عليا ن=٨٤	بكالوريوس ن=٦٦٦
٩,٧٨	٠,٠٠٠	٦٩٨	٥,٣٠٧	٠,١٣٥	١٠,٧١٧	٥٢,٥٨	٦٢,٣٦

من خلال الجدول (٢٥) من اختبار ليفنز نجد أن التجانس متحقق وأما من اختبار (ت) تظهر النتيجة بوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات تطبيق التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهي لصالح فئة البكالوريوس ذات المتوسط الأعلى. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ويشاح (٢٠١٢) Weshah التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي لعينة الدراسة ولكن كان لصالح الدراسات العليا. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من مصطفى (٢٠١٦)، ودراسة المنوري (٢٠١٤)، ودراسة محمد (٢٠١٢)، التي أظهرت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي لعينة الدراسة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة لارتياح المعلمة بالمدرسة فتجد أنها تحقق ذاتها وتحقق أهدافها فهذا يجعل التمكين مرتفع بغض النظر عن المؤهل.

ثانياً: مع متغير سنوات الخبرة في التدريس

جدول (٢٦) جدول المتوسطات الحسابية

المتوسطات الحسابية			
أقل من ٥ سنوات ن=٧٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ن=٦٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ن=١٦٨	من ١٥ سنة فأكثر ن=٣٩٢
٦٥,١٨	٦٥,١١	٦٣,٢٥	٥٨,٨٩

جدول (٢٧) جدول تحليل التباين الأحادي

أبعاد الدراسة	اختبار تجانس التباين Levene's		مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
	مستوى الدلالة	(ف)					مستوى الدلالة	(ف)
التمكين الإداري	٠,٠٠٠	١٦,٨٨٢	بين المجموعات	٤٩٧٧,٠٥٣	٣	١٦٥٩,٠١٨	٦,٥١٣	٠,٠٠٠
			داخل المجموعات	١٧٧٢٩٨,٦٧٧	٦٩٦	٢٥٤,٧٣٩		
			المجموع	١٨٢٢٧٥,٧٣٠	٦٩٩			

من خلال الجدول (٢٧) تحليل التباين الأحادي أجد أنه توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات يعزى ذلك لمتغير سنوات الخبرة في التدريس حيث أن مستوى الدلالة يساوي (مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠) وقيمة اختبار (ف = ٦,٥١٣) ولمعرفة الفروق لابد من استخدام الاختبار البعدي (دنت C).

جدول (٢٨) الاختبار البعدي (دنت C) للفروق البعدية

متوسط الفرق	سنوات الخبرة في التدريس
٠,٠٧ ١,٩٣ ٦,٢٩*	أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من ١٥ سنة فأكثر
٠,٠٧- ١,٨٦ ٦,٢٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات أقل من ٥ سنوات من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من ١٥ سنة فأكثر
١,٩٣- ١,٨٦- ٤,٣٦*	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٥ سنة فأكثر
٦,٢٩- ٦,٢٢- ٤,٣٦-*	من ١٥ سنة فأكثر أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

متوسط الفرق دال عند مستوى ٠,٠٥

من خلال الجدول (٢٨) توجد فروق دالة احصائياً بين الفئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة والفئة من ١٥ سنة فأكثر لصالح الفئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ذات المتوسط الأعلى وكذلك توجد فروق دالة احصائياً بين الفئة أقل من ٥ سنوات والفئة من ١٥ سنة فأكثر وهي لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات ذات المتوسط الأعلى.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مصطفى (٢٠١٦) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتكمين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة ولكن كان لصالح ذوي الخبرة (من ٥ سنوات - ١٠ سنوات). واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: المنوري (٢٠١٤)، والزعيم (٢٠١٤)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتكمين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى حب المعلمات المشاركة، والعمل التعاوني والاتصال، والتجديد، واكتساب المعارف والمهارات، وقدرات على التعرف إلى مجالات العمل المدرسي وعلى القيام بواجباتهن بشكل فعال كونهن في مرحلة الشباب.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ودرجة ممارسة المتكمين الإداري للمعلومات؟

جدول (٢٩)

