



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 19 - المجلد 35

ربيع الأول 1446 هـ - سبتمبر 2024 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

## أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني  
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





## فهرس المحتويات : \*

الصفحة	عنوان البحث	م
11	علاقة بعض المتغيرات الشخصية والديموغرافية بالمشكلات النفسية والاجتماعية للمراهقين والمراهقات في المملكة العربية السعودية أ.د. محمد بن شحات خطيب	1
55	فاعلية برنامج تدريبي قائم على التكامل الحسي في خفض أبراكسيا الكلام لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد د. خالد بن غازي الدليحي	2
109	ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض د. مها بنت فهد السناني	3
163	الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر معلمات ومشرفات الدراسات الإسلامية د. عطارذ حسان محمد كعكي	4
213	فاعلية برنامج قائم على التكامل الحسي في تنمية مهارات الحساسية الصوتية للأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد مرتفعي الأداء الوظيفي د. نوف بنت رشدان المطيري	5
269	فاعلية بيئة افتراضية قائمة على الحوسبة السحابية في تنمية مهارات الحماية من الإرهاب الإلكتروني لدى طلبة جامعة الحدود الشمالية د. محمد بن ملال الضلعان	6
329	القدرة التنبؤية للرضا عن الحياة واستخدامات الانترنت بإدمان الألعاب الالكترونية لدى عينة من طلبة جامعة الباحة د. سامي بن صالح سرحان الزهراني	7
363	Saudi Arabia's Islamic Education teachers' perspectives on quality professional development activities د. أحمد بن يحيى عسيري	8
387	الشفقة بالذات لدى الأمهات وعلاقتها بالكف السلوكي لدى الأبناء بمدينة الرياض د. نائلة بنت مسفر القحطاني	9
439	المظاهر الحضارية للضيافة في مكة قبل الإسلام (450-610م) د. عبد الله بن عويض العتيبي	10

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات  
المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض**

**Enabling Leadership Practices Among  
Principals of Government Secondary Schools  
in Riyadh City**

إعداد

د. مها بنت فهد السناني

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**Dr. Maha Fahad Alsenani**

Assistant Professor of Educational Administration

Department of Educational Administration - College of Education-  
Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Email: [mFalsenani@imamu.edu.sa](mailto:mFalsenani@imamu.edu.sa)

DOI:10.36046/2162-000-019-003

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتحديد متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، باستخدام المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة، وبلغت عينة المديرات (٢٠١) مديرة ثانوية حكومية بالرياض وبلغت عينة المعلمات (٣٦٤) معلمة. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات بلغت درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٤)، حيث جاء بعد إظهار الثقة في الأداء العالي في مقدمة الأبعاد المتحققة، يليه بعد توفير الاستقلالية، ثم بعد تعزيز معنى العمل، وفي المرتبة الأخيرة بعد المشاركة في صنع القرار. كما توصلت النتائج إلى موافقة المديرات على متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٤٩)، حيث جاءت المتطلبات المادية في مقدمة متطلبات القيادة التمكينية، يليها المتطلبات المجتمعية، ثم المتطلبات الشخصية، وأخيراً المتطلبات التنظيمية. في حين تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التعليم، لصالح المعلمات الحاصلات على البكالوريوس، والمعلمات اللاتي لديهن خبرات من (٥ - ١٠ سنوات) وأكثر من ١٠ سنوات. ووجود فروق دالة إحصائية في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، لصالح المديرات الحاصلات على البكالوريوس، والمديرات اللاتي لديهن أقل من ٥ سنوات خبرة. وتم التوصل إلى عدد من التوصيات ومنها: إشراك المعلمات في صنع القرار من خلال استشارتهن في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات القيادة التمكينية، أبعاد القيادة التمكينية، معلمات المرحلة الثانوية.

### Abstract

The aim of the study was to discover the reality of empowerment leadership practices of female public high school principals in Riyadh from the point of view of female teachers, and to identify empowerment leadership requirements of female public high school principals in Riyadh from the point of view of female principals, using the descriptive survey method and its questionnaire tool. The sample of principals was (201) female principals and the sample of female teachers was (364). The study found the practices of empowerment leadership by female principals of public high schools in Riyadh from the point of view of female teachers were high, with an average of (3.91), The dimension of showing confidence in high performance came at the forefront of the dimensions achieved, followed by the dimension of providing independence, then enhancing the meaning of work, and last participating in decision-making. Also, the results led to female principals agreeing on empowerment leadership requirements of female public high school principals in Riyadh to a high degree, with an average of 4.11. The forefront of empowerment leadership requirements was financial, followed by community, personal, and organizational requirements. The study found statistical differences that indicate the practice of empowerment leadership among public high school principals in Riyadh from the point of view of teachers, is due to academic qualifications and years of experience in education, for the benefit of female teachers with bachelor's degrees, female teachers with 5-10 years of experience, and more than 10 years of experience. Also, statistically significant differences in the empowerment leadership requirements of female principals of public high schools in Riyadh, from the perspective of female principals, is attributable to academic qualifications and years of experience in school management, for the benefit of female directors with bachelor's degrees, and for female principals with less than five years of experience. A number of recommendations were reached, including: involving teachers in decision-making by consulting them in strategic decisions related to the school.

**Keywords:** Empowering requirements Empowerment leadership dimensions - Secondary school teachers.

## المقدمة

يتسم العصر الحالي بالتقدم العلمي والتقني، والثورة المعرفية والمعلوماتية، وسرعة الاتصال وتبادل الخبرات وفي ظل تلك السمات العصرية يتزايد الاهتمام بتطوير المنظومة التعليمية، وتحقيق جودة التعليم من خلال مواكبة المتغيرات السريعة، حيث هدفت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إلى بناء نظام تعليمي يساهم في عجلة الاقتصاد، ويمكّن الأجيال من اكتساب المعارف والمهارات والقيم، ويتيح فرصة الإبداع والابتكار، وتطوير المواهب، وتعزيز بناء الشخصية للطلاب، ويلبي متطلبات العصر ويواكب التطور العالمي والثورة المعرفية والتقنية. كما أصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالقيادات التربوية من مديري المدارس أمراً بالغ الأهمية كي يسلكوا سلوكاً متميزاً وابتكارياً في قيادة العمل الإداري في المدارس، وأن يمتلكوا درجة عالية من المقومات اللازمة لإدارة تلك المدارس ليقدموا الرعاية النوعية الكافية للعاملين معهم والطلاب، للحصول على نتائج متميزة تلبي الحاجات المستقبلية للمجتمع.

تعد القيادة من العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين داخل المؤسسات التعليمية، ذلك أن المدير هو النقطة المركزية والعنصر الرئيس الذي تدور حوله أعمال المدرسة، الأمر الذي يتطلب أن تكون لديه القدرة في التأثير على سلوك المعلمين والعاملين بالشكل المطلوب (مرزوق والروبي والعباسي، ٢٠١٧).

وتكمن أهمية القيادة التعليمية والمتمثلة في مديري المدارس في الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية التي تؤثر على الأفراد العاملين فيها من حيث فاعليتهم، وحماسهم للعمل، وروحهم المعنوية، وبالتالي فإن التجمعات البشرية القائمة في المؤسسات التربوية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة فاعلة قادرة على الإدارة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج، ومن هنا أصبح حتماً أن يطال التطوير والتدريب القيادات (العتيبي، ٢٠١٦).

فمديرو المدارس لهم أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز فهي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة (قناديلي، ٢٠١٨).

بما أن البيئة التربوية تتغير بخطى متسارعة وتخلق أبعاداً وأوضاعاً لم يكن الفرد متعوداً على معالجتها أو التفاعل معها، هنا يأتي دور مديري المدارس في ضرورة تبني تطوير ممارسات القائد التربوي في التعامل مع المشكلات وحلها بطرق إبداعية، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف التربوية الطارئة إلى طرق أكثر تطوراً وإبداعاً. لذا تظهر الحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات مديري المدارس (حمادات، ٢٠١٧).

وترى (السيوي، ٢٠١٩) أن من دواعي الحاجة لتطوير القيادات في الإدارة التربوية والتعليمية ما يلي: تشخيص الواقع والانتقال من الفكر إلى تفعيل الفكر والتطبيق العملي، وتحديد هدف واضح، والتأسيس لقيادات تربوية مستمرة، ومن أدوات قياس القدرة القيادية هو مدى نجاحها في التأثير على قيادات تربوية داخلية والتي بدورها تكون قادرة على إحداث التغيير المطلوب، وإيجاد مناخ تنظيمي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتركيز مواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق غايتها.

وتعد القيادة التمكينية Empowering Leadership من الاتجاهات الحديثة للقيادة، والتي برزت على الساحة العلمية مؤخراً، وينظر إليها على أنها تعطي أكبر قدر من المسؤولية والتوجيه الذاتي للموظفين، وإزالة الظروف التي تعزز شعورهم بالعجز مثل البيروقراطية، والسماح لهم بقدر من الحرية والمرونة قدر ما تقتضيه الظروف، إضافة إلى توفير بيئة أساسية أكثر قوة وديناميكية، وتنفيذ الإجراءات دون إشراف أو تدخل الأمر الذي من شأنه زيادة ممارسات العاملين للسلوكيات الإيجابية (Abou Elkomsan, 2019).

كما تعد القيادة التمكينية من الاتجاهات القيادية والإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها زيادة القدرة التنافسية، وتحقيق التوافق بين جميع العاملين على اختلاف مهامهم، وزيادة التكامل بين المستويات الإدارية المتعددة بالإصلاح الإداري الذي يسعى لتخفيف الأعباء عن القيادات ومنح الصلاحيات الداعمة للعاملين، لأن الوقت الممنوح للقيادات لإنجاز المهام والأعمال لم يعد كافياً في ظل التفاصيل الكثيرة التي يصعب على القيادات التربوية الإحاطة بها وهذا في حد ذاته كفيل بزيادة ضغوط العمل (الحارثي، ٢٠٢٠).

فالقائد الممكن يتبنى مجموعة من سلوكيات القائد المتميزة الموجهة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي، وتشمل التحكم الذاتي، التنظيم الذاتي، الإدارة الذاتية، والقيادة الذاتية للتابعين وتركيز القائد الممكن على تشجيع التابعين لأخذ زمام المبادرة، (Amundsen, 2015). والقائد الممكن يفوض مسؤوليات هامة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم، فيركز على التأثير الذاتي على التابعين بدلاً من إملاء الأوامر والتعليمات، وتوفير مناخ يمكن للتابعين من خلال إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجيه الذاتي نحو التنظيمية ويقود الآخرين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالي. ولدى القائد اعتقاد راسخ أن التابعين أنفسهم مصدر مؤثر للحكمة والتوجيه، لذلك يسعى لتطوير التابعين الفاعلين في قيادتهم الذاتية. (Auh, 2022) ولذلك تتضح أهمية الحاجة إلى دراسة ممارسات ومتطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

#### مشكلة الدراسة:

يمر النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بمرحلة تغييرات هائلة باعتماد تنفيذ عدد من البرامج والمشاريع الاستراتيجية استجابة للرؤية الملكية الطموحة وذلك بتحقيق الأهداف التعليمية، فهذه المشاريع والبرامج تبشر بإحداث تغييرات ونقله نوعية كبيرة في النظام التعليمي، ولكن هذه التغييرات لن تؤتي ثمارها ما لم تتوفر لها مقومات النجاح وبأني في مقدمتها كما يرى الزهراني (٢٠١٨) قيادات تربوية مؤثرة قادرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيهها نحو أهدافها المنشودة.

فقد أكدت نتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٩) على ضرورة تبني القيادة التمكينية لمواجهة التحديات المعاصرة، وأوصت بأهمية التدريب لتطوير العاملين وبالتنوع في دراسة القيادة التمكينية، كما كشفت هذه الدراسة عن أن التمكين من أجل مشاركة العاملين واندماجهم والتزامهم وتقليل المستويات الإدارية لديهم من أهم أهداف تطبيق القيادة التمكينية لدى العاملين. في حين توصلت نتائج دراسة النوح (٢٠١٧) إلى أن النظام العائق الأكبر لتمكين قادة المدارس، ومن العوائق مركزية الوزارة، وعدم تدريب قادة المدارس، وعدم قناعة الإدارة العليا بقادة المدارس، ووجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف. وأكد المنيع (٢٠١٧) في دراسته أن غياب الرؤية القيادية والعمل الاستراتيجي والمؤسسي من أهم مظاهر الضعف التنظيمي الذي تعاني منه إدارات التعليم بالمملكة، وقد كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة عماد الدين (٢٠١٩) م أن عدم



توفر القيادة المؤثرة، وضعف كفاية القيادات التربوية تعد من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التطوير. بينما توصلت نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) لوجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي ووجود تأثيرات مباشرة للمتكمين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي.

وفي المقابل فقد أكدت نتائج عدد من الدراسات الأجنبية ومنها دراسة لي (Lee, 2016) عن وجود علاقة بين القيادة التمكينية وأداء المهام وأن توجه الموظف للتعليم توسط هذه العلاقة، وتوصل الباحثان زهو وزهانق (Zhou & Zhang, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التمكينية والإبداع عندما يكون الموظفون لديهم مستويات عالية من تجنب عدم التأكد والثقة في المشرف، كما أشارت إلى أن الإبداع المرتبط بالكفاءة الذاتية يتوسط أثر التفاعل الثلاثي لكل من القيادة التمكينية، وتجنب الشك والثقة في المشرف على الإبداع. وقد أظهرت نتائج كوتر (Kotter, 2018) أن البعد الرئيس في سلوك القيادة الفعالة الناجحة هو إنشاء برامج لتطوير المهارات ورؤية لما يمكن أن يتحقق ووضع استراتيجية لتنفيذ ذلك. كما توصلت نتائج دراسة هومبورستاد وقيسنر (Humborstad & Giessner, 2019) أنه يوجد دور وسيط للقيادة الحرة بين القيادة التمكينية وفاعلية القائد، كما تشير نتائج الدراسة أن القيادة التمكينية والقيادة الحرة من وجهة نظر المرؤوسين هي أنماط قيادية أقرب إلى بعضها البعض.

وتوصلت نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠) إلى أبرز مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمحافظة أبها بحيث أكدت على أهمية تسليط الضوء على دراسات القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بإدارات التعليم الأخرى، وأوصت دراسة العتيبي (٢٠٢١) بضرورة السعي الحثيث إلى ترسيخ اتجاه القيادة الممكنة لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. وتوصلت نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) إلى وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي ووجود تأثيرات مباشرة للمتكمين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي للمشرفين التربويين بمحافظة جدة. كما توصلت نتائج دراسة الحربي والشهري (٢٠٢٢) إلى أن قادة المدارس في جدة يميلون إلى ممارسة القيادة الممكنة بدرجة عالية، وأوصت بالعمل على تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الممكنة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس. ويلاحظ

الاهتمام المحلي بدراسات القيادة التمكينية مؤخراً، فدراسة الحارثي (٢٠٢٠) طبقت في محافظة أبها ودراسة العتيبي (٢٠٢١) طبقت في محافظة الطائف في حين طبقت دراسة القرني (٢٠٢١) والحربي والشهري (٢٠٢٢) في محافظة جدة، مما يؤكد الحاجة إلى دراسة ممارسات ومتطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

في ضوء ما سبق، وانطلاقاً من الدور الحيوي للقيادات التعليمية في تطوير المؤسسات التربوية والمتمثلة في مديرات المدارس، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ممارسة القيادة التمكينية في الأبعاد التالية: (تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات، الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، كما تعمل على تحديد متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

#### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الاسئلة الآتية:

- ١- ما واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- ما متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟
- ٣- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم؟
- ٤- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على واقع ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

٢- تحديد متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.

أهمية الدراسة

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية في بعض النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

١- تستجيب هذه الدراسة لمتطلبات التغيير والتطوير الذي تسعى إليه وزارة التعليم وتوصياتها بتهيئة مديري المدارس لممارسة القيادة التربوية بكفاءة.

٢- تستمد الأهمية النظرية أيضاً من حداثة الموضوع الذي يمثل اتجاهاً جديداً في القيادة التربوية ولكون هذا الموضوع يتناسب مع المرحلة الزمنية المعاصرة التي يمر بها التعليم لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الأهمية التطبيقية:

١- تطبيق أحد الاتجاهات القيادية الحديثة وهو القيادة التمكينية على مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض من وجهة نظر المعلمات.

٢- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين عن التعليم وقياداته حيال ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس ومتطلبات تطبيق القيادة التمكينية.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على واقع أبعاد القيادة التمكينية (تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات، الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم التطبيق الميداني لهذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

### مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة على مصطلح القيادة التمكينية وأبعادها وفيما يلي تعريف ذلك:

#### القيادة التمكينية

عرفها الحارثي (٢٠٢٠، ص ٧) بأنها "القدرة على التأثير البنّاء في سلوك العاملين وتعزيز الثقة بهم من خلال منحهم كامل الصلاحيات الخادمة لإنجاز المهام وفق رؤية العاملين، لأنهم أكثر علماً من غيرهم بتفاصيل المهام والسبل المثلى لتأدية الأعمال". وعرفها (فاروق، ٢٠١٧، ص ٤) بأنها "المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مرؤوسيه ويؤكد على أهمية عمل موظفيه ويشاركهم في صنع القرارات ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه".

وتعرف الباحثة القيادة التمكينية إجرائياً بأنها ممارسات تمنح المعلمة الكفاء حريّة التصرف والصلاحيّة والاستقلالية واتخاذ القرار واقامة علاقات من الثقة المتبادلة بينها وبين مديرتها.

وتعرف الباحثة أبعاد القيادة التمكينية إجرائياً بما يلي:

تعزيز معنى العمل: مساعدة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للمعلمات في فهم وظيفة التعليم وتحقيق الفاعلية الكلية للمدرسة والاندماج في تطوير العمل بالمدرسة.

المشاركة في صنع القرارات: مشاركة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للمعلمات في صناعة القرارات بمختلف أنواعها وتعمل المديرية على تقديم الدعم المعنوي للمعلمات لاتخاذ القرارات المناسبة.

إظهار الثقة في الأداء العالي: إيمان مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض بقدرات وإمكانيات ومهارات المعلمات في التعامل مع المهام الصعبة وإدارة المواقف التعليمية وتقديم الأداء العالي.

توفير الاستقلالية: منح مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض المعلمات للصلاحيات اللازمة لحل المشكلات وحصول المعلمات على التفويض بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بكفاءة.

### الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة التمكينية.

برزت القيادة التمكينية خلال العقدين الماضيين وتزايد الاهتمام بها كأحد أنماط القيادة لنتائجها التنظيمية الإيجابية. وفي ضوء ذلك قدمت عدد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للقيادة التمكينية. كما تعددت المصطلحات التي أشارت إلى القيادة التمكينية، ومنها سلوك تمكين القيادة، والقيادة التمكينية، وسلوك تمكين القائد، وتم تطوير هذا المفهوم ليوأكب تيار المعرفة الإيجابية. وقد تزايد الاهتمام بمدى فعالية القيادة التمكينية لنتائجها التنظيمية الإيجابية. وتعرف فيكتشيو وآخرون (Vecchio, et al, 2010) القيادة التمكينية على أنها أحد أنماط القيادة المحددة لسلوكيات مشاركة المرؤوسين في السلطة، حيث لا تقتصر الفكرة وراء تمكين العاملين على تشجيع الإدارة الذاتية عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين فحسب؛ بل تمتد لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار، والآراء، والمقترحات البناءة.

ويؤكد الحارثي (٢٠٢٠) أن القيادة التمكينية تعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تغيير بيئة العمل في المؤسسات من خلال إعطاء العاملين القدرة الكاملة على تحسين واقع العمل وإجراءات تنفيذه، فموارد بعض المؤسسات تتعرض للنقص من خلال زيادة عدد المنافسين وتعدد جودة المخرجات بما يوافق رغبة المستفيدين، فكان لزاماً على قادة المؤسسات

التفكير في تغيير واقع العمل، وكان مما قام به القادة هو تغيير نمط القيادة المتبع، ومما دفع إلى ذلك هو تعدد أنماط القيادة واتجاهاتها الحديثة، وكان منها القيادة التمكينية.

ويرى اميدسون ومارتنسن (Amundsen & Martinsen, 2015) أنها مجموعة إجراءات، وأفعال يتخذها القائد لتفويض سلطات اتخاذ القرار للمرؤوسين، فهي عملية تحفيزية أكثر من كونها تفويض السلطة للمرؤوسين لرفع مستوى التحفيز الجوهري لهم. كما يشير شونج وزملاؤه (Cheong, et al 2019) أن هناك اتفاق على أن القيادة التمكينية هي عملية مشاركة، وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للتابعين من خلال مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للعاملين من أجل تعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل.

كما يعرفها أهيريني (Ahearne et al., 2005) على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز معنى العمل وأهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، إظهار الثقة في أداء الموظفين. في حين عرفها هامبوستاد (Humborstad et al., 2019) بأنها نمط للقيادة يهدف إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة بمعنى آخر قدرتهم على قيادة أنفسهم. بينما يعرفها زوو وزانج (Zhou, 2014 & Zhang) على أنها المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مرؤوسيه، ويؤكد على أهمية عمل موظفيه، ويشاركهم في صنع القرارات، ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه. وعرفها كابلان (Kaplan, 2003, p4) بأنها السلوك الذي يتبعه القائد التنفيذي تجاه العاملين معه، للتمكن من الاستفادة القصوى من قدرات العاملين، ومنحهم الفرصة الكافية للتميز من خلال المرونة في منحهم كافة ما يحتاجونه من دعم وصلاحيات.

وفي المجال المدرسي، يشير أحمد وأبو الوفا والهاجري (٢٠١١) بأن القيادة التمكينية هي نوع القيادة التي يتم في ضوئها منح المعلمين صلاحيات القائد التربوي لقيادة العمل المدرسي وفق المتغيرات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. كما يعرفها الحارثي (٢٠٢٠، ص٧) "أنها القدرة على التأثير البناء في سلوك العاملين وتعزيز الثقة بهم من خلال منحهم كامل الصلاحيات الخادمة لإنجاز المهام وفق رؤية العاملين، لأنهم أكثر علماً من غيرهم بتفاصيل المهام والسبل المثلى لتأدية الأعمال".

ثانياً: أهمية القيادة التمكينية.

أشار الحارثي (٢٠٢٠) إلى أن أهمية القيادة التمكينية تظهر من خلال أنها تضمن المشاركة الفعلية لجميع العاملين، كما يتحول القرار في ظل القيادة التمكينية من قرار تشاركي صادر من القائد والعاملين إلى قرار تخصصي موقفي متصل بحثيات الموقف الوظيفي، كما تساعد على تحسين واقع الممارسات والإجراءات بما يتوافق مع المتغيرات، ويتطور العمل من فريق كامل إلى فرق عمل متنوعة في إطار عام، كما تعمل على تعزيز فرص إيجاد طرق مبتكرة لتأدية الأعمال والقيام بالوظائف، وتقوية العلاقة بين أطراف العمل داخل المؤسسة وقيامها على مبدأ الثقة والولاء. ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن تعريفات القيادة التمكينية قد اشتركت في العديد من السمات، والأنماط التي يمكن حصرها فيما يلي:

- منح الموظف الكفاءة حرية التصرف والصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ أعماله.
- منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.
- إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف.
- تشجيع الأفراد على تحمّل المسؤولية وعلى التعلّم والتطوير الذاتي.
- دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

ثالثاً: أهداف القيادة التمكينية.

اقترحت العديد من الدراسات ومنها دراسة العتيبي (٢٠٠٩) مجموعة من الأهداف التي تسعى القيادة التمكينية لتحقيقها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التمكين من أجل المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات المستفيدين الفورية وتولي خدمتهم. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالمستفيدين والتدوير الوظيفي.

-التمكين من أجل الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار، ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

-التمكين من أجل الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة أو المدرسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المدارس الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

-التمكين من أجل تقليل المستويات الإدارية: فالبناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب الموجه لتنمية قدرات العاملين (العتيبي، ٢٠٠٩).

كما يشير الحارثي (٢٠٢٠) أن القيادة التمكينية تعتمد على مجموعة من الأهداف، يتمثل بعضها في التالي:

- ١) إيجاد الثقة التامة.
- ٢) دعم التفويض الاختياري.
- ٣) تحقيق المرونة.
- ٤) التطوير المهني.

رابعاً: أدوار القيادة التمكينية

يشير فيوتشو وزملاؤه (Vecchio et al, 2010) أن القيادة التمكينية لها ثلاثة أدوار رئيسة متمثلة في دعم سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني. وتعتبر تلك الأدوار هي النتائج المتوقعة من تطبيق نمط القيادة التمكينية على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها ومستوياتها ومن بينها المدارس، وفيما يلي توضيح لتلك الأدوار:



(١) دعم سلوك العمل المستقل: ويشير هذا الدور إلى مدى الحرية التي يشعر بها المرؤوس خلال أدائه لعمله وفق الطريقة التي تناسبه، وبحسب أولوياته دون أن تفرض عليه. كما أنه بمثابة سلوك المرؤوس الذي يمارس خلاله مهام عمله بحرية تامة، ويمكنه تحديد إجراءات عمله مما يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه نتائج عمله، ويؤدي سلوك العمل المستقل إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى كفاءة الأداء، وتبنى السلوكيات الإيجابية تجاه العمل وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن يتحملوا المسؤولية تجاه تلك القرارات التي قاموا باتخاذها (البردان، وعبد الجواد، ٢٠٢٠).

(٢) دعم التفكير الإيجابي: ويشير هذا الدور إلى استخدام العقل بطريقة فعالة تضيء إيجابية على بيئة العمل وتعظم نتائجه، عن طريق استغلال طاقاته وإمكانياته دون وضع قيود سلبية تعوق الأفكار والسلوكيات الإيجابية بالعمل، فدعم التفكير الإيجابي يشير إلى مدى قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين وتحفيزهم لاستغلال طاقاتهم وإمكانياتهم دون الالتفاف إلى المعوقات والتغلب عليها بما يعظم نتائج الأعمال، ويساعد على تحسين المناخ العام للعمل داخل المدرسة؛ بما يحدث التكاتف والتعاون بين العاملين داخل المدرسة (البردان، وعبد الجواد، ٢٠٢٠).

(٣) تعزيز العمل التعاوني: ويشير هذا الدور إلى قدرة المرؤوسين على التعاون الفعال لتحقيق أهداف مخططة، فتعزيز العمل التعاوني يمثل قدرة القائد على توحيد رؤى المرؤوسين بفرق العمل ومجهوداتهم، وتعظيم رغبتهم في التعاون البناء والتواصل المثمر لتحقيق الأهداف المخططة (Pinder, 2014).

خامساً: أبعاد القيادة التمكينية.

مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التي تمت على القيادة التمكينية، يتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة التمكينية، إذ تناولتها دراسات عديدة ومنها دراسة الاميري (Alameri et al, 2019) ودراسة فيوتشو (Vecchio et al, 2010) على أنها ثلاثة أبعاد: (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني)، في حين تناولتها عدد من الدراسات ودراسة داش وفوهر (Dash and Vohra, 2019) ودراسة أودنيرت (Audenaert et al, 2020) على أنها أربعة أبعاد هي: (تعزيز الشعور بمعنى العمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع

القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية)، بينما تناولتها دراسات أخرى مثل دراسة لي وزملاؤه (Lee, et al, 2014) ودراسة لي (Lee, 2019) على أنها خمسة أبعاد: (توافر القدوة، والمشاركة في صناعة القرارات، والتدريب، والإعلام، وإظهار الاهتمام والرعاية).

وبناء على ذلك يتضح أن غالبية هذه الأدبيات تؤكد على الأبعاد التالية: تعزيز الشعور بمعنى العمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية. فهذه الأبعاد مازالت الأكثر شمولاً وقبولاً واعتماداً في العديد من الأدبيات السابقة والتي من بينها دراسة داش وفوهرا (Dash and Vohra, 2019) ودراسة هاسي وزملاؤه (Hassi et al, 2021) ودراسة أودنيرت وزملاؤه (Audenaert et al, 2020) وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة ستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الأربعة في قياس القيادة التمكينية، وهي تعزيز معنى العمل، والمشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، وتوفير الاستقلالية، وفيما يلي تفصيل لتلك الأبعاد:

١) تعزيز معنى العمل: وهنا يشير زانج وزو (Zhang and Zhou, 2014) أن هذا البعد يعبر عن مدى إدراك العاملين أن المهام التي يؤديونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللآخرين، وأن هناك توافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم العاملين ومعتقداتهم. ويعكس هذا البعد قدرة القائد على مساعدة العاملين في فهم أهمية مساهماتهم وأدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة خلال تبني مجموعة من السلوكيات المتنوعة منها تحديد أهداف تنظيمية ملهمة، وربط مهام العاملين بالقيم والقضايا التنظيمية، وشرح وتفسير أثر قيام العاملين بمهامهم على الفعالية الكلية للمؤسسة أو المدرسة.

٢) المشاركة في صنع القرارات: يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد القائد على مقترحات وآراء العاملين المتعلقة بمهام العمل، وحرصه على إشراكهم وإدماجهم في عمليات صنع القرار. كما يعكس مدى تبني القائد لسلوكيات الإدارة التشاركية التي تؤكد على حث العاملين على التعبير عن آرائهم، ودعوتهم إلى الاجتماعات لمناقشة مبادراتهم ومقترحاتهم، ومنحهم مزيداً من حرية التصرف في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، كذلك الحرية التامة في الرجوع عن تلك القرارات وتعديل المسار في أي وقت حسب ما تقتضيه حاجة العمل (Mudallal et al, 2017).

٣) إظهار الثقة في الأداء العالي: ينظر إلى هذا البعد على أنه إيمان القائد بكفاءة العاملين، وقدرتهم على تحقيق مستويات الأداء العالي. فهو يمثل اعتقاد القائد أن العاملين يمكنهم التعامل مع متطلبات الوظيفة بكفاءة عالية، وقدرتهم على التطوير والتحسين حتى عند وقوع الأخطاء، لذلك تتضمن سلوكيات إظهار الثقة في أداء العاملين عنصرين أساسيين الأول إظهار القائد ثقته في العاملين، والثاني اعتقاد القائد يقينا بقدرتهم على تحقيق ما هو متوقع منهم (Ahearne et al, 2005).

٤) توفير الاستقلالية: يشير هذا البعد إلى مدى الحرية التي يشعر بها العاملون خلال أدائهم لعملهم وفق الطريقة التي تناسبهم، وبحسب أولوياتهم دون أن تفرض عليهم. فمنح الاستقلالية للعاملين يؤكد قدرتهم على تحديد إجراءات عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة، وتحفيزهم لاستغلال إمكانياتهم، والعمل على الحد من المعوقات والقيود والتغلب عليها بما تتضمنه من تبسيط القواعد التنظيمية، وتقليل الإجراءات الإدارية، وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف بما يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم (Zhang and Zhou, 2014).

وترى الباحثة أن تمكين العاملين داخل المدارس يمثل تحولاً جذرياً في الثقافة، لذلك فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة المدرسية يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين. بالتالي فإن ثقافة مديري المدارس يجب أن تكون ملائمة، والا سيحكم على جهود تمكين العاملين بالفشل. حيث يجب أن يكون مديرو المدارس على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة.

### الدراسات السابقة:

دراسة (مرزوق، ٢٠١٧) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (الثقة في الأداء العالي، تعزيز معنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، الاستقلالية من القيود البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ بمصر، كما سعت الدراسة إلى استكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة

التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، والتعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، مدة الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمدت الدراسة عينة من ٣٦٨ من العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ بمصر، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد على حدة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية السابقة، في حين وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع إلى النوع.

دراسة النوح (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات نجاح التمكين ومعوقات التمكين وبناء تصور لتمكين قادة المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وطبقت العينة على قادة ومشرفي المدارس بمدينة الرياض، ومن أبرز النتائج أن هناك متطلبات لنجاح التمكين من أبرزها: منح الثقة لقادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية، التزام الوزارة بدعم قادة المدارس ووضع برنامج تدريبي لقادة المدارس والابتعاد عن الرقابة المباشرة على القادة.

دراسة الحارثي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج: أظهر المتوسط العام لمحور المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية)، وأظهر كذلك المتوسط العام لمحور المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية)، كما أظهر المتوسط العام لمحور المقومات الاجتماعية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية)، وكذلك أظهر المتوسط العام لمحور المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية).

دراسة العتيبي (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف لنمط القيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين ودرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة وسلوك

المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الممكنة لقادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وأوصت الدراسة بضرورة السعي الحثيث إلى ترسيخ اتجاه القيادة الممكنة لدى قادة المدارس من خلال تصميم وتنفيذ برامج التدريبية.

دراسة القرني (٢٠٢١) هدفت إلى تحديد الآثار المباشرة لسلوك القيادة الممكنة على أداء المهام و الأداء السياقي لدى المشرفين التربويين والمشرفات وتحديد آثارها غير المباشرة على هذين المتغيرين في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة تصميم البحث الارتباطي التنبؤي واستخدمت الحصر الشامل على مجتمع المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي ووجود تأثيرات مباشرة للتمكين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي.

دراسة الحربي والشهري (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة لنمط القيادة الممكنة وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي) وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة والبالغ عدد العينة العشوائية (٤١٧)، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الممكنة بدرجة عالية، وأوصت الدراسة العمل على تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الممكنة وتطبيقها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس.

دراسة ليو، وونغ، فو (Liu, Wong, & FU ٢٠٢٢) التي تناولت الذكاء العاطفي للقائد، ومتغير بعد الشخصية وأكدت ارتباطهم إيجابياً بالقيادة التمكينية، وأن القيادة التمكينية تتوسط الآثار الإيجابية المعنوية للذكاء العاطفي لقائد الفريق وقبول قائد الفريق على مناخ الفريق، وأن افتتاح قائد الفريق على التجارب الجديدة كأحد أبعاد شخصية القائد لا يرتبط بسلوك التمكين لقائد الفريق.

ويتضح مما سبق أن أبرز معالم اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أنها جاءت في موضوع القيادة التمكينية، وأنها استخدمت المنهج الوصفي المسحي وبعض تلك الدراسات

أضافت الأسلوب الارتباطي، كما أن جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات وتم تطبيقها في ميدان التعليم العام. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ومتطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، كما تميزت بتسليط الضوء على ذات الدلالة الإحصائية إذ إن الدراسات السابقة التي ناقشت الفروق شحيحة جداً.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على واقع ومتطلبات ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض والبالغ عددهم (٤٢١) مديرة، ومن معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض والبالغ عددهن (٦٦٠٢) معلمة، (وزارة التعليم، ١٤٤٥هـ).

#### عينة الدراسة:

- عينة المعلمات.

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان Morgan & Kergcie، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (٣٦٤) معلمة، أي تمت استجابة جميع عينة المعلمات بنسبة (١٠٠٪)، ويعرض الجدول التالي خصائص العينة من المعلمات وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

جدول (١) خصائص عينة المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	314	86.3
	دراسات عليا	50	13.7

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة في التعليم	المجموع	364	100
	أقل من ٥ سنوات	34	9.3
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	46	12.6
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨٤	78.1
	المجموع	364	100

يتضح من الجدول السابق أن المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن الفئة الأعلى بحسب المؤهل العلمي، بنسبة (٨٦,٣٪)، يليهن المعلمات الحاصلات على مؤهلات دراسات عليا، بنسبة بلغت (١٣,٧٪). وجاءت المعلمات اللاتي لديهن أكثر من عشر سنوات خبرة كأعلى فئة بحسب عدد سنوات الخبرة في التعليم، بنسبة بلغت (٧٨,١٪)، بينما جاءت المعلمات اللاتي لديهن أقل من خمس سنوات خبرة كأقل فئة، بنسبة (٩,٣٪).

#### - عينة المديرات

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان Morgan & Kergcie، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (٢٠١) مديرة، وقد استجابت (١٩٥) مديرة، أي ما يعادل (٩٧٪) من عينة المديرات، ويعرض الجدول التالي خصائص عينة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

جدول (٢) خصائص عينة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	154	79.0
	دراسات عليا	41	21.0
	المجموع	195	100
عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	41	21.0
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	47	24.1

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
	أكثر من ١٠ سنوات	107	54.9
	المجموع	195	100

يتضح من الجدول السابق أن مديرات المدارس الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن الفئة الأعلى بحسب المؤهل العلمي، بنسبة (٧٩٪)، يليهن مديرات المدارس الحاصلات على مؤهلات دراسات عليا، بنسبة (٢١٪). وجاءت مديرات المدارس اللاتي لديهن أكثر من عشر سنوات خبرة كأعلى فئة بحسب عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، بنسبة (٥٤,٩٪)، بينما جاءت مديرات المدارس اللاتي لديهن أقل من خمس سنوات خبرة كأقل فئة، بنسبة (٢١٪).

### أداتي الدراسة:

تمّ تصميم استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:

- استبانة المعلمات

١- تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية من (٢٦) عبارة تقيس واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في الأبعاد التالية (تعزيز معنى العمل، والمشاركة في صنع القرار، وإظهار الثقة في الأداء العالي، وتوفير الاستقلالية).

٢- الصديق الظاهري للأداة: تمّ عرض الاستبانة على ستة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية بمختلف الجامعات السعودية، وقد تبين أن عبارات الاستبانة حظيت جميعها بنسب اتفاق تجاوزت ٩٠٪ بما يؤيد بقائها كعبارات صادقة للوفاء بالهدف من الاستبانة المستخدمة.

٣- صدق الاتساق الداخلي: تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثمّ تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والمحور الفرعي الذي تنتمي إليه، وارتباط المحور بالأداة ككل كما هو موضح بالجدولين التاليين.



جدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة ودرجة المحور الفرعي الذي تنتمي إليه بالاستبانة.

توفير الاستقلالية		إظهار الثقة في الأداء العالي		المشاركة في صنع القرار		تعزز معنى العمل	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.885**	19	.737**	13	.919**	6	.897**	1
.654**	20	.957**	14	.901**	7	.916**	2
.862**	٢١	.940**	15	.851**	8	.913**	3
.904**	22	.945**	16	.874**	9	.912**	4
.935**	23	.920**	١٧	.778**	10	.890**	5
.906**	24	.940**	18	.898**	11	-	-
.816**	25	-	-	.949**	12	-	-
.877**	٢٦	-	-	-	-	-	-

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط بين عبارات الاستبانة ودرجة المحور الذي وردت فيه تراوحت بين (٠,٦٥٤) كأدنى معامل ارتباط و(٠,٩٥٧)، كأعلى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

٤- ثبات استبانة المعلمات: تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤) معامل الثبات لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة وللأداة ككل.

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور الفرعية
٠,٩٤٤	٥	تعزز معنى العمل
٠,٩٥٢	٧	المشاركة في صنع القرار

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور الفرعية
٠,٩٥٨	٦	إظهار الثقة في الأداء العالي
٠,٩٤٧	٨	توفير الاستقلالية
٠,٩٨١	٢٦	الأداة ككل

اتضح أن استبانة المعلمات تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة (٠,٩٨١) وتراوح في كل محور من محاورها الفرعية بين (٠,٩٤٤) - (٠,٩٥٨) مما يؤكد إمكانية ثبات النتائج المستخلصة منها وتعميمها على مجتمع الدراسة من المعلمات.

٥- الصورة النهائية لاستبانة المعلمات: تكوّنت استبانة المعلمات في صورتها النهائية من أربعة محاور فرعية تقيس واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وبياناتها كما يلي:

المحور الأول: تعزيز معنى العمل، وتضمن (٥) عبارات، وهي المرقمة من (١-٥).

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرار، وتضمن (٧) عبارات، وهي المرقمة من (٦-١٢).

المحور الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي، وتضمن (٦) عبارات، وهي المرقمة من (١٣-١٨).

المحور الرابع: توفير الاستقلالية، وتضمن (٨) عبارات، وهي المرقمة من (١٩-٢٦).

- استبانة المديرات

تم إعداد استبانة مديرات المدارس باتباع الخطوات التالية:

١- تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من (٢٧) عبارة تقيس متطلبات القيادة التمكينية في الجوانب التالية (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات الشخصية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات المجتمعية).

٢- الصدق الظاهري للأداة: تمّ عرض الاستبانة على ستة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية بمختلف الجامعات السعودية، وقد تبين أن عبارات الاستبانة حظيت جميعها بنسب اتفاق تجاوزت ٩٥٪ بما يؤيد بقائها كعبارات صادقة للوفاء بالهدف منها.

٣- صدق الاتساق الداخلي: تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مديرة مدرسة من خارج العينة الأساسية، ثمّ تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والمحور الفرعي الذي تنتمي إليه، وارتباط المحور بالأداة ككل، كما هو موضح بالجدولين التاليين.

جدول (٥) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة ودرجة المحور الفرعي الذي تنتمي إليه باستبانة المديرات.

المتطلبات المجتمعية		المتطلبات المادية		المتطلبات الشخصية		المتطلبات التنظيمية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.897**	22	.795**	15	.882**	9	.632**	1
.808**	23	.783**	16	.827**	10	.656**	2
.807**	24	.873**	١٧	.715**	11	.458**	3
.834**	25	.926**	18	.870**	12	.835**	4
.866**	٢٦	.805**	19	.917**	13	.585**	5
.866**	٢٧	.873**	20	.932**	14	.659**	6
-	-	.847**	٢١	-	-	.876**	7
-	-	-	-	-	-	.897**	8

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط بين عبارات استبانة متطلبات القيادة التمكينية ودرجة المحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠,٤٥٨) كأدنى معامل ارتباط و(٠,٩٢٦)، كأعلى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

٤- ثبات استبانة المديرات: تم التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة ألفا كرونباخ، والجداول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل الثبات لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة وللأداة ككل.

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور الفرعية
0.749	٨	المتطلبات التنظيمية
0.928	٦	المتطلبات الشخصية
٠,٩٣٠	٧	المتطلبات المادية
٠,٩١٥	٦	المتطلبات المجتمعية
0.949	٢٧	الأداة ككل

اتضح أن استبانة المديرات تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة (٠,٩٤٩) وتراوح في كل محور من محاورها الفرعية بين (٠,٧٤٩) - (٠,٩٣٠) مما يؤكد إمكانية ثبات النتائج المستخلصة منها وتعميمها على مجتمع الدراسة من مديرات المدارس.

٥- الصورة النهائية لاستبانة المديرات: تكوّنت استبانة المديرات في صورتها النهائية من أربعة محاور فرعية تقيس متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وبياناتها كما يلي:

- المحور الأول: المتطلبات التنظيمية، وتضمن (٨) عبارات، وهي المرقمة من (١-٨).
  - المحور الثاني: المتطلبات الشخصية، وتضمن (٦) عبارات، وهي المرقمة من (٩-١٤).
  - المحور الثالث: المتطلبات المادية، وتضمن (٧) عبارات، وهي المرقمة من (١٥-٢١).
  - المحور الرابع: المتطلبات المجتمعية، وتضمن (٦) عبارات، وهي المرقمة من (٢٢-٢٧).
- وتم تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس الخماسي على النحو التالي:

جدول (٧) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي.

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	درجة الموافقة
أكثر من ٤,٢٠	من (٤,٢٠-٣,٤١)	من (٢,٦١- ٣,٤٠)	من (١,٨١-٢,٦٠)	من ١-١,٨٠	مدى المتوسطات

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الأداة.
- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ومتطلباتها.
- اختبارات (t - test) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ومتطلباتها تعزى للمؤهل العلمي.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ومتطلباتها تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم أو في الإدارة المدرسية.
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

#### عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية التي أسفر عنها تحليل البيانات، ومناقشتها وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

#### إجابة السؤال الأول

نص السؤال الأول للدراسة على ما يلي: ما واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم

حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في كل محور من محاور استبانة المعلمات، وللأداة ككل، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٨) واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب الأبعاد.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
إظهار الثقة في الأداء العالي	4.06	0.96	مرتفعة	١
توفير الاستقلالية	3.97	0.83	مرتفعة	٢
تعزيز معنى العمل	3.83	0.95	مرتفعة	٣
المشاركة في صنع القرار	3.76	0.91	مرتفعة	٤
ممارسة القيادة التمكينية	3.91	0.84	مرتفعة	-

يتضح من الجدول السابق ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وجاء بعد إظهار الثقة في الأداء العالي في مقدمة الأبعاد الممارسة، بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، يليه بعد توفير الاستقلالية، بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، ثم بعد تعزيز معنى العمل، بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، بينما جاء بعد المشاركة في صنع القرار كأقل الأبعاد، بمتوسط حسابي (٣,٧٦).

وقد يرجع ذلك إلى وعي مديرات المدارس بجدوى تطبيق هذا النمط القيادي في التأثير في منسوبات المدرسة، وتعزيز تقبلهن لتعليمات وتوجيهات مديرة المدرسة، وانعكاس ذلك بصورة إيجابية على تحسين مستوى أداء المعلمات وتطوير العمل بالمدرسة، الأمر الذي يجعل مديرة المدرسة أكثر قناعة وحرصاً على تطبيق هذا النمط القيادي من خلال تقديم الدعم والمساندة للمعلمات وتشجيعهن على تحمل المسؤولية، وعلى الإبداع والتميز، وتمكينهن، وتفويضهن الصلاحيات إليهن، وحرص مديرات المدارس من خلال ذلك على بناء الثقة والانفتاح ونشر ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق بين منسوبات المدرسة. كما قد يرجع ذلك إلى استفادات مديرات

المدارس من الدورات التدريبية في مجال تطبيق أساليب القيادة التمكينية، وحرصهن على تطوير مهارتهن في هذا المجال من خلال برامج النمو المهني المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مرزوق (٢٠١٧) التي أظهرت التأثير الإيجابي لممارسة القيادة التمكينية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تتفق مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢١) والحري والشهري (٢٠٢٢) التي أظهرت ممارسة بدرجة مرتفعة للقيادة الممكنة من قبل قادة المدارس. كما تتفق مع نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) التي أظهرت التأثير الإيجابي لسلوك القيادة الممكنة على أداء المهام والأداء السياقي لدى المشرفين التربويين.

وقد يرجع مجيء بعد إظهار الثقة في الأداء العالي في مقدمة الأبعاد الممارسة إلى رغبة مديرات المدارس في تعزيز الثقة مع المعلمات ومنسوبات المدرسة، إلى جانب إيمان مديرات المدارس بقدرات المعلمات وكفاءتهن في إنجاز ما يوكل إليهن من أعمال، وقدرتهن على تحقيق مستويات الأداء العالي.

ويعرض الجدول التالي واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات بحسب عبارات الأبعاد الأربعة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة المعلمات حول واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	البعد
18	مرتفعة	1.00	3.84	تساعدني المديرية في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة.	1	تعزيز العمل
10	مرتفعة	0.97	4.03	تساعدني المديرية في عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	2	
19	مرتفعة	1.03	3.84	تساعدني المديرية في فهم كيفية ارتباط أهدافي مع أهداف المدرسة.	3	
20	مرتفعة	1.05	3.84	تدمج المديرية المعلمات بفاعلية في عملية تطوير	4	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	البعد
				العمل في المدرسة.		المشاركة في صنع القرار
24	مرتفعة	1.17	3.62	تشركني المديرية في عمليات التخطيط للعمل اليومي المدرسي.	5	
6	مرتفعة	1.01	4.05	تحتزم المديرية رأي المعلمات في القرارات التي تتعلق بهن.	6	
25	مرتفعة	1.11	3.49	تشركني المديرية في صناعة العديد من القرارات.	7	
26	متوسطة	1.16	3.19	تستشيرني المديرية في القرارات الاستراتيجية.	8	
16	مرتفعة	0.96	3.86	تأخذ المديرية بالمقترحات التطويرية التي تقدمها المعلمات.	9	
7	مرتفعة	0.87	4.05	تتخذ المديرية القرارات لحل المشكلات بشكل عاجل.	10	
17	مرتفعة	1.02	3.86	تحرص المديرية على معرفة رأي المعلمات في القرارات التي تؤثر على عملهن.	11	
22	مرتفعة	1.09	3.81	تحرص المديرية على تقديم الدعم المعنوي الكافي للمعلمات لاتخاذ القرارات المناسبة.	12	
2	مرتفعة	0.93	4.11	تؤمن المديرية بقدرات المعلمات على التعامل مع المهام الصعبة.	13	
3	مرتفعة	1.11	4.11	تعرب المديرية عن ثقتها في قدرات المعلمات على الأداء العالي.	14	
4	مرتفعة	1.09	4.11	تؤمن المديرية بقدرات المعلمات على التطور المهني.	15	
1	مرتفعة	1.02	4.14	تثق المديرية بقدرة المعلمات على التعامل بكفاءة وجودة عالية مع المهام التي تتسم بالصعوبة في العمل.	16	
21	مرتفعة	1.13	3.84	تؤكد المديرية على أن الإخفاق في الأداء يعتبر فرصة	17	



الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	البعد
				للتعلم والتطوير والتحسين المستمر.		توفير الاستقلالية
8	مرتفعة	1.04	4.05	تثق المديرية بقدرات وإمكانيات ومهارات المعلمات لإدارة الموقف التعليمي.	18	
12	مرتفعة	0.95	3.97	تسمح المديرية بأن تؤدي المعلمات الوظيفة بطريقتهن الخاصة.	19	
9	مرتفعة	0.87	4.05	تسمح المديرية باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المدرسة.	20	
13	مرتفعة	1.03	3.97	تعمل المديرية على تبسيط القواعد واللوائح لرفع كفاءة المعلمات للقيام بعملهن.	21	
5	مرتفعة	0.97	4.08	تسمح المديرية للمعلمات بأداء مهامهن وفق طريقتهن الخاصة.	22	
11	مرتفعة	0.95	4.03	تفوض المديرية المعلمات بالصلاحيات الكافية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة.	23	
15	مرتفعة	0.96	3.95	تمنح المديرية المعلمات الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات الطارئة في المواقف التي تواجههن داخل المدرسة.	24	
23	مرتفعة	1.08	3.76	تقلص المديرية المسؤوليات ونطاق الإشراف بما يزيد المسؤولية تجاه نتائج العمل.	25	
14	مرتفعة	0.92	3.97	تعمل المديرية على الحد من المعوقات والقيود والتغلب عليها.	26	
-	مرتفعة	0.84	3.91	المتوسط العام لممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس.		

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة المعلمات حول واقع ممارسة القيادة التمكينية بين (٤,١٤) و (٣,١٩). وحازت العبارة "تساعدني المديرية في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب ممارسة القيادة التمكينية في بعد تعزيز معنى العمل،

بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وقد يرجع ذلك إلى وعي مديرات المدارس بأهمية وضوح مهام وأدوار المعلمات، وأهمية تقديمهن المساعدة للمعلمات في هذا المجال، وأثر ذلك في زيادة ربط مهام المعلمات وأدوارهن بأهداف المدرسة وقيمها، وكون ذلك يعزز من مستوى أداء المعلمات بما ينعكس بصورة إيجابية على الفعالية الكلية للمدرسة. بينما جاءت العبارة "تشركني المديرية في عمليات التخطيط للعمل اليومي المدرسي"، في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب ممارسة القيادة التمكينية في بعد تعزيز معنى العمل، بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (١,١٧). وقد يرجع ذلك إلى نقص الرؤية لدى مديرات المدارس حول أهمية إشراك المعلمات في عمليات التخطيط المدرسي وأثره في تعزيز شعورهن بقيمة العمل الذي يقمن به ومكانتهن في المدرسة وكونهن جزء مهم لتحقيق أهداف المدرسة وأن ما يقدمه يمثل قيمه بالنسبة لهن وللآخرين.

وحازت العبارة "تحترم المديرية رأي المعلمات في القرارات التي تتعلق بهن" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب ممارسة القيادة التمكينية في بعد المشاركة في صنع القرار، بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وانحراف معياري (١,٠١)، وربما يرجع ذلك إلى حرص مديرات المدارس على إيجاد مناخ عمل قوامه الاحترام المتبادل بينهن وبين المعلمات، ووعيهن بأهمية احترام آراء المعلمات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهن وأثر ذلك في تحسين نوعية القرار، وفي تعزيز الثقة المتبادلة بين المديرات والمعلمات، وأن ذلك يعزز تقبل المعلمات للقرار المدرسي والتزامهن به، وإقبالهن على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. بينما جاءت العبارة "تستشيرني المديرية في القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب ممارسة القيادة التمكينية في بعد المشاركة في صنع القرار، بمتوسط حسابي (٣,١٩)، وانحراف معياري (١,١٦). وقد يرجع ذلك إلى محدودية ثقة مديرات المدارس في قدرات ومهارات المعلمات في صنع القرارات الاستراتيجية لكونهن غير متخصصات في هذا المجال. وحازت العبارة "تثق المديرية بقدرة المعلمات على التعامل بكفاءة وجودة عالية مع المهام التي تتسم بالصعوبة في العمل" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب ممارسة القيادة التمكينية في بعد إظهار الثقة في الأداء العالي، بمتوسط حسابي (٤,١٤)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وقد يرجع ذلك إلى استفادات المعلمات من الدورات التدريبية وبرامج النمو المهني المختلفة وامتلاكهن الخبرات والتجارب الكافية التي عززت من قدراتهن وكفاءتهن على أداء ما يوكل إليهن من أعمال ومعالجة الصعوبات ومشكلات العمل بفاعلية، وعزز ذلك من ثقة مديرات المدارس في أدائهن. بينما

جاءت العبارة "تؤكد المديرية على أن الإخفاق في الأداء يعتبر فرصةً للتعلم والتطوير والتحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب ممارسة القيادة التمكينية في بعد إظهار الثقة في الأداء العالي، بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وانحراف معياري (١,١٣). وقد يرجع ذلك إلى نقص رؤية بعض مديرات المدارس لتحفيز المعلمات وتقديم الدعم المعنوي لهن وتعزيز الثقة في أنفسهن عند إخفاقهن في أداء بعض المهام الموكلة إليهن بكفاءة عالية. وحازت العبارة "تسمح المديرية للمعلمات بأداء مهامهن وفق طريقتهن الخاصة" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب ممارسة القيادة التمكينية في مجال توفير الاستقلالية، بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مديرات المدارس على دعم التميز والإبداع في مجال التعليم، من خلال منح المعلمات حرية إدارتهن للموقف التعليمي وتشجيعهن على استخدام استراتيجيات حديثة وإبداعية في التعليم. بينما جاءت العبارة "تمنح المديرية المعلمات الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات الطارئة في المواقف التي تواجههن داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب ممارسة القيادة التمكينية في مجال توفير الاستقلالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٨). وقد يرجع ذلك إلى خشية مديرات المدارس من المسائلة عند فشل المعلمات في حل المشكلات الطارئة في المواقف التي تواجههن، وذلك لكون مديرة المدرسة هي المسؤولة الأولى عن المدرسة وعن حل ما يقع فيها من مشكلات.

#### إجابة السؤال الثاني

نص السؤال الثاني للدراسة على ما يلي: ما متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في كل محور من محاور استبانة المديرات، وللأداة ككل، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (١٠) متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً حسب المتطلبات.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
١	مرتفعة جداً	0.59	4.29	المتطلبات المادية
٢	مرتفعة	0.64	4.19	المتطلبات المجتمعية
٤	مرتفعة	0.64	3.99	المتطلبات الشخصية
٣	مرتفعة	0.46	3.96	المتطلبات التنظيمية
-	مرتفعة	0.49	4.11	متطلبات القيادة التمكينية

يتضح من الجدول السابق موافقة المديرات على متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وجاءت المتطلبات المادية في مقدمة متطلبات القيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٤,٢٩)، يليها المتطلبات المجتمعية، بمتوسط حسابي (٤,١٩)، ثم المتطلبات المادية، بمتوسط حسابي (٣,٩٩). وأخيراً المتطلبات التنظيمية، بمتوسط حسابي (٣,٩٦). وقد ترجع هذه النتائج إلى وعي مديرات المدارس بأهمية القيادة التمكينية وكونها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، والتي تتناسب مع توجه وزارة التعليم نحو دعم الإبداع والتميز في التعليم تحقيقاً لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يعمل هذا النمط القيادي على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل وتطوير خبراتهم وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

وقد يرجع مجيء المتطلبات المادية في مقدمة متطلبات القيادة التمكينية من وجهة نظر مديرات المدارس إلى أهمية وجود الدعم المادي والمالي لهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة لتطبيق القيادة التمكينية، كتوفير الأجهزة والتقنيات ووسائل الأمن والسلامة المهنية، واستبدال التصاميم القديمة للمباني المدرسية القائمة على الفصول الدراسية بتصاميم أكثر تطوراً تحقق للعاملين في المدارس الثانوية القدرة على الإبداع والابتكار، وتدريب العاملين وتمييزهم مهنيًا، ودعم الكفاءات العلمية المتميزة، وتقديم الحوافز المادية المناسبة لتطوير الأداء، وتشجيع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية. كما أنّ العمل المدرسي في المرحلة الثانوية في ضوء القيادة التمكينية يتطلب وجود وفرة

مالية وهذا لن يتأتى إلا من خلال تمويل داخلي وخارجي منظم، وجزء من هذا يعتمد على قدرة القيادة المدرسية في تطوير الشراكة المجتمعية والاستفادة من تلك الشراكة في توسيع الوردات المالية للمدرسة. كما قد يرجع ذلك إلى محدودية الميزانيات المخصصة للمدارس وعدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق نمط تمكين العاملين مما يزيد من تأكيد المديرات على أهمية المتطلبات المادية وضرورة الإيفاء بها لتطبيق القيادة التمكينية بفاعلية. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠) التي أظهرت مجيء المقومات المادية كأعلى مقومات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس. وقد يرجع مجيء المتطلبات التنظيمية في المرتبة الأخيرة بين متطلبات القيادة التمكينية إلى مركزية الإدارة والتي تحول دون تحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية لدى المدارس، مما يحول دون تطبيق القيادة التمكينية بشكل أكثر فاعلية. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة النوح (٢٠١٧) التي أكدت على ضرورة توفير متطلبات نجاح التمكين وإزالة المعوقات التي تواجهها كمركزية الوزارة، وعدم تدريب قادة المدارس، وضعف قناعة الإدارة العليا بقيادة المدارس، ووجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف. كما تتفق مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠) التي أكدت على أهمية المقومات المادية والتنظيمية والاجتماعية والشخصية لتطبيق القيادة التمكينية بالمدارس.

ويعرض الجدول التالي متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات بحسب عبارات هذا المحور وأبعاده الفرعية:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات حول متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	المحاور
11	مرتفعة	0.60	4.11	دعم السياسات واللوائح والتعليمات المتعلقة بالقيادة التمكينية.	1	المتطلبات التنظيمية
٢٣	مرتفعة	0.74	3.92	مرونة الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع أبعاد القيادة التمكينية.	2	
8	مرتفعة جداً	0.63	4.24	تفعيل قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين مدير المدرسة والمعلمات.	3	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	المحاور
20	مرتفعة	0.82	3.97	تقديم التسهيلات اللازمة (أجهزة - تقنيات) لتنفيذ القيادة التمكينية.	4	المتطلبات الشخصية
٢٧	مرتفعة	0.84	3.57	تحفيز النصاب التدريسي للمعلمات لضمان جودة الأداء التدريسي.	5	
17	مرتفعة	0.69	4.01	التغيير الجذري لتحويل المدرسة من بيئة طاردة إلى بيئة عمل جاذبة من خلال توفير كافة مقومات القيادة التمكينية.	6	
12	مرتفعة	0.88	4.11	منح المدرسة استقلالية إدارة شؤونها الإدارية والمالية لتنفيذ القيادة التمكينية	7	
18	مرتفعة	0.83	4.01	منح صلاحيات موسعة لمديرات المدارس وتقنين القيود المفروضة عليهن لتنفيذ القيادة التمكينية.	8	
٢١	مرتفعة	0.85	3.97	تشجيع المديرات على العمل بروح الفريق الواحد والعمل التعاوني والجماعي.	9	
19	مرتفعة	0.67	3.98	تقبل النقد البناء لما تبناه المديرات من مواقف وقرارات.	10	
٢٥	مرتفعة	0.72	3.89	سعة اطلاع المديرات معرفياً والقدرة على إجراء البحوث العلمية.	11	
١٥	مرتفعة	0.75	4.08	التكيف مع المستجدات والتغيرات المتلاحقة والطارئة مع حسن التصرف.	12	
22	مرتفعة	0.91	3.97	القدرة على الابتكار المعرفي وانتقاء الأفكار غير التقليدية.	13	
٢٦	مرتفعة	0.73	3.87	الجرأة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المحسوبة للوصول إلى التميز.	14	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	المحاور
1	مرتفعة جداً	0.67	4.56	توفير الموارد المالية التي تدعم الكفاءات المتميزة.	15	التطلبات المادية
3	مرتفعة جداً	0.66	4.34	منح المديرات ذوات الأداء المتميز علاوات تشجيعية.	16	
4	مرتفعة جداً	0.72	4.34	اعتماد نظام للحوافز والمكافآت المشجعة على تطوير الأداء في العمل.	17	
2	مرتفعة جداً	0.68	4.45	تخصيص موازنة لتوفير أجهزة تقنية حديثة تساعد على انجاز العمل.	18	
13	مرتفعة	0.72	4.10	تخصيص موازنة لتوفير وسائل الأمن والسلامة من الأخطار المهنية في مكان العمل.	19	
16	مرتفعة	0.74	4.08	توسيع المكتبات المدرسية وتوفير إصدارات علمية حديثة في كافة مجالات المعرفة.	20	
9	مرتفعة	0.79	4.18	إعادة تأثيث وتصميم المباني المدرسية.	21	
14	مرتفعة	0.86	4.10	العمل على تبنى الطالبات المتميزات دراسياً لمساعدتهن على مواصلة الاجتهاد والتفوق والتميز.	22	التطلبات المجتمعية
6	مرتفعة جداً	0.56	4.31	تبادل الخبرات والتجارب بين بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	23	
10	مرتفعة	0.87	4.14	تشكيل شراكات مع المدارس في مجال تبادل الخبرات الناجحة في تطبيق القيادة التمكينية.	24	
24	مرتفعة	0.87	3.92	تخصيص موارد الأوقاف الخيرية في دعم ميزانية المدارس.	25	
5	مرتفعة جداً	0.86	4.34	الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم وإمداد المدارس بالتقنيات الحديثة	26	

المحاور	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	27	دعم البرامج التربوية المدرسية والتفاعل معها من حيث الرعاية والتطبيق.	4.31	0.66	مرتفعة جداً	7
		المتوسط العام لمتطلبات القيادة التمكينية.	4.11	0.49	مرتفعة	-

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة المديرات حول متطلبات القيادة التمكينية بين (٤,٥٦) و(٣,٥٧). وحازت العبارة "تفعيل قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين مدير المدرسة والمعلمات" على المرتبة الأولى كأعلى المتطلبات التنظيمية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٦٣)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية الاتصال بين مديرات المدارس والمعلمات، ودوره في إيضاح رسالة وأهداف المدرسة، وتبادل المعلومات وتفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات، حيث يؤدي دوراً مهماً في تمكين الذات لدى المعلمات بالمدرسة، وتحفيز الاستجابة لديهن لتحمل المسؤولية، فالمعلومات وتداولها تزيد ثقة المعلمات بأنفسهن، وتعزز النجاحات لديهن وتدفعهن للنمو والتطور. بينما جاءت العبارة "تخفيض النصاب التدريسي للمعلمات لضمان جودة الأداء التدريسي" في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات التنظيمية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤).

وحازت العبارة "التكيف مع المستجدات والتغيرات المتلاحقة والطارئة مع حسن التصرف" على المرتبة الأولى كأعلى المتطلبات الشخصية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى تأكيد مديرات المدارس على ما تشهده المدارس من تغيرات وتحديات ومستجدات تستوجب من القيادات المدرسية امتلاك عدد من السمات الشخصية للنجاح في مواكبتها ومواجهتها، كالاتصاف بالمرونة حيال تلك التغيرات والمستجدات، وحسن التصرف معها، ومن ذلك البعد عن تركيز السلطة في يد القائد، وتجنب اتخاذ القرارات المدرسية الفردية، والقدرة على استخدام أنماط قيادية متنوعة ومرنة تعزز روح المسؤولية والقيادة والعمل الجماعي والمبادرة، وتنمي مهارات الإبداع لدى العاملين بالمدرسة، وتسهم في تنمية مهاراتهم، وتطوير أنفسهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع تلك التغيرات والمستجدات والإيفاء بمتطلباتها. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة ليو، وونغ، فو (٢٠٢٢) التي أظهرت الارتباط



الوثيق بين السمات الشخصية والقيادة التمكينية. بينما جاءت العبارة "الجرأة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المحسوبة للوصول إلى التميز" في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات الشخصية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٧٣). وقد يرجع ذلك إلى كون مديرات المدارس لديهن ميل أكبر إلى الالتزام بالأنظمة والتعليمات والقيم والثقافة المجتمعية، والبعد عن المخاطرة في العمل. كما قد يرجع ذلك إلى كون الجرأة في طرح الأفكار قد تؤدي إلى مخالفة القيم والثقافة المجتمعية والمدرسية السائدة، وإلى ممارسة سلوكيات غير مرغوبة تجعل مديرات المدارس عرضة للانتقاد وربما المساءلة.

وحازت العبارة "توفير الموارد المالية التي تدعم الكفاءات المتميزة" في المرتبة الأولى كأعلى المتطلبات المادية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٤,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن تطبيق القيادة التمكينية يتطلب الاستعانة بالكفاءات العلمية ذات الجودة العالية، وتطوير مهارات العاملين بالمدرسة لمساعدتهم على إنجاز المهام والأدوار بكفاءة عالية، وتقديم برامج التطوير والتدريب لهم، وتقديم الحوافز المادية المناسبة للمتميزين منهم. بينما جاءت العبارة "توسيع المكتبات المدرسية وتوفير إصدارات علمية حديثة في كافة مجالات المعرفة" في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات المادية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٧٤). وقد يرجع ذلك إلى انتشار مصادر التعلم والمعرفة في البيئة الرقمية، مما يتيح مجالاً واسعاً لاكتساب وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لتطبيق القيادة التمكينية بين مديرات المدارس والعاملين بها.

وحازت العبارة "الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم وإمداد المدارس بالتقنيات الحديثة" على المرتبة الأولى كأعلى المتطلبات المجتمعية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٤,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وقد يرجع ذلك إلى كون المدارس لا يمكن لها النمو والتطور وتطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية كالقيادة التمكينية بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيها، وهي في حاجة مستمرة إلى دعم المؤسسات المجتمعية المختلفة وإيجاد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص لتحقيق ذلك. وجاءت العبارة "تخصيص موارد الأوقاف الخيرية في دعم ميزانية المدارس" في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات المجتمعية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٨٧). وقد يرجع ذلك إلى كون المدارس الحكومية تعتمد في ميزانيتها ومواردها المالية

على الدولة، وكون التوجه نحو تفعيل دور الأوقاف الخيرية في تعزيز الموارد المالية للمدارس ودعم ميزانياتها يتطلب أخذ موافقة الجهات التعليمية والقيادية العليا.

#### إجابة السؤال الثالث

نص السؤال الثالث للدراسة على ما يلي: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم؟ وتم استخدام اختبار T-Test للإجابة عن هذا السؤال.

جدول (12) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي.

المحاور الفرعية	فئات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
تعزيز معنى العمل	بكالوريوس	3.91	0.94	3.865	368	.000 دالة
	دراسات عليا	3.36	0.86			
المشاركة في صنع القرار	بكالوريوس	3.79	0.96	1.821	368	.069 دالة
	دراسات عليا	3.54	0.50			
إظهار الثقة في الأداء العالي	بكالوريوس	4.11	0.99	2.875	368	.004 دالة
	دراسات عليا	3.70	0.59			
توفير الاستقلالية	بكالوريوس	4.01	0.87	2.063	368	.040 دالة
	دراسات عليا	3.75	0.38			
واقع ممارسة القيادة التمكينية	بكالوريوس	3.96	0.88	2.732	368	.007 دالة
	دراسات عليا	3.61	0.49			

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \square$ ) في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل محور أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية، اتضح أن الفروق كانت لصالح المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس. وقد يرجع ذلك إلى كون المعلمات الحاصلات على مؤهلات عليا لديهن إلمام معرفي أكبر بواقع ممارسة القيادة التمكينية مما جعلهن يصدرن أحكاماً وتقييمات أكثر موضوعية حيال تطبيق مديرات المدارس لهذا الاتجاه الحديث في القيادة المدرسية.

وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى لسنوات الخبرة في التعليم.

جدول (١٣) نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى لسنوات الخبرة في التعليم.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
تعزير معنى العمل	بين المجموعات	8.912	2	4.456	5.081	.007
	داخل المجموعات	321.898	367	.877		
	الإجمالي	330.811	369			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	8.837	2	4.418	5.439	.005
	داخل المجموعات	298.124	367	.812		
	الإجمالي	306.961	369			

قيمة احتمال المعنوية	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.000 دالة	24.663	20.050	2	40.100	بين المجموعات	إظهار الثقة في الأداء العالي
		.813	367	298.353	داخل المجموعات	
			369	338.453	الإجمالي	
.001 دالة	7.479	4.921	2	9.842	بين المجموعات	توفير الاستقلالية
		.658	367	241.451	داخل المجموعات	
			369	251.292	الإجمالي	
.000 دالة	10.642	7.215	2	14.429	بين المجموعات	واقع ممارسة القيادة التمكينية
		.678	367	248.806	داخل المجموعات	
			369	263.235	الإجمالي	

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى لسنوات الخبرة في التعليم، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل محور أقل من مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها الجدول التالي.

جدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المعلمات حول واقع ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق الخبرة.

الخبرة	الخبرة		
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المتوسط الحسابي	٣,٢٩	٣,٩٥	٤,٠٤
أقل من ٥ سنوات	-	*٠,٦٦	*٠,٧٥
من ٥ إلى ١٠ سنوات	-	-	٠,٠٩
أكثر من ١٠ سنوات	-	-	-

\*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

اتضح أن الفروق كانت لصالح المعلمات اللاتي لديهن خبرات من ٥ إلى ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، فهن يرين ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة التمكينية بدرجة أكبر مقارنة بالمعلمات اللاتي لديهن خبرات أقل من خمس سنوات. وقد يرجع ذلك إلى كون مديرات المدارس يملن إلى تمكين المعلمات الأكثر خبرة مقارنة بالمعلمات الأقل خبرة أو المعلمات اللاتي التحقن حديثاً بالمدرسة، وذلك لقدرة المعلمات الأكثر خبرة -بحكم ما يمتلكه من تجارب وممارسات تعليمية طويلة- على الأداء العالي، وحل المشكلات المدرسية، والإسهام في صنع القرارات المدرسية، وتطوير العمل المدرسي، مقارنة بالمعلمات اللاتي لديهن خبرات قصيرة واللاتي قد يحتجن مزيداً من الوقت للتشبع بثقافة المدرسة، وامتلاك المهارات اللازمة التي تعزز ثقة مديرات المدارس بأدائهن وقدرتهن على تحمل المسؤولية.

#### إجابة السؤال الرابع

نص السؤال الرابع للدراسة على ما يلي: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟ وتم استخدام اختبار T-Test للإجابة عن هذا السؤال.

جدول (١٥) نتائج اختبار(ت) للكشف عن دلالة الفروق في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى للمؤهل العلمي.

قيمة احتمال المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	فئات المتغير	المحاور الفرعية
.000 دالة	193	11.255	0.40	4.14	بكالوريوس	المتطلبات التنظيمية
			0.06	3.44	دراسات عليا	
.000 دالة	193	13.102	0.41	4.50	بكالوريوس	المتطلبات الشخصية
			0.51	3.51	دراسات عليا	
.000 دالة	193	16.156	0.45	4.44	بكالوريوس	المتطلبات المادية
			0.25	3.24	دراسات عليا	
.000 دالة	193	15.142	0.37	4.29	بكالوريوس	المتطلبات المجتمعية
			0.11	3.41	دراسات عليا	
.000 دالة	193	6.633	0.64	4.10	بكالوريوس	متطلبات القيادة التمكينية
			0.25	3.42	دراسات عليا	

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى للمؤهل العلمي، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل محور أقل من مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ). وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية اتضح أن

الفروق كانت لصالح مديرات المدارس الحاصلات على درجة البكالوريوس، فهن يوافقن على متطلبات القيادة التمكينية بصورة أكبر مقارنة بالمديرات الحاصلات على مؤهلات عليا، وقد يرجع ذلك إلى كون مديرات المدارس اللاتي لديهن مؤهلات عالية يمتلكن المعرفة النظرية والمتخصصة التي تمكنهن من تطبيق القيادة التمكينية بشكل أفضل وتقلل من الصعوبات التي تواجههن في هذا المجال، مما يجعلهن أقل استشعاراً بحاجتهن إلى توفر المتطلبات المادية والتنظيمية والشخصية والاجتماعية مقارنة بغيرهن من مديرات المدارس اللاتي لا يمتلكن معرفة متخصصة ومؤهلات عالية في هذا المجال. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠م) التي أظهرت وجود فروق في استجابات العينة حول مقومات القيادة التمكينية تعزى لاختلاف المؤهل لصالح حملة البكالوريوس.

وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

جدول (١٦) نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	12.702	2	6.351	43.785	.000 دالة
	داخل المجموعات	27.849	192	.145		
	الإجمالي	40.551	194			
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	12.416	2	6.208	17.467	.002 دالة

قيمة احتمال المعنوية	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
		.355	192	68.241	داخل المجموعات	
			194	80.658	الإجمالي	
.041 دالة	61.433	13.169	2	26.338	بين المجموعات	المتطلبات المادية
		.214	192	41.157	داخل المجموعات	
			194	67.495	الإجمالي	
.011 دالة	57.992	15.157	2	30.313	بين المجموعات	المتطلبات المجتمعية
		.261	192	50.181	داخل المجموعات	
			194	80.494	الإجمالي	
.021 دالة	42.274	7.097	2	14.194	بين المجموعات	متطلبات القيادة التمكينية
		.168	192	32.233	داخل المجموعات	
			194	46.427	الإجمالي	

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل محور أقل من مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنائج يوضحها الجدول التالي.



جدول (١٧) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المديرات حول متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفقاً لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

الخبرة	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المتوسط الحسابي	٤,٤٤	٤,٣٦	٣,٨٦	
أقل من ٥ سنوات		٠,٠٨	*٠,٥٨	
من ٥ إلى ١٠ سنوات			*٠,٥٠	
أكثر من ١٠ سنوات			-	

\*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

أتضح أن الفروق كانت لصالح مديرات المدارس اللاتي لديهن أقل من خمس سنوات خبرة في الإدارة المدرسية والمعلمات اللاتي تتراوح خبراتهن من (٥-١٠ سنوات)، فهن يوافقن على متطلبات القيادة التمكينية بدرجة أكبر مقارنة بالمديرات اللاتي لديهن أكثر من ١٠ سنوات خبرة. وقد يرجع ذلك إلى كون مديرات المدارس اللاتي لديهن خبرات طويلة في الإدارة المدرسية لديهن مهارات أكبر بأساليب تطبيق القيادة التمكينية وثقتهن في قدراتهن على النجاح في تحقيق أهدافه، وذلك مقارنة بمديرات المدارس الأقل خبرة، والتي قد تنقصهن السمات الشخصية، والقدرة التنظيمية، ويجدن صعوبات في عقد شراكات مجتمعية لتعزيز تطبيق القيادة التمكينية في المدارس التي يشرفن عليها. مما يؤكد بشكل أكبر على وجود حاجة إلى توافر متطلبات القيادة التمكينية لتطبيق هذا النمط القيادي بفاعلية. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق في استجابات العينة حول مقومات القيادة التمكينية تعزى لاختلاف الخبرة.

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: أهم النتائج.

١. ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٩١).
٢. جاء بعد إظهار الثقة في الأداء العالي في مقدمة الأبعاد الممارسة، يليه بعد توفير الاستقلالية، ثم بعد تعزيز معنى العمل، وفي المرتبة الأخيرة بعد المشاركة في صنع القرار.
٣. موافقة المديرات على متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١١).
٤. جاءت المتطلبات المادية في مقدمة متطلبات القيادة التمكينية، يليها المتطلبات المجتمعية، ثم المتطلبات الشخصية، وأخيراً المتطلبات التنظيمية.
٥. وجود فروق دالة إحصائياً في ممارسة القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التعليم، لصالح المعلمات الحاصلات على البكالوريوس، والمعلمات اللائي لديهن خبرات من (٥ - ١٠ سنوات) وأكثر من ١٠ سنوات.
٦. وجود فروق دالة إحصائياً في متطلبات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، لصالح المديرات الحاصلات على البكالوريوس، والمديرات اللائي لديهن أقل من ٥ سنوات خبرة.

### ثانياً: التوصيات والمقترحات.

- توصي الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج بما يلي:
- إشراك المعلمات في صنع القرار من خلال استشارتهن في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمدرسة.
- تفعيل قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين مديرة المدرسة والمعلمات.

- توفير الموارد المالية التي تدعم الكفاءات المتميزة.
- منح المديرات ذوات الأداء المتميز علاوات تشجيعية.
- اعتماد نظام للحوافز والمكافآت المشجعة على تطوير الأداء في العمل.
- تخصيص موازنة لتوفير أجهزة تقنية حديثة تساعد على إنجاز العمل.
- تبادل الخبرات والتجارب بين بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.
- الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم وإمداد المدارس بالتقنيات الحديثة.
- دعم البرامج التربوية المدرسية والتفاعل معها من حيث الرعاية والتطبيق.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في القيادة التمكينية في مراحل التعليم الأخرى.

## المراجع

### المراجع العربية:

- البردان، عبدالجواد. (٢٠٢٠). دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (٢٧).
- الحارثي، مفلح. (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١(١٩)، ٣١-٣١.
- الحارثي، زيدان، الشهري، محمد. (٢٠٢٢). القيادة الممكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (١١٨).
- الزهراني، عبد الخالق. (٢٠١٨). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف في مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بجامعة أم القرى.
- السيوفي، بسمة. (٢٠١٩). خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة (ط٢). مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبيك.
- العتيبي، محسن. (٢٠٢١). القيادة الممكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل.
- العتيبي، صبحي. (٢٠١٦). تطور الفكر والأساليب في الإدارة (ط٢). دار الحامد للنشر.
- العتيبي، سعد. (٢٠٠٩). القيادة التحولية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود.
- العطيات، محمد. (٢٠١٧). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المنيع، حمد. (٢٠١٧). التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية بجامعة الملك سعود.
- النوح، عبدالعزيز. (٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود.

أحمد، أبو الوفا جمال، الهاجري. (٢٠١١). التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. جامعة بنها.

حمادات، محمد. (٢٠١٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية (ط٢). دار الحامد للنشر والتوزيع.

عماد الدين، منى مؤمن. (٢٠١٩). إعداد مدير المدرسة لقيادة التطوير. مركز الكتاب الأكاديمي.

القرني، صالح. (٢٠٢١). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل "دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي". مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٧).

قناديلي، جواهر. (٢٠١٨). إدارة الأفراد. مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميلك.

مرزوق، عبدالعزيز. (٢٠١٧). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة بجامعة كفر الشيخ، (٣)، ١١-١٠.

وزارة التعليم /مسترجع ٢٠٢٣/٥/١٩ م

<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/Pages/opendata.aspx>

### ترجمة المراجع العربية:

Aḥmad, Abū al-Wafā Jamāl, al-Hājirī (2011). al-tamkīn al-Qayyādī wa-‘alāqatuhu bṣn‘ al-qarār bi-madāris al-Ta‘līm al-ibtidā’ī bi-Dawlat al-Kuwayt, Jāmi‘at Banhā.

al-‘Atiyāt, Muḥammad (2017m). Idārat al-taghyīr wa-al-taḥaddiyāt al-‘Aṣrīyah llmduyr-ru‘yah mu‘āshirah li-mudīr al-qarn al-ḥādī wa-al-‘ishrīn. ‘Ammān : Dār al-Ḥāmid lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.

Albrdān, Abdoldjavad (2020m). Dawr al-Qiyādah altmknyh fī al-ḥadd min slwkyāt al-‘amal al-mudādd ll’ntājyh fī zill al-Dawr al-Wasīṭ llskhryh al-tanzīmīyah, al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Idārīyah, ‘dd27.

al-Ḥārithī, Muflīh (2020m). Muqawwimāt taṭbīq al-Qiyādah altmknyh fī al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat Abḥā fī ḥaw’ taṭbīq Nizām al-muqarrarāt min wjhat nazar al-Mu‘allimīn, Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 1 (19), 1-31

al-Ḥārithī, Zaydān, al-Shahrī, Muḥammad (2022m). al-Qiyādah al-mumkinah ladā qādat al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat Jiddah min wjhat nazar al-Mu‘allimīn, Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Manṣūrah, ‘118.

al-Manī‘, Ḥamad (2017m) al-taṭwīr al-tanzīmī li-Idārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah. Risālat duktūrāh ghayr mansūrah, Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd, al-Riyāḍ

- al-Nawḥ, ‘Abd-al-‘Azīz (2017m). al-tamkīn al-idārī madkhal li-iṣlāḥ al-Madrasah. al-Jam‘īyah al-Sa‘ūdīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd.
- al-Quranī, Ṣāliḥ (2021m). twsyṭ al-tamkīn al-nafsī fī al-‘alāqah bayna al-Qiyādah al-mumkinah wa-ba‘ḍ mutaghayyirāt al-adā’ al-fardī lil-‘amal "dirāsah artbātyh tnb’yh fī al-siyāq al-ta‘līmī". Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, Jāmi‘at al-Imām Muḥammad ibn Sa‘ūd al-Islāmīyah. ‘27.
- al-Suyūfī, Basmah (2019m). khumāsīyat al-tajdīd al-dhātī fī al-munazzamāt, t2 al-mu‘āṣirah. al-Qāhirah: Markaz al-khibrāt al-mihnīyah lil-Idārah, bmyyk.
- al-‘Utaybī, Muḥsin (2021m). al-Qiyādah al-mumkinah ladā qādat Madāris al-Tarbiyah al-khāṣṣah fī Muḥāfazat al-Tā‘if wa-‘alāqatuhā bslwk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah ladā al-Mu‘allimīn. Majallat al-Buḥūth al-Tarbawīyah wālnw’yh, Mu‘assasat al-Tarbiyah al-khāṣṣah wa-al-ta’hīl.
- al-‘Utaybī, Sa‘d (2009M). al-Qiyādah althwlyh wāltmkynyh wa-dawruhā fī taḥqīq al-tamkīn al-nafsī lil-‘āmilīn fī bī‘at al-A‘māl al-‘Arabīyah fī zill al-taḥaddīyāt al-mu‘āṣirah. Kulliyat Idārat al-A‘māl bi-Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd .
- al-‘Utaybī, Ṣubḥī, (2016m). Taṭawwur al-Fikr wa-al-asālīb fī al-Idārah, t2 al-Urdun: Dār al-Hāmid lil-Nashr.
- Ḥmādāt, Muḥammad. (2017m). waḏā‘if wa-qaḍāyā mu‘āṣirah fī al-Idārah al-Tarbawīyah. t2, al-Urdun: Dār al-Hāmid lil-Nashr wa-al-Tawzī‘
- ‘Imād al-Dīn, Munā al-Mu’taman (2019m). i‘dād mudīr al-Madrasah li-qiyādat al-taṭwīr. ‘Ammān: Markaz al-Kitāb al-Akādīmī.

<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/Pages/opendata.aspx>

### المراجع الأجنبية:

- Amundsen, S. & Martinsen, L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1–20.
- Audenaert, M. George, B. Bauwens, R. Decuyper, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., Ma, R. and Decramer, A. (2020). "Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study", *Public Personnel Management*, 49(3): 367-392.
- Auh, S; Menguc, B & Jung, Y.S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. *Academy of Marketing Science*, 42, (5), 558-579
- Cheong, M., Yammarino, F. J. Dionne, S. D. Spain, S. M. and Tsai, C. Y. (2019). A Review of The Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 34-58.

- Dash, S. S. and Vohra, N. (2019). "The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment", *Management Research Review*, 42 (3): 352-369.
- Hassi, A., Rohlfer, S. and Jebesen, S. (2021). "Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs", *EuroMed Journal of Business*.
- Humborstad, S. I. W; Nerstad, G. L&Dysvik, A. (2019). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance a competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271
- Kaplan, Robert E. (2003). Forceful leadership and enabling leadership: you can do both. Center For Leadership Greensboro, North Carolina. pp.1-34.
- Kotter, John P. and Schlesinger, Leonard A. (2018). "Choosing Strategies for change" *Harvard Business Review* (July- August) 1 SO-BS
- Lee, J. Lee, H. and Park, J. G. (2014). "Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service", *Information Technology & People*, 27(3): 366-386.
- Lee, S; Cheong, M; Kim, M& Yun, S. (2016) Never Too Much? The Curvilinear Relationship between Empowering Leadership and Task Performance. *Group & Organization Management*, 1-28.
- Lee, Y. H (2019). "A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate", *Safety Science*, 117: 1-9.
- Liu, D; Wong, C.S&FU, P.P. (2022). Team leaders' emotional intelligence, personality, and empowering behavior: an investigation of their relations to team climate. *Global Leadership*, 7, 77-104.
- Marzūq, 'Abd-al-'Azīz (2017m). Athar al-Qiyādah altmknyh 'alā sulūk al-muwātanah al-tanzīmīyah al-muwajjah Nahwa al-Munazzamah dirāsah taṭbīqīyah 'alā waḥadāt al-ḥukm al-Muḥallā bi-Muḥāfazat Kafr al-Shaykh, *Majallat al-Dirāsāt al-Tijārīyah al-mu'āshirah, Jāmi'at Kafr al-Shaykh*, (3), 1-11.
- Mudallal, R. H, Othman, W. A. M. and Al Hassan, N. F. (2017)." Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits", *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54:1-10.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
- Vecchio, R. P. Justin, J. E. and Pearce, C. L. (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3):530-542.

- Zhang, X&Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.124, 150–164.
- Abou Elkomsan, M. (2013). Empowering leadership, Psychological Empowerment and Psychological Ownership: Examining the effects on future orientation future orientation for subordinates. *Egyptian Journal of Commercial Studies, Mansoura University, Faculty of commerce*, 37, 1-40.
- Ahearne, M; Mathieu, J & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Alameri, M., Ameen, A., Khalifa, G. S., Alrajawy, I. and Bhaumik, A. (2019). "The mediating effect of creative self-efficacy on the relation between empowering leadership and organizational innovation", *Test Engineering and Management*, 81: 1938-1946.







الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# Islamic University Journal For

## Educational and Social Sciences

**A peer-reviewed scientific journal**

Published four times a year in:

(March, June, September and December)

