

القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي فى محافظة الفيوم

إعداد

محمد صبحى زكى أحمد

أ.م.د/ منى شعبان عثمان
أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد وقائم بأعمال رئيس القسم
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.م.د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد
كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة

مستخلص البحث

الأسس الفكرية والفلسفية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية .
الأسس الفكرية والفلسفية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر .
واقع التمكين الإداري على ضوء القيادة الموزعة في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة
الفيوم.
مقترحات تفعيل علاقة القيادة الموزعة بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل
الجامعي في محافظة الفيوم.
ويتضمن الإطار النظري محورين (المحور الأول : القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ،
المحور الثاني : التمكين الإداري)
ويتضمن المحور الأول ما يلي :
(القيادة الموزعة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى ، نشأة القيادة الموزعة، وتطورها:، أهمية القيادة
الموزعة ، أسس القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ، أبعاد القيادة الموزعة ، مزايا القيادة
الموزعة)
ويتضمن المحور الثاني ما يلي :
(أهداف التمكين الإداري ، أهمية التمكين الإداري للقيادات المدرسية ، مزايا التمكين الإداري
، متطلبات التمكين الإداري ، عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية، معوقات
التمكين الإداري للقيادات المدرسية .

تسعى الدولة إلى الإهتمام التمكين الإداري للقيادات من خلال منحهم سلطات وصلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال دور القيادة الموزعة ويتم تقسيم المقترحات وفقا لأهداف وأبعاد التمكين الإداري والقيادة الموزعة. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات منها:-

- ١- إعداد وتدريب القيادات وتقديم مكافآت تعزز من جهودهم المبذولة في إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف التربوية.
- ٢- أن يتناسب التمكين الإداري مع مبدأ القيادة الموزعة في الأداء وتشجيع القيادات على تحمل المسؤولية وتوزيع العمل .
- ٣- توجيه المؤسسات التعليمية نحو العمل على تطوير الأداء بصفة مستمرة خاصة للقيادات المدرسية .
- ٤- تشجيع القيادة العليا علي المتابعة المستمرة والرقابة للقيادة الموزعة ومراجعتها بصورة دورية.
- ٥- ممارسة التمكين الإداري لمساعدة العاملين بالمؤسسة علي تحقيق جودة التعليم.

Summary

The intellectual and philosophical foundations of distributed leadership in educational institutions.

The intellectual and philosophical foundations of administrative empowerment in contemporary administrative thought.

The reality of administrative empowerment in the light of distributed leadership in pre-university schools in Fayoum Governorate.

Suggestions for activating the relationship of distributed leadership with administrative empowerment among school leaders in pre-university education in Fayoum Governorate.

The theoretical framework includes two axes (the first axis: distributed leadership in educational institutions, the second axis: administrative empowerment).

The first axis includes the following:

(Distributed leadership and its relationship to other concepts, the emergence and development of distributed leadership: the importance of distributed leadership, the foundations of distributed leadership in

educational institutions, the dimensions of distributed leadership, the advantages of distributed leadership)

The second axis includes the following:

(Objectives of administrative empowerment, importance of administrative empowerment of school leaders, advantages of administrative empowerment, requirements of administrative empowerment, success factors of administrative empowerment of school leaders, obstacles to administrative empowerment of school leaders.

The state seeks to pay attention to the administrative empowerment of leaders by giving them powers and authorities that enable them to make decisions to achieve the goals of the institution through the role of distributed leadership. The proposals are divided according to the goals and dimensions of administrative empowerment and distributed leadership.

The study reached a number of suggestions, including:

- 1- Preparing and training leaders and providing rewards that enhance their efforts in accomplishing their work and achieving educational goals.
- 2- The administrative empowerment should be commensurate with the principle of distributed leadership in performance and encourage leaders to assume responsibility and distribute work.
- 3- Directing educational institutions to work on developing performance on a continuous basis, especially for school leaders.
- 4- Encouraging the senior leadership to continuously monitor and control the distributed leadership and to review it periodically.

The practice of administrative empowerment to help the institution's employees achieve quality education.

مقدمة:

تحرص المؤسسات التربوية إلى مواجهة التغيرات وتطوير نفسها للوصول إلى درجة منافسة المؤسسات العالمية، ولا يأتي ذلك إلا بالتمكين الإداري للقيادات المدرسية للوصول بهم إلى التفوق والتميز، ويعتبر القائد المدرسي من أهم عناصر المنظومة التعليمية، بما يمتلكه من مهارات وقدرات توجه العملية التعليمية كاملة نحو تحقيق أهدافها، وفي ضوء القيادة

الموزعة يتضح أن للقيادة المدرسية أدواراً جديدة ووظائف متجددة جاءت لتواكب ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تغيرات في ظل عصر التنافسية .

كما تعد القيادة الموزعة أحد الأساليب الإدارية المعاصرة التي تساعد علي تحقيق التمكين الإداري الناجح ،حيث تكون لدي القائد صلاحيات ومسؤوليات تمكنه من اتخاذ القرارات والتطوير المنتظمي ،بل ويشارك القائد أعضاء المنظومة التعليمية تنظيم وتحسين العمل الإداري والتعليمي ويعملون في شكل تعاوني منظم من أجل رفع الكفاءة الذاتية المهنية لأفراد المجتمع المدرسي وبما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية. (Cavanagh, 2009,p.63)

والتمكين في المؤسسات التربوية عامة يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة التربوية والقيادات المدرسية وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة التربوية والقيادات المدرسية. (الفاضل، ٢٠١١، ١١)

وتعد أهمية القيادة الموزعة على ضوء مدخل التمكين الإداري للقيادات المدرسية من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تساعد علي تحقيق التمكين الإداري الناجح وتمثل الوسيلة الناجحة التي تحقق التوافق بين المؤسسة وأهدافها كما يحقق الرضا لهيئة التدريس والعاملين بها ، كما أن التمكين يمنح العاملين نوعاً من الحرية في اتخاذ القرارات وينمي لديهم الولاء للمؤسسة وهو ما تبرزه مشكلة الدراسة.

مشكلة البحث:

أصبح دور القيادة المدرسية أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية ، لذلك أصبح يلقي على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين القيادات المدرسية.

وقد اتجهت المؤسسات التربوية إلي تطوير أنماط القيادة التقليدية داخلها بهدف الاستفادة من طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحقيق أهدافها بكفاءة ونجاح، والتقليل من معدلات دوران العمالة، وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي، بجانب التركيز علي رفع الروح المعنوية لهم، وتحقيق العدالة ، فأنماط القيادة التقليدية لم تعد صالحة لمواكبة متطلبات بيئة العمل الجديدة وبالرغم من الجهود السابقة إلا أن مؤشرات ومعطيات الواقع في المدارس بالتعليم

العام تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، وهناك أنماط قيادية أوتوقراطية أو ممارسات قيادية دون الحد المأمول. (بسام سمير الرميدي ، ٢٠١٩)

تعد ظاهرة تركيز سلطة القيادة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية ومن بينها مصر، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة مثل: التخطيط والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة ورسم السياسات (مالك، ٢٠١٩)

و بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بالعمل علي إقامة برامج تحسين منظومة المدارس والإنشاءات المدرسية مثل مراكز علوم وتكنولوجيا وتوسيعات مدرسية وغيرها للتغلب علي مشكلة كثافة الفصول ومحاولة الانتقال بالمدارس إلي القيادة الموزعة إلا إنه يوجد قصوراً في منظومة التعليم تحول دون إقامة تمكين إداري حقيقي للقيادة المدرسية ، وغياب تمكين القيادات في المدارس والتي تنعكس علي منظومة المدرسة بالتعليم قبل الجامعي ، وتؤثر عليها ككل بداية من القائد نفسه والمعلم والتلميذ والمجتمع وتواجه القيادات الموزعة مجموعة من المشكلات التي تعوق مستوى تقدمها وتوثر سلباً في أداءها عدد ممارستها لمهامها الإداية "واحتلت القيادة الموزعة دوراً بارزاً ، ويظهر هذا الدور في تركيز معظم الاتجاهات الفكرية على القيادة الإدارية ، ومن هذه الاتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الاجتماعي، نظرية التوازن التنظيمي" (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٤)

ولقد عانت إدارة المدارس بالتعليم قبل الجامعي في مصر من أساليب قيادية تعتمد علي المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية دون أساس علمي في إدارة التنظيم مما قد يؤدي إلي هدر الوقت والمال كتبديد الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وأن الأسلوب الإداري لا بد أن يواكب المتغيرات المعاصرة، والذي يتطلب مراجعة مستمرة له، ولقد لوحظ في السنوات العشر الأخيرة تندي مستوى العملية التعليمية في المدارس بكل مراحلها، لذا برزت الحاجة إلي تطوير العملية التعليمية حيث يمكن الحد من تندي مخرجات التعليم علي الرغم من المحاولات المستمرة لتطوير الأداء الإداري بالمدارس المصرية بما

يجعلها قادرة علي مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوى .(عطا ، ٢٠٢٠)

وتتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة الموزعة بالتمكين الإدارى لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعى فى محافظة الفيوم ؟

ويتفرع منه أسئلة فرعية :

- ١- ما الأسس الفكرية والفلسفية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
 - ٢- ما الأسس الفكرية والفلسفية للتمكين الإدارى فى الفكر الإدارى المعاصر فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
 - ٣- ما واقع ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإدارى فى مدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث ؟
 - ٤- ما مقترحات تفعيل علاقة القيادة الموزعة بالتمكين الإدارى لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعى فى محافظة الفيوم ؟
- أهداف البحث :

- ١- التعرف على الاطار المفاهيمي والأسس النظرية المنهجية للقيادة الموزعة .
- ٢- التعرف على الاطار المفاهيمي والأسس النظرية المنهجية للتمكين الإدارى فى الفكر الإدارى المعاصر .
- ٣- التعرف على واقع تطبيق التمكين الإدارى على ضوء القيادة الموزعة فى مدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظة الفيوم .
- ٤- وضع مقترحات لتفعيل علاقة القيادة الموزعة بالتمكين الإدارى لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعى فى محافظة الفيوم

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- التعرف علي الأسس الفكرية والفلسفية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف علي الأسس الفكرية والفلسفية للتمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٣- الكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- التوصل الي أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدي القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم.
- ٥- التمكين الإداري للقيادات المدرسية في ضوء مدخل القيادة الموزعة يعمل على خلق الطاقات الإبداعية للتجديد والابتكار والتي تساعد في رفع مستوى جودة الأداء التعليمي.

حدود البحث :

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على التمكين الإداري للقيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء مدخل القيادة الموزعة والتي تمثلت في الأبعاد التالية (بعد التنظيم المدرسي ، الرؤية المدرسية ، والثقافة المدرسية ، وبعد البرنامج التعليمي ، وبعد النتائج ، وبعد المعلمين القادة ، وبعد الممارسات القيادية)
- ٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الحدود البشرية فى البحث الحالي علي عينة ممثلة من القيادات المدرسية ممثلة في (المدارس ، الوكلاء ، المعلمين) بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم ، والمعنية بتمكينها إدارياً ، علي ضوء القيادة الموزعة .
- ٣- **الحدود المكانية:** ممثلة في مدارس التعليم العام لمراحل التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم (إدارة غرب الفيوم ، شرق الفيوم ، سنورس ، أبشواي ، إطسا ، طامية ، يوسف الصديق) .

٤- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).

منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة في وصف تنفيذ التمكين الإداري في ضوء القيادة الموزعة والذي يعتمد علي الفهم والتفسير والتحليل ، بهدف استخلاص العلاقات بين الظواهر المتنوعة للوصول إلي نتائج أو مقترحات أو حلول موضوعية لمشكلة البحث .

مصطلحات البحث:

يتحدد البحث بالمصطلحات الآتية

١- القيادة الموزعة: Distributed Leadership

تعرف القيادة الموزعة لغة بأنها : وَرَعَ: وزع الشيء أي قسمه وفرقه وتوزعه فيما بينهم أي تقسموه، ويقال وزعنا الجزور فيما بيننا أي تقسموه (العجمي ، ٢٠١٠) وتُعرف اصطلاحياً : بأنها قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحا تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة". (القحطاني ، ٢٠١٢)

وتعرف اجرائياً بأنها : إشراك العديد من الأفراد في النشاط القيادي، حيث توجد القيادة الموزعة عندما يقوم العديد من الأفراد بالتبادل، أو المشاركة في المسؤوليات التبادلية، والتي تقع عادة في يد فرد واحد

٢ - التمكين الإداري: (Administrative Empowerment).

التمكين الإداري في اللغة : جاء تعريف التمكين حسب ما جاء في معجم لسان العرب بمعنى القدرة والاستطاعة (أبي الفضل جمال الدين، ١٩٩٤) (وفي المعجم الوسيط (مكن) له في الشيء، أي جعل له عليه سلطان و(أمكنه) من الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً و(أنيس) (١٩٧٣)

- **ويعرف التمكين الإداري اصطلاحاً :** هو عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا

التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية (علي عبد الوهاب ، ٢٠٠٤، ١٠) والتمكين الإداري إجرائياً هو : منح مديري المدارس حرية واسعة داخل مدارسهم في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات التربوية.

٣- القيادة المدرسية: School leaders

القيادة لغة : "القدود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد (فليه ، ٢٠٠٣) وتعرف القيادة المدرسية اصطلاحاً: بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم (كنعان ، ٢٠١٢)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها:

الأفراد القائمين على قيادة مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة و قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، والمحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ، وقدرتهم على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تلبية طموحات وتطلعات العاملين بها من أجل إحداث التغيير والتطوير المنشودين.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري والقيادة الموزعة مايلي الدراسات الربية والدراسات الأجنبية :

أولاً : الدراسات العربية

١- دراسة محمد يوسف عزت شقورة، ٢٠١٥، بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم إلى التعرف علي درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم ، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج يمكن إجمالها فيما يلي :

ارتفاع درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري، حيث جاءت المتطلبات الإدارية في أعلى المراتب وأخيرا المتطلبات اللوجستية ، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وبين درجة تقديرهم لثقافة الإنجاز لدي أفراد العينة. (محمد يوسف عزت شقورة، ٢٠١٥)

٢- دراسة منار حسنين ' ٢٠١٥ ' بعنوان (درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم) إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من (٥٢) فقرة توزعت في (٢) مجالات، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها ، وتوصلت البحث لنتائج أهمها: حقق التمكين الإداري درجة مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، بمتوسط (٣٧٢٥)، بينما حقق المناخ التنظيمي درجة مرتفعة بمتوسط (٢٧١٠) ، يوجد ارتباط ايجابي بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس

الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين. (دراسة منار حسين، ٢٠١٥)

٣- دراسة رغدة محمد محمد ناصر، ٢٠١٦، بعنوان: (التمكين مدخلا لتطوير الأداء المهني :دراسة ميدانية علي مدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية). إلي كيفية تطوير الأداء المهني بمدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية من خلال تطبيق مدخل التمكين ، واستخدمت البحث المنهج الوصفي ، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة مكونة من ٢٨ عبارة علي عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية. وتوصلت البحث إلي عدة نتائج يمكن إجمالها فيما يلي: انخفاض تمكين معلمي المدارس الثانوية العامة بالمنوفية ، محدودية سلطة صنع واتخاذ القرار من المعلمين ، قلة مشاركة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها . (رغدة محمد محمد ناصر، ٢٠١٦)

٤- دراسة مطلق الروقي، ٢٠١٦، بعنوان:(التمكين الإداري لدي قادة مدارس التعليم العام) إلي التعرف علي واقع التمكين الإداري لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف، كما هدفت إلي التعرف علي مقترحات تحسين التمكين الإداري لقادة المدارس، وتوصلت إلي

أن أفرد عينة البحث يرون أن التمكين الإداري يتم تطبيقه بدرجة متوسطة حيث جاء بعد التقليد والمحاكاة في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بواقع التمكين الإداري لدي قادة المدارس ثم بعد تنمية السلوك الإبداعي، ثم بعد العمل الجماعي بينما جاء بعد النمو المهني في المرتبة الأخيرة، وأوصت بمنح مديري المدارس كثير من الصلاحيات والسلطات التي تؤهلهم لممارسة المهام . (مطلق بن مقعد الروقي، ٢٠١٦)

٥- دراسة سوسن اليعقوبية بعنوان : آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان ٢٠١٧. إلي التعرف على ما يلي :وضع آليات مقترحة لتوظيف القيادة الموزعة بين المعلمين ومساعدى المديرين ، والمعلمين الأوائل ، وذلك لتطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان
(متوسطة). (اليعقوبية، ٢٠١٧)

٦- دراسة محمد عبدالكريم العبادي بعنوان : القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان ٢٠١٧ م إلى التعرف على ما يلي :تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة ، وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم من وجهة نظر المعلمين ، وتم استخدام استبانتين لجمع بيانات الدراسة

الاولى لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة ، والثانية لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها :
أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما أن درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة أيضاً. (العبادي ، ٢٠١٧)

ثانياً الدراسات الأجنبية :

١- دراسة 2012(Sagnak) بعنوان: ((تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وعلاقته بالمناخ الابتكاري) إلى التعرف على العلاقة بين تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وبين المناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية، واستخدمت البحث الاستبانة وتكونت عينة البحث من (١١٠) معلماً ومعلمة و(٥٥) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (٥٥) مدرسة في وسط مدينة نجاد في تركيا وأحيائها، واستخدمت البحث لتحليل البيانات معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لتحليل البيانات ، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن سلوك المديرين في تمكين القيادة كان مؤشراً كبيراً في السلوك الإبداعي للمعلمين والمناخ الابتكاري داخل المدرسة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك

الإبداعي للمعلمين. وأن المناخ الإبداعي كان موجوداً بدرجة متوسطة في العلاقة بين سلوك المديرين لتمكين القيادة والسلوك الإبداعي للمعلمين. (Sagnak2012، p163-164)،
٢- دراسة فلورانس ٢٠١٦ Florance بعنوان (تأثير أبعاد التمكين الاستقلالية والمعلومات والمسؤولية علي الرضا الوظيفي لموظفي الولايات المتحدة وعلاقته بالرضا الوظيفي لهم الي التعرف علي مدي تأثير أبعاد التمكين الإداري الاستقلالية والمعلومات والمسؤولية علي الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام دراسة مسحية للكشف عن مدي تأثير تلك الأبعاد علي الرضا الوظيفي للعاملين ، وتوصلت النتائج الي مجموعة من النتائج منها:

-وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، وللتأكد من صحة النتائج تم إستخدام مقياس تحليلي لأبعاد التمكين والذي أشار إلي وجود تأثير كبير علي الرضا الوظيفي للعاملين. (فلورانس ٢٠١٦ Florance)

٣- دراسة Duif بعنوان القيادة الموزعة على ارض الواقع : تحليل وصفي في المدارس الاوروبية (٢٠١٠) م .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي : التعرف على مسؤوليات وادوار القيادة الموزعة في المدارس الاوروبية، واكتشاف إلى اى مدى يتم توزيع القيادة فى هذه المدرسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

نسبة ممارسة القيادة الموزعة فى المدارس الاوروبية كانت بنسبة مرتفعة وعالية حيث بلغت (٧٥%)

دور التركيب الهيكلنى المدرسة فى توفير أنشطة القيادة الموزعة كان ضئيلا .

ممارسة القيادة الموزعة يفتح المجال امام المعلمين للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار)
(Ngoc) .2013

٤- دراسة Ngoc du بعنوان : أثر القيادة الموزعة على التزام المعلم التنظيمي (٢٠١٠)

م

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي: تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة ، وبين الالتزام التنظيمي للمعلم ، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٧٦) معلما في ثلاث مدارس ثانوية باستخدام استبانة مكونة من اربعة مجالات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام نمط القيادة الموزعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين(Ngoc du,2010) ويتضح مما سبق عرضه في الدراسات السابقة أن هناك علاقة بين القيادة الموزعة والتمكين الإداري وأن هناك ارتباط إيجابي بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية ، أن هناك محدودية السلطة في صنع واتخاذ القرار بالنسبة للمعلمين .

خطوات السير فى الدراسة

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة ،ويتضمن المقدمة،مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها،وحدود الدراسة ،ومنهج الدراسة ،وأداتها،ومصطلحات الدراسة ،والدراسات السابقة والتعليق عليها وخطوات الدراسة. **الخطوة الثانية :** الأسس الفكرية والفلسفية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية .

الخطوة الثالثة : الأسس الفكرية والفلسفية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر .

الخطوة الرابعة : واقع التمكين الإداري على ضوء القيادة الموزعة في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم.

الخطوة الخامسة : مقترحات تفعيل علاقة القيادة الموزعة بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم

الإطار النظري :

ويتضمن الإطار النظري محورين (المحور الأول :القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ،
المحور الثاني : التمكين الإداري)
المحور الأول القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية
المعاصرة :

ويتضمن المحور الأول مايلي :

(القيادة الموزعة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى ، نشأة القيادة الموزعة، وتطورها:، أهمية القيادة
الموزعة ، أسس القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ، أبعاد القيادة الموزعة ، مزايا القيادة
الموزعة)

هذا فيما يتعلق بالمحور الأول وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل :

أولاً : القيادة الموزعة وعلاقتها بمفاهيم القيادة الأخرى :

هناك تشابه كبير بين المفاهيم القيادية الأخرى، كالقيادة التشاركية، وهناك بعض
المصطلحات التي تستعمل أحيانا كمرادفات للقيادة الموزعة من بينها: القيادة الجانبية والتي
توحي بأن الأفراد المنتمين لمؤسسة ما يعملون جنباً إلى جنب، ثم القيادة التشاركية، ولعل
القاسم المشترك بين كل هذه المصطلحات التأكيد على ضرورة التعامل مع المستخدمين
يعني المدرسين في حالتنا كشركاء في القيادة وليس كمجرد مرؤوسين، دورهم الوحيد
ينحصر في تنفيذ أوامر القائد، وعلى هذا الأساس فإن التخلص من الزعامة الهرمية والتي
يصطلح عليها أيضاً (بالزعامة العامودية) أو (الزعامة البيروقراطية)، يعتبر اللبنة الأولى
من أجل رد الاعتبار للمعلمين ومن ثم ديمقراطية التعليم (بلحياح، ٢٠١٠)

فقد ذهب البعض إلى أنها القيادة التشاركية التعاونية التي جاءت كنتيجة لحل إشكالية تشدد
القيادة الاستبدادية، وتسهل القيادة المتساهلة وانفلاتها، بحيث يقوم القائد في القيادة
التعاونية بتوفير قنوات اتصال بينه وبين العاملين، منهم الثقة وأشراكهم في اتخاذ القرار،
وتشجيعهم على إبداء الرأي. (الطروانة، ٢٠١٣)