الكلية	الاتصال الفعال	التحفيز	العمل الجماعي	تفويض السلطة	التمكين الإداري
					القوة التنظيمية
٠,٨٣٢** ٠,٠٠٠	٠,٨١٤** ٠,٠٠٠	٠,٨٤٢** ٠,٠٠٠	٠,٧٣٠** ٠,٠٠٠	٠,٦٨١** ٠,٠٠٠	قوة المكافأة قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة
٠,١٨٤** ٠,٠٠٠	٠,٢٠٠** ٠,٠٠٠	٠,٢٠٣** ٠,٠٠٠	٠,١٧٧** ٠,٠٠٠	٠,٠٧٩* ٠,٠٣٧	قوة الإكراه قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة
٠,١٠٥** ٠,٠٠٥	٠,١٦٨** ٠,٠٠٠	٠,١٧١** ٠,٠٠٠	٠,٠٨٧* ٠,٠٢١	٠,٠٩٣* ٠,٠١٤	قوة الشرعية قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة
٠,٨٢٤** ٠,٠٠٠	٠,٧٧٤** ٠,٠٠٠	٠,٧٩٢** ٠,٠٠٠	٠,٧٦٦** ٠,٠٠٠	٠,٧٢٨** ٠,٠٠٠	قوة الشخصية قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة
٠,٨٤٣** ٠,٠٠٠	٠,٧٩٦** ٠,٠٠٠	٠,٧٩٤** ٠,٠٠٠	٠,٧٩٥** ٠,٠٠٠	٠,٧٥٣** ٠,٠٠٠	قوة الخبرة قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة
٠,٨٢١** ٠,٠٠٠	٠,٧٦٢** ٠,٠٠٠	٠,٧٧٢** ٠,٠٠٠	٠,٧٥٦** ٠,٠٠٠	٠,٧٧١** ٠,٠٠٠	قوة المعلومات قيمة ارتباط بيرسون قيمة مستوى الدلالة

					الكلي
٠,٨١١**	٠,٧٤٧**	٠,٧٦٠**	٠,٧٤٥**	٠,٧٧٨**	قيمة ارتباط بيرسون
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	قيمة مستوى الدلالة

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

* الارتباط دال عند مستوى ٠,٠٥

بالنسبة لدراسة العلاقة الارتباطية بين المصادر والدرجة الكلية للقوة التنظيمية مع الأبعاد والدرجة الكلية للتمكين الإداري توجد علاقة ارتباطية قوية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ و ٠,٠٥. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه كلما كان هناك قوة تنظيمية من قبل مديرات المدارس كلما كان هناك تمكين إداري في أداء المعلمات. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت دراسة سليمان (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها بأن القوة التنظيمية تسهم في رفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- تعزيز الاهتمام بأبعاد القوة التنظيمية بمصادرها المتنوعة كونها أحد العوامل التي تساعد في تعزيز التمكين الإداري.
- ضرورة تنويع مديرات المدارس في استخدام مصادر القوة حسب ما يستدعي طبيعة الموقف.
- عمل ندوات وبرامج تدريبية لمديرات المدارس بالتعليم العام لتطبيق القوة التنظيمية.
- ضرورة الابتعاد قدر الامكان عن قوة الاكراه، وذلك لأن نتائج الدراسة أظهرت درجة متوسطة من مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- زيادة الاهتمام بقوة المكافأة من خلال منح افراد العمل المدرسي المتميزين في الأداء المكافآت التشجيعية لتشجيعهم على الانتاجية وتحسين أدائهم.
- الاهتمام بالقوة الشرعية من قبل مديرة المدرسة بإلزام المعلمات إتباع اوامرها وقراراتها الإدارية بناءً على موقعها الهرمي.
- التشجيع المستمر للمعلمات لتوليد أفكارهن الجديدة وتقديم أعمالهن الإبداعية وتمكينهن من تنفيذها، وتقديم كافة التسهيلات والدعم اللازم لذلك.



-
- تشجيع مديرات المدارس للعلاقات الاجتماعية والانسانية بين المعلمات، وتقبلهن لوجهات النظر، وتفويضهن للصلاحيات، واشتراكنهن في عملية صنع واتخاذ القرارات.
 - الدراسات المستقبلية المقترحة:
 - دراسة مستوى القوة التنظيمية في مدارس ومراحل تعليمية مختلفة.
 - إجراء دراسات حول القوة التنظيمية والتمكين الإداري وعلاقة كل منهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: الاستغراق الوظيفي، البراعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبوكركي، سفيان (٢٠١٤). أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- بني هاني، ميساء (٢٠٢٠). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ع٣، مج٤، ٢٠١-٢٠٠.
- بوقرة، عواطف (٢٠١٧). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة الرواق - الجزائر، ع٥٩، ٩٩-١٢٤.
- جودة، محفوظ (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. ط ٢. دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
- الحجاج، ريم؛ حسونة، أسامة (٢٠١٩). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة. ع٣، مج٢٧، ٤٢٢-٤٠٦.
- حريم، حسين (٢٠٠٦). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. ط٣. دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن.
- حسن، سامية (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة رابطة التربويين العرب، ع١١٦، ٣٤٥ - ٣٧٨.
- الدشت، نرمين (٢٠٢١). أثر القوة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٢). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن.
- الرجبي، نعمتي؛ عويدات، عبد الله (٢٠١٩). القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. ع٢، مج٢٥، ٤٧٥-٥١٨.
- الزعيم، محمد (٢٠١٤). درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- سالم، فؤاد الشيخ؛ رمضان، زياد؛ الدهان، أميمة؛ مخامرة، محسن (١٩٩٢). المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني: الأردن.

- السليم، سماهر؛ الهادي، شرف (٢٠٢٢). دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة. *مجلة التربية*، كلية التربية بجامعة الأزهر. ع ١٩٣، الجزء ٢، ٦٢٥-٦٦٣.
- السنوار، عبير (٢٠١٨). *علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين*. رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة.
- سليمان، أسيل (٢٠٢١). *إسهام القوة التنظيمية في التمكين الوظيفي لمشرفي إدارة النشاطات الطلابية الرياضية في بغداد*. *مجلة كلية التربية الأساسية*. العدد ١١٠، المجلد ٢٧، ٨٨٤ - ٨٩٣.
- الصباب، أحمد؛ دياب، عبد الحميد؛ ميمني، خالد؛ حبيب، شكيل (١٤٣٤). *أساسيات الإدارة الحديثة*. خوارزم العلمية للنشر: جدة.
- الطائي، عبد الله؛ قداد، عيسى (٢٠٠٨). *إدارة الجودة الشاملة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.
- عثمان، علي (٢٠١٧). *الدور الوسيط للقوة التنظيمية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري/ دراسة على عينة من المصارف السودانية*، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). *سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة*. ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن.
- علي، شيماء (٢٠٢٠). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين - دراسة ميدانية بمحافظة أسوان*. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج. ع ٥٤، ٣١٢-٣٥٦.
- العتيبي، منصور بن نايف (٢٠١٤). *فعالية قوة القيادات الأكاديمية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران*. *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية*. ع ١٤، ٣٥-٦٣.
- قدري، أحمد (٢٠١٥). *أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي* دراسة ميدانية "بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الكندي، راشد؛ حماد، وحيد؛ المهدي، ياسر (٢٠٢٢). *درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مج ١٨، ع ١٤، ١٦٧ - ١٨٤.

- محمد، أشرف (٢٠١٢). تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع٢٣، ج١، ١٧٣-١٩٨.
- المزم، حيدر (٢٠١٩). علاقة السلوك الإداري للقيادات التربوية بالتمكين الإداري للموظفين في الجمهورية اليمنية: تطبيقاً على مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة - صنعاء-. رسالة ماجستير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية: السودان.
- مصطفى، شيرين (٢٠١٦). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- مؤمني، سارة (٢٠١٨). أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار) " www.refaad.com.
- مطلق، إيمان & جبران، علي (٢٠١٨). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. ع٤، مج٤٥، ٣٧٦-٣٩٤.
- مطلق، إيمان (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ع١٠٤، مج٤، ١٩-٣٩.
- ملحم، يحي (٢٠٠٩). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- المنوري، أحمد (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى: سلطنة عمان.
- المهيرت، عماد (٢٠١٠). أثر التمكين على فعالية المنظمة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع: عمان.
- هور، توماس (٢٠٠٩). فن القيادة المدرسية. مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
- الوادي، محمود حسين (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر: عمان.
- الياسري، أ. م.، والعامري، ف. ع. (٢٠٠٧). القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط. المجلة العربية للإدارة. (الأردن)، مج٢٧، ع١، ١١١-١٤٦.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Argon, Turkan& Dilekci, Umit (2016).Teacher Views on School Administrations Organizational Power Sources and Their Behavior's. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2195- 2208.
- Al-Ajami, Naser (2022). The Degree Of Administrative Empowerment Practice and its Relationship With Talent Management in Colleges Administration of Kuwait University as Perceived by Faculty Members. *International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)*,Volume11, 3issues, 673-686
- Elmazi, Erida (2018). The Role of Principals Power and Teacher Empowerment. *European Scientific Journal*. Vol. (14), No.28 ISSN: 1857-7881(Print) e-Iss 1857- 7431. 1-14.
- Al- Ghraibawy, Alaa (2022). The Influence of Organizational Power on the Achievement of Entrepreneurship for Business Organizations an Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Iraqi Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. Vol.28 (NO. 131), 59-82
- Weshah, Hani (2012). *The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study*. Vol.31 No.3 . 359-375