Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies No. (48) – March 2026.
https://journals.qou.edu/index.php/nafsia.
E-ISSN: 2307-4655 / P-ISSN: 2307-4647.

Education Directorate of Bani Obaid District and its Relationship to the Job Empowerment of Teachers From Their Point of View

Sawsan Mohammad OmarAhmed Ababna

1Researcher Jordanian Ministry of Education Jordan.

Orchid No: 0009-0007-1474-5352

Email: Swsnbabnh40@gmail.com

Received:

5 Jan. 2025

Revised:

5 Jan. 2025

Accepted:

4 Feb. 2025

***Corresponding Author:** Sawsan Mohammad OmarAhmed Ababna

Email: Swsnbabnh40@gmail.com

Citation: https://journals.qou.edu/index.php/nafsia

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aimed to identify the degree of practicing the dimensions of Entrepreneurial leadership among school principals in the education directorate of Bani Obaid District and its relationship to the Job empowerment of teachers.

Methods: The correlational survey method was used, and the questionnaire was a tool for collecting data, which was applied to a sample of 537 male and female teachers.

Results: The results showed that the degree of practicing the dimensions of entrepreneurial leadership among school principals from the teachers' point of view was high. The level of job empowerment among teachers was high, and there was a statistically significant positive correlation between the degree of practicing the dimensions of entrepreneurial leadership and the level of job empowerment among teachers.

Conclusions: The study recommends the necessity of maintaining the high level of the dimensions of pioneering leadership for school principals in the areas of (strategic vision, creativity, proactivity, and risk management).

Keywords: Entrepreneurial leadership, employee empowerment, school principals, Bani Obaid District.

ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

سوسن "محمد عمر" أحمد عبابنه

1باحثة، وزارة التربية والتعليم الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية

المراسل المعتمد: أ. سوسن "محمد عمر" أحمد عبابنه

الملخص:

الأهداف: هدفت الدّراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد، وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي للمعلمين.

المنهجية: استعمل المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (537) معلمًا ومعلمة.

النتائج: أظهرت النّتائج أنّ درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ مستوى التّمكين الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعًا، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية، ومستوى التّمكين الوظيفي لدى المعلمين.

الخلاصة: توصي الدّراسة بضرورة الحفاظ على المستوى المرتفع لأبعاد القيادة الريادية لمديري المدارس في مجالات: (الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وإدارة المخاطر).

الكلمات الدالة: أبعاد القيادة الرّيادية، التّمكين الوظيفي، مديرو المدارس، لواء بنى عبيد.

المقدمة:

تولي الدّول المتقدمة والنّامية اهتمامًا كبيرًا بالتّعليم بكافة قطاعاته، لأهميته في تنمية الموارد البشـــرية، حيث يشـــهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية في كافة المجالات المعرفية والفكرية وغيرها، مما يزيد من الأعباء الملقاة على عاتق المؤسـســات التّعليمية؛ نظرًا للتّحديات التي تشهدها المؤسسات، والتي من أبرزها الأعداد المتزايدة من الطّلبة، وضعف البنية التّحتية وغيرها، ما يزيد من تعقيد البيئة التّعليمية، والتي بدورها تحتاج إلى قيادات تربوية تتســم بالمرونة، والمقدرة على مواجهة هذه التّحديات التي تعيق عملها، وتحد من تحقيق المؤسسات لأهدافها، المتمثلة في إعداد قوى بشرية مؤهلة ومدربة للوصول إلى التّنافسية والعالمية، وتحقيق التّنمية المستدامة للمجتمع.

وتشـير الزّهراني (2022) إلى أهمية القيادات المدرسـية في تطوير المؤسـسـات التّعليمية التي تحتوي على النّشـاطات التي تحفز على الإبداع والابتكار، وتنمي الخيال على خلاف ما كان معمول به ســـابقًا من أســـاليب إدارية لا تســـتطيع مواكبة تحديات العولمة، والتّطورالمتسـارع الذي يشـهده عالمنا اليوم في مختلف ميادين العلم والمعرفة، ونتيجة لذلك كان لا بدّ أن يتحلى القائد التّربوي بالصّـفات التي تؤهله للقيام بدوره على أكمل وجه.

فنجاح المؤسسـات التّعليمية يعتمد بالدّرجة الأولى على النّمط القيادي الذي ينتهجه القادة فيها، حيث تعد القيادة النّاجحة جوهر العملية التّعليمية والإدارية ومحورها، لما تتمتع به من صـفات المرونة، ومواكبة مسـتجدات العصـر، والنّهوض بالمؤسـسـات لتحقيق أهدافها بفاعلية، وكفاءة، ومرونة، وتحقيق الميزة التّنافسية مع المؤسسات التّعليمية الأخرى؛ لذا يرى الباحثون أن المؤسسات باختلاف أصنافها خاصـةً التّعليمية، تحتاج إلى نمط قيادي واعٍ، ومسؤول للتّأثير في العاملين، وشـحذ هممهم، والعمل على اسـتثمار رأس المال البشـري، والفرص المتاحة، والعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسـهم وبقياداتهم بالمشـاركة في صُـنع القرارات، والتّفويض، وتنمية العاملين مهنيًا، وتشجيعهم على الابتكار، وتنمية الإبداع لديهم، والعمل على مشاركة المعرفة في مجال عملهم مع الزّملاء (Karam & Kitana , 2020).

وتعدّ القيادة الرّيادية من الأنماط القيادية المميزة للأفراد والمؤســـســـات، فهي تعمل على إحداث تغيرات إيجابية، وفعالة، ومؤثرة داخل المؤسـسـات التّعليمية أهمها: أسـلوب التّعامل مع العاملين؛ لتشـجيعهم على تقبل التّغيير، والابتكار، وإشـراكهم في المسـؤوليات الإدارية، وبناء فرق العمل، ومجتمعات التّعلم الهادفة التي تعود بالنّفع والفائدة على كل من المعلمين والطلبة، كما أنها تعمل على تحفيز الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي تخطط لها المؤسـسـات مع التّركيز على الإبداع، وتبني الأسـاليب الرّيادية في العمل، فالقائد الرّيادي لا يكتفي بإدارة الأمور في وقتها الرّاهن فحسـب، بل يسـعى إلى إيجاد بيئة عمل محفزة وداعمة للابتكار، والعمل على تحسـين أداء الأفراد وتطويره بشكل مستمر، والسّعي لإعداد جيل قادر على التّصدي للتحديات المستقبلية (خليل، 2019).

وتكمن أهمية دمج الممارسـات الرّيادية المتمثلة في الرّغبة بالتّميز، وإدارة الذّات، والإبداع، ومواكبة كل ما هو حديث في النّمط الإداري، والثّقافة الإدارية لبناء مدارس فاعلة بالمدارس الثّانوية، ولكي يتحقق ذلك لا بدّ من الاهتمام بقيادات المدارس؛ لتحقيق نواتج تعلم مرغوب فيها؛ وتكون هذه المدارس أكثر مرونة وتفاعلًا مع البيئة المحيطة (Ayup & Othman, 2013). ويعرف عبد الحليم ومرســـال (2019، 23) القيادة الرّيادية بأنها: "القيادة التي تتبنى رؤية المؤسـسـة، وتعمل على حشد طاقات الموظفين لتحقيق هذه الرّؤية، وتتضـمن أربعة أبعاد أساسية، وهي: الرّؤية، والثّقة، والإلهام، والتّواصل".

ومن جهة أُخرى فإن مفهوم القيادة الرّيادية يُشـير إلى الطّريقة التي يعيد بها قادة ريادة الأعمال هيكلة منظماتهم؛ لتمكنهم من اسـتثمار الفرص، وتحســين مقدرتهم على ابتكار التّنوع المطلوب الذي يســمح لهم بالتّنافس في بيئة غير متوقعة للغاية، ومعقدة تســتثمر فيها الفرص بطريقة إبداعية بتوفير البيئة اللازمة لذلك بهدف التّطوير والتّحسين المستمر (Saeaean & Ali, 2020).

ويرى مصطفى (2017) إلى أنه على المؤسسات الرّائدة إدراك أنّ العنصر البشري هو أهم مورد تنظيمي فيها، لذلك على المؤسسات حثّ موظفيها على تقديم مستويات عالية من الأداء والتّميز في العمل، فضلًا عن دورها في توفير بيئة عملٍ إيجابيةٍ تُحفّز الإنتاجية وتُعزّز الولاء، وإبلائها اهتمامًا خاصًا بمفهوم العدالة التّنظيمية، كونها قيمةً اجتماعيةً بالغة الأهمية، حيث ترتبط بمتغيراتٍ أخرى تُؤثّر على سلوك الموظفين، مثل: الرّضا الوظيفي، والولاء التّنظيمي، والالتزام التّنظيمي، والثّقة التّنظيمية، وصولًا إلى التّمكين الوظيفي.

ويؤكد الرّضوي (2021) على أن التّمكين يدعم البنية التّحتية في البيئة التّعليمية، وذلك بتقديم الدّعم الفني، وتعزيز الاستقلالية، والمسؤولية لدى المعلمين، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وتقديم الحماية اللازمة لهم في المواقف الطّارئة وغير المتوقعة، فالتّمكين نهج إداري فعّال في المؤسسات التّعليمية، فهو من أهم ضمانات واستمرار حيوية أي مؤسسة، فالنّظرة التّقليدية للإدارة تتمثل بقيام المدير بعمل كل شيء بنفسه، وذلك لعدم ثقته بقدرات المرؤوسين، حيث ينفذون ما يطلب منهم بالاعتماد على رؤيته، أما بالنسبة للنّظرة الحديثة للإدارة فهي تختلف عن النّظرة السّابقة، وذلك لاعتماد المدير على مرؤوسيه، بتفويض الصّلاحيات، والمشاركة في القرارات، ومنحهم الحرية في العمل، وإيجاد بيئة إيجابية داعمة ومواكبة للتطور، مع تحديد للمهام بوضوح؛ بهدف تحسين الرّضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وبث روح التّعاون والعمل من مجتمعات التّعلم المهنية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛ وتحمل مسؤولية أعمالهم، والثّقة بقدراتهم وامكاناتهم.

ويهدف التمكين الوظيفي كما بينَّ (دارلينج–هاموند) وآخرون (Darling-Hammond et al., 2017) إلى التغلب على التسلط و(البيروقراطية) في العمل، وجعل المدرسة والمعلمين أكثر مقدرة ومرونة في الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، وتبني الأفكار المبتكرة الإبداعية، وتزيد من المقدرة على توفير القيادات المدرسية التي تُساعد المديرين في إسناد جزء من المهمات إليهم، ممّا يُساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر، وحل المشكلات بشكل فاعل دون انتظار مسؤوليهم لحلها.

ووضحت عبد العال (2023) أنّ أهم أساسيات التمكين الوظيفي للمعلمين تتضح في تعليم المعلمين؛ فالتعليم يؤدي إلى زيادة فاعليتهم وإبداعهم في المدرسة. ورفع مستوى دافعيتهم؛ إذ يتوجب على الإدارة المدرسية العمل على توعية موظفيها لأهمية دورهم في نجاحها، وتحقيق أهدافها، ووضوح الأهداف؛ حتى ينجح المعلمون في المهمات التي يقومونَّ بها، يجب أن يكونوا على فهم واضح، وتصور تام لفلسفة المدرسة التي يتنمون إليها وكذلك أهدافها. وتحقيق الإنجاز؛ لذا، على جميع العاملين (موظفين، وإدارة) تحمل المسؤولية عن أفعالهم، وقراراتهم فضلًا عن الرغبة في التغيير، ويكون هذا نتيجة تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين.

وتستخلص الباحثة أنه في حال قيام الإدارة المدرسية بتمكين معلميها بشكل فاعل، فإن هذا يُسهم في تحقيق نتائج إيجابية على المعلمين، ويُكسبهم العديد من المزايا أهمها: زيادة انتماء المعلمين لمدرستهم، وانتمائهم للمهمات التي يقومونَّ بها، ولفريق العمل الذي ينتمونّ إليه. يضاف إلى ذلك رفع مستوى مشاركة المعلمين، فالمشاركة الناجمة عن التمكين الوظيفي تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية الهادفة، وإكساب المعلمين المعرفة، والمهارة من التنمية والتدريب والتفاعل مع الآخرين، والمحافظة على المعلم من المدرسة. فالمدرسة الناجحة هي تلك التي لا تفرط بمعلميها المتمكنين وظيفيًا، بل تحرص على تطوير كفاءاتهم ومقدراتهم. كما أنَّ المعلم المتمكن وظيفيًا يُدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر إسهاماته في مهام العمل، ويُدرك قيمة نفسه ودورة في التأثير على النتائج.

ويشير راقد (2023) إلى أن التّمكين لا يمكن أن يتواجد صدفة، وإنما يجب توافر المناخ المناسب لذلك، من الإدارة، فهو يشترط وجود جانب من الحرية يُمنح للموظفين أو اطلاقها بما يتناسب مع الأهداف التّنظيمية، مع العمل على منح العامل السّلطة والمسؤولية. كما يساعد التّمكين على إيجاد روح المبادرة، والإبداع، والإصرار على مواجهه المشكلات من الاستقلالية الممنوحة للفرد؛ لتحقيق نتائج

أفضل على أعلى مستوى. ولعل من أهم أهداف التّمكين هو تهيئه كل الأسباب والظروف المحققة لأهداف المؤسسة، فعندما يتوافر لدى الموظفين يصبح حالة نفسية إدراكية، من شعورهم بالثّقة بالنّفس، والقناعة، وتشجيع الإبداع، مما يعود بالفائدة على الفرد وعلى المؤسسة ككل.

وتستنتج الباحثة مما سبق أهمية تفعيل أنماط القيادات الحديثة، وبخاصة القيادة الرّيادية التي تسعى المؤسسات التّربوية بوساطتها إلى تعزيز مقدرتها على استثمار الفرص، وتحقيق الرّضا الوظيفي لدى المعلمين، وبالتالي الوصول إلى أهدافها المنشودة. حيث تقوم القيادة الرّيادية بدور مهم في تمكين المعلمين، وتعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي، والمقدرة على التّحكم بعملهم، واتخاذ القرارات المتعلقة به، مع توفير الدّعم اللازم لهم من الإدارة من إسهام القائد الرّيادي بإيجاد بيئة عمل إيجابية، وآمنة وداعمة لهم، ومنحهم الصّلاحيات، وتطويرهم مهنيًا لمواكبة التّطورات الحديثة في مجال التّعليم، حيث تعدّ القيادة الرّيادية مدخلًا إداريًا فعالًا تسعى بواسطته المؤسسات التّربوية إلى ايجاد مُناخ تربوي إيجابي لتحسين مكانتها التّربوية بين المؤسسات الأخرى.

الدّراسات السّابقة:

تناول هذا الجزء الدّراسات السّابقة ذات العلاقة بموضوع الدّراسة الحالية التي استطاعت الباحثة الوصول إليها مرتبة وفقًا لتسلسلها الزّمني من الأقدم إلى الأحدث في محورين، هما:

أولًا: الدّراسات التي تناولت أبعاد القيادة الرّيادية في المدارس:

سعت دراسة (أرياني وسوياتنو وزهيري) (Ariyani, Suyaton & Zuhaery, 2021) إلى تحليل مدى تطبيق مدير المدرسة للابتكار، والقيادة الرّيادية في ايجاد بيئة تعليمية. تم استعمال المنهج النّوعي من دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من المقابلات، والملاحظة. حيث طُبقت الدّراسة على عينة قصدية مكونة من عشرة من مديري مدرستين ثانويتين في مدينة (ماجيلانج الإندونيسية). أظهرت النّتائج أنَّ مديري المدارس قاموا بتطبيق القيادة الرّيادية باستعمال مبدأين رئيسين لإيجاد بيئة تعليمية. أولًا، النّمو التّنظيمي من التّحسين والتّواصل والتّحفيز والمراقبة والتّحكم والقدوة والتّمكين. ثانيًا: الابتكار من خطوات عدة: بناء الرّؤية، وتطوير الموظفين، وإعادة الهيكلة، كما أظهرت النّتائج أنَّ هذا النّوع من القيادة يمكن أن يخلق بيئة تعليمية مريحة وممتعة. مما يمكن جميع أعضاء المدرسة متابعة عملية التّعلم، وإنشاء منتجات مبتكرة، وإحراز بعض التّقدم في الإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية.

وهدفت دراسة الزهراني (2022) إلى التّعرف إلى واقع القيادة الرّيادية لدى قائدات المدارس الثّانوية الحكومية بمدينه جدة من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدّراسة استعمل المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (366) معلمة من معلمات المدارس الثّانوية بمدارس مدينة جدة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرّيادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى المدارس الثّانوية جاءت متوسطة.

سعت دراسة قاسم (Kasim, 2022) إلى الكشف عن تأثير القيادة الريادية، والقيادة المستدامة، وتمكين القادة المدرسيين ذوي الأداء العالي في المدارس الابتدائية في الساحل الشرقي لماليزيا. استعمل المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة قوامها (486) معلمًا ومعلمة في مدارس ابتدائية عالية الأداء في (كلنتن وترينجانو وفهنج). أظهرت النتائج أن القيادة الريادية مارست تأثيرًا كبيرًا على قادة المدارس ذوي الأداء العالي. كما مارست القيادة المستدامة تأثيرًا كبيرًا على التمكين.

وأجرى عمرو (2023) دراسة هدفت إلى التّعرف إلى مدى توافر سمات القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل، استعمل المنهج الوصفي والتّحليلي، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المعلمين في مدارس تربية وتعليم الخليل، والبالغ عددهم

(3439) معلمًا ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية قوامها (208) معلمًا ومعلمةً، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن مدى توافر سمات القيادة الرّيادية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء متوسط.

وسعت دراسة الحراحشة (2023) إلى تعرف درجة ممارسة مهارات الرّيادة القيادية لدى مديري المدارس الثّانوية الحكومية في الأردن، اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي، بلغت عينة الدّراسة (115) مديرًا ومديرة، اختيرت بالطّريقة العنقودية العشوائية، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من (58) فقرة، وأظهرت النّتائج أن درجة ممارسة مهارات الرّيادة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة.

وسعت دراسة (شاليحة وهارون ونيسوانتو) (Shaleha, Harun & Niswanto, 2023) إلى التعرف إلى ممارسة مديري المدارس (الإندونيسية) للقيادة الريادية في تحسين رعاية المعلمين. استعمل المنهج النوعي، أما تقنيات جمع البيانات البحثية فتمت من المقابلات والملاحظة والتوثيق. أظهرت نتائج الدراسة الآتي: 1) لدى المديرين بالفعل مؤهلات في برامج الابتكار في تحسين رفاهية المعلمين. ويمكن ملاحظة ذلك من البرامج التي تأخرت أو تلك التي خطط لها مدير المدرسة؛ 2) إحدى استراتيجيات المدير في تحسين رفاهية المعلمين هي التركيز على وحدات الأعمال في المدارس؛ 3) دافع المدير في تحسين رفاهية المعلمين هو عقد ندوات يحضرها أولياء أمور الطلبة، وندوات تقام للمعلمين، فضلاً عن تقديم الدعم للمعلمين الذين يرغبون في مواصلة دراستهم؛ 4) العقبات التي يواجهها مديرو المدارس في تحسين رفاهية المعلمين، أحدها عدم كفاية المرافق المدرسية بحيث تعوق أنشطة المعلمين في أداء واجباتهم.

وهدفت دراسة قصاص (2024) الكشف عن العلاقة الارتباطية لدرجه توظيف مديري المدارس في قصبة إربد للقيادة الرّيادية ودرجة تحقيق التّنمية المستدامة من وجهه نظر المعلمين، استعملت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدّراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية التّربية والتّعليم للواء قصبة إربد، والبالغ عددهم (7211) معلمًا ومعلمه، وتكونت عينة الدّراسة من (400) معلم ومعلمة، اختيروا بالطّريقة المتيسرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية دالة إحصائيًا بين درجة توظيف مديري المدارس القيادة الرّيادية، ودرجة تحقيق التّنمية المستدامة في مدارسهم.

ثانيًا: الدّراسات التي تناولت التّمكين الوظيفي لدى المعلمين

سعت دراسة (كوييف وليك وهيدميتس) (Kõiv, Liik & Heidmets, 2019) إلى الكشف عن الّدور الوسيط لتأثير التّمكين النّفسي للمعلم بين أُسلوب القيادة المدرسية، والنّتائج المتعلقة بعمل المعلمين في ولاية (استونيا) في شمال أوروبا، ولتحقيق أهداف الدّراسة استعمل المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، طُبقت على عينة مكونة من (711) معلمًا. أظهرت النتائج أن التّمكين النّفسي يتوسط العلاقة بين نوع القيادة الموجودة في المدرسة ونتائج عمل المعلمين، والتّمكين النّفسي، ومعاملة المدير لهما أثر إيجابي على الرّضا الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة (تندوين) (Tindowen, 2019) تحديد تأثير التمكين على السلوكيات التنظيمية للمعلمين في مؤسسات التعليم العالي (الكاثوليكية) في (الفلبين). استعمل المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة قوامها (215) معلمًا ومعلمة. كشفت النتائج أن المعلمين (الكاثوليك) لديهم مستويات عالية من تمكين المعلمين. وعلى وجه التحديد، لديهم مستوى عالٍ جدًا من المكانة، والنمو المهني، والكفاءة الذاتية، والتأثير، ومستوى عالٍ من اتخاذ القرار، والاستقلالية في الجدولة. وفي الوقت نفسه، لديهم أيضًا مستوى عالٍ من السلوكيات التنظيمية. وعلاوة على ذلك، تميل ثلاثة من المقاييس الفرعية لتمكين المعلمين إلى التنبؤ بجميع أبعاد السلوكيات التنظيمية للمعلمين في المدرسة تقريبًا. ويخلص البحث إلى أن معلمي التعليم العالي (الكاثوليكي) مُمكَّنون لمنظمتهم لأنهم يشعرون بالاحترام، ولديهم فرص للنمو المهني، ويشعرون بالكفاءة والفعالية في الفصل الدراسي، ولديهم القدرة في التأثير على

الطلبة، والحياة المدرسية. ومع ذلك، ليس لديهم ما يكفي من السبل للمشاركة في عملية صنع القرار في مؤسستهم وليس لديهم ما يكفي من الحرية، والفرص لاختيار جداولهم، وأحمالهم التدريسية. كما أنهم يظهرون سلوكيات تنظيمية إيجابية في مؤسساتهم تتجلى في تمسكهم القوي بمنظمتهم، ومستوى عال من المشاركة في عملهم، وعلاقتهم المتناغمة مع رؤسائهم والمديرين المتوسطين. كما أنهم يظهرون تصرفات تقديرية تتجاوز وظائفهم، ولديهم رغبة، وشغف لمواصلة مهنة التدريس ودعمها.

وسعت دراسة (موسوجي وماتابوجي) (Mosoge & Mataboge, 2020) إلى تحديد المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثّانوية عند تمكين فريق إدارة المدرسة في منطقة تشواني، جنوب أفريقيا، استعمال المنهج الكمي المسحي والاستبانة. وتكون مجتمع الدّراسة من (90) مديرًا ونائب مدير و(165) رئيس قسم في منطقة (تشواني) الغربية. وأظهرت النّتائج أن التّحدي الأكبر عند تمكين فريق إدارة المدرسة هو عبء العمل الإداري. وأن مديري المناطق الرّيفية يؤدون واجبات القيادة التّعليمية أكثر من مديري المناطق الحضرية.

وسعت دراسة الكندي والمهدي (2020) إلى الكشف عن درجة تمكين المعلمين في المدارس بمحافظة (مسقط سلطنة عُمان)، استعمل الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، اختيرت عينة الدّراسة بأسلوب العينة المتيسرة، حيث تكونت العينة من (632) فردًا، وأظهرت النتائج أن درجة تمكين المعلمين جاءت مرتفعة في جميع المجالات باستثناء مجالي المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية، وذلك بتقدير متوسط.

وهدفت دراسة ديباجه (2022) إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات (الديموغرافية) من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا، استعمل المنهج الوصفي والتحليلي، من مقياس مكون من (34) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (272) معلمًا ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية. أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات (الديموغرافية) من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة (الرمثا) كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر معلمي مدارس مدينة (الرمثا) حول دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين تبعًا لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة دراغمه (2023) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التّشاركية بمحاورها المختلفة وعلاقتها بالتّمكين الإداري والرّضا الوظيفي في مؤسسات التّعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي الارتباطي للبحث الكمي، والمنهج النّوعي، مستعينا بأداتي الدّراسة الاستبانة والمقابلة، تكونت عينة الدّراسة من (365) عضوًا من أعضاء الهيئة التّدريسية، والإدارية في مؤسسات التّعليم العالي الفلسطينية، بينت النّتائج: أن واقع ممارسة القيادة التّشاركية بمحاورها المختلفة، وعلاقتها بتحقيق التّمكين الإداري، والرّضا الوظيفي بمؤسسات التّعليم العالي جاء عاليًا.

أجرى (فيروز وسويريو وسناريا) (Fairuz, Suwiryo & Sunarya, 2024) دراسة لتقييم برامج تمكين المعلمين في مدرسة SMK Ummulquro Cireunghas، منطقة (سوكابومي) في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالنظر في جوانب السياق والمدخلات والعملية والمنتج. استعمل المنهج النوعي. كما اختير مصدر بيانات العينة لهذه الدراسة باستعمال أسلوب أخذ العينات بالكرة الثلجية البالغ عددهم (43) معلمًا ومعلمة. تمَّ جمع البيانات بناءً على المقابلات والملاحظات والتوثيق. كشفت النتائج أولًا) أنَّ برنامج تمكين المعلمين في مدرسة(Ummulquro SMK) مفيد جدًا للمعلمين في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم كمعلمين؛ ثانيًا) جانب المدخلات جيد، وتتكون الموارد المخصصة في برنامج تمكين المعلمين من تكاليف الميزانية، والمرافق، والبنية التحتية، وموظفي الموارد، والتعاون، والدعم من المؤسسات. ومع ذلك، لا تزال الموارد في شكل أموال، ومرافق محدودة؛ ثالثًا) جانب العملية التعليمية جيد، تتم عملية تنفيذ برنامج التمكين بالتخطيط، وتحليل احتياجات التطوير المهني للمعلم، وتصميم البرنامج، وشراء الموارد، واختيار الميسرين أو المدربين أو

الأشخاص ذوي الموارد، وتنفيذ البرنامج، وتقييم النتائج على فعالية البرنامج بما في ذلك ردود الفعل من أداء المعلم، والمزيد من التطوير أو التدريب الإضافي، وتعديل استراتيجيات التنفيذ، وتشجيع المعلمين على مواصلة التعلم والتطوير؛ رابعًا) جانب المنتج جيد، كانت هناك تغييرات كبيرة نتيجة لبرنامج تمكين المعلم، وهي تحسين أداء المعلم، وتحسين نتائج التعلم لدى الطلبة، وزيادة التعاون بين المعلمين، وزيادة مشاركة الوالدين، وتحسين تعلم الطلبة، وتطوير موارد التعلم الرقمية، ومستويات أعلى من التوظيف.

شكلت الدراسات السابقة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحثة في دراستها الحالية من حيث: تحديد المشكلة، وصياغتها، ومنهجيتها، ومجتمعها، ومتغيراتها، والإجراءات الملاءمة لتحقيق أهدافها، يضاف إلى ذلك أن تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكنتها من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة منها في مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها، ومجتمعها، وعينتها، ومتغيراتها، وزمانها؛ إذ إنها ركزت على أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي للمعلمين، وفي حدود إطلاع الباحثة تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. كما أن هذه الدراسة تميزت بمتغيراتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تولي الدّولة الأردنية متمثلة بجلالة الملك عبدالله الثّاني بن الحسين اهتمامًا بقطاع التّعليم، حيث يحرص العاملون فيه، على تنفيذ التّوجيهات الملكية للنهوض بهذا القطاع الذي يخدم شريحة واسعة من المجتمع الأردني، من هنا جاء زاد الاهتمام بتفعيل الأنماط القيادية الحديثة وعلى رأسها القيادة الرّيادية بالعمل على عقد مؤتمرات تربوية عدة منها: مؤتمر التّربية والتّنمية المستدامة والرّيادة والابتكار عام (2022) الذي اقامته كلية العلوم التّربوية بجامعة اليرموك بالتّعاون مع وزارة التّربية والتّعليم (شطناوي، 2022) حيث خرج المؤتمر بتوصيات عدة أهمها: تفعيل القيادات الحديثة في العصر الرّقمي التي تتضمن إعادة الهيكلة لأنماط القيادة المتبعة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل الذي يحقق أهداف التّنمية المستدامة، وانطلاقًا من رؤية وزارة التّربية والتّعليم ورسالتها في السّعي نحو الرّيادة والابداع، والتّميز، وتحسين أداء العاملين وتجويد نوعية التّعليم والمخرجات التّعليمية، وفق المستويات العالمية، كما بينت دراسة الكندي والمهدي (2020) أن درجة تمكين المعلمين في مجالي صنع القرار، والاستقلالية جاءت متوسطة. ومن عمل الباحثة بقطاع التعليم في المدارس الأردنية الحكومية بما يزيد عن عشرين عامًا في العمل الأكاديمي بين أعمال إدارية وتدريسية، وتنقلها بين مدارس عديدة واتصالها المباشر مع إدارات عدة ، فقد لاحظت أن هناك نواحي تضعف جهود تبني أبعاد القيادة الرّيادية في المؤسسات التّعليمية منها: الأنماط القيادية، والإدارية التّقليدية المتبعة فيها، وقلة الاهتمام بالإبداع و(البيروقراطية)، وندرة توافر القيادات المبدعة، والمشجعة على الابتكار والإبداع، وتحفيز العاملين، وبث روح التّعاون بينهم. وقد أوصت دراسة قصاص (2024) على الاستمرار في توفير فرص التّدريب، والتّطوير المستمر لمديري المدارس؛ وذلك لتعزيز مهارات القيادة الرّيادية، وتحديث المعرفة في مجالات الإدارة التّعليمية، والإبداع التّربوي مع تبني مبادرات تتسم بالمخاطرة والجرأة. وعليه تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الرّيادية، وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى التّمكين الوظيفي في المدارس التّابعة لمديرية التّربية والتّعليم في لواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية، والتعليم للواء بنى عبيد، ومستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين؟

أهداف الدراسة

سعت الدّراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التّعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين بهدف تنمية مهارات القيادة الرّيادية لدى العاملين في المدارس.
- التّعرف إلى مستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين في المدارس التّابعة لمديريات التّربية والتّعليم في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظرهم؛ بهدف التّغلب على جميع معيقات التّمكين فيها.
- تقصي العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد ومستوى التّمكين الوظيفي؛ من أجل تطوير نماذج فعالة للقيادة الرّيادية، والتّمكين الوظيفي للمعلمين.

أهمية الدّراسة

تظهر أهمية الدّراسة على النّحو الآتي:

أولاً: الأهمية النّظرية

تكمن أهمية هذه الدّراسة في استجابتها للاتجاهات التّربوية الحديثة والتي تنادي بضرورة تفعيل القيادات الحديثة في القطاع التّربوي، وتنبع أهميتها أيضًا في تسليط الضّوء على أهمية القيادة الرّيادية والتّمكين الوظيفي وهي مواضيع في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة التّربوية في المؤسسات التّربوية؛ لارتباطها الوثيق بعناصر النّظام التّعليمي، ولتأثيرها المباشر على تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لهم في أداء أعمالهم، والمساهمة في رفد المكتبة العربية بدراسة علمية فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الرّيادية بوصفها نمط قيادي حديث، وانعكاساتها على العملية التّعليمية، وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي، كما تستمد أهميتها من قلة الدّراسات التي عُنيت بدراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية، والتّمكين الوظيفي مما يساعد الباحثين على إجراء المزيد من الدّراسات المشابهة لمحاور الدّراسة في أماكن مختلفة.

ثانيًا: الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدّراسة الآتي:

- القيادات الإدارية في وزارة التّربية والتّعليم؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدّراسة بتغذية راجعة لواقع ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم وما لهذه النّتائج من أهمية في رفع كفاءة أداء المعلمين، والاهتمام بالتّنمية المهنية لهم، والعمل على تحقيق أهداف التّعليم، من أجل الاهتمام بالبرامج والدّورات التّدريبية التي من شأنها تزويد المعلمين بكل ما يحتاجونه في مدارسهم .
- تفيد المهتمين بصنع القرار في وزارة التّربية والتّعليم لتعديل السّياسات التّربوية أو تغييرها فيما يتعلق بتطبيق وممارسة أبعاد القيادة الرّيادية، والتّمكين الوظيفي للمعلمين؛ لأهميتها في تحسين أداء عناصر النّظام التّربوي.

مصطلحات الدّراسة

اشتملت الدّراسة على التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **القيادة الرّيادية:** "عملية توليد شيء جديد ذي قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص، والالتزام بالرّؤية وتحمل المخاطر المصاحبة لها" (السكّارنة، 2010، 30). **وتُعرف إجرائيًا بأنها:** الممارسات التي ينتهجها مديرو المدارس التّابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد والتي يفعلونها من ممارسات القيادة الرّيادية المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، وإدارة المخاطر، والاستباقية لتحقيق الأهداف التي يطمحون بتحقيقها وفق أبعاد محددة، وقيست بالدّرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدّراسة على فِقرات محور القيادة الرّيادية التي وضعت لهذا الغرض.
- **التّمكين الوظيفي:** "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين من علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف" (حمود والشّيخ، 2010، 177). **ويُعرف اجرائيًا بأنه:** مقدار الحرية التي تمنحها الإدارة المدرسية للمعلمين، ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، وتقديم الدّعم والتّحفيز لهم، والعمل على مساعدتهم على التّطور المهني لضمان وصولهم إلى التّميز، والارتقاء، تماشيًا مع رؤية المدرسة وأهدافها، وقيس بالدّرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبين محور الاستبانة التي طورت لقياس ذلك.

حدود الدّراسة

وتتمثل حدود الدّراسة بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثَّل في درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد وعلاقتها بالتّمكين الوظيفي للمعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدّراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التّابعة في لمديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة الحالية في المدارس التّابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد.
- **الحد الزّماني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدّراسي الأول للعام(2024).

الطّريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الجزء الآتي:

منهج الدّراسة

استعمل المنهج المسحي الارتباطي لمناسبته أغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدّراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدّراســـة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد والبالغ عددهم (1458) معلمًا ومعلمة، موزعين إلى (533) معلمًا، و(925) معلمة، وفقًا للإحصاءات الصادرة من (قسم التّخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد، 2024)، واختيرت العينة بالطّريقة العشـــوائية الطبقية، حيث تكونت العينة من (537) معلمًا ومعلمة, وتم استعمال (30) مشاركًا كعينة استطلاعية من داخل مجتمع الدّراسة ومن خارج عينتها، للتحقق من دلالات صدق الأداة وثباتها.

أداة الدّراسة

طورت الباحثة اســـتبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدّراســـة، حيث تكونت من جزأين، الجزء الاول: اشـــتمل على البيانات الشّـــخصـــية للمســـتجيبين، أما الجزء الثّاني فتكون من محورين، هما: المحور الأول: لقياس ممارســـة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد، أما المحور الثّاني: فلقياس مســـتوى التّمكين الوظيفي للمعلمين. وبغرض صـــياغة فقرات المحور الأول، تم الرجوع إلى الأدب النّظري والدّراسات السّابقة ذات الصّلة بالموضوع كدراسة كل من (قصاص، 2024؛ الحراحشة، 2023؛ عمرو، 2023؛ الزّهراني، 2022)، جرى التّوصـــــل إلى صـــــياغة (29) فِقرة موزعه على أربعة مجالات؛ هي: الرّؤية الاستراتيجية، والإبداع، وإدارة المخاطر، والاستباقية. أما من أجل صياغة فِقرات المحور الثّاني فقد تم الرّجوع للدراسات التّالية: [2020 , Mosoge & Mataboge؛ الكندي، 2023؛ عبد العال، 2023؛ دراغمه، 2023]، حيث اشـــتمل المحور بصـــورته الأولية على (31) فِقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: تفويض الصّلاحيات, وتدريب الموظفين، والاتصال الفعّال، والتّحفيز.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صـدق المحتوى للأداة عُرضـت بصـورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وعددهم (20) محكمًا، من أصـحاب الخبرة والاختصـــــاص في مجالات: الإدارة التّربويّة، من العاملين في الجامعات الأردنية ووزارة التّربية والتّعليم العالي، لإبداء آرائهم في فقراتها من حيث وضـوح المعنى، والصّـياغة اللغوية، والشّـمولية، ومدى انتمائها للمجال الّذي صـنّفت فيه، وأي تعديلات يرونها مناسـبة. وفي ضـوء التّغذية الرّاجعة من المحكّمين، أُجريت التّعديلات المطلوبة، وقد اقترح المحكمين إضـافة إدارة المخاطر بدل المخاطرة في اسـتبانة القيادة الرّيادية، وتعديل صـــياغة بعض الفقرات حيث عُدلت صـــياغة الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11،12، 13، 14، 15، 16، 17،18، 19، 20) من فقرات المحور الأول (درجة ممارســـة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس) بحيث تكون المحور بصـورته النّهائية من (29) فِقرة. أما بالنسـبة للمحور الثّاني (التّمكين الوظيفي للمعلمين) فجرى تعديل مجال التّنمية المهنية بدل مجال تدريب الموظفين، وتعديل صياغة بعض الفقرات حيث تم تعديل صياغة الفقرات (2، 5، 11، 13، 16، 17، 19، 20، ،22، 24،29)، بحيث تكون المحور بصورته النّهائية من (31) فقرة.

صدق البناء للأداة

طبقت الاســـتبانة على عينه اســـتطلاعيه مؤلفة من (30) معلمًا ومعلمه من العاملين في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له والجدول (1) يبين ذلك:

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

المحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس الحكومية											
المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة مع	
		المجال	المحور			المجال	المحور			المجال	المحور
الرّؤية الاستراتيجية	1	.77**	.65**		12	.79**	.67**		23	.84**	.84**
	2	.89**	.83**		13	.93**	.85**	الاستباقية	24	.88**	.85**
	3	.88**	.81**		14	.89**	.84**		25	.81**	.68**
	4	.85**	.79**		15	.91**	.84**		26	.87**	.75**

	5	.90**	.77**		16	.71**	.77**	27	.90**	.81**
	6	.93**	.86**		17	.70**	.88**	28	.82**	.80**
	7	.85**	.76**	إدارة المخاطر	18	.62**	.86**	29	.82**	.70**
الإبداع	8	.86**	.79**		19	.68**	.85**			
	9	.89**	.83**		20	.72**	.86**			
	10	.85**	.77**		21	.74**	.80**			
	11	.89**	.84**		22	.66**	.88**			
المحور الثاني: مستوى التّمكين الوظيفي										
المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة مع
		المجال	المحور			المجال	المحور			المجال	المحور
تفويض الصلاحيات	1	.93**	.82**		13	.87**	.78**	التحفيز	25	.84**	.82**
	2	.92**	.83**		14	.91**	.87**		26	.88**	.85**
	3	.92**	.80**		15	.81**	.79**		27	.89**	.82**
	4	.92**	.85**		16	.77**	.73**		28	.86**	.82**
	5	.92**	.81**	الاتصال الفعال	17	.87**	.81**		29	.89**	.85**
	6	.91**	.85**		18	.77**	.76**		30	.84**	.84**
	7	.84**	.78**		19	.90**	.85**		31	.86**	.82**
	8	.84**	.88**		20	.86**	.83**				
التّنمية المهنية	9	.90**	.82**		21	.87**	.86**				
	10	.88**	.85**		22	.93**	.90**				
	11	.87**	.86**		23	.79**	.71**				
	12	.87**	.75**		24	.84**	.83**				

**دالة إحصائيا عند مستوى α=0.01

**دالة إحصائيا عند مستوى α=0.01

يلاحظ من نتائج الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط (بيرســـون) للفقرات مع المجالات في المحور الأول قد تراوحت بين (0.77–0.91)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.62–0.88)، وأن قيم معاملات ارتباط (بيرســون) للفقرات مع

المجالات في المحور الثاني قد تراوحت بين (0.77–0.93)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.71–0.90)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، وتُعد هذه القيم مقبولة؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريها.

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتســـاق الداخلي للأداة؛ اســـتعملت معادلة (كرونباخ ألفا) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاســتطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاســتقرار للأداة ومحوريها ومجالاتهما؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاســتطلاعية بفاصــل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات (كرونباخ ألفا)، وثبات الاستقرار للأداة ومحوريها ومجالاتهما

المحور الأول: القيادة الريادية			
المجال	**كرونباخ ألفا**	**ثبات الاستقرار**	**عدد الفقرات**
الرّؤية الاستراتيجية	0.95	0.96	7
الإبداع	0.96	0.92	8
إدارة المخاطر	0.93	0.94	7
الاستباقية	0.94	0.93	7
الكلي	0.98	0.90	29
المحور الثاني: التمكين الوظيفي			
المحور	**كرونباخ ألفا**	**ثبات الاستقرار**	**عدد الفقرات**
تفويض الصّلاحيات	0.97	0.98	8
التّنمية المهنية	0.95	0.94	8
الاتصال الفعال	0.95	0.93	8
التّحفيز	0.95	0.93	7
محور التّمكين الوظيفي	0.98	0.95	31

يُلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات المحور الأول تراوحت بين (0.93–0.96)، فيما تراوحت قيم ثبات الاســتقرار لمجالات المحور ما بين (0.92–0.96)، وأن قيم معاملات ثبات(كرونباخ ألفا) لمجالات المحور الثاني تراوحت بين (0.95–0.98)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار لمجالات المحور ما بين (0.93–0.98). وتُعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

معيار تصحيح أداة الدراسة

سيتم تبني النموذج الإحصائي ذي التدريج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة إلى خمسة مستويات بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى قيمة في تدريج المقياس –أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات (ليكرت الخماسي) فإن:
طول الفئة = (5–1) ÷ 5= 0.8

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالاتي:

- من (1) إلى أقل من (1.8) درجة منخفضة جدًا.
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة منخفضة.
- من 2.6)) الى أقل من (3.4) درجة متوسطة.
- من 3.4)) إلى أقل من (4.2) درجة مرتفعة.
- (4.2) فأكثر درجة مرتفعة جدًا.

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن السّؤالين الأول والثّاني؛ احتسبت الأوساط الحسابة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدّراسة.
- للإجابة عن السّؤال الثّالث؛ استعمل معامل ارتباط (بيرسون) للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس، ومستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولًا: نتائج السّؤال الأول ومناقشته والذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السّؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرّقم	الرّتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
1	1	**الرّؤية الاستراتيجية**	4.07	0.78	مرتفعة
2	2	**الإبداع**	4.05	0.84	مرتفعة
4	3	**الاستباقية**	4.02	0.80	مرتفعة
3	4	**إدارة المخاطر**	3.99	0.80	مرتفعة
		درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية ككل	4.03	0.75	مرتفعة

يلاحظ من النّتائج في الجدول(3) أن تقديرات العينة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين على مجالات المحور قد صُنفت وفقًا للمتوسطات الحسابية بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.03). وبانحراف معياري(0.75)، وقد جاءت المجالات وفقًا للترتيب الآتي: حيث جاء مجال الرّؤية (الاستراتيجية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، وبانحراف معياري(0.78)، وبدرجة مرتفعة، يليه مجال الإبداع في المرتبة الثّانية بمتوسط حسابي (4.05)، وبانحراف معياري (0.84)، وبدرجة مرتفعة، ثم يليه مجال الاستباقية في المرتبة الثّالثة بمتوسط حسابي (4.02)، وبانحراف معياري (0.80)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة مرتفعة. ويمكن عزو هذه النّتيجة إلى تبني مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد لأبعاد القيادة الرّيادية والتي بدورها تركز على تمكين المعلمين للمهارات والكفايات اللازمة لتحقيق أهدافها المدرسية بصورة فعالة وهادفة، فهم يرون أن لدى مديريهم رؤية مدرسية محددة ومدروسة تجاه تطبيق القيادة الرّيادية في مدارسهم، وأن لدى مديري المدارس رؤية (استراتيجية) فهم يسعون لتطوير المدرسة بالبحث عن الطّرق الحديثة المبتكرة للتّغيير. يضاف إلى ذلك بحث مديري المدارس عن الانجازات التي تحقق التّميز لهم ولمدارسهم ولمعلميهم، وتحقيق المعايير التي تؤهلهم للفوز بالجوائز التّقديرية مثل: جائزة المدير المتميز، والمعلم المتميز، والمرشد المتميز، وغيرها من الجوائز، كما من الممكن عزو السّبب إلى التّنافس بين مديري المدارس لتحسين مدارسهم وتطويرها، وإلى اهتمام وزارة التّربية والتّعليم بتعيين القيادات التّربوية التي تتمتع بالكفاءة العالية، والمهارة والخبرة، ربما يعود ارتفاع ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس إلى أثر الدّورات التّدريبية والورش التّعليمية التي تعقدها وزارة التّربية والتّعليم كدورة القيادة التّعليمية، وحصول مديري المدارس على التّرقيات الإدارية، والحوافز المادية لمن يجتاز هذه الدّورات بنجاح.

اتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة قصاص (2024)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة توظيف مديري المدارس في قصبة إربد للقيادة الرّيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة. كما اتفقت الدّراسة الحالية مع دراسة الحراحشة (2023) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مهارات الرّيادة القيادية لدى مديري المدارس الثّانوية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت على نحو عام مرتفعة. واختلفت نتائج الدّراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: (عمرو، (2023)؛ والزّهراني (2022)، التي أظهرت نتائجها أنَّ مدى توافر سمات القيادة الرّيادية جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي مناقشة فقرات كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

أولًا: مجال الرّؤية الاستراتيجية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرّؤية الاستراتيجية مرتبة تنازليًا

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
4	1	يشجع العمل بروح الفريق لإنجاز رؤيته المستقبلية	4.17	0.86	مرتفعة
1	2	ينشر رؤية المدرسة على موقعها الإلكتروني	4.11	0.92	مرتفعة
2	3	يحول الرّؤية المدرسية إلى واقع عملي ممارس	10.4	0.87	مرتفعة
6	4	يترجم رؤية المدرسة إلى واقع من الفعاليات المدرسية	4.06	0.90	مرتفعة

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
7	5	يتخذ كافة الإجراءات اللازمة لمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية وتقويمها	4.05	0.90	مرتفعة
3	6	يستثمر التّغذية الرّاجعة عند صياغة رؤية المدرسة	4.01	0.87	مرتفعة
5	7	يُشرك المعلمين في صياغة الرّؤية المستقبلية للمدرسة	3.99	0.99	مرتفعة
		مجال الرّؤية الاستراتيجية	**4.07**	**0.78**	**مرتفعة**

يبين الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.99–4.17)، إذ جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يشجع العمل بروح الفريق لإنجاز رؤيته المستقبلية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وبدرجة مرتفعة، يُعزى السّبب في ذلك إلى حرص مديري المدارس على إنجاز الرّؤية المستقبلية للمدرسة يضاف إلى ذلك الحرص على تشجيع المعلمين على العمل من خلال الفرق التّعاونية، ومجتمعات التّعلم؛ لتحقيق الميزة التّنافسية بين المدارس، أيضًا إدراك القيادات التّربوية أهمية التّعاون والتّفاعل والتّواصل بين المعلمين بمختلف المستويات، وبجميع الاتجاهات لإنجاز المهام المطلوبة منهم بكل سهولة ويسر؛ ولتحقيق التّميز والتّطور والرّيادة الوظيفية، وجاءت الفقرة (5) ونصها "يُشرك المعلمين في صياغة الرّؤية المستقبلية للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبدرجة مرتفعة، ويُعزى السّبب إلى أنَّ مديري المدارس يُمثلون أعلى الهرم التّعليمي في مدارسهم، وأنَّ المعلمين يثقون بالقرارات التي يتخذها المدير، فهم على دراية بحجم مسؤولياته وانشغاله في انجاز المهام الإدارية، بالتّالي قد لا يكون لديه متسع من الوقت لإشراكهم في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية، أو قد يكون السّبب أنَّ بعض مديري المدارس ينتهج (البيروقراطية) الإدارية، تفضيل بعض مديري المدارس فرض السّيطرة الكاملة، والميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات المدرسية، والافتقار إلى الخبرة الكافية في إشراك المعلمين في صياغة الرّؤى المدرسية.

ثانيًا: مجال الإبداع:

جدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإبداع مرتبة تنازليًا

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
8	1	يستثمر المهارات الإبداعية	4.13	0.89	مرتفعة
10	2	يدعم المشاركة في المشاريع الإبداعية	10.4	0.98	مرتفعة
9	3	يتيح الفرص لتجريب أفكار جديدة	4.08	0.91	مرتفعة
12	4	يكافئ إنجازات المعلمين والطلبة الإبداعية	4.05	0.96	مرتفعة
14	5	يشجع إقامة مجتمعات التّعلم الدّاعمة للإبداع	4.03	0.95	مرتفعة
11	6	يُقدم حلولًا مبتكرة لمواجهة مشكلات العمل	4.02	0.92	مرتفعة
15	7	يوظف الإمكانيات التّقنية كافة لإنجاز المهمّات بأقل وقت وجهد	4.01	0.95	مرتفعة

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
13	8	يهيئ مُناخًا تنظيميًا داعمًا للإبداع	4.00	0.96	مرتفعة
الإبداع ككل			**4.05**	**0.84**	**مرتفعة**

يبيّن الجدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4-4.13)، حيث جاءت الفقرة (8) التي تنص على "يستثمر المهارات الإبداعية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وبدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النّتيجة إلى أنَّ لدى أغلب مديري المدارس وعي بأهمية استثمار المهارات والأفكار الإبداعية لدى المعلمين في تحسين مستوى أدائهم في العملية التّعليمية، إضافة إلى اقتناع مديري المدارس ورغبتهم بالتّطوير، والتّغيير، والخروج عن المألوف، والسّعي إلى التّحسين، والتّكيف مع التّغيرات التي يشهدها الميدان التّربوي، قد يُعزى السّبب إلى الدّورات والبرامج التّدريبية التي تطرحها وزارة التّربية، والتّعليم لمديري المدارس التي تهدف إلى تطوير الكفايات، والمهارات الرّيادية لديهم، التي منها دورة القيادة التّعليمية، أيضًا الخطة التّطويرية التي تتفرع إلى أربعة مجالات يعمل المعلمون فيها ضمن فرق عمل للنهوض بالمدرسة واستثمار خبرات المعلمين والإفادة منها في إيجاد طرق تدريسية مبتكرة، ومشاركتها مع بعضهم بمجتمعات التّعلم المدرسية. بينما جاءت الفقرة (13) ونصها " يهيئ مُناخًا تنظيميًا داعمًا للإبداع" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وبدرجة مرتفعة، ويُعزى السّبب إلى قيام مديري المدارس بتوفير الموارد المادية، والمالية اللازمة لتحقيق الإبداع، فضلًا عن قيام المديرين بالتركيز على الأفكار الجديدة في العمل، والحرص على اتباع الأساليب الإدارية الإبداعية والمرونة في تطبيق والقوانين والتّعليمات، وتحفيز المعلمين المبدعين.

ثالثًا: مجال إدارة المخاطر

جدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة المخاطر مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
18	1	يوظف الموارد المتاحة لتطوير المدرسة	4.06	0.90	مرتفعة
19	2	يقدم بدائل عدّة للتعامل مع المخاطر في المدرسة	4.03	0.89	مرتفعة
16	3	يُقيّم المخاطر قبل اتخاذ أي قرار.	4.02	0.87	مرتفعة
22	4	يتخذ التّدابير اللازمة للتقليل من مخاطر المشاريع الجديدة.	4.01	0.90	مرتفعة
20	5	يضع خطة علاجية خاصة بإدارة المخاطر والأزمات	3.99	0.94	مرتفعة
17	6	يستثمر المخاطر كفرص للتعلم في المدرسة	3.92	0.93	مرتفعة
21	7	يُشركهم عند صياغة خطة لإدارة المخاطر	3.90	0.96	مرتفعة
		مجال إدارة المخاطر	**3.99**	**0.82**	**مرتفعة**

يبين الجدول (6) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.90-4.06)، حيث جاءت الفقرة (18) التي تنص على " يوظف الموارد المتاحة لتطوير المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.06)، وبدرجة مرتفعة، ربما يعود السبب إلى أنَّ من مهام

القائد التّربوي الذي يسعى لتطوير العملية التّعليمية التّعلمية والوصول إلى الإبداع المؤسسي أن يوظف ما لديه من موارد سواء أكانت مادية، أم مالية، أم بشرية، ويستثمرها بشكل إبداعي، أي أن يكون لديه المقدرة على تحمل المخاطر والتّنبؤ بها قبل حدوثها، وهذا ما تؤكد عليه البرامج، والدّورات التّدريبية التي تعقدها وزارة التّربية والتّعليم بهدف تحسين القدرات القيادية لدى القادة التّربويين بحيث تجعلهم أكثر مرونةً عند التّعامل مع المخاطر التي تواجههم وإدارتها بحرفية، والتّقليل من الاثار التي قد تنجم عنها، بوضع القائد المناسب في المكان المناسب. بينما جاءت الفقرة (21) ونصها " يُشركهم عند صياغة خطة لإدارة المخاطر" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبدرجة مرتفعة، يُعزى السّبب إلى انشغال القيادات المدرسية بإنجاز الأعمال الإدارية، والفنية في المدرسة، يضاف إلى ذلك انشغال المعلمين أيضًا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم؛ ممّا يضطر القائد التّربوي لصياغة خطة إدارة المخاطر وحده، وعدم إشراك المعلمين في ذلك، وربما يكون السّبب تقيد القيادات المدرسية بالقوانين واللوائح، والبعد عن المخاطرة خوفًا من الفشل من التّجريب، أو قلة الاهتمام بوضع الخطة بمشاركة المعلمين، والحصول عليها جاهزة من المواقع الالكترونية، وإجراء تعديلات بسيطة عليها بسبب ضغوطات العمل التي يتعرض لها مديري المدارس والمعلمين.

رابعًا: مجال الاستباقية

جدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستباقية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدّرجة
23	1	يشجع المبادرات التي يطرحها المعلمون	4.15	0.87	مرتفعة
29	2	يخطط للأعمال قبل تنفيذها لتقليل الأخطاء	4.05	0.98	مرتفعة
25	3	يستطلع أراء أوليا الأمور فيما يخص تعلم أبنائهم	4.02	0.92	مرتفعة
24	4	يضع خطط بديلة للعمل في حالة الطوارئ	4.01	0.90	مرتفعة
28	4	يواكب التّطورات التقنية في العملية التّعليمية التّعلمية	4.01	0.91	مرتفعة
27	6	يبادر لحل المشكلات التعليمية قبل تحولها إلى أزمات	3.99	0.91	مرتفعة
26	7	يمتلك المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	3.93	0.93	مرتفعة
		مجال الاستباقية	4.02	0.80	مرتفعة

يبين الجدول (7) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.93–4.15)، حيث جاءت الفقرة (23) التي تنص على "يشجع المبادرات التي يطرحها المعلمون" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبدرجة مرتفعة، ويُعزى السّبب في ذلك لشعور مديري المدارس بأهمية المبادرات التي يطرحها المعلمون في تحسين العملية التّعليمية التّعلمية، ومواكبة التّطور المعرفي، وما يراه المعلمون من أهمية للدور الكبير الذي يقوم به مديرو المدارس في دعم الأفكار الإبداعية، ووعي الإدارة المدرسية بعدم الجدوى من اتباع الأساليب التّقليدية للنهوض بالعملية التّعليمية. وجاءت الفقرة (26) ونصها "يمتلك المقدرة على التّنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النّتيجة إلى التّطور المعرفي، الذي تشهده السّاحة التّعليمية التي تتطلب قائدا تربويا يمتلك صفات المبادأة، والجرأة، ولديه حس عال ، ومقدرة على التّنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتحولها إلى أزمات، إضافة إلى الخبرة الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس التي تمكنهم من تضمين المشكلات والتّحديات التي من الممكن أن

تعيق تقدم العملية التّعليمية، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا ما يشعر به المعلمون من مديريهم خلال الاجتماعات التي تُعقد بشكل دوري.

ثانيًا: نتائج السّؤال الثّاني ومناقشته والذي نصَّ على: "ما مستوى التّمكين الوظيفي في المدارس التّابعة لمديريات التّربية والتّعليم في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السّؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد من وجهة نظر المعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية والجدول(8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التّمكين الوظيفي مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرّقم	الرّتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	التّنمية المهنية	4.10	0.77	مرتفع
4	2	التّحفيز	4.08	0.84	مرتفع
3	3	الاتصال الفعّال	4.04	0.82	مرتفع
1	4	تفويض الصّلاحيات	4.00	0.86	مرتفع
		مستوى التّمكين الوظيفي ككل	**4.05**	**0.78**	**مرتفع**

يلاحظ من النّتائج في الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد لمستوى التّمكين الوظيفي لدى المعلمين على المجالات ككل بلغت (4.05) كما كانت قيمة الانحرافات المعيارية لتقديراتهم (0.78)، وبمستوى مرتفع. وقد جاءت المجالات وفقًا للترتيب الآتي: حيث جاء مجال التّنمية المهنية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.77)، وبمستوى مرتفع، يليه مجال التّحفيز في المرتبة الثّانية بمتوسط حسابي (4.08)، وبانحراف معياري(0.84)، وبمستوى مرتفع ،ثم يليه مجال الاتصال الفعّال في المرتبة الثّالثة، بمتوسط حسابي (4.04)، وبانحراف معياري (0.84)، وبمستوى مرتفع ، بينما جاء مجال تفويض الصلاحيات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4)، وبانحراف معياري(0.86)، وبمستوى مرتفع. ويمكن إرجاع هذه النّتيجة وفق ما يراه أفراد عينة الدّراسة إلى وعي الإدارة المدرسية بأهمية التّنمية المهنية للمعلمين، وأثرها على تحسين مهاراتهم وتطويرها بالإضافة إلى أهمية التّحفيز، وتفويض الصّلاحيات، والاتصال الفعّال بين جميع عناصر العملية التّعليمية التّعلمية،. كما يمكن أن تعزى النّتيجة إلى أن مديري المدارس يقومون بتفويض جزء من صلاحياتهم للمعلمين نذكر منها على سبيل المثال الخطط الفصلية والفردية التي يعدها المعلمون بداية العام الدّراسي، وجدول الحصص الأسبوعي، وأساليب التّدريس وغيرها من الصّلاحيات إلا أن هذه الصّلاحيات مشروطة بالموافقة من الإدارة المدرسية أو المشرف التّربوي المختص. وإدراك أهمية توافر المعلومات والعمل على مشاركتها مع المعلمين في جميع الاتجاهات. واتفقت نتائج هذه الدّراسة مع نتائج دراسة دراغمه (2023)، و الكندي (2022) والتي كانت نتيجتها أن واقع تحقيق التّمكين الإداري، والرّضا الوظيفي في مؤسسات التّعليم جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت الدّراسة مع دراسة عبد العال (2023) التي أظهرت نتائجها أن واقع التّمكين الإداري بمجالاته الأربعة: (السّلطة، والتّدريب، وفرق العمل، ومعلومات العمل) جاء بمستوى متوسط.

وفيما يلي مناقشة فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النّحو الآتي:

أولًا: مجال تفويض الصّلاحيات

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصّلاحيات مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يتقبل آراء أولياء الأمور فينا يتعلق بتعلم أبنائهم	4.04	0.93	مرتفع
8	2	يفوض الصّلاحيات بناء على الأنظمة ويتابعها	4.02	0.94	مرتفع
1	3	يوزع المهمّات القيادية بعدالة	4.01	0.98	مرتفع
2	4	يمنحهم المرونة في أثناء أداء أعمالهم	4.00	0.91	مرتفع
5	5	يفسح المجال لممارسة بعض الأدوار القيادية	3.95	0.97	مرتفع
6	6	يوفر المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية	3.92	0.96	مرتفع
3	6	يُشركهم في رسم السّياسات المدرسية	3.92	0.96	مرتفع
4	8	يتيح الفرصة لصناعة القرارات المدرسية	3.90	0.99	مرتفع
		مجال تفويض الصّلاحيات	**4.00**	**0.86**	**مرتفع**

يبيّن الجدول (9) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.90–4.04)، حيث جاءت الفقرة (7) التي تنص على " يتقبل آراء أولياء الأمور فيما يتعلق بتعلم أبنائهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، بمستوى مرتفع؛ وتعزو الباحثة النّتيجة المرتفعة في مجال تفويض الصّلاحيات الذي يعدُّ من العناصر المهمة للتّمكين إلى الاهتمام الذي توليه وزارة التّربية والتّعليم في المدارس الأردنية؛ لتعزيز الشّراكة بين المدرسة والأسرة بوساطة الخطة التّطويرية التي تعتمدها في مدارسها، من هنا يحرص المدير على توطيد العلاقات مع أولياء الأمور، وبناء شراكات قوية بين المدرسة والأسرة، فهم شُركاء أساسيون في العملية التّعليمية، والأقدر على تحديد احتياجات أبنائهم، وتقبل المدير لآرائهم أمر مهم لدعم المدرسة، وتعزيز عملية التّعلم، وتحمل مسؤولية تعلم أبنائهم، والعمل على بناء علاقة إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل، وتعزيز الثقة، وتنمية التّواصل الفعّال بين المدرسة والأسرة، والمشاركة في حل المشكلات التي يتعرض لها الطّلبة في المدرسة. بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "يتيح الفرصة لصناعة القرارات المدرسية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.90). بمستوى مرتفع؛ ويعود السّبب إلى قناعة الإدارة المدرسية بضرورة تمكين المعلمين بغض النّظر عن مؤهلاتهم العلمية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، والعمل على تفويضهم لبعض الصّلاحيات التي تخدم عملهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في العملية التّعليمية، وحثهم على التّنويع في أساليب التّدريس، ومشاركة خبراتهم، وإنجازاتهم مع زملائهم، حيث يرى مديرو المدارس أنَّ التّمكين الوظيفي للمعلمين يعود بفوائد على المؤسسات التّعليمية، حيث يتمَّ من خلاله تحقيق الأهداف التي يُخطط لها في بداية العام الدّراسي، كما يساعد المعلمين على مواكبة المستجدات التي تخدم العملية التّعليمية؛ بالتّالي الشعور بالرّضا الوظيفي، وتوفير بيئة تعليمية يسودها الاحترام المتبادل بين أفراد الأسرة المدرسية جميعهم.

ثانيًا: مجال التّنمية المهنية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التّنمية المهنية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	يشجع على التّطور المهني	4.16	0.81	مرتفع
16	2	يشجع تبادل الزّيارات الصّفية بين المعلمين لبناء مجتمع تعليمي	4.13	0.85	مرتفع
13	2	يشجع الالتحاق بالبرامج التّدريبية	4.13	0.85	مرتفع
10	4	يعزز العمل بروح الفريق الواحد	4.11	0.88	مرتفع
14	4	يحثهم على تبادل الخبرات المعرفية	4.11	0.86	مرتفع
11	6	يشجع على تطوير مهاراتهم التّقنية	4.06	0.87	مرتفع
15	6	يقترح البرامج التّدريبية بناء على احتياجات المعلمين	4.06	0.89	مرتفع
12	8	يُطلعهم على آخر المستجدات المهنية	4.04	0.87	مرتفع
		التّنمية المهنية ككل	**4.10**	**0.77**	**مرتفع**

يبيّن الجدول (10) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.04-4.16)، حيث جاءت الفقرة (9) التي تنص على "يشجع على التّطور المهني" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، بمستوى مرتفع؛ وتعزو الباحثة هذه النّتيجة إلى وعي، وإدراك المؤسسات التّربوية بأهمية التّنمية المهنية للمعلمين، وتوفيرها للبرامج التّدريبية المخصصة؛ لتأهيلهم وتدريبهم على استعمال الأساليب التّدريسية الحديثة، كما يمكن أن يعود السّبب إلى الدّورات التّدريبية، والنّدوات، وورش العمل، التي تُعقد داخل المؤسسة وخارجها، التي من شأنها العمل على تطور المعلمين، وتقدمهم، وتنمية مهاراتهم وكفاءتهم، وزيادة الثّقة بأنفسهم، وبما يقومون به من عمل إضافة إلى أنَّها تعودهم على تحمل مسؤولية تعليم طلبتهم، أيضًا تشجع المؤسسات التّربوية المعلمين على تبادل الخبرات، والمعلومات بينهم بإقامة مجتمعات التّعلم، وفرق العمل، والعمل الجماعي، وتبادل الزّيارات الصّفية بينهم للإفادة من خبراتهم ومشاركتها. بينما جاءت الفقرة (12) ونصها " يُطلعهم على آخر المستجدات المهنية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، بمستوى مرتفع. يُعزى السّبب في ذلك إلى استثمار مديري المدارس ليومهم الإداري بشكل فعّال، واستثماره للمجموعات التّعليمية التي تعمل على نشر المستجدات المهنية، أيضًا تستعمل المدارس مجموعات (الواتساب) وتقوم بنشر كل ما يستجد على السّاحة التّربوية.

ثالثًا: مجال الاتصال الفعّال:

جدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الفعّال مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	1	يوضّح التّعليمات والإجراءات المتعلقة بالعمل	4.12	0.86	مرتفع
24	2	يستثمر المناسبات المختلفة للاتصال بالمجتمع المحلي	4.07	0.91	مرتفع

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22	3	يوظف وسائل التواصل الفعّالة في الحالات الطّارئة	4.06	0.90	مرتفع
21	4	يحرص على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين	4.05	0.93	مرتفع
17	5	يسمح للتعبير عن الآراء بحرية	4.03	0.96	مرتفع
23	5	يوفر قنوات اتصال حديثة لأداء المهمّات المطلوبة	4.03	0.90	مرتفع
19	7	يُفعّل الاتصال بمختلف الاتجاهات في المدرسة	4.02	0.91	مرتفع
20	8	يعمل على حل الصّراعات المدرسية بطريقة بناءة	3.99	0.96	مرتفع
		مجال الاتصال الفعال	**4.04**	**0.82**	**مرتفع**

يبين الجدول (11) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.99–4.12)، حيث جاءت الفقرة (18) التي تنص على "يوضّح التّعليمات والإجراءات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بمستوى مرتفع؛ وتفسر الباحثة هذه النّتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يقومون بدور رئيس في تحديد المسؤوليات، وتوفير التّعليمات الواضحة، وتوضيح الإجراءات التي ينبغي على المعلمين اتباعها؛ ليتمكنوا من أداء المهام المطلوبة منهم، والقيام بواجباتهم، فقيام المدير بدوره في المدرسة أمر في غاية الأهمية لإدارة المدرسة بفعالية، ولنجاح العملية التّعليمية، ولتوجيه جهود المعلمين لتحقيق أفضل النّتائج. بينما جاءت الفقرة (20) ونصها " يعمل على حل الصّراعات المدرسية بطريقة بناءة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، بمستوى مرتفع؛ وتُعزى هذه النّتيجة إلى مدير المدرسة الذي يُمثل رأس الهيكل التّنظيمي في المدرسة، فعلى عاتقه تقع مسؤولية تنظيم الأمور الإدارية، والتّعليