

**دور أبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات
المدارس الأهلية بالمدينة المنورة**

إعداد

أ/ جميلة عبدالباقي ابراهيم أنديجاني

باحثة دكتوراة، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة الملك خالد

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور

المجلد السادس عشر، العدد الثالث (يوليو) لسنة 2024

بالمدينة المنورة

أ/ جميلة عبدالباقي ابراهيم أنديجاني¹

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة، وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل الأكاديمي والخبرة الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل من جميع مجتمع الدراسة، نظراً لصغر حجم المجتمع؛ حيث تكونت من جميع مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة، والبالغ عددهن (98) مديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة على كل من أبعاد (التفويض، المشاركة، والاستقلالية) جاءت بدرجة متوسطة.
 - أن هناك فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي لبعدي التفويض والمشاركة جاء لصالح فئة الماجستير، في حين أنّ الفروق في بعد الاستقلالية جاء لصالح فئة البكالوريوس.
 - عدم وجود فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية وعلى جميع الأبعاد.
- الكلمات المفتاحية:** الدور، التمكين التنظيمي، اتخاذ القرار.

The role of organizational empowerment in adopting an orientation towards private school directorates in AL Medina Al Munawara

¹ باحثة دكتورة، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: nono140188@gmail.com

Jamila Abdulbaqi Ebrahim Andijani

Department of Educational Leadership and Policy, King Khalid University

Email: nono140188@gmail.com

Abstract

The study aimed to know the role of organizational empowerment in the decision-making process among principals of private schools in Medina, as well as to reveal the differences between the opinions of members of the study sample according to the variables of academic qualification and administrative experience. The study followed the descriptive analytical approach, and the study sample was selected by a comprehensive enumeration method from the entire community. The study, given the small size of the community; It consisted of all female principals of private schools in Medina, numbering (98), and the study used a questionnaire to collect data. The results of the study concluded:

- The role of organizational empowerment in the decision-making process of principals of private schools in Medina on each of the dimensions (delegation, participation, and independence) came to a moderate degree.

- There are differences in the answers of the study sample regarding the role of organizational empowerment in the decision-making process among principals of private schools in Medina due to the academic qualification variable for the dimensions of delegation and participation, which came in favor of the master's category, while the differences in the independence dimension came in favor of the bachelor's category.

- There are no differences in the answers of the study sample regarding the role of organizational empowerment in the decision-making process among private school principals in Medina due to the variable of administrative experience and on all dimensions.

Keywords: role, organizational empowerment, decision making.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً متسارعاً وتقدماً معرفياً وثورةً معلوماتيةً في جميع مناحي الحياة. وفي ضوء هذه التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة يتزايد اهتمام الدول في شتى أقطار العالم بالتعليم لدوره الحيوي المساهم في نهضة الأمم، إذ أنه يمثل حجر الأساس لتقدم المجتمعات الإنسانية، وكان لزاماً على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تكثيف جهودها بالعمل الجاد والتطوير المستمر لمواكبة مستجدات العصر من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وفقاً للرؤية المستقبلية 2030 والتي اهتمت بدورها بالمؤسسات التعليمية فشملتها بالتطوير بما يتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين.

وفي ظل توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير نظم التعليم حيث أبدت الوزارة في خطتها العشرية اهتماماً ملحوظاً بتطوير نظم الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية للنهوض بالتعليم ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي، حيث تبنت أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإعطاء المزيد من الصلاحيات والحد من المركزية وتطوير نظم تدريب العاملين فيها تربوياً وإدارياً. (وزارة التعليم، 1435هـ، ص. 16).

ويُعتبر السلوك القيادي للمدير في مدارس التعليم مفتاح نجاح المدرسة وله دور رئيس في إحداث التباين بين المدارس، سواء في المناخ المدرسي العام أو في تحصيل التلاميذ أو في مستوى الرضا المهني للمدارس (العتيبي ودرويش، 2019).

لذا فإن رفع كفاءة مديري المدارس الإدارية ومعرفتهم وتأهيلهم وتدريبهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتمكينهم في عملهم وإعطاءهم الثقة من أهم وظائف الإدارة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الهويدي، 2012).

ويشكل التمكين عنصراً مهماً في المؤسسات التربوية وأحد متطلبات النجاح، حيث يساعد مديري المدارس في تقديم أفضل ما لديهم من خلال السماح لهم بحرية العمل، والتصرف والتفكير المستقل تحت مظلة التمكين (الطراونة والنهدي 2017 ص. 37).

ويعتمد التمكين التنظيمي على بناء الثقة وإقامة العلاقات بين المدراء والمرؤوسين لتحفيزهم على الإنجاز الأمثل وكسر القيود الإدارية والتنظيمية بينهم (العجرفي، 2017، ص. 135).

ويُعد التمكين التنظيمي من المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تسعى جميع المؤسسات التعليمية إلى تطبيقها والاستفادة منها من خلال المشاركة الفعلية للعاملين، وتفويض السلطة والصلاحيات لهم لأداء مهامهم ومنحهم الحرية داخل بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فإن التمكين يُحظى بأهمية بالغة لدى الأفراد والمؤسسات لأنه يسهم في الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتنفيذها على أرض الواقع لتحقيق القدرة على التنافس في بيئة العمل (براي؛ والجوزي، ٢٠٢٠، ص.11).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن التمكين التنظيمي يرتبط ارتباطاً كبيراً بأداء الموظفين ودورهم في العمل المؤسسي، كون التمكين يسهم في رفع مستوى مشاركة الأفراد وتطوير أداءهم، فالتمكين التنظيمي يعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد لدورهم الوظيفي مما يعتبر قوة دافعة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على الإبداع ومواجهة التحديات ورفع القدرات التنافسية لها ويعتبر التمكين التنظيمي من المداخل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق القدرة التنافسية والاستجابة لحاجات الأفراد والمجتمع.

وتُعد عملية اتخاذ القرار الإداري من المهام الرئيسية لمدير المدرسة، ومن واجباته الأساسية، بل هي جوهر العملية الإدارية (جيتو، 2019). كما أن السلوك القيادي للمدير في اتخاذ القرارات هو مفتاح نجاح المدرسة، وله دور رئيس في إحداث التباين بين المدارس، سواء في المناخ المدرسي العام، أو في تحصيل التلاميذ، أو في مستوى الرضا المهني للمدارس (العتيبي ودرويش، 2019).

وما تشير إليه نتائج العديد من الدراسات في ضعف قدرة القادة التربويين على اتخاذ القرارات بأسلوب تربوي ناجح، وأن مستوى اتخاذ القرار لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب في المؤسسات التربوية، كما أشارت إلى ذلك كل من دراسة (دياب، 2018) التي أكدت أن القيادات تواجه بعض الصُّعوبات وتحول دون اتخاذ القرار المناسب. وأن التغييرات التي طرأت في السنوات الماضية في كل من كوريا واليابان وأمريكا وأدت إلى تحسين الأنماط الإدارية إنما بسبب ممارسة أساليب الإدارة الحديثة للتحسين والتطوير، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات التربوية؛ لذلك فإن على المنظمات والمؤسسات التعليمية للوصول إلى الجودة، إعادة تقييم الطرق الإدارية المستخدمة في العمل الإداري (الكسر، 2016).

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعد عملية اتخاذ القرار من الواجبات الرئيسية المنوطة بالإدارات والقيادات على اختلافها ويطلق عليها جوهر العمليات الإدارية (Moodley, 2012)، ويشير (كنعان، 2015) إلى أن عملية نجاح اتخاذ القرار الذي تحققه أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة قادتها، وقدرتهم على اتخاذ القرار. ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التعليمي وملاحظتها للواقع الإداري في اتخاذ القرارات، فإن بعضها لاسيما في الآونة الأخيرة هي قرارات قد تكون في مجملها غير مدروسة بشكل كاف، وليس لها استراتيجية واضحة؛ مما ينعكس سلباً على المؤسسات التعليمية؛ لذا تظهر الحاجة إلى ضرورة تبني اتجاهات حديثة لتطوير قرارات مدير المدرسة لمواكبة متطلبات العصر المتغيرة، والتطورات المتسارعة المؤثرة على بيئات المؤسسات التعليمية؛ وفي هذا الصدد أكدت دراسة علي (2013) ودراسة السلمي (2018) ودراسة القدومي (2021) أنه وبالرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لتطبيق التمكين لمديري المدارس في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهود محدودة وغير كافية وأن التمكين التنظيمي يعالج كثير من المشكلات في المنظمات ويحقق التطوير التنظيمي الذي يجعل المنظمة تحقق الميزة والقدرة التنافسية.

ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن دور أبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة.

1,2 أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة من وجهة نظرهن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)؟

1,3 أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة من وجهة نظرهن.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ

القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى إلى متغيري (المؤهل الأكاديمي، والخبرة الإدارية).

4,1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع التمكين التنظيمي واتخاذ القرار .
2. أهمية موضوع اتخاذ القرار بصفة عامة وللمديرات بصفة خاصة مما يتطلب مزيداً من الدراسات حوله.
3. أهمية التمكين التنظيمي وما يترتب عليه من آثار إيجابية مما يتطلب تفعيله داخل المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية في إفادة الجهات التالية:

1. المسؤولين عن التعليم، إذ تُساعدهم في معرفة دور أبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة.
2. المكتبات في الجامعات السعودية من خلال تزويدها ببحث علمي يوضح دور أبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة.
3. الباحثين والمهتمين، وذلك بتناولهم لهذا الموضوع في دراساتهم وفق متغيرات دراسية أخرى.

5,1 مصطلحات الدراسة

الدور:

يُعرف الدور بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ به سلوك الفرد في المواقف المختلفة" (مرسي 2002، ص.39).

ويُعرف الدور إجرائياً: بأنه مجموعة من المهام والواجبات والأعمال التي تقوم بها مديرة المدرسة وتُساهم في زيادة قدرة مديرات المدارس الأهلية في المدينة المنورة على عملية اتخاذ القرارات.

التمكين التنظيمي:

هو كافة الانشطة التي تلجأ إليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها، وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب (الاركوزي، 2020).

وعرفه (البناء؛ والخفاجي، 2014): بأنه تمكين الموظفين من خلال منحهم القوة والسلطات باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم من خلال أبعاد وخيارات ونتائج.

ويُعرف التمكين التنظيمي إجرائياً: بأنه مدخل إداري يهدف إلى منح مديرات مدارس الأهلية في المدينة المنورة الصلاحيات في العمل لاتخاذ القرارات من خلال (التفويض، المشاركة، والاستقلالية).

اتخاذ القرار:

يعرفه القحطاني (2020) بأنه "اختيار بديل، أو حل من بين عدّة بدائل أو حلول لمشكلة قائمة، أو متوقعة، بحيث يحقق هدفاً مرغوباً فيه، تطمئن إليه النفس، وتتحقق منه المصلحة" (ص.25).

وتُعرف الباحثة اتخاذ القرار إجرائياً بأنه مرحلة نهائية من عملية صنع القرار الإداري الذي تتخذه مديرة المدرسة للاختيار بين عدة بدائل متاحة وممكنة؛ للقيام بتصرف معين تجاه موقف محدد أو مشكلة ما.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1,2 الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين التنظيمي

أ- مفهوم التمكين التنظيمي

تبلور مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث والتحول من المؤسسة المتحكمة إلى مؤسسة المعرفة والمؤسسة المتعلمة والممكنة وحدث التحولات في الفكر الإداري الحديث وميلها نحو النمو والتجديد والتميز. (الوادي، 2012).

وظهر العديد من المفاهيم والمترادفات لمفهوم التمكين منها: التمكين الإداري، والتمكين الوظيفي، والتمكين التنظيمي.

فالتمكين هو العملية التي يُمنح من خلالها العامل مساحة وحرية أكبر للسلطة والمسؤولية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملهم، بحيث كلما زاد تمكين العاملين يُصبح المشرفين مساعدين؛ أي أن القائد في المنظمة الممكنة للعاملين يُصبح مساعد وموجه ومدرّب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يقلل ضغوط العمل. (بلاغماس 2013).

وجاء مفهوم التمكين التنظيمي من تداخل وامتزاج العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهو ما أضفى عليه طابع الشمول في تناول مختلف العمليات الإدارية والمشاكل التنظيمية، حيث أن تطبيق مفهوم التمكين التنظيمي يسمح ببناء مؤسسة متكاملة متماسكة تمتزج فيها مقومات التنظيم الأساسية، ويمكنها تجاوز الأخطار والتهديدات والتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية منها والخارجية (عيشور، 2021).

ويعرف التمكين التنظيمي: بأنه عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة، من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (جدي وعبيدة، 2013)

ويعرف (براي والجوزي، 2020، ص. 14) التمكين التنظيمي بأنه: "تفويض العاملين السلطات والصلاحيات الكافية ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم مع تزويدهم بنظام معلومات فعال، وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر".

وترى الباحثة بأن التمكين الإداري والتنظيمي هي مترادفات تعتمد على إشباع دوافع العاملين من خلال استراتيجية واضحة لمشاركة الأفراد في البناء المؤسسي من خلال توزيع السلطة والصلاحيات وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات بين أفراد المؤسسة وتحفيزهم وتعزيز الثقة وشعورهم بالانتماء والولاء بهدف زيادة الفاعلية وتحسين جودة العمل للأفراد وتحقيق الأهداف.

ب- أهمية التمكين التنظيمي:

أجمع كل من (الدهيمي، 2021؛ الرشيد، 2019؛ بركة، 2015؛ الثوابية وآخرون، 2017) على الأهمية التالية للتمكين التنظيمي:

- بأنه أحد أهم ركائز التنمية البشرية المستدامة التي تقتضي مشاركة الجميع فيها، بالوسائل والطرق التي تحققها بشكل يضمن عدالة المشاركة وعدالة توزيع العوائد.
- يعمل على تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت اتخاذ القرارات.
- يزيد من التزام العاملين وشعورهم بالانتماء للمنظمة، وتقتهم بقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة،
- يُحسن التمكين التنظيمي مستوى الأداء لدى العاملين ويرفع كفاءتهم
- يُوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
- يعمل على تنمية تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية والاستقلالية باتخاذ القرارات واعطائهم الوقت لوضع الاستراتيجيات والغايات والخطط طويلة الأجل لتحقيق أهداف المنظمة.
- رفع مستوى الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

ج- فوائد التمكين التنظيمي

- ذكر (مخدوم، 2019؛ الدهيمي، 2021؛ والرشيدي، 2019؛ الجارودي، 2016؛ الغامدي، 2020) بأن تمكين العاملين يحقق العديد من الفوائد منها:
- أولاً:** بالنسبة للمؤسسة على المستوى التنظيمي: يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل، وعدم الاعتماد على الهيكل التنظيمي. وكفاءة توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة، والاستفادة من الكفاءات والخبرات الموجودة، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورفع مستوى الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق الميزة التنافسية
- ثانياً:** بالنسبة للإدارات والأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.
- ثالثاً:** بالنسبة للعاملين على المستوى الفردي: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم

وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، زيادة الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي وزيادة الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

د- خصائص التمكين التنظيمي

يذكر (مخلوف، 2019؛ والرشيدي، 2019) عدد من خصائص التمكين القيادي في المؤسسات من أهمها:

1. التمكين الفعّال الإيجابي: يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
2. التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
3. يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواءً كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية.
4. يحتاج التمكين القيادي إلى تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء، وتغيير بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.

هـ- أبعاد التمكين التنظيمي:

لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة للتمكين إذ يظهر التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد التي أشار إليها كل منهم، حيث حدد العتيبي (2017) ابعاد التمكين الإداري في دراسته بالتالي: تفويض السلطة، الاتصال وتدقيق المعلومات، النمو المهني، الحوافز، الكفاءة الذاتية.

ويرى (كهينة وأحمد، 2018) أن أهم أبعاد التمكين التنظيمي:

- تفويض السلطة: وتعني إعطاء جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول أهداف المؤسسة.
- فرق العمل: أن تبني المؤسسة روح الفريق ومشاركة العاملين في حل المشاكل
- التدريب: وهو النشاط المبني على أسس علمية يعمل على إكساب وتطوير المهارات والمعارف للعاملين ويعمق معرفتهم بأهداف المؤسسة

• الاتصال: يجب العمل على توفير نظام اتصالات فعال بعيد عن الهرمية، وتسهيل وصول المعلومات لأصحاب القرار في الوقت المناسب.

ونقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد التالية لتمكين التنظيمي:

1- **تفويض السلطة:** يعتبر التفويض أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة وصفة

أساس للقيادة الممكنة، حيث يعتبر الطريق لإيجاد القيادة البديلة، والذي يعتبر أحد أهم مرتكزات استمرار المؤسسات ونموها، فهو عملية قيام الرئيس بإعطاء قدر من سلطته لأداء أعمال معينه إلى مرؤوسيه الذين يختارهم ويجدهم مؤهلين لتحمل مسؤولية أداء تلك الأعمال. (كافي، 2013).

2- **المشاركة:** يُعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم الهامة في المؤسسات الحديثة التي

تسعى لتطبيق التمكين من جهة، ومن جهة أخرى يتيح تطبيق هذا المفهوم تحقيق أهداف المؤسسة ويعمق ولاء العاملين لمنظمتهم من خلال إشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات مما يعزز شعور العاملين بأهميتهم وانتمائهم للمؤسسة مما يكون له الدور المباشر في جودة العمل والأداء المتميز، فالمشاركة بالمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة مما ينمي الثقة والإخلاص للعمل (منصور، 2018).

3- **الاستقلالية في أداء المهام:**

فالاستقلالية هي الحرية التي تتاح للعاملين في تخطيط وجدولة العمل وتحديد طرق وإجراءات تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره مما يعزز مستوى الثقة لديهم بالقيادة وزيادة ولائهم للمؤسسة (الوادي، 2012).

و- **أساليب التمكين التنظيمي**

أورد اليعقوب المشار إليه في (الطعاني والسويحي، 2013، ص.308) أن هناك طُرقاً

وأساليب لتمكين الموظفين، وهي:

• التمكين من خلال المسؤوليات: ويجب أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.

• التمكين من خلال الصلاحيات: حيث يُظهر الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة

- الصلاحيات لديهم .
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم وطاقاتهم.
 - التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال.
 - التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أن يطوروا من أنفسهم من خلال المعرفة وبدون ذلك سيكون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم
 - التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها
 - التمكين من خلال التقدير والاحترام: أن يُقدر المدير الموظفين لديه لأن التقدير والاحترام يعطي دافعية أكبر للإنجاز.
 - التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
 - التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.
- المبحث الثاني: اتخاذ القرار.**

يعتبر اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لمدير المدرسة. وهو عملية متداخلة ومتراصة مع جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها المختلفة. (التهامي، أحمد، 2019، ص.5).

إن كل عملية إدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة تحتاج إلى اتخاذ قرار. فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها، أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية. وعليه ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات. (أبو حجر والنيبو، 2021، ص.86).

ويمكننا القول إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية تتم بشكل يومي من قبل مدير المدرسة، حيث يعد متطلباً هاماً لسير اجراءات العمل الروتينية أو الطارئة. ويتوقف على اصدار القرار الرشيد، الذي يُبنى على المشاركة والأسس العلمية الرصينة في حلّ المشكلات التربوية، دليل على تميز وكفاءة مدير المدرسة. لاسيما وإن كان مديراً للمدارس الثانوية التي تتميز بأهميتها وقوة تأثيرها، حيث أنها تمثل نهاية مراحل التعليم العام وبداية الإعداد لسوق العمل.

أ- مفهوم اتخاذ القرار:

نظراً لتعدد وجهات نظر المفكرين، والمهتمين بعلم الإدارة والباحثين في شؤونها، تتعدد مفاهيم اتخاذ القرار مما يجعل من الصعوبة الاتفاق بينهم على تعريف واحد، لذا تستعرض الباحثة أهم تلك التعاريف ومنها ما يلي:

مفهوم اتخاذ القرار هو "عملية حسم موقف لحل مشكلة بعد تحديد واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير معينة، أي أنها عملية تتطوي على سلسلة من الفعاليات العقلية، وهو جانب مهم من جوانب عمل المدير، فهو يحدد الإطار الذي يعمل فيه باقي أفراد المنظمة" (هادي وعلي، 2015، ص.379).

وتعرّفه عبدالقادر (2017، ص297) أنه عملية تهدف إلى اختيار أفضل الحلول لحل مشكلة معينة، بعد دراسة البدائل المتاحة وتحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً وموضوعياً باستخدام النماذج الرياضية المختلفة.

ويعرف (Ayeni (2018،p2) اتخاذ القرار أنه اختيار أفضل الحلول أو أكثرها قابلية للتطبيق من ضمن مجموعة من الخيارات من أجل حل المشكلات أو تحقيق الأهداف، وهي عملية متسلسلة تنتهي بقرار تعمل على استثارة أو زيادة التفاعل أو حل المشكلات التي تعترض الإدارة.

وتعرّفه شحاته (2020) بأنه "عملية عقلية معرفية، تتطلب جمع معلومات حول موقف معين. وتحدد البدائل في ضوء هذه المعلومات، وتقيم ويتم اختيار أفضلها" (ص.161).

ويعرّف العمار، (2021) اتخاذ القرار أنه نشاط ذهني أو فكري يقوم به الفرد للمفاضلة بين البدائل المتاحة وفق منهجية علمية لاختيار أفضل هذه البدائل وأكثرها كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف" (ص.344).

في حين تعزفها الهلال (2022) بأنه " عملية هادفة ومنظمة لاختيار أفضل البدائل المتاحة من عدد من البدائل لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة" (ص.982) وتتفق التعريفات السابقة أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار بين عدّة بدائل، هدفها الوصول إلى أفضل الحلول في إطار قرار رشيد يأتي بعد عدّة خطوات مدروسة، وفق منهجية علمية، ومنطقية وليست عشوائية.

ب- أهمية اتخاذ القرار:

لم يكن الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات الإدارية حديث نشأة، فقد نال اهتمام رواد علم الإدارة الأوائل في ظل النظريات الإدارية التقليدية الكلاسيكية في اوائل القرن العشرين، واستمر الاهتمام بعد ظهور المدرسة السلوكية للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القرن وكان من أهم العلماء الذين اهتموا بها "هربرت سايمون" الذي يعتبر أبرز رواد نظرية اتخاذ القرار حيث أطلق مسمى قلب الإدارة النابض على عملية اتخاذ القرار التي يرى أنها لب العمل الإداري. ويعتبر اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية كما أنه يعد من أهم الموضوعات العلمية التي يتم التركيز عليها في المعاهد والمؤسسات التعليمية الحديثة. (القحطاني، 2020، ص،38).

ويعد اتخاذ القرار من أهم وظائف الإدارة التعليمية والمدرسية، والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع، والمخرج النهائي لتفاعل مكونات النظام التربوي. فصنع القرار هو العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءاً من التخطيط وانتهاء بالتقويم. (جيتو، 2019، ص.307).

لذا نجد أن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية، وتوجد في كل عملية إدارية، ولا يمكن القيام بالأنشطة والأعمال، إلا من خلال اتخاذ العديد من القرارات، بشكل مترابط ومتكامل وهي ما تميز المدير الناجح من خلال كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات الإدارية. (حسن، 2021، ص.40).

ذكر (ماهر، 2013، ص148) أهمية اتخاذ القرارات الإدارية والتي أجمالها بالآتي:

- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** حيث يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية. وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات الإدارية ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد، ونحوها.

-اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ومن يقوم به ومتى، وكلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: حيث ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، كما أن فشل شركة في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لها، يؤدي إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق العمل وتصبح مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً مهماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

-اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

-اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، حيث إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج، وما هو حجم الإنتاج الأنسب، أما بالنسبة لوظيفة الأفراد فإنها تتضمن العديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها.، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

وخلاصة لكل ذلك نصل إلى حقيقة مفادها أن اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي إدارة، إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها فانعدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لامحالة إلى فشل الإدارة. (آل قماش، الجهني، 2020، ص. 419).

ونستخلص من خلال ما سبق أن اتخاذ القرار يلعب دوراً مهماً في المؤسسات التعليمية من خلال العمليات الإدارية، فهو الذي يقيس مدى وعي والمام مدير المدرسة بمتطلبات الإدارة المدرسية، مما يعكس حسن تصرفه وإداؤه، سواء كان ذلك في حل المشكلات التربوية ومعالجتها أو في مواجهة المواقف الطارئة والأزمات، كما أنه يعتبر بمثابة محك لمدى حنكة المدير وخبرته الإدارية.

ج- المراحل المنهجية لاتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية:

تُعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية تقييم واختبار دائم ومستمر للخيارات المتوفرة والمتعلقة بتحقيق هدف أو أهداف المدرسة. ولعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية مراحل ذات منهجية علمية تتم في خطوات متسلسلة وهي على النحو التالي:(التهامي وأحمد،2019، ص.122،121):

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، وطبيعة المشكلة ودرجة أهميتها، وتحديد أسباب المشكلة وأعراضها وعدم الخلط بينهم ليتمكن مدير المدرسة من اتخاذ القرار الرشيد وتحديد الوقت المناسب بشأنه.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: هذه المرحلة تعتمد على قدرة المدير على الحصول على أكبر قدر من البيانات الصحيحة والمعلومات المحايدة من مصادر مختلفة وتحليلها تحليلاً دقيقاً.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقييمها: في هذه المرحلة تتجلى قدرة المدير على التفكير المنطقي والابتكاري الذي يعتمد على خلق الحلول الإبداعية مما يساعد على تصنيف البدائل المتاحة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة: في هذه المرحلة يستند المدير على مجموعة من المعايير العلمية الموضوعية في عملية اختيار الحل المناسب.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: في هذه المرحلة يجب على المدير اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي أفضل النتائج وعندما يصدر القرار ويطبق

وتظهر نتائجه، يقوم المدير بمتابعة ذلك وتقويم النتائج لمعرفة مدى فاعليتها ومقدار النجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

ويتضح من خلال ما سبق إنه يجب على مديرات المدارس تطبيق خطوات اتخاذ القرار بانتظام تجاه القضايا التي تواجهها لأن ذلك لن يجعلها تُخفق في اتخاذ القرار السليم، حيث ستجد أنها وبعد بعض الوقت قد أصبحت أكثر شجاعة في اتخاذ القرارات، بل وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل في مختلف شؤون العمل. فليس هناك ما لا يمكن إصلاحه، أيًا كان القرار الذي اتخذته، حيث يمكنها دومًا اتخاذ قرار جديد يصلح ما أفسده سابقه أو يلغيه أو يحسنه.

د - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تقع مسؤولية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها المختلفة بالدرجة الأولى على عاتق مدير المدرسة ومجموعة من العاملين معه في اللجان المدرسية وفرق العمل، وتتأثر هذه القرارات بعدة عوامل من أهمها ما ذكرها كل من (العمار، 2021؛ القحطاني، 2020) وهي:

1. **العوامل النفسية:** وتتعلق بالجانب النفسي من توتر وخوف وانفعالات قد تؤثر في التردد أو التأخر أو التسرع في اتخاذ القرار.
2. **العوامل الشخصية:** وتتعلق بالقدرات والصفات الشخصية مثل الذكاء وقوة الملاحظة والإدراك والحكمة والخبرة.
3. **العوامل الاجتماعية:** وتتعلق بالاتجاهات والمعتقدات والقيم والدوافع التي تشكلت من خلال التنشئة الاجتماعية والتعليم.
4. **العامل الشرعي:** وهو أن تتم مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية في اتخاذ القرارات.
5. **العامل السياسي:** وهو أن تكون عملية اتخاذ القرار متوافقة مع السياسة العامة للدولة.
6. **العامل الاقتصادي:** ويشمل توفير الاعتمادات المالية اللازمة.

وأجمع (حسن، 2021؛ وكنعان، 2007) أن هناك تأثيراً كبيراً للبيئتين الداخلية والخارجية على سير عملية اتخاذ القرار وأسموها العوامل البيئية وهي: مجموعة العناصر أو النظم البيئية التي تؤثر في القرار وتتأثر به ويمكن توضيح أثرها على النحو التالي:

- **البيئة الخارجية:** حيث يتضح تأثيرها على المؤسسات لأنها تعد خلية من خلال المجتمع تتأثر بما يحيط بها من ظروف وأحوال سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن

أهم هذه الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية بالإضافة إلى التطور التكنولوجي.

- **البيئة الداخلية:** ويتمثل تأثيرها في حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات، والخطط وطبيعة العلاقات الإنسانية، كلها تعد عوامل تؤثر في نجاح القرار المتخذ إذ لا بد من توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة.

وتضيف الباحثة بأن عامل توقيت اتخاذ القرار من العوامل المؤثرة بشكل كبير في نجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الواقع التعليمي الممارس.

هـ - معايير فاعلية اتخاذ القرار:

ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير الأساسية عند العمل على اتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة ومن أهم هذه المعايير التي أورد (محمد، 2013، ص.45) أهمها كما يأتي:

- الأهداف: حيث يجب أن تتسجم القرارات مع أهداف وزارة التعليم العامة والخاصة.
- الفائدة: حيث يجب أن يحقق اتخاذ القرار نتائج مفيدة.
- القيم: حيث يجب أن تتماشى القرارات مع القيم الإسلامية، والإنسانية، والأخلاقية.

وحدد (منصور، 2022) عدّة معايير موضوعية لاتخاذ القرار وهي كالآتي: تحديد المشكلة بعقلانية وبعيداً عن العواطف، ومقارنة الخيارات المتاحة عن طريق تحديد سلبيات وإيجابيات كل خيار، التفكير في العواقب وتخيل النتائج المحتملة بناءً على هذا القرار. ثم إعادة الضبط الذهني أي مساعدة العقل على التفكير بشكل أفضل لاتخاذ القرارات بشكل صحيح خاصة بعد الشعور بالإرهاق من كثرة التفكير، ويتمثل ذلك بتحويل انتباه العقل وتركيزه إلى شيء آخر مثل اللعب على الهاتف، أو الحديث مع أحد الأصدقاء. اتخاذ القرارات بثقة ودون تردد، والتحديد الدقيق للبدائل وتقييمها يُمكن اتخاذ القرارات بشكل صحيح وأفضل عند دراسة البدائل المتاحة وتقييمها بشكل دقيق.

و - معوقات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار في إطار المؤسسات التعليمية ليس بالأمر الهين، فقد يواجه مدير المدرسة مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تحول دون نجاحه في اتخاذ القرار الرشيد وتعيق تحقيقه الأهداف المرسومة. ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرتها (زمرد، 2019؛ آل قماش، الجهني، 2020):

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة من قبل المدير، وعدم القدرة على تحديد البدائل أو الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار وكذلك نقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها، وعدم اختيار الوقت الملائم لاتخاذ القرار.
 - هناك معوقات أخرى قد تعترض اتخاذ القرار بسبب عوامل شخصية تعود للمدير نفسه مثل نقص الخبرة، أو ضعف الشخصية والتردد في اتخاذ القرار السليم.
- ويتضح مما سبق أن تفرّد مدير المدرسة بالمركزية باتخاذ القرار دون مشاركة الكوادر التعليمية والإدارية قد يسبب عائق كبير في تطبيق القرار المتخذ، وقد يحصل العكس، فتكون مشاورتهم بداية الخلافات وعدم الاتفاق على رأي واحد مما يؤدي إلى المنازعات بينهم وعدم وصول المدير إلى حل يفضي باتخاذ القرار. كما أن المصالح الشخصية لمدير المدرسة تعد من العوائق لاتخاذ القرار لأنها قد تجعله يتخذ بعض القرارات التي تتطابق مع رغباته دون النظر لنتائجها أو أثرها على الميدان التعليمي.

ز- متطلبات تطوير اتخاذ القرار:

تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات وتحسينها من أهم الدوافع والمحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، ولتحقيق ذلك لابد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في اتخاذ القرار من أهمها ما يلي (العازمي، 2019؛ شحادة، 2019؛ عودة، 2020):

- **المتطلبات المادية:** مثل توافر إدارة عليا داعمة للتغيير والتطوير، والحدّ من مركزية الإدارة التعليمية وتطبيق الأسلوب الديمقراطي. وكذلك توافر الإمكانيات البشرية والمادية، وتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، ثم توافر المعلومات والبيانات الدقيقة بنوعها الكمي والنوعي.
- **المتطلبات الإدارية:** تتمثل باعتماد منظومة إدارية مبنية على أساس المشاركة الجماعية، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي (الأعمال والعمليات) داخل المؤسسة التعليمية.
- **المتطلبات الفنية:** وتتمثل بتطوير وإعداد برامج تدريبية مميزة تخص اتخاذ القرارات الإدارية، وتشجيع جميع الكوادر الإدارية على اعتماد تكنولوجيا المعلومات قبل اتخاذ القرار.

- **المتطلبات التقنية:** تتمثل بتوظيف وسائل التكنولوجيا والتعامل الجيد معها، وإنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقنية المعلومات.
- وهناك مجموعة من متطلبات اتخاذ القرار هي: البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، والمهارات المتوفرة في متخذ القرار، والاهداف المطلوب تحقيقها، والبدائل المتاحة المرتبطة بالمشكلة، ثم ترتيب البدائل المساهمة في حل المشكلة، واختيار البديل الأفضل.

2,2 الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع وتدرج دراستها في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً وصله بموضوع الدراسة وأهم نتائجها، وهي مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أجرى الماضي(2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على دور التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريات في أحد الوزارات بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1843) موظفة، وبلغ حجم عينة الدراسة(392) موظفة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى التمكين الوظيفي للموظفات الإداريات كان متوسطاً حيث تعمل الموظفات بروح الفريق بدرجة كبيرة وأن ممارسة تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة، وهناك موافقة كبيرة بدرجات متفاوتة من قبل أفراد عينة الدراسة على مستوى الارتباط الوظيفي في الوزارة، وأن أبعاد التمكين الوظيفي (التطوير المهني، العمل بروح الفريق، الاستقلالية، حرية التصرف، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات تؤثر بنسبة كبيرة على الارتباط الوظيفي.

أجرى القدومي(2021) دراسة هدفت إلى بناء مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ومعرفة مستوى تمكين مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية وعددهم (903) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغت (130) مدير ومديرة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج

الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية متوسط، كما أن مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، بينما يوجد فروق على مقياس التمكين تُعزى لمتغير المديرية.

أجرت أبو جحيشة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى قدرة القائد التربوي على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وأثرها على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية، من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة؛ حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من (110) معلمين ومعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة القادة التربويين في اتخاذ القرار حصلت على تقدير متوسط، وعلى مستوى المجالات حصل مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة على تقدير عالٍ.

أجرت مطلق (2020) دراسة هدفت للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق، من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة: حصل مجال التمكين على درجة تقدير مرتفعة وعلى مستوى المحاور، حيث حصل تفويض السلطة على أعلى متوسط يليه محور العمل الجماعي وكلاهما بتقدير مرتفع وجاء في المرتبة الثالثة محور التحفيز بتقدير متوسط، وكذلك وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي تشير لدرجة قوية جداً.

وهدف دراسة الجهني (2020) إلى معرفة علاقة تطبيق التمكين الوظيفي بعدد من المخرجات الوظيفية المرغوبة مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت منهج تحليل المضمون، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي أن للتمكين الوظيفي دور بارز في تنمية الابتكار والابداع للموظفين، وللتمكين تأثير في زيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في استقرار العمالة داخل المؤسسة ويحد

من تسرب الموظفين، و هناك تأثير لبعض المتغيرات مثل المسمى الوظيفي، نوع الشهادة في مدى تمكين الموظفين.

أجريت شحاذة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على تكنولوجيا صناعة القرار، ودورها في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحدد مجتمع البحث بمدراء المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (175) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها عدم توظيف وسائل التكنولوجيا واستخداماتها بشكل كبير في اتخاذ القرار، أو في إنجاز الأعمال الإدارية الأخرى

وأجرت مسعود(2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية من خلال أبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد) ودراسة الفروق بين المديرين في واقع التمكين الإداري (الأبعاد الفرعية والمقياس ككل) تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وتكون مجتمع البحث من (152) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية جاء بمستوى جيد بشكل عام على جميع أبعاد التمكين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في واقع التمكين الإداري بشكل عام، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد تبين وجود فرق في بعدي الدعم والإسناد واتخاذ القرار لصالح الذكور، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، وذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

وهدفت دراسة السلمي (2018) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (487) قائداً، وعينة الدراسة من (220) قائد مدرسة في المراحل التعليمية الثلاث، واعتمدت الدراسة

على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات المحور تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخبرة لصالح فئة أقل من 10 سنوات في مجال بناء الفرق والعمل الجماعي فقط، وعدم وجود فروق في الدرجة الكلية وبقية المجالات تبعاً لهذا المتغير. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحقق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق تبعاً للمتغيرات الدراسة المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

أجرى آييني Ayeni، (2019) دراسة في نيجيريا هدفت إلى الكشف عن استراتيجيات مديري المدارس في اتخاذ القرار، ومدى اشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وأثر ذلك على أداء طلابهم الأكاديمي في ولاية أونديو النيجيرية، اتبعت الدراسة منهجية وصفية مسحية من خلال عينة عشوائية طبقية مكونة من (30) مديرًا، و(600) معلم أجابوا عن استبانة اتخاذ القرارات ومهام المعلمين، واستبانة أداء الطلاب الأكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وأن اشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات كان متوسطًا، وأن أكثر استراتيجيات المديرين استخدامًا عند اتخاذ القرارات هي الوعي بالسياسات، واستخدام اللجان، والنقاش لغايات التحسين، أما أقلها، فكان التقييم المؤسسي، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمديرين حول استراتيجيات اتخاذ القرارات المتبعة ومشاركة المعلمين بها، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة بين نوعية قرارات المدير ومشاركة المعلمين بها، وأداء الطلاب الأكاديمي.

أجرى سوماك وكالمان (Summak & Kalman, 2020) دراسة في تركيا هدفت إلى تقييم استراتيجيات اتخاذ القرار التي يوظفها مديرو المدارس عند التعامل مع التحديات التي يواجهونها عند القيام بالتغيير في مدارسهم، اتبعت الدراسة منهجية وصفية تحليلية من خلال عينة قصدية مكونة من (29) مدير مدرسة متوسطة وأساسية وثانوية في جنوب شرق تركيا، أجابوا عن استبانة مكونة من (24) سؤالاً مفتوحًا، وقد بينت النتائج أن مديري المدارس لديهم نفس التصورات حول عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تبدأ بجمع المعلومات، وتنتهي بتقديم

الطول خلال أوقات التغيير، وبينت النتائج أن نمط القرار السلوكي القائم على التصرف والتحسين هو السائد لدى مديري المدارس، يليه القرار المرتكز على مصلحة الناس، وبينت النتائج حاجة المديرين للتدريب، وتطبيق إستراتيجيات أكثر توسعاً لتحسين عملية اتخاذ القرار لديهم، وأن القرارات يجب أن تقوم على عمليات التقييم المستمرة للعمل، وأنها يجب أن تتبع من القيم التنظيمية للمدرسة

وهدفت دراسة باليير وآخرون (Balyer et a,2017)، إلى تحديد أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، تكونت عينة البحث من (20) معلماً، باستخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العمدية من عدة مدارس في مدينة إسطنبول بتركيا ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة وفق أسلوب تحليل المحتوى وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قد مكّنوا هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وجعل المدارس أماكن أكثر جاذبية.

وسعت دراسة ميستري (Mesty,2017) إلى استكشاف أهمية تعزيز التمكين وثقافة التطوير المهني لدى مديري المدارس في مواجهة تحديات التعليم والعقبات التي تواجههم في القرن الحادي والعشرين، واتبعت الدراسة المنهج النوعي وتكونت أدوات الدراسة من الاستبانة والمقابلة الشخصية. وتكونت عينة البحث من (15) مدير مدرسة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العمدية من عدة مدارس ابتدائية وثانوية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة وفق أسلوب تحليل المحتوى، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تمكين رسمي للمديرين لتولي مناصب قيادية وإدارية، ولا يتوفر سوى عدد قليل جداً من برامج التمكين والتطوير المهني أثناء الخدمة.

3. إجراءات الدراسة:

3,1 منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

3,2 مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم الأهلي بالمدينة المنورة، والبالغ عددهن (98) مديرة وذلك حسب إحصائية إدارة التعليم بالمدينة المنورة للعام الدراسي 1445هـ. /2023م.

3,3 عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم الدراسة فقد طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي بطريقة الحصر الشامل وبلغ حجم العينة (98) مديرة.

4,3 خصائص عينة الدراسة: وتشتمل على المعلومات الأولية لعينة الدراسة من مديرات مدارس التعليم الأهلي بالمدينة المنورة؛ وهي: المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية، ويوضح الجدول التالي وصفاً لعينة الدراسة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	94	95,09
	ماجستير	4	4,01
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	31	31,6
	من 5-10 سنوات	30	30,6
	أكثر من 10 سنوات	37	37,8
المجموع		98	%100

5,3 أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة في البحث الحالي وفقاً لأهداف الدراسة، وتضمنت الاستبانة قسمين:

القسم الأول: البيانات العامة لأفراد العينة وهي: المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

والقسم الثاني يتمثل في ابعاد التمكين التنظيمي وهي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: الصدق الظاهري: بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء في قسم الإدارة التربوية والإدارة والموارد البشرية بغرض الحكم على أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه والاستفادة من اقتراحاتهم وملاحظاتهم من خلال الحكم على مستوى تمثيل العبارات لأبعاد الاستبانة ووضوحها وملائمتها لأهداف الدراسة، وسلامة التعبير والتراكيب اللغوية، وتم التعديل على الأداة تبعاً لملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات والخروج بالاستبانة بصورتها النهائي.

ثانياً: الاتساق الداخلي (الصدق البنائي): تم من خلال الاتساق الداخلي معرفة مدى اتساق كل 1 عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ولحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة يتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي من خلاله يتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل.

جدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
1	.771**	6	.750**	11	.860**
2	.828**	7	.842**	12	.794**
3	.727**	8	.829**	13	.799**
4	.864**	9	.735**	14	.785**
5	.844**	10	.597**	15	.830**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها. ثبات أداة البحث: تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته (0.960) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على صدق وثبات عالي للأداة، والجدول التالي يبين نتائج ثبات الأداة لجميع أبعاد الدراسة.

الجدول (3): معامل كرونباخ ألفا

البعد	العدد	كرونباخ ألفا
البعد الأول: التفويض	5	0.896
البعد الثاني: المشاركة	5	0.867
البعد الثالث: الاستقلالية	5	0.882
الكلي	15	0.960

3,6 المعالجة الإحصائية: تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص مفردات العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة، المتوسط الحسابي، وهو من مقاييس النزعة المركزية، الانحراف المعياري، وهو من مقاييس التشتت، معامل ثبات ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة وفقاً للبيانات العامة، اختبار (Independent T-test). لتحديد أماكن الفروق تم استخدام اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية (post-hoc)

4. عرض نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما دور أبعاد التمكين التنظيمي (التفويض، المشاركة، الاستقلالية) في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين التنظيمي وهي: التفويض، المشاركة، الاستقلالية، وقد توزعت إجابات المقياس لهذه الأبعاد على خمس إجابات هي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول رقم (4): مستوى المتوسط الحسابي للمقياس

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة	1- 2.33
متوسطة	2.34 - 3.67
عالية	3.68 فما فوق

أولاً: بعد التفويض

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول

التفويض

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
1- أستطيع التعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر في ضوء الصلاحيات المتاحة لي.	3.329	.938	4	متوسطة
2- تتناسب مسؤولياتي في العمل مع حجم الصلاحيات الموكلة لي في عملية اتخاذ القرار	3.274	1.039	5	متوسطة
3- الصلاحيات المفوضة لي محددة وواضحة	2.677	1.238	6	متوسطة

				تساعدني على اتخاذ القرار .
متوسطة	1	1.107	3.383	4-أمارس الصلاحيات المفوضة لي للوصول لعملية اتخاذ القرار بما يتناسب مع عملي.
متوسطة	2	1.194	3.354	5- يفوضني الرئيس المباشر بجميع الصلاحيات اللازمة لأداء عملي.
متوسطة		3.23		المتوسط العام

يشير الجدول رقم (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول التفويض، وقد توزعت على (5) عبارات، وأظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور بلغ (3.23) بدرجة متوسطة، كما أنّ جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية.

كما بيّنت النتائج أنّ أكثر موافقة مفردات الدراسة من حيث المتوسط الحسابي على العبارة "أمارس الصلاحيات المفوضة لي للوصول لعملية اتخاذ القرار بما يتناسب مع عملي." بمتوسط حسابي بلغ (3.383) وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ممّا يدلّ على أنّ الصلاحيات المفوضة لمديرات المدارس يستطعن من خلالها التعامل جميع جوانب العمل كون المديرية تملك التفويض المطلق. وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ التمكين التنظيمي يسمح بتوفير مساحة واسعة لتحمل المسؤوليات، وإدارة العمل من خلال ممارسة صلاحيتها وفق التفويض في أداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لاتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق قيمة تتميز بها المؤسسة

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي " الصلاحيات المفوضة لي محددة وواضحة" بمتوسط حسابي بلغ (2.677) وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ الصلاحيات المفوضة لمديرات المدارس قد تكون أكثرها شفوية دون توثيق رسمي أو مكتوب لهذه الصلاحيات، ممّا يجعل من الصعب الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الهامة، حيث أنه لا يوجد دليل مكتوب يحدد هذه الصلاحيات بدقّة.

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة الماضي (2021)، ودراسة القدومي (2021)، حيث جاء مستوى التمكين فيها متوسطاً على جميع أبعاد التمكين، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجها أنّ مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء مرتفعاً.

ثانيا: بعد المشاركة:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول البعد الثاني المشاركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
1- أعمل على توفير أجواء من التعاون والمشاركة بين زملاء العمل للمساهمة في عملية اتخاذ على القرار.	2.700	1.194	2	متوسطة
1- أشارك فرق العمل في عمليات تطوير المدرسة.	2.325	1.182	4	منخفضة
2- أعمالي تتطلب العمل الجماعي مع زملائي.	2.512	1.208	3	متوسطة
3- أشرك المعلمين في صياغة الأهداف والغايات المدرسية.	2.251	1.070	5	منخفضة
4- أقبّل الأفكار التشاركية الجديدة التي تساعد على عملية اتخاذ القرار.	3.471	1.099	1	متوسطة
المتوسط العام	2.617			متوسطة

يشير الجدول رقم (6) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني وهو المشاركة، وقد توزعت على (5) عبارات، وأظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور بلغ (2.617) بدرجة متوسطة، كما أنّ جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية عدا عبارتين جاءتا بمستوى منخفضة.

بيّنت النتائج أن أكثر موافقة مفردات الدراسة على العبارة التالية: " أقبّل الأفكار التشاركية الجديدة التي تُساعد على عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3.471)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ووقعت في الفئة "متوسطة" من المقياس ممّا يدلّ على أنّ تقبل الأفكار التشاركية الجديدة التي تساعد على عملية اتخاذ القرار " لها الأهمية في التعرّف على فرص التطوير لعملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس وهذا ما تقوم به المديرية بشكل مستمر من وجهة نظر عينة الدراسة. وتُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المديرات روح التعاون والرغبة الشديدة بالبحث عن كل جديد وتطور لمشاركته للعمل على اتخاذ القرار الجيد.

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي " أشرك المعلمين في صياغة الأهداف والغايات المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (2.251) ممّا يُشير إلى أنّ صياغة الأهداف والغايات المدرسية تتفرد بها مديرة المدرسة ولا تسمح بالمشاركة

والتدخل من قبل أحد، ويعزى ذلك إلى قناعة مديرة المدرسة بأنها بالمركزية في صناعة الأهداف والغايات وقدرتها وحدها على امتلاك معرفة ذلك.

وتتنفق نتائج الدراسة الحالي مع دراسة مسعود (2018)، ودراسة السلمي (2018) حيث جاءت مستوى التمكين متوسطاً على جميع أبعاد التمكين. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء مرتفعاً.

ثالثاً: بعد الاستقلالية

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول البعد الثالث الاستقلالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدرجة
1- لدي القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة بعلمي.	2.571	1.206	5	متوسطة
2- أمتلك حرية واسعة في التعبير عن رأيي فيما يخص مشاكل العمل الإدارية.	3.377	1.234	2	متوسطة
3- لي الحرية بإبداء الرأي واتخاذ القرار في مجال عملي.	3.400	1.152	1	متوسطة
4- أملك الاستقلالية باقتراح وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة في مجال عملي.	2.771	1.325	4	متوسطة
5- أمتلك استقلالية البحث في المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار في العمل.	2.929	1.106	3	متوسطة
المتوسط العام	2.916			متوسطة

يشير الجدول رقم (7) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث وهو الاستقلالية، وقد توزعت على (5) عبارات، وقد أظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور بلغ (2.916) بدرجة متوسطة، كما أنّ جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية.

وبيّنت النتائج أن أكثر موافقة مفردات الدراسة على العبارة التالية: " لي الحرية بإبداء الرأي واتخاذ القرار في مجال عملي " بمتوسط حسابي (3.400)، وهي من أعلى العبارات من ناحية المتوسطات الحسابية ووقعت في الفئة "متوسطة" من المقياس وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين يتيح مساحة كافية لمديرة المدرسة بحرية الرأي واتخاذ القرار بمجال عملها وأن الإدارات التعليمية لا تتبع المركزية في عملها.

ومن ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ العبارات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "لدي القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة بعلمي" بمتوسط حسابي بلغ (2.441) ممّا يعكس وجهة نظر عينة الدراسة حول عدم توفير مساحة من الحرية الكافية باتخاذ القرارات في الأمور والمشاكل التي تواجه مديرة المدرسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى المركزية في اتخاذ القرارات وان إدارات التعلم لا تعطي مديرات المدارس الحري الكاملة

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مسعود (2021)، ودراسة الماضي (2021)، ودراسة القدومي (2018)، ودراسة السلمي (2018) حيث جاء مستوى التمكين متوسطاً على جميع أبعاد التمكين.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة مطلق (2020) والتي أظهرت نتائجها أنّ مستوى التمكين على جميع الأبعاد جاء مرتفعاً.

الإجابة على السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق لتطبيق أبعاد التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، الخبرة الإدارية)، والجدول التالي يبين هذه النتيجة.

جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات الدراسة وفقاً لمتغير

المؤهل الأكاديمي

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة *	النتيجة
	بين المجموعات	3	7.880	.000	دالة

إحصائياً			306	233.245	داخل المجموعات	التفويض
			309	251.264	المجموع	
دالة إحصائياً	.026	3.137	3	7.392	بين المجموعات	المشاركة
			306	240.338	داخل المجموعات	
			309	247.730	المجموع	
دالة إحصائياً	.006	4.196	3	11.107	بين المجموعات	الاستقلالية
			306	269.977	داخل المجموعات	
			309	281.084	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) أن هناك فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى لمتغيري (المؤهل الأكاديمي)، ولجميع الأبعاد، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (sig) أقل من القيمة المقبولة (0.05) لجميع الأبعاد.

وللتعرّف على الفروق لصالح أي فئة من فئات المستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير) تم إجراء الاختبار البعدي (scheffe)، وقد بينت النتائج أنّ الفروق في اجابات عينة الدراسة لبعد التفويض والمشاركة لصالح فئة الماجستير، في حين أنّ الفروق في بعد الاستقلالية لصالح فئة البكالوريوس".

وتتنفق نتائج الدراسة مع دراسة مسعود (2018)، التي أظهرت وجود فروق في درجة التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القدومي (2021)، ودراسة السلمي (2017)، حيث أظهرت جميعها عدم وجود فروق تعزى للمؤهل الأكاديمي.

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

النتيجة	مستوى الدلالة *	قيمة ف	درجات الحرية	مجموع المربعات	التفويض
غير دالة	.216	1.539	2	2.494	بين المجموعات

إحصائياً			307	248.770	داخل المجموعات	
			309	251.264	المجموع	
غير دالة إحصائياً	.583	.540	2	.868	بين المجموعات	المشاركة
			307	246.862	داخل المجموعات	
			309	247.730	المجموع	
غير دالة إحصائياً	.413	.887	2	1.614	بين المجموعات	الاستقلالية
			307	279.470	داخل المجموعات	
			309	281.084	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) عدم وجود فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى لمتغيري وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (sig) أكبر من القيمة المقبولة (0.05) لجميع الأبعاد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القدومي (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق لأبعاد التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2018)، ودراسة السلمي (2018) والتي أظهرت جميعها وجود فروق لدرجة التمكين على متغير الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن دور أبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة على كل من أبعاد (التفويض، المشاركة، والاستقلالية) جاءت بدرجة متوسطة.
- أن هناك فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، ولجميع الأبعاد، وقد بينت النتائج أنّ الفروق في اجابات عينة الدراسة لبعد التفويض والمشاركة لصالح فئة الماجستير، في حين أنّ الفروق في بعد الاستقلالية لصالح فئة البكالوريوس".

- عدم وجود فروق في اجابات عينة الدراسة نحو دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الاهلية بالمدينة المنورة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولجميع الأبعاد

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي خلصت اليها الدراسة فإن الباحثة نوصي بما يلي:
- العمل على رفع وتعزيز مبدأ التمكين التنظيمي في تحقيق عملية اتخاذ القرار وتدعيم أبعاده المختلفة، وإطلاع مديرات المدارس على مزايا التمكين التنظيمي المختلفة وارتباطه الوثيق بكفاءة مديرات المدارس مما ينعكس على أداء المدارس إيجابياً.
- تطوير مهارات وأبعاد عملية التمكين التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم الأهلي من خلال تفويض الصلاحيات لهم باتخاذ بعض القرارات الهامة التي تتعلق بإداراتهم.
- إيجاد بيئة تشجع على تفويض السلطات والمشاركة وزيادة الثقة بين المديرات والمنسوبات لتحقيق عملية اتخاذ القرار.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية

- أبو جحيشة، أمل. (2020). درجة إشراك القائد التربوي للمعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(33)، 132-150.
- أبو حجر، محمد، النيبو، حسام. (2021). متطلبات آلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بإدارة الأزمات. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة. 2(3)، 83-98.
- الاركوزي، صلاح (2020). مفهوم التمكين التنظيمي والإداري، تم استرداده من الموقع الالكتروني بتاريخ 2023/10/1
<https://kitab.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>
- آل قماش، عبير، الجهني، أريج. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية. 36(12)، 394-429.
- براي، محمد؛ والجوزي، هبة. (2020). التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، 16(3)، 10-45.
- بلاغماس، بركة. (2013). التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، مجلة الحكمة، ع8، 27_57.
- التهامي، سيف. (2019). إدارة الحسم واتخاذ القرارات. ط (1). دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الثوابية، فواز؛ وآخرون. (2017). التمكين الوظيفي وأثره في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة، ع138.
- الجارودي، ماجدة إبراهيم؛ والمطيري، نوف عبد الله ثواب. (2016) درجة توفر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية بجامعة الملك سعود. دار سمات للنشر والأبحاث.
- الجهني، تهاني محمد ضيف الله. (2020). التمكين الوظيفي: أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع66، 1-19.
- الجهني، عبد الله. (2018). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (60)، 45-64.
- جيتو، عبدالحق. (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، (58)، 305-335.
- حسن، مروان صباح. (2021). العصف الذهني وأثره في إدارة الأزمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. 63، 283-300.

- حسن، يوسف. (2021). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (54)، 23-58.
- خليل، نبيل سعد. (2021). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، ع 9. 148-180
- الدهيمي، فهد (2021). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مج 59، 63-96.
- دياب، عبدالباسط. (2018). إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية، ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، 53، 326-454.
- الرشيد، ساره بنت توفيق. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (22)، 84-112.
- زمر، أميرة. (2019). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. (4)، 301-321.
- السلمي، خالد عبد الرحمن معتق. (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 11(19)، 103-148.
- شحاته، نشوى. (2020م). تطوير بيئة الكترونية قائمة على التعلم الموقفي وأثرها في تنمية مهارات اتخاذ القرار والكفاءة الاجتماعية الالكترونية لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة التربية جامعة دمياط. 26، 142-215.
- شحاذة، يوسف. (2019). تكنولوجيا صناعة القرار، ودورها في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 46(2)، 131-119.
- الطراونة، اخلاص ابراهيم؛ والنهدي، سميرة محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقته خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن 3(1)، 35-56.
- الطراونة، سمير محمد سالم. (2016). دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 168(1)، 831-877.
- الطعاني، حسن أحمد؛ السويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40، 305-327.

- العازمي، حماد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. مجلة الثقافة والتنمية. 20(145)، 127-182.
- عبدالقادر، أسماء. (2017). الأساليب الكمية ودورها في صنع القرار واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات. المركز العربي للتعليم والتنمية. 24(106)، 287-402.
- العنبي، شيخة، درويش، زينب. (2019). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030م أنموذج مقترح، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، الخرج.
- العنبي، غلباء بنت فيصل بن حدجان. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(173)، 629-701.
- العجرفي، فلاح خلف (٢٠١٧) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلبات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٩)، 152-١٦٧
- علي، عالية جواد محمد (2013). دور تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ع36.
- العمار، ناصر. (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "مواقفه ومتطلبات تطويره". مجلة التربية. 4(190)، 338-382.
- عوده، قصير. (2020). مقالة علمية بعنوان "منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية "Kaizen" دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية -واد رهيو - غليزان. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. 19(64).
- عشور، فؤاد؛ دريدش، حلمي. (2021). دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر. مجلة المحترف للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(4)، 243-259.
- الغامدي، علي. (2020). مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 26(12)، 12-24.
- القحطاني، عبد الله، السبيعي، عبيد. (2020). القيادة التقنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام، المجلة السعودية للعلوم التربوية، 68(68)، 93-111.
- القحطاني، مبارك. (2020). صنع القرار الإبداعي من التنظير إلى التطبيق خطوة بخطوة، مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.

- القحطاني، عبدالمحسن، الرشيد، نوف، المسعود، شيماء، العميري، شيخة. (2012م). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 1(38)، 175-210.
- القنومي، عبد الناصر؛ وآخرون (2021). بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع 33، 510-533.
- كافي، مصطفى يوسف؛ وآخرون (2013). المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- الكسر، شريفة. (2016). نظرية "كايزن" وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، 154-187.
- كنعان، نواف. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق (ط2). مطابع الفرزدق.
- كهيبة، رشام، أحمد جميل (2018). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين، جامعة الوادي المحرر، مجلة اقتصاد المال والاعمال، 3(2).
- الماضي، اشواق بنت عبد الله سعود (2021) التمكين الوظيفي ودوره على الارتباط الوظيفي. جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 313-338.
- ماهر، أحمد. (2019). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة (ط1). الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمود، فيصل. (2013). استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها. مجلة البحوث التربوية والنفسية. 36(36)، 21-57.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القدرات الاكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- مخولف، أسماء محمد السيد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية). مجلة التربية، 39 (188)، 238 - 306
- مرسي، جمال الدين محمد. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منحج تطبيقي. الدار الجامعي، الإسكندرية.
- مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.
- منصور، سمية. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجله جامعه تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسله الأدب والعلوم الإنسانية، 40(2)، 225-246.

- هادي، ليث. (2015). أنماط الشخصية لمديري المدارس الاعدادية في ضوء نظرية يونغ وعلاقتها باتخاذ القرار. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (115)، 404-375.
- الهلل، ريم. (2022). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 11(5)، 980-997.
- الهوري، عبد السلام. (2012). الإدارة التربوية واستراتيجياتها، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. وزارة التربية والتعليم، الكتاب السنوي إدارة البحث والتطوير، لعام 2019
- الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، (ط1)، دار الحامد للنشر، الأردن

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ayeni, A. (2019). Principals' Decision-Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria. *Global journal of management and business research: an administration and management*, 18(10), 1-13.
- Gira, B. (2020). *An Examination of Continuous Improvement in an Educational Organization. Graduate-Level Student Theses, Dissertations, and Portfolios*, Lynn University.
- Milol, J., Kaetowagiran, B., Retnowati, T., & Putranta, S. (2020). The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1675-1687.
- Moodly.R.(2012). Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study, Master Thesis, School of Education and Development, University of Kwazulu, Natal. 7(2), 665-890.
- Summak, M., & Kalman, M. (2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. *C. E. P. S Journal*, 10(2), 123-144.