حيث تقوم القيادة التشاركية على احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والأقناع، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية من عاملين دون تسلط أو خوف. (العراييد، ٢٠١٠، ٢٥٤)

وقد تختلف القيادة الموزعة عن القيادة التشاركية، في أن القيادة المؤثرة تنظر إلى القيادة على أنها سلوك مجمع عليه، ومتزامن لعدة أشخاص أكثر من اعتبارها مجموعة من القوانين المسنة، وتخلص إلى أنه يمكن تحقيق أفضل إنجاز للأهداف التنظيمية من خلال مشاركات وأشكال متعددة، وتقسيم السلطة إلى قطاعات مختلفة والاستغناء عن التسلسلات الهرمية للقيادة. وبالنظر للقيادة الموزعة أنها هي القيادة الديمقراطية، فإن هذا مردود عليه حيث أن هناك فرقا واضحا بينهما، حيث أن القيادة الموزعة تعمل على إيجاد مناخ أخلاقي وعادل من خلال تضافر الجهود نحو تحمل عواقب القرارات التي تتخذ، والعمل على تصحيحها في حال اكتشاف بأنها كانت خاطئة. (Gronn, P (2012), pp. 653-696)

أما القيادة الديمقراطية ترتكز على ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة (الريبيق، ٢٠١٤، ١٣٢)

ويكون القائد الديمقراطي هو من يضع الحدود، ويطلب من رؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض رؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، وإتاحة الفرصة المحدودة للمشاركة في صناعة القرار مع اهتمامه بأن يكون القرار مقبولا لديهم بقدر الإمكان. (كنعان، ٢٠١٢، ٢٩١)

ومما سبق يتضح أن القيادة الديمقراطية أيضا تعتمد على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين نري أنهم قادرون بكل كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد اللاضطلاع بالمهام القيادية المهمة .

إن تركيز القيادة المؤثرة على خبرات الآخرين في إكمال مهام المؤسسة، كان فرقة أساسية بين القيادة الموزعة والقيادة الديمقراطية، ولقد لخص خصائص القيادة الديمقراطية في (Timperley , Helens (2010 ,pp.395-420)

١-تفاعل القائد وتشجيعه للآخرين على المشاركة في المهام القيادية .

٢- مشاركة واسعة للمعلومات والسلطة.

٣- تعزيز القيمة الذات عند الآخرين.

وهذه الخصائص لا تفرق القيادة الديمقراطية عن القيادة الموزعة، ولكن التركيز على خبرات الأفراد، ومهامهم بخصوص مهام محددة بناء على خبراتهم يشكل بالفعل فارقة واضحة بين القيادين.

ومن هنا يتضح أن التداخل القوي بين مصطلح القيادة المؤعة، والقيادات الأخرى (ديمقراطية تشاركية - تعاونية) إلا أنه لا يمكننا القول بأن القيادة الوعة هي نفسها القيادة الديمقراطية أو غيرها، فهي تختلف عنها، ولو بجزء بسيط، كون القيادة الموزعة تنظر إلى القيادة على أنها سلوك مجمع عليه، ومتزامن لعدة أشخاص أكثر من اعتبارها مجموعة من القوانين المسنة، وتخلص إلى أنه يمكن تحقيق أفضل إنجاز للأهداف التنظيمية من خلال مشاركات وأشكال متعددة، وتقسيم السلطة إلى قطاعات مختلفة، والاستغناء عن التسلسلات الهرمية، ويتميز المدير (القائد) في المدرسة؛ بأنه يقوم بتوزيع المهام بين المعلمين ويشركهم في اتخاذ القرارات التي تسهم في إنجاح وتحقيق أهداف المدرسة، دون إغفال دوره في متابعتهم وتقييم أدائهم للأعمال التي وكلها إليهم، والمسؤولية في القيادة المؤثرة تقع على الجميع، ويتم محاسبة ومساءلة جميع الأفراد المشاركين في القيادة الإدارية (مشعان، ٢٠١١)

ولقد وجد أن في المدارس الأكثر فعالية، كانت القيادة مسئولية مشتركة فيها، حيث إن هناك العديد من المديرين الذين قد يتحملوا المسئولية الشخصية من القيادة، وهو الأمر الذي يتلزم مع إعادة بناء النظام المدرسي، لذا يجب أن يوفروا فرصة للمعلمين لكي يشاركوا في عملية القيادة، وذلك من خلال (Frost, D., p 479-498)

١- توزيع مسئولية وسلطة القيادة على نطاق واسع في أنحاء المدرسة.

٢- اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين.

٣- السماح للعاملين بإدارة لجان اتخاذ القرار الخاصة بهم .

٤- ضمان الحل الجماعي الفعال للمشاكل أثناء اجتماعات العاملين .

٥- منح المعلمين الاستقلال الذاتي.

يتوجب على مدير المدرسة، أن يوزع المهمات القيادية بين المعلمين، مستثمرا السمات القيادية لديهم، حتى يجعل منهم قادة، كل حسب تخصصه وميوله وقدراته، فيصبح مدير المدرسة محاطة بالمعلمين القادة، الذين بإمكانهم تنفيذ مهماتهم القيادية دون الحاجة إلى رقابة مباشرة من مدير المدرسة (Hamman, ٢٠١٢، ٢٥٨).

ويتضح مما سبق عرضه من علاقة القيادة الموزعة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى أن القيادة الموزعة ترتبط بعدة مفاهيم من مفاهيم الفكر الإداري المعاصر ومنها القيادة الديمقراطية والقيادة التشاركية وأنها تتشابه معهم في ترك الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمل وتوزيع الأدوار وعدم ترك السلطة في يد مسؤول واحد

ثانياً : نشأة القيادة الموزعة, وتطورها:

تمثلت مفهوم القيادة الموزعة، في عام (١٩٥٤)، وذلك عندما كتب العالم الأسترالي جيب (Gibb) عن توزيع القيادة من منطلق علم النفس الاجتماعي، والذي يركز على توزيع المهمات القيادية وأثرها النفسي في القائد، لأنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز في بعده النوعي (Gronn, ٢٠١٨، ١٥٨).

، وإشراك العاملين في القيادة وعدم إنحسارها بيد القائد فقط وبأن القيادة يجب أن تكون في جميع المستويات الإدارية (الزكي، ٢٠١١، ٤٥٨).

وبعد ذلك التاريخ تزايد الاهتمام بالقيادة الموزعة، كأحد أشكال القيادة التي تهتم في العمل الجماعي وتوزيع المهمات القيادية، كما واجه بعض الباحثين صعوبة في تحديد فهم واضح للقيادة الموزعة لأنها ليست مجرد تقسيم للمهام القيادية على العاملين، بل تعد منهجية تركز على العمل الجماعي الذي يتم بطريقة تشاركية تكاملية بين أعضاء فريق العمل الواحد، والتي لا يوجد فيها روتين إجرائي في التنفيذ، بل تتمتع بالمرونة وسهولة التنفيذ الكثير من الإجراءات والتعليمات التي كانت سابقة بيد القائد فقط، كسلطة ممنوحة له ويجب تقييدها وحصرها ضمن صلاحيات القائد. فالمقصود بالتوزيع هنا لا يقتصر على المهمات بل يتعداه الى توزيع المسؤولية والمسالة الإدارية نتيجة تنفيذ هذه المهمات، فهي تبدأ من تصميم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها. (وحيد، ٤٨٨، ٢٠١١).

وتعد القيادة الموزعة إحدى الإستراتيجيات الحديثة في المعيار التربوي، والتي لا بد من مناقشتها والاهتمام بها، والعمل على تطبيقها تطبيقاً سليماً، بهدف الاستفادة من جميع الموارد المالية والبشرية في المؤسسة في سبيل الوصول إلى رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المرجوة (بلحياح، ٢٠١٤)

ثالثاً : أهمية القيادة الموزعة:

تعد القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تساهم بفعالية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين ، فضلاً عن مساهمتها الرئيسية في تحسين المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة وتعتبر القيادة الموزعة تغييراً في الثقافة حيث يتم تحسين مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة وتعزيز علاقاتهم الإنتاجية وتوضح أهمية القيادة الموزعة في النقاط الآتية :

- ١- للقيادة الموزعة دور مهم ورئيسي في مجال التربية والتعليم، فهي حلقة الوصل بين المعلمين وبين خطط المدرسة وتصوراتها، والقوة التي يؤثر فيها القائد في مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم واستنهاض هممهم، وتوفير المناخ المدرسي المحفز للعمل . (Adams, 2011)
- ٢- تعزز العمل الجماعي، وترفع مستوى إنتاجية العاملين عندما يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار و تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بأفضل السبل المتاحة، ووجود أنشطة نوعية يعمل المعلمون على تنفيذها، والتنوع في طرائق التدريس، بهدف تحسين نوعية التعليم في المدرسة، والنهوض بالتحصيل الأكاديمي للطلبة، تعمل على تعزيز السمات القيادية لدى الطلبة، إذ ينعكس هذا السلوك إيجابية على الطلبة من خلال الأنشطة اللامنهجية، وإسهامهم في القضايا العامة الموجودة في المجتمع المحلي . (Moyo, A. (2010)
- ٣- تركز القيادة الموزعة على التوزيع الاجتماعي للقيادة، حيث يمتد عمل القيادة على عدد من الأفراد بينما يتم إنجاز مهمة القيادة وتحقيقها من خلال التفاعل بين القادة المتعددين. (Spillane, (2009)

٤- تعمل القيادة الموزعة على تحسين التحصيل العلمي للطلبة، وذلك من خلال تحسين أداء المعلمين، وتنفيذهم أنشطة إبداعية تعمل على رفع جودة التعليم في المدرسة، كما أنها تعمل على تعزيز نقاط القوة لدى الطلبة واستثمارها، مما يؤدي الى ترسيخ الجانب النظري للمقررات الدراسية لدى الطلبة وتطبيقهم لها بصورة النشاطات المنهجية (Terrell) (2010) :

٥- تعزز القيادة الموزعة العمل الجماعي وترفع مستوى إنتاجية العاملين عندما يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار، وهذا يعتمد على القادة ودرجة ممارستهم للقيادة الموزعة وممارسة القيادة الموزعة تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بأفضل السبل المتاحة، ووجود أنشطة نوعية يعمل المعلمون على تنفيذها، والتنوع في طرائق التدريس، بهدف تحسين نوعية التعليم في المؤسسة، والنهوض بالتحصيل الأكاديمي للطلبة. (سعود، ٢٠١٥، ٧٨)

٦- تساعد القيادة الموزعة علي تفاعل القادة مع مختلف عناصر الموقف ، وبالتالي أولت أهمية كبرى لطبيعة العلاقة بين القادة والأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها. (zhang , J2017, P.480)

رابعاً : أسس القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية :

القيادة الموزعة ليست مجرد تفويض ومنح صلاحيات للأفراد في المؤسسة؛ بل إنها تمثل الجميع الأفراد في المؤسسة حيث يتعاونون في قيادة المؤسسة وتحقيق رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها و أهدافها، بحيث ينتج عن ذلك فرص كبيرة لإعداد قادة المستقبل، وعليه فإن هذا يوضح المبادئ والأسس الأساسية للقيادة الموزعة

أبرز مبادئ القيادة الموزعة، و التي تتمثل بما يأتي : (عبدالفتاح، ٢٠١١، ٤٥٤-٤٨٨)

- ١- حق المعلمين بالمشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر في العملية التربوية .
- ٢- حق المعلمين في الشعور بالمسؤولية.
- ٣- الخبرة العلمية والعملية من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق ذاتهم .
- ٤- حق المعلمين في اكتساب طموحاتهم المهنية.
- ٥- إيجاد جو مهني مناسب ومحفز للعمل والإبداع.

- ٦- نشر روح الفريق في المدرسة والعمل بشكل جماعي. (الزكي، ٢٠١٠، ٤٨٨)
- ٧- بناء القدرات الفنية والإدارية للمعلمين، وذلك من خلال الممارسة العملية للقيادة الموزعة بالمسؤولية عند المعلمين، وذلك جراء تنفيذهم المباشر لعدد من المهمات
- ٨- إتقان العمل، بسبب ارتفاع المسائلة الذاتية والخارجية للمعلمين.
- ٩- إشراك المجتمع المحلي في ممارسة القيادة الموزعة. (Miller-Bailey, C. (2012).
- أن أحد أبرز مبادئ القيادة الموزعة هو الاتصال الفعال بين المديرين والمعلمين، إذ أنه يعمل على توحيد الجهود المبذولة من المديرين والمعلمين في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة. (Grenda, J. P. (2011).
- وإن من هذه المبادئ مبدأ توفير المعلومات، إذ أن القيادة الموزعة تعمل على توفير المعلومات للمعلمين، وإتاحتها للجميع بهدف الاطلاع على التجارب والمعارف الجديدة التي من شأنها تحسين أداء المعلمين، وإدخالهم لنشاطات تغني المناهج الدراسية، وتسهيل عليهم اتخاذ القرارات. (Pickup, J. E. (2010).
- هناك مجموعة من الأسس، مختلفة عما ذكر وهي: (الشتري وسليمان عبدالله، ٢٠١٤)
- ١- في بيئة العمل بالقيادة الموزعة، تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة تعتبر فرصة للتعلم .
- ٢- القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية فهي تبحث عن أفضل الوسائل للتعامل مع الأشياء، وتختبر صحتها من خلال مراعاة المحسوبة للأخطاء.
- ٣- القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر.
- ٤- القيادة الموزعة لا تقوم على التفويض، بل تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والأفكار والجهود التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل .
- وعطفاً على ما سبق يمكن القول أن مبادئ ومنطلقات القيادة الموزعة، تتمثل في حق المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة، من خلال التمتع بشعور الزمالة، وكذلك حق الأفراد في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم، و اظهار أنماط السلوك التعاوني غير التقليدي من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، على اعتبار أن اسهام كل عضو في المؤسسة بإنجاز المهام، يؤدي إلي شعورهم

بالالتزام المتبادل وتضافر الجهود في إنجاز الأعمال، وأيضاً من خلال توزيع المهام القيادية على المعلمين، أو العاملين في مؤسسة ما تكون أكثر فاعلية من قيام المدير أو شخص واحد بتلك المهام، وما يترتب عليها من تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة بأقل وقت وكلفة وبإتقان أكثر .

خامساً: أبعاد القيادة الموزعة (Duif , 2013.pp .1-49)

هناك أبعاد القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية وهي:

١- بعد تنظيم المدرسة:

يتعلق هذا البعد بالهيكل الرسمي للمدرسة بحيث يسمح للمعلمين التعاون مع بعض ومشاركة القيادة الموزعة في وضع الاستراتيجيات التعليمية.

٢- بعد رؤية المدرسة:

يمثل هذا البعد في الرؤى والمعتقدات الجماعية لفريق العمل بالمدرسة، بحيث يتجلى بهذا البعد قيام المعلمين بصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وكذلك أهدافها التعليمية.

٣- بعد ثقافة المدرسة:

يتجلى في هذا البعد بتحديد مناخ العمل في المدرسة من خلال تشجيع القيادة الموزعة للمعلمين على القيام بالأدوار القيادية والتعاون في حل المشكلات مما يجعلهم يشعرون بالاحترام من زملائهم الآخرين بالمدرسة.

٤- بعد البرنامج التعليمي:

يتعلق هذا البعد في قدرة العاملين بالمدرسة على تطوير وتحسين العمليات التعليمية اعتماداً على البيانات التي يتم تحليلها من جانب قائد المدرسة والمعلمين.

٥- بعد النتائج:

يمثل هذا البعد بالأدوات التي يستخدمها قائد المدرسة والمعلم في تقييم البرامج التعليمية، فضلاً عن استخدام التغذية العكسية من أداة التقييم لتحسين عمليات التدريس، ويتطلب في هذا الأمر أن يكون لدى المدرسة مخرجات البرنامج التعليمي.

٦- بعد المعلمين القادة:

يتعلق في هذا البعد الفرص المتاحة أمام المعلمين من زملائهم في المدرسة للقيام بأدوار قيادية من خلال الاقتتران أو المحاكاة وذلك بهدف التأثير في تحسين العملية التعليمية وتحسين كذلك نتائج الطلاب، من خلال مساعدة بعضهم في حل المشكلات.

٧- بعد الممارسات القيادية:

يتمثل في هذا البعد بمشاركة قائد المدرسة بالمعلمين والاستعانة بخبرتهم المهنية في عملية صنع القرار، وكذلك تطوير مهاراتهم القيادية من خلال برامج تتعلق بالتنمية المهنية (Davis,2009,p57).

ومما سبق فقد تعد أبعاد للقيادة الموزعة كواقعي في ممارستها بالمدارس وهي (الرؤية والرسالة، وثقافة المدرسة، وقيادة المعلمين، والمسؤولية المشتركة).

سادساً: مزايا القيادة الموزعة :

تسهم القيادة الموزعة بفاعلية في التصدي لتحديات كثيرة يمكن أن تعترض المديرين وتساهم في تحسين وتطوير المؤسسة التربوية، وممارسة القيادة المؤرقة يفتح المعيار أمام القيادة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، كما أنها توفر مستويات عالية من عملية اتخاذ القرار التشاركي في المدارس التي يمارس فيها المديرين نمط القيادة الموزعة ، وهناك من أضاف بعض المميزات على النحو التالي (Duif, T. (2013 1-49).

١- توزيع القيادة يوفر لكل فرد القدرة العقلية السليمة؛ بحيث تنجز الأعمال في جو يخلو من التوتر والقلق، ويمكن اكتساب القيادة الموزعة من خلال الخبرة والعمل المستمر، و تعتبر القيادة الموزعة مصدرة هامة لإعداد قادة للمستقبل، ويمكن الكشف هنا عن القيادة الموزعة غير الناجحة.

٢- سرعة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية وخاصة الدنيا فيها، وتقليل الصدام بين المستويات الإدارية الأخرى، والإدارة العليا.

٣- القضاء على المركزية والتفرد باتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام في جو يسوده العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأنه يتحقق هنا مبدأ العدالة بحيث يكافأ كل فرد حسب إنجازاه. (أبو حسب الله، (٢٠١٤)

٤- توفر الوقت والجهد، وتنفيذ المهام في وقتها المحدد، وحسب ما هو مخطط له

- ٥- اتقان تنفيذ الأعمال بدقة عالية.
- ٦- توفير مناخه مدرسية مريحة، يبعث على الدافعية في العمل، لأن الكل يشعر أنه مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها.
- ٧- إعداد القيادات التربوية، وتهيئتها لريادة العمل التربوي في المستقبل (أيمن أبو زر ٢٠١٥) (ص ١٦٧)
- ٨- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
- ٩- تقضي على العيوب التي تترتب على تركيز القيادة في أيدي الرؤساء فقط.
- ١٠- الشعور بالعدالة من حيث تقدير العمل و المكافأة.
- ١١- تحقيق الانسجام وتوفير جو من العمل يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ١٢- نشر ثقافة القيادة بين الأفراد.
- ١٣- المساهمة في تحقيق الأهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء، حيث إن تركيز القيادة في يد شخص واحد أو أشخاص قليلين، يوفر جواً أوتوقراطية يعطل تنمية القدرات المختلفة للعاملين ويدعم الانصياع والسلبية، لذلك فإن توزيع القيادة هو السبيل للتخلص من عيوب التفرد بالقرار الإداري.
- وبناء على ما سبق، يتضح أن مزايا القيادة الموزعة كثيرة، ونثمر في نجاح وتميز المؤسسة التربوية، لما لها من قدرة على بناء قادة مستقبليين من خلال التدريب في مواقع العمل، واستكشاف طاقات المعلمين، والقدرة على تحقيق العدالة والانسجام، ورفع الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة ثقتهم ومشاركتهم في التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة التربوية، مما يجعل منها مؤسسة مميزة بعملها وكادرها، ويوفر عليها الوقت والجهد وتنفيذ المهام في وقتها المحدد وحسب ما هو مخطط له، بالإضافة إلى السرعة في تحقيق أهدافها، وإعداد القيادات التربوية وتهيئتها لزيادة العمل التربوي في المستقبل، ورفع الروح المعنوية والدافعية في العمل، لأن الكل سيشعر أنه مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها.

المحور الثاني التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة :

ويتضمن المحور الثاني مايلي :

(أهداف التمكين الإداري ، أهمية التمكين الإداري للقيادات المدرسية ، مزايا التمكين الإداري ، متطلبات التمكين الإداري ، عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية، معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية)

هذا فيما يتعلق بالمحور الثاني وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل :

أولاً : أهداف التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية :

هناك العديد من الأهداف للتمكين الإداري منها : الوادي، محمود حسين(٢٠١٢)

١- يساعد التمكين الإداري علي زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لإدارة مدارسهم والمعلمين وحرية الأداء لمهامهم.

٢- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والمعلمين في حل مشاكل العمل والأزمات.

٣- يستهدف تمكين المديرين والمعلمين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً

٤- يجعل التمكين مديري المدارس أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم

٥- يجعل التمكين المديرين مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري للقيادات المدرسية :

إن للتمكين الإداري في المجتمع المدرسي أهمية منها ما يلي : (Ritu2014)

١- يحفز المديرين في مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية التربوية التي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل

٢- أن التمكين الإداري يسهم في تأكيد إدارة المديرين في إطار عملية صنع القرارات المشتركة بين إدارة الفريق، فتتمى لديهم الإحساس بالملكية

- ٣- يزيد التمكين الإداري من حرص العاملين على تنفيذ القرارات الإدارية التربوية مما يزيد حماسهم للعمل المدرسي
- ٤- يساعد العاملين علي صنع القرارات والتي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل.
- ٥- يساهم في تأكيد مهنية الروح المعنوية لديهم، وتزيد من حماسهم للعمل المدرسي، ويكسبهم مشروعية اجتماعية عند منحهم حرية صنع القرار

ثالثاً : مزايا التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

يساعد التمكين الإداري علي تحقيق الانتماء حيث يشعر العاملين بأهميتهم حين يستعان بهم في اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، وإعطائهم حرية التفكير العصري الحديث وكل هذه الأمور تساعد على تنشيط العاملين وشعورهم بالرضا والانتماء لمؤسساتهم ، وبالتالي تزيد الأرباح وتنجح الشركات والمنظمات.

لعل في تزويد القيادات المدرسية بالصلاحيات الواسعة والمتعددة والمتنوعة مظهرًا من أبرز مظاهر التمكين، وفي الحقل التربوي يبدو تمكين مديري المدارس بوساطة الصلاحيات الممنوحة لهم، التي يفترض أن تتجدد وتتزايد باطراد، محققًا للعديد من المزايا ومنها: (دورين ، ٢٠١٨)

- ١- شعور مديري المدارس بالثقة الإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهم.
- ٢- تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضًا، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة
- ٣- السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي، مما يجنب المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى. (القحطايين، ٢٠١٢)

- ٤- تطوير المدرسة ومناهجها وطرائق تدريسيها من مواقع الممارسة التربوية اليومية التي قد تبدو غير واضحة لدى القيادات التربوية في المستويات الإدارية التربوية الأعلى قدر وضوحها لدى قيادة المدرسة.
- ٥- زيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.
- ٦- تحقيق الذات لدى العاملين في القيادة المدرسية، وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية).
- وأيضا من مزايا التمكين الإداري : (الجريدة ، ٢٠١٥)
- ١- تحقيق شعور الانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.
- ٢- تحفيز وضمان ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة، التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن احتذاؤها من قبل المدارس الأخرى
- ٣- تنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم.
- ٤- تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وبالتالي عدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة.
- ٥- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات التربوية المؤهلة على مستوى المدرسة بتحريها مما قد يعوق الاستفادة من تلك الكفاءات ويعوق تحقيق الذات لديها.
- ٦- تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، تنبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج.
- ويتضح مما سبق عرضه من مزايا التمكين الإداري للعاملين أنه يساعد علي دفع أفراد المدرسة، خصوصًا قياداتها، نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.

رابعاً : متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

التمكين من المداخل الإدارية المعاصرة فهو يحتاج الي مجموعة من المتطلبات منها ما يلي :

الدعم الإداري : أو الثقة الإدارية : (شوفي، ٢٠١٤)

وهذه الثقة تكون من خلال المشاركة المتواصلة بالمعلومات وحرص الإدارة علي تزويد العاملين وخاصة القيادات المدرسية بالمعلومات الضرورية وهي أحد الأسباب التي تؤدي إلي وجود ثقة تنظيمية.

ويتمثل الدعم الإداري في ثقة القائد بمرؤسية وكيفية بناء القائد للثقة لدي تابعيه داخل المؤسسة والتي تظهر في تصرفاتهم وأفعالهم كي يكونوا قدوة للآخرين في المؤسسة فثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها ,وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية.

فالقادة التربويون يعززون الثقة في نفوس مديري المدارس باعتقادهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويطبّقون تلك المعايير في تصرفاتهم وأفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذى به في المؤسسة التربوية.

٢. الدعم الاجتماعي:

تحتاج القيادة المدرسية إلي الدعم والتأييد من الإدارة أو من زملائهم في العمل ,وعندما يدركوا الدعم الممنوح لهم تزداد ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة ,ويزداد الانتماء المؤسسي لديهم مما يدفعهم لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا الدعم الاجتماعي يؤثر في زيادة انتماء الموظف التنظيمي والتزامه ,الأمر الذي يعد مطلباً رئيسياً لحدوث التمكين في المؤسسات ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن المدراء سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء

(الحالية، ٢٠١٣)

٣. توفير نظام للحوافز:

يتطلب تمكين العاملين توافر نظام جيد للحوافز حيث أنها تؤثر بشكل كبير علي دافعية الأفراد سواء كانت مادية أو معنوية,ويسهم نظام الحوافز في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم

ويعزز من استمرارهم في العمل ويثير لديهم ما يحفز من أدائهم إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسة التربوية من خلال تحفيز القيادات المدرسية لتقديم خدماتهم للمؤسسة ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات المديرين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (أبوعلان، ٢٠١٦)

٤. التوجه نحو اللامركزية

يعد التوجه نحو اللامركزية من المتطلبات الأساسية للتمكين ويقصد به هنا أن تمنح السلطات التعليمية القيادات المدرسية سلطة اتخاذ القرار وهذا لا يعني إضعاف سلطة الإدارة المركزية وإنما تهدف إلي مساعدتها علي التغلب علي ما يواجهها من مشكلات. (سليمان، ٢٠١٧)

١- تكوين فرق العمل

يتطلب تمكين مديري المدارس ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فريق العمل من قبل الإدارة التربوية، ويعد اعتماد أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، الذي تلجأ إليه المؤسسات التربوية المعاصرة والمتطورة، إذ أن فرق العمل تعد إستراتيجية للعديد من المؤسسات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكون من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإن ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض (أبو جربوع، ٢٠١٢)

٢- التدريب

إعداد وتدريب الكوادر البشرية ركيزة هامة لتحقيق التمكين بشرط ان يكون التدريب متعلق بقدرتهم علي مواكبة التطورات التكنولوجية، فلا يمكن تمكين القيادات المدرسية بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن تقتصر الإدارة التعليمية أن القيادات المدرسية يفهمون

أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل. فتمكين القيادات المدرسية يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (محمد ، ٢٠١٢) يعتبر مدخل التمكين الإداري ذو صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة، والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المؤسسة التعليمية التعلمية بشكل خاص، والمؤسسات الأخرى بشكل عام، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول فقد يشكل العاملون تهديدا كبيرا على إمكان نجاح المؤسسة، وعلى هذا تعد العلاقة بين المديرين، والعاملين في المؤسسة حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات المختلفة .

ويتضح مما سبق من عرض لمتطلبات النكين الإداري أن هناك بعض المتطلبات الرئيسية التي يقوم عليها التمكين الإداري ، وأن تتمتع مدارس التعليم ما قبل الجامعي، من وجود قواعد بيانات للهيئة التدريسية، والطلاب وأولياء الأمور، والمناهج، والتواصل بين المديرية العامة للتربية والتعليم من جهة، وبين المدرسة، والمجتمع بأطيافه، ومؤسساته من جهة أخرى وأيضاً التدريب المهني لمديري مدارس التعليم ما قبل الجامعي، ، وعدم اغفال عن أهمية التحفيز، و التعزيز، والتقدير الذي هو مطلب أساسي لنجاح عملية التمكين الإداري، ولا بد أن يحظى به المديرون المجيدون من خلال وضع برنامج، واضح للمكافآت، والتقدير.

خامساً: عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية

إن نجاح برامج التمكين الإداري يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المديرية بفلسفة التمكين الإداري،

والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة، ودعمها، وعلى عاتقها تفتح مسؤولية منح مديري المدارس السيطرة

على نشاطهم، والحرية في اتخاذ القرارات الهامة، والمسؤولية في أفعالهم ، و أن نجاح عملية

التمكين الإداري لمدير المدرسة تعتمد على مدى رغبة المديرية بتحويل الصلاحيات لمدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المديرية، ومدير المدرسة، وفاعلية نظام الاتصالات، والتغذية الراجعة في المدرسة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، ربط الأداء بالحوافز المادية

والمعنوية، وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم جودة. (رفاعي , ٢٠١٢)

سادساً : معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية (الطراونة، ٢٠١٧)

اختلفت وتباينت معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس في المؤسسات التربوية من حيث تمسك وزارة التربية والتعليم بالسلطة المركزية والتي لا تساعد على تمكين مديري المدارس، والصلاحيات الممنوحة حالياً لمديري المدارس لا تتوافق، وعملية التمكين الإداري، وضعف التطوير الوظيفي لمديري المدارس قد يسبب في إساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة، والتي تحول دون تطبيق عملية التمكين الإداري للمديرين، وإن الإعداد الحالي لتدريب مديري المدارس، لا يسهم في تمكينهم إدارياً لقلة تصميم المديرية العامة للتربية والتعليم لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين الإداري، وقلة الوقت الكافي لدى مديري المدارس لتطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي لانشغالهم في تنفيذ التعليمات، وتسيير العمل داخل المدرسة (طعاني، ٢٠١٣)

وقد يكون الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه مديرو المدارس نتيجة ممارستهم التمكين الإداري عائقاً للذين لا يملكون المهارات، والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم، ومن ثم لا بد من التخطيط الاستراتيجي للأهداف المستقبلية، وتدريب مديري المدارس، وتحقيق التنسيق، والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة للعملية التربوية والحصول على الموارد اللازمة لإتمام أعمال مديري المدارس الممكنين إدارياً وتعتبر المعوقات الشخصية التي تتعلق بمديري المدارس أنفسهم عائقاً مهماً نتيجة عزوفهم، وتخوفهم من تحمل المسؤوليات كالاعتماد على الهياكل التنظيمية، والسلطة التقليدية، وقد لا تكون الرغبة لديهم من وجود الدافع لتمكينهم إدارياً؛ فالمديرين منخفضي الكفاءة يخافون من انكشاف ضعفهم، وقد لا تكون لديهم القدرة إن هم منحوا حرية التصرف في المسؤولية لصنع القرار التربوي الناجح، مما يتطلب من المديرية التدرج في منحهم الصلاحيات، والمسؤولية المتعلقة بوظائفهم الإدارية ليتمكنوا من تحمل مسؤوليات التمكين الإداري، ويحفز فيهم الإبداع، والابتكار. (طارق، ٢٠١٥)

وأن المديرين منخفضي الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار فقد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائما من فلسفة وأساليب التمكين الإداري، وأيضا غياب الأمن الوظيفي يعتبر عائقا مهما في عملية التمكين الإداري فلن يبذل موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي في تطبيق عملية التمكين و قد يبدو أن مديري المدارس غير واعين بأهمية عملية التمكين الإداري مما يتطلب تبني ورش تدريبية لهم بمديرين من مدارس تبنت ثقافة التمكين الإداري، ونجحت في تفعيل مهارات التمكين الإداري للمديرين، واعتبار نتائج التمكين الإداري أحد معايير الترشح للتقدم لمدير المدرسة، ونقل مسؤولية التمكين الإداري لمدير مدرسة جديد وتمكينه إداريا قد يشجع لاختيار المدير الممكن إداريا بدون تدقيق في الاختيار، وإسناد بعض المهام الخطيرة لصنع القرار التربوي للتخلص من مسؤولية الرئيس عنها، والبحث عن المثالية دون البدء بالممكن إداريا ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق عملية التمكين الإداري لمديري المدارس يتضح أن مدارس التعليم ما بعد الأساسي، تشكل لبنة مهمة، وبيئة مناسبة لتبني تطبيق عملية التمكين الإداري لمديري المدارس . (المسلمي ٢٠١٢،

الدراسة الميدانية :

إجراءات الدراسة الميدانية :

اشتملت إجراءات الدراسة الميدانية على تحديد أهداف الدراسة، وكيفية بناء الأداة المستخدمة في جمع البيانات، واختيار العينة، وتطبيق الأداة على العينة المختارة، وإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١- حساب صدق وثبات الاستبانة :

أ - صدق الاستبانة :

صدق الاستبانة يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ". وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

١- الصدق الظاهري للأداة :

ويعنى التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم والأزهر وبنى سويف ، وذلك لإبداء آرائهم حول محتوى الاستبانة، وقد تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات، وبناء عليه تم إعادة صياغة أداة الدراسة لتكون على الشكل النهائي الذى تم توزيعه وتطبيقه على أفراد العينة.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه ، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عدد أفرادها (١٠٠) فردا من نفس المجتمع الأصلي لعينة الدراسة .

٣- ثبات أداة الراسة :

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cranach coefficient) حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى المحاور، وعلى مستوى الأداة بالكامل ، والجدول التالي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها .

جدول (١)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحور	معامل الفا كرونباخ للثبات
1	صناعة القرار	.716
2	مكانة المعلم	.700
3	النمو المهني	.711
4	الفعالية الذاتية	.723
5	الاستقلالية وتفويض السلطة	.713
6	تتمية الإبداع لدى القيادات المدرسية	.733
7	الدرجة الكلية للمحور الأول	.824
8	متطلبات القيادة الموزعة	.745

9	تبادل الخبرات فى الممارسات المهنية	.722
10	الدرجة الكلية للمحور الثاني	799
11	معوقات التمكين الإدارى للقيادات المدرسية	.802
12	الاستبانة ككل	.907

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات للمحاور الفرعية والمحاور الرئيسية والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠.٧٠٠ - ٠.٩٠٧) وهي معاملات ثبات مرتفعة ؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة وإمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال تطبيقها على عينة البحث.

المحور الثاني

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك على النحو الآتي :

أولاً: عرض نتائج تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات التمكين الإدارى للقيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعى بمحافظة الفيوم؟

لمعرفة تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات التمكين الإدارى للقيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعى بمحافظة الفيوم لكل مجال من مجالات التمكين الإدارى تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ، كما تم استخدام (٢ك) لمعرفة الفروق بين استجاباتهم، وقد جاءت النتائج كما يلي:

المجال الأول: صناعة القرار

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الأول المتعلق بصناعة القرار كما في الجدول الآتي :

جدول (٢)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول المتعلق بصناعة القرار

م	العبرة	أرفض	محايد	موافق	المتوسط الدرجة	الانحراف المعيارى	درجة الترتيب	كاف
1	تسمح القيادة الموزعة للمعلم بتقديم حلول مقترحة للمشكلات المدرسية	ك	6	30	21	0.433	1	314.571*
		%	24	19	57			
2	تسمح القيادة الموزعة للمعلمين بإبداء آرائهم بحرية تامة	ك	6	56	19	0.496	3	215.524*
		%	44	22	54			
3	يحترم المدير آراء المعلمين عند مشاركتهم فى الحوار والمناقشات	ك	2	44	9	0.542	2	230.095*
		%	8	75	17			
4	تشارك القيادة	ك	2	92	1	0.739	6	35.524**

		سطوة			8				الموزعة المعلمين في عمليات التخطيط للقرارات الإدارية المستقبلية	
					46.8	36.5	16.7	%		
74.952**	5	كبيرة	0.698	2.444	142	80	30	ك	تشارك الموزعة المعلمين في صياغة الأهداف العامة للعملية التعليمية على المستوى المدرسي	5
					56.3	31.7	11.9	%		
114.000*	4	كبيرة	0.626	2.548	156	78	18	ك	تشارك الموزعة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج علاجية تربوية جديدة بالمدرسة	6
					61.9	31.0	7.1	%		
17.429**	7	متوسطة	0.743	2.119	86	10	56	ك	تشارك الموزعة أعضاء المجتمع الخارجى في صنع القرار	7
					34.1	43.7	22.2	%		
		كبيرة	0.611	2.529					المتوسط العام لعبارات المحور	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول المتعلق بصناعة القرار كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٥٢٩)، كما كانت درجة الموافقة على عبارات المجال كبيرة فيما عدا العبارتين (٧ - ٤) ؛ حيث كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة ، كما كانت قيمة كا^٢ لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكرارا ، وهي (موافق).

المجال الثاني: مكانة المعلم

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الثاني المتعلق بمكانة المعلم كما في الجدول الآتي :

جدول (٣)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني المتعلق بمكانة المعلم

م	العبارة	أرفض	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	كا ^٢
1	تشجع القيادة الموزعة المعلمين على تحمل المسؤولية	6	4	2	2.778	0.470	كبيرة	1	257.238*
		2	1	8					
2	يشكل النظام المدرسي الاستقرار الوظيفي للمعلم	2	1	1	2.405	0.658	كبيرة	4	67.714**
		4	0	2					
		9	4	5					
		5	0	5					

					0						
119.143*	3	كبير ة	0.663	2.548	162	66	24	ك	تهتم القيادة الموزعة بتوثيق العلاقات الإنسانية للمعلمين	3	
					64	26	95	%			
21.810**	5	متوسط ة	0.759	2.230	108	94	50	ك	تتلبى القيادة الموزعة الحاجات الاجتماعية للمعلمين	4	
					429	373	198	%			
139.810*	2	كبير ة	0.709	2.556	172	48	32	ك	يقدر المدير الإنجازات المهنية التي يقوم بها المعلم خلال العام الدراسي	5	
					68	190	127	%			
		0.652	0.652	0.503					المتوسط العام لعبارات المحور		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني المتعلق بمكانة المعلم كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٥٠٣)، كما كانت درجة الموافقة على عبارات المجال كبيرة فيما عدا العبارة (٤) ؛ حيث كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة ، كما كانت قيمة كلاً لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق).

المجال الثالث: النمو المهني

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الثالث المتعلق بالنمو المهني كما في الجدول الآتي :

جدول (٤)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثالث المتعلق بالنمو المهني

م	العبارات	أرض	محا	موا	المتوسط	الانحدار	درجة	الترتيب	ك
1	تشجع القيادة الموزعة المعلمين الإطلاع على استراتيجيات التدريس الحديثة	18	72	16	2.571	0.624	كبيرة	1	ك
		71	28.6	64.3	%				
2	تسعى القيادة الموزعة إلى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين	32	60	160	2.508	0.711	كبيرة	3	ك
		27	38	63.5	%				
3	تشجع القيادة الموزعة المعلمين على الأفكار التعليمية والتربوية الجديدة داخل المدرسة	38	42	172	2.532	0.743	كبيرة	2	ك
		51	67	83	%				
4	تعمل القيادة الموزعة	48	82	122	2.394	0.769	متوسط	4	ك

		طة			2				على عقد برامج تدريبية للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية	
					4	3	1	%		
					8	2.	9			
					.	5	.			
					4		0			
14.0 00**	5	متوس طة	0.7 65	2.1 67	9	9	5	ك	يشجع المدير المعلمين على الإلتحاق بالدراسات العليا	5
					8	8	6			
					3	3	2	%		
					8	8.	2			
					.	9	.			
					9		2			
20.0 95**	6	متوس طة	0.7 36	2.1 27	8	1	5	ك	توفر القيادة الموزعة مناخ يدعم تطبيق المعلمين على إجراء البحوث العلمية	6
					6	1	4			
					3	4	2	%		
					4	4.	1			
					.	4	.			
					1		4			
		كبيرة	0.7 25	2.3 66					المتوسط العام لعبارات المحور	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثالث المتعلق بالنمو المهني للمعلم كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٣٦٦)، كما كانت درجة الموافقة على عبارات المجال كبيرة فيما عدا العبارتين (٥ - ٦) ؛ حيث كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة ، كما كانت قيمة كا^٢ لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق).

المجال الرابع: الفعالية الذاتية

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الرابع المتعلق بالفعالية الذاتية كما في الجدول الآتي

جدول (٥)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الرابع المتعلق بالفعالية الذاتية

م	العبارات	أرفض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	كاف
1	تهتم القيادة الموزعة بمساعدة الطلبة على تحقيق أهداف العملية التربوية	ك	24	30	198	2.691	0.637	كبيرة	1
		%	95	19	86				
2	تتبث القيادة الموزعة روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين	ك	12	56	184	2.683	0.560	كبيرة	2
		%	48	22	30				
3	تشجع القيادة الموزعة المعلم لتلقى برامج فنية للنمو المهني	ك	24	84	144	2.476	0.665	كبيرة	4
		%	95	33	71				
4	تتيح القيادة الموزعة المجال للمعلمين المشاركة في تنمية أعضاء المجتمع المدرسي	ك	66	80	166	2.635	0.530	كبيرة	3
		%	44	31	59				
5	تعقد القيادة الموزعة	ك	60	88	108	2.175	0.789	متوسط	5

		طة			4				بروتوكولات تعاون مع
					4	3	2		مدارس مناظرة داخل
					1.	4.	3.	%	البيئة التنافسية
					3	9	8		
		كبيرة	0.6 36	2.5 32					المتوسط العام لعبارات المحور

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الرابع المتعلق بالفعالية الذاتية للمعلم كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٥٣٢)، كما كانت درجة الموافقة على عبارات المجال كبيرة فيما عدا العبارة (٥) ؛ حيث كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة ، كما كانت قيمة كاي^٢ لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق).

المجال الخامس: الاستقلالية وتفويض السلطة

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الخامس المتعلق بالاستقلالية وتفويض السلطة كما في الجدول الآتي :

جدول (٦)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الخامس المتعلق بالاستقلالية وتفويض

السلطة

م	العبارة	أرض ض	محايد د	مواف ق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب	كا ^٢
1	تهتم القيادة الموزعة	ك	36	17 2	2.54 0	0.73 2	كبيرة	4	138.66 7**
		%	14. 3	17. 5					

									بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين
102.38 1**	5	كبيرة	0.66 5	2.51 6	15 4	74	24	ك	تشجع القيادة الموزعة المعلمين على التعامل الإبداعي مع المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم
					61. 1	29. 4	9.5	%	
138.95 2**	3	كبيرة	0.66 0	2.57 9	17 0	58	24	ك	تحرص القيادة الموزعة على تنمية المعلمين ثقافيا و
					67. 5	23. 0	9.5	%	

									مهاريا .
104.09 5**	6	كبيرة	0.67 7	2.51 6	15 6	70	26	ك	يساعد
					61. 9	27. 8	10. 3	%	التمكين الإدارى المعلمين فى الرقابة الذاتية على أعمالهم
190.09 5**	2	كبيرة	0.56 0	2.68 3	18 4	56	12	ك	يمنح
					73. 0	22. 2	4.8	%	التمكين الإدارى للمعلمين الشعور بالرضا عن أدائهم للعمل
197.23 8**	1	كبيرة	0.50 6	2.70 6	18 4	62	6	ك	يسهم
					73. 0	24. 6	2.4	%	التمكين الإدارى للمعلمين فى الإستقلال

									ية والاعتماد على النفس
		كبيرة	0.63 3	2.59 0					المتوسط العام لعبارات المحور

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الخامس المتعلق بالاستقلالية وتفويض السلطة كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٥٩٠)، كما كانت درجة الموافقة على عبارات المجال ، كما كانت قيمة كا^٢ لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق).

المجال السادس: تنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال السادس المتعلق بتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية كما في الجدول الآتي :

جدول (٧)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال السادس المتعلق بتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية

م	العبارات	أرف ض	محايد د	موافق ق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب	كا ^٢
1	توفر	30	10	12	2.35	0.68		6	54.000

**		كبيرة	5	7	0	2			الإدارة العليا رؤية استراتيجي ة لإبداع القيادات المدرسية
					47 .6	40 .5	11 .9	%	
					14 6	94	12	ك	تشجع القيادة الموزعة المبادرات البناءة من العاملين وتعمل على تنفيذها
108.66 7**	3	كبيرة	0.58 8	2.53 2	57 .9	37 .3	4. 8	%	2
					14 8	80	24	ك	تستفيد القيادة الموزعة من نتائج التقويم الذاتي للمدارس
91.810 **	4	كبيرة	0.66 5	2.49 2	58 .7	31 .7	9. 5	%	3
11.238	9	متوسد	0.83	2.01	90	76	86	ك	4 تمنح

**		طة	7	6					القيادة الموزعة مكافآت مادية ومعنوية لحضور الندوات والمؤتمرا ت العلمية والتربوية .
					35 .7	30 .2	34 .1	%	
					13 2	72	48	ك	تنمى معلومات ومهارات القائد المدرسي لتناسب العصر
44.571 **	7	متوس طة	0.77 8	2.33 3	52 .4	28 .6	19 .0	%	5 من خلال المؤتمرات والاجتماع ات مع القيادات التربوية

40.095 **	8	متوسطة	0.74 5	2.32 5	12 4	86	42	ك	تمنح القائد المدرسي فرصة مكافأة السلوك الإبداعي لدى العاملين	6
					49 .2	34 .1	16 .7	%		
178.28 6**	1	كبيرة	0.56 5	2.66 7	18 0	60	12	ك	تدعم القيادة الموزعة التواصل الفعال بين العاملين في المدرسة طوال فترة العمل	7
					71 .4	23 .8	4. 8	%		
155.14 3**	2	كبيرة	0.61 7	2.61 9	17 4	60	18	ك	تسمح للقيادات التوجه نحو المبادأة	8
					69 .0	23 .8	7. 1	%		

									فى تبنى الأفكار الجديدة
					15 4	68	30	ك	تساعد القيادة الموزعة فى التغلب على التحديات التي تواجه الإبداع لدى العاملين بالمدرسة
96.095 **	5	كبيرة	0.70 0	2.49 2	61 .1	27 .0	11 .9	%	9
			0.68 7	2.42 6					المتوسط العام لعبارات المحور

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال السادس المتعلقة بتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٤٢٦)، كما كانت درجة الموافقة على جميع عبارات المجال بدرجة كبيرة فيما عدا العبارات (٤ - ٥ - ٦)؛ حيث كانت درجة الموافقة عليها بدرجة متوسطة ، كما كانت قيمة كاً لجميع عبارات

المجال دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكرارا ، وهي (موافق).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	صناعة القرار	2.529	0.611	84.30	3
٢	مكانة المعلم	2.503	0.652	83.43	4
٣	النمو المهني	2.366	0.725	78.87	6
٤	الفعالية الذاتية	2.532	0.636	84.40	2
٥	الاستقلالية وتفويض السلطة	2.590	0.633	86.33	1
٦	تنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية	2.426	0.687	80.87	5
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	2.491	0.612	83.03	

يتضح من الجدول السابق أن مجال الاستقلالية وتفويض السلطة هو أكثر مجالات التمكين الإداري أهمية ؛ حيث كانت الأهمية النسبية له ٨٦.٣٣% ، ويأتي مجال الفعالية الذاتية في المرتبة الثانية بأهمية نسبية ٨٤.٤% ، وفي المرتبة الثالثة مجال صناعة القرار بأهمية نسبية ٨٤.٣% ، ويأتي مجال مكانة المعلم في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية ٨٣.٤٣% ، بينما يأتي مجال تنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية في المرتبة الخامسة بأهمية نسبية ٨٠.٨٧% ، ويحتل النمو المهني المرتبة السادسة بأهمية نسبية ٧٨.٨٧% .

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني: ما تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الموزعة في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم؟

لمعرفة تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الموزعة في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم بمحافظة الفيوم لكل مجال من مجالات القيادة الموزعة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ، كما تم استخدام (ك٢) لمعرفة الفروق بين استجاباتهم، وقد جاءت النتائج كما يلي:

المجال الأول: متطلبات القيادة الموزعة

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الأول المتعلق بمتطلبات القيادة الموزعة كما في الجدول الآتي :

جدول (٩)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول المتعلق بمتطلبات القيادة الموزعة

م	العبارة	أرفض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	ك٢
1	تتبنى القيادة الموزعة والعاملون بها فلسفة التحسين المستمر	ك	18	66	16	2.595	0.621	3	139.714**
		%	27	62	11				
2	يشارك جميع العاملين في ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف	ك	30	70	15	2.484	0.700	6	92.095**
		%	43	71	8				

					8	9		إجرائية ثم إلى خطط وبرامج وأنشطة مدرسية	
149.81**	2	كبيرة	0.618	2.611	172	62	18	تقوم القيادة الموزعة بدور بارز في إعادة بناء الثقافة التنظيمية للمدرسة	3
					683	246	71		
79.714**	9	كبيرة	0.624	2.429	126	108	18	تحرص القيادة الموزعة على تحديث هيكلها التنظيمي دورياً	4
					500	429	71		
43.524**	12	متوسط	0.712	2.325	118	98	36	تحرص القيادة المدرسية على التحول من التنظيم الهرمي السلطوي إلى التنظيم الأفقي التشاركي	5
					468	389	143		
106.381**	4	كبيرة	0.688	2.516	158	66	28	يتم التعاون بين الزملاء بدافع شخصي وليس لكونه أسلوب العمل المتبع في المدرسة	6
					627	262	111		
105.524**	5	كبيرة	0.733	2.492	160	56	36	يتدرب أعضاء المجتمع المدرسي بصفة مستمرة على العمل في فرق	7
					633	222	144		

					2	3		تعاونية	
					5	1			
84.6	7	كبيرة	0.6	2.4	1	1	ك	يعمل الطلاب داخل	8
67**			27	60	3	0	1	الفصول بنظام	
					4	0	8	المجموعات الدراسية	
					5	3	7	المتعاونة	%
					3	9.	.		
					.	7	1		
					2				
82.6	8	كبيرة	0.7	2.4	1	7	ك	تتسم برامج التنمية	9
67**			10	60	4	2	3	المهنية للمعلمين بتنوعها	
					8	2	2	واستمراريتها	
					5	2	1		%
					8	8.	2		
					.	6	.		
					7		7		
57.5	11	كبيرة	0.7	2.3	1	6	ك	تهتم المدرسة بممارسة	10
24**			84	65	4	4	4	الأنشطة المختلفة بنفس	
					0		8	القدر الذي توليه للمواد	
					5	2	1	الدراسية	%
					5	5.	9		
					.	4	.		
					6		0		
252.	1	كبيرة	0.5	2.7	2	3	ك	يمثل التقويم عملية	11
667			31	54	0	8	1	مستمرة للتعرف على	
**					2		2	التحسن الذي تحقق في	
					8	1	4	الأداء	%
					0	5.	.		
					.	1	8		
					2				
62.5	10	كبيرة	0.6	2.4	1	9	ك	يتوافر لدى القيادة	12
71**			93	05	3	0	0	الموزعة نظام واضح	
					2			وفعلي للمحاسبية على	
					5	3	1	الأداء .	%
					2	5.	1		
					.	7	.		

					4		9			
		كبيرة	0.6 70	2.4 91						المتوسط العام لعبارات المحور

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول متطلبات القيادة الموزعة كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٤٩١)، كما كانت درجة الموافقة على جميع عبارات المجال بدرجة كبيرة فيما عدا العبارة (٥)؛ حيث كانت درجة الموافقة عليها بدرجة متوسطة ، كما كانت قيمة كلاً لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق).

المجال الثاني: تبادل الخبرات في الممارسات المهنية

جاءت تقديرات عينة الدراسة للمجال الثاني المتعلق بتبادل الخبرات في الممارسات المهنية كما في الجدول الآتي :

جدول (١٠)

نتائج استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال السادس بتبادل الخبرات في الممارسات المهنية

م	العبارات	أرض	محا	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة	الترتيب	كاف
1	مشاركة العاملين بالمدرسة في تبادل المعارف عن القضايا التربوية	ك	18	60	174	2.619	كبيرة	1	155.143*
		%	71	38	690				
2	حرص العاملين بالمدرسة على تطوير القاعدة المعرفية باستمرار	ك	26	60	166	2.556	كبيرة	3	126.952*
		%	13	38	659				
3	مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع أليات للتعلم من خلال الممارسة	ك	24	72	156	2.524	كبيرة	4	106.286*
		%	95	86	619				
4	حرص الإدارة على تنمية مهارة صنع القرار لدى العاملين بالمدرسة	ك	22	60	150	2.429	كبيرة	6	79.714**
		%	67	38	595				

107.81**	5	كبيرة	0.711	2.508	160	60	32	ك	تتمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي لدى العاملين بالمدرسة	5
					63.5	23.8	12.7			
126.952*	2	كبيرة	0.583	2.579	158	82	12	ك	توافر درجة عالية من الشفافية وإتاحة المعلومات وتبادلها لدى العاملين بالمدرسة	6
					62.7	32.5	4.8			
72.667**	7	كبيرة	0.751	2.421	146	66	40	ك	تعمل القيادة الموزعة على توفير أساليب التنمية المهنية الأخرى	7
					57.9	26.2	15.9			
35.524**	9	متوسطة	0.781	2.302	126	76	50	ك	ترتبط المدرسة بشراكات قوية مع بعض الهيئات العلمية والمهنية في المجتمع	8
					50.0	30.2	19.8			
73.238**	8	كبيرة	0.798	2.389	148	54	50	ك	تشارك جميع العاملين بفعالية في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها	9
					58.7	21.4	19.8			
		كبيرة	0.716	2.481					المتوسط العام لعبارات المحور	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المجال المتعلق بتبادل الخبرات في الممارسات المهنية كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٤٨١) ، كما كانت درجة الموافقة على جميع عبارات المجال بدرجة كبيرة فيما عدا العبارة (٨) ؛ حيث كانت درجة الموافقة عليها بدرجة متوسطة ، كما كانت قيمة كا^٢ لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق) يرجع ذلك ويرجع ذلك إلي اختلاف وجهات النظر وفقاً لاختلاف المتغيرات والتي تتفق مع دراسة (الأغا ٢٠١٨) بعنوان متطلبات التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات .

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث: ما تقديرات عينة الدراسة حول معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي على ضوء مدخل القيادة الموزعة في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم؟

جدول (١١)

حول معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي على ضوء مدخل القيادة الموزعة في مدارس التعليم قبل الجامعي

م	العبارة	أرض	محايد	موافق	المتوسط	الانحدار	درجة	الترتيب	كا ^٢
1	مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي	40	48	164	2.492	0.755	كبيرة	2	114.667*
		15.9%	19.0%	65.1%					*

86.0 00**	3	كبيرة	0.6 52	2.4 76	14	88	2	ك	جمود اللوائح والقوانين الإدارية المتعلقة بالنواحي الإدارية	2
					2	34	2			
65.5 24**	6	كبيرة	0.7 28	2.4 13	14	76	3	ك	المساءلة المشددة للإدارة المدرسية من جانب القيادات العليا	3
					0	30	1			
52.2 86**	7	متوسط	0.8 08	2.3 33	13	60	5	ك	ضعف نظم المعلومات الإدارية المتاحة للإدارة المدرسية	4
					8	23	2			
41.1 43**	8	متوسط	0.8 26	2.2 86	13	60	6	ك	ضعف نظم الاتصالات والتكنولوجيا بين مدارس التعليم قبل الجامى والإدارة التعليمية	5
					2	23	2			
83.1 43**	4	كبيرة	0.7 32	2.4 52	15	66	3	ك	محدودية فاعلية نظم الموارد البشرية مثل (نظم تقييم الأداء - نظم الحوافز) بالمدرسة	6
					0	26	1			
106. 952*	1	كبيرة	0.6 14	2.5 32	15	86	1	ك	محدودية توافر البرامج التدريبية	7
					0	34	6			

					0.5	0.1	0.3		الملائمة لرفع كفاءة أعضاء المجتمع المدرسي المبنية على الاحتياجات .	
7.71 4**	11	متوسط	0.8 06	2.1 43	10	84	6	ك	نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.	8
					2	33	2			
21.8 10**	10	متوسط	0.7 59	2.2 30	10	94	5	ك	محدودية استعداد ورغبة المديرين فى التوسع فى منح الصلاحيات	9
					8	37	1			
34.6 67**	9	متوسط	0.8 37	2.2 54	12	60	6	ك	تدنى المستوى المهني لبعض أعضاء المجتمع المدرسي	10
					8	23	2			
77.8 10**	5	كبيرة	0.7 41	2.4 37	14	66	3	ك	محدودية استعداد العاملين لتولى المزيد من المسؤوليات والمناصب القيادية فى المدارس	11
					8	26	1			
		كبيرة	0.7 51	2.3 68					المتوسط العام لعبارة المحور	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٣٦٨)، وتراوحت درجة الموافقة على عبارات المحور ما بين (كبيرة - متوسطة) كما كانت قيمة χ^2 لجميع عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق) وقد يرجع ذلك إلي اختلاف وجهات النظر وفقاً لاختلاف المتغيرات ويتفق هذا مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (داركة ٢٠١٧) والتي كانت بعنوان التعرف علي مستوى التمكين الاداري والتميز التنظيمي لدي القيادات الأكاديمية .

ملخص النتائج :

- ١- تطبيق نمطي القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية "أ" بدرجة كبيرة نسبياً، بجانب انخفاض مستوى والتمكين الإداري لدي العاملين في المؤسسات التربوية بدرجة ملحوظة.
- ٢- توصلت الدراسة إلي أن تطبيق نمط القيادة الموزعة يساعد في رفع مستوى التمكين الإداري لدي العاملين في المؤسسات التربوية ، وأن أثر القيادة الموزعة أكبر نسبياً.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٣٦٨)،
- ٤- محدودية توافر البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة أعضاء المجتمع المدرسي المبنية على الاحتياجات ؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٥٣٢)
- ٥- مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي الاحتياجات ؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٤٩٢)
- ٦- جمود اللوائح والقوانين الإدارية المتعلقة بالنواحي الإدارية الاحتياجات ؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٤٧٦)
- ٧- محدودية فاعلية نظم الموارد البشرية مثل (نظم تقويم الأداء - نظم الحوافز) بالمدرسة الاحتياجات ؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٤٥٢)

- ٨- محدودية استعداد العاملين لتولى المزيد من المسؤوليات والمناصب القيادية في المدارس الاحتياجيات ؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٤٣٧)
- ٩- المساءلة المشددة للقيادة الموزعة من جانب القيادات العليا الاحتياجيات ؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٤١٣)
- ١٠- ضعف نظم المعلومات الإدارية المتاحة للقيادة الموزعة ؛ حيث كان المتوسط لها (٢.٣٣٣)

المقترحات :

- تسعى الدولة إلى الإهتمام التمكين الإداري للقيادات من خلال منحهم سلطات وصلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال دور القيادة الموزعة ويتم تقسيم المقترحات وفقا لأهداف وأبعاد التمكين الإداري والقيادة الموزعة و توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات منها:-
- ٦- إعداد وتدريب القيادات وتقديم مكافآت تعزز من جهودهم المبذولة في إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف التربوية.
 - ٧- أن يتناسب التمكين الإداري مع مبدأ القيادة الموزعة في الأداء وتشجيع القيادات على تحمل المسؤولية وتوزيع العمل
 - ٨- توجيه المؤسسات التعليمية نحو العمل على تطوير الأداء بصفة مستمرة خاصة للقيادات المدرسية
 - ٩- تشجيع القيادة العليا علي المتابعة المستمرة والرقابة للقيادة الموزعة ومراجعتها بصورة دورية.
 - ١٠- ممارسة التمكين الإداري لمساعدة العاملين بالمؤسسة علي تحقيق جودة التعليم، والفعالية التعليمية، وتحسين أداء القيادات من خلال عملية دينامية مستمرة .
 - ١١- وجود قيادة مدرسية فعالة ومؤثرة تفهم عمليات التمكين بكل أبعاده ومرتكزاته وتدعمها من مرحلة الإعداد والتهيئة وحتى عمليات التحسين والتطوير المدرسي وإيجاد فرق عمل متعاونة .

١٢- تدعيم روح العمل الجماعي في فرق العمل لضمان جودة الأداء بأمؤسسة باعتبارها أحد الأساليب المهمة لتمكين الأفراد وتفعيل مشاركتهم، حيث تخلق فرق العمل بيئة محفزة ومناخاً مناسباً للأداء عن طريق تدعيم الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتشخيصها ومحاولة حلها.

١٣- توفير الصلاحيات وتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات، فالتمكين الإداري يحتاج إلى التوجه نحو اللامركزية من خلال تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات للاختصاصات التي يتم المحاسبية علي ضوءها من خلال توزيع لعمل علي العاملين

المراجع والمصادر:

أولا المراجع العربية

أبوعلان, خالد علي. ٢٠١٦. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. جامعة الخليل .

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين ١٩٩٤: لسان العرب، ط ٣ ، دار صفاء، بيروت.
أحمد قوراية، فن القيادة ٢٠١٢: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط٢.

عجوة ، أحمد محمد (٢٠١٢). "القيادة الموزعة : دراسة تطبيقية على المدارس الإبتدائية"،
المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٣٦ ، ط (١) ، .

الأسدي ، أفنان عبد علي ٢٠١٤: أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والثقافية ،السنة العاشرة ،مج ٨ ، ع ٣١ ، .

الجريدة، محمد سليمان (٢٠١٥). أنموذج مقترح لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية . س ٤٠، ع ١٥٣.
الريميدي ، بسام سمير ، ٢٠١٩"أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة علي التهكم التنظيمي" كلية التربية ، جامعة مدينة السادات ، مصر مجلة إقتصاد المال والأعمال ، العدد ٣ ، شهر مارس .

ابن منظور، جمال الدين (د.ت): "لسان العرب" تحقيق أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي، ج (١١) ط٣، دار إحياء التراث العربي.
الحالية ، غازي حسن عودة. ٢٠١٣. أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط.

الوادي ،حسين، ٢٠١٢: التمكين الإداري في العصر الحديث ،الأردن ،عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع .

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ٢٠١٤م : التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص١٣
الزعيبي، دوريين احمد علي فلاح ،٢٠١٨، الأسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال دار البارودي للنشر عمان الاردن .

عطا ، رجب أحمد محمد ، ٢٠٢٠" القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر " المجلة التربوية . العدد السابع والسبعون . سبتمبر ٢٠٢٠م كلية التربية بالغرقة- جامعة جنوب الوادي
ناصر ، رعدة محمد٢٠١٦م: التمكين مدخلا لتطوير الأداء المهني :دراسة ميدانية علي مدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية ،رسالة ماجستير، قسم أصول التربية ،كلية التربية،جامعة المنوفية،.

عبد الدايم ، ريهام إسماعيل زكريا تصور ٢٠١٤م:مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام علي صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية،رسالة دكتوراه ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ،كلية التربية،جامعة طنطا،.

جابر ، زكية بنت عبد الله بن علي ٢٠١٢م: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية،رسالة ماجستير،قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية،جامعة أم القري،.

القحطاني ، سالم ٢٠١٥" القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي " مكتبة الملك فهد ، الرياض.

اليعقوبية ، سوسن بنت سعود ٢٠١٥، وجبهة ثابت العاني، سالم بن سليم الغنبوصي "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية" المجلة الدولية التربوية المتخصصة.

الشترى ، سليمان عبدالله (٢٠١٦): " القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية : استراتيجية مقترحة "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض.

الطراونة، إخلاص إبراهيم، والنهدي، سميرة محمد، ٢٠١٧ . التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث .

طعاني، حسن أحمد، والسويدي، عمر سلطان ،٢٠١٣، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات .٣٢٧-٣٢٩.

طارق ، عبد الرؤوف (٢٠١٥)،القائد المتميز واسرار الابداع القيادي مصر القاهرة.ص٣١٠-٣١١.

شوفي ، عبيده جدي ، التمكين الإداري كأستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية المجلة العربية لادارة (٣٣)

مالك، خالد (٢٠١٩): كفايات الادارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم الازمة لمجتمعات التعلم المهنية في ظل مهارات القرن الواحد والعشرين والثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان.

الربيق ، محمد ٢٠١٤" العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية " رسالة ماجستير، الرياض .

المسلم ، محمد بن يوسف ،٢٠١٢، صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية المجلة التربوية ٢٦ (١٠٣).

الفاضل ، محمد محمود، ٢٠١١ " تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة" دارالحمى للنشر والتوزيع، عمان.

شقورة ، محمد يوسف عزات ٢٠١٥م:متطلبات التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم ,رسالة ماجستير ,قسم أصول التربية,كلية التربية,عمادة الدراسات العليا,جامعة الأزهر,غزة.,

القحطايين ، مصلح بن سعيد بن مبارك:" الادارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، عدد ٤٤ ، ٤٤.

الروقي ، مطلق بن مقعد ٢٠١٦م:التمكين الإداري لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف ,المجلة الدولية التربوية المتخصصة ,مجلة ٥ عدد ٨.

حسنيين ، منار ٢٠١٥م: درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم,رسالة ماجستير,جامعة النجاح,الضفة الغربية ,فلسطين.

مسعود ، مؤيد، ٢٠١٢م:درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستير ,جامعة النجاح،الخليل،فلسطين.

سليمان ، نان حسن ٢٠١٧م:"التمكين الاداري كآلية لتحقيق التميز التنظيمي التعليم العام ٣٧ مصرى سيناريوهات بديلة"، جملة العلوم التربوية، عدد ٣،كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

كنعان ، نواف: "القيادة الإدارية" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع : عمان . (٢٠١٢)، ص ٢٩١ الطراونة ،هاني (٢٠١٣) : " علم المكتبات ومراكز المعلومات - القيادة والمبادئ " دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. خطة التنمية العاشرة (٢٠١٩-٢٠١٥).

الوادي، محمود حسين(٢٠١٢) :التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً المراجع الأجنبية

Arora, Ritu. (٢٠١٤). Employee empowerment at managerial level in special reference to NTPC (A public sector undertaking). Spectrum: a journal of multidisciplinary research,

- Lizottle , j " A qualitative Analysis of Distributed Leadership and Teacher Perspective of Principal Leadership Effectiveness, Ph,D Thesis , Northeastern University,2013,p151
- Gronn, P "The future of distributed leadership", Journal of Educational Administration. 46 (2) . (2018). 141-158
- Gronn, P. "The future of distributed leadership", Journal of Educational Administration. 46 , 2018 141-158
- Gronn, p: Distributed properties: A New Architecture for leadership. Educational management & Administration, 2015,.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss,T., Sacks, R., Memon, N. & :Yashkina, A. Distributing leadership to make schools smarter Taking the Ego Out of the System, Leadership and Policy in Schools, 6 2018, pp:37-67.
- Lizottle , j " A qualitative Analysis of Distributed Leadership and Teacher Perspective of Principal Leadership Effectiveness, Ph,D Thesis , Northeastern University, 2013,p157
- Mac Beath, J. (2015). Leadership as distributed: a matter of practice, School Leadership & Management, 25(4): 349-366
- zhang , J. and farer man, S. "Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system" European Journal of information systems,2017, P.480.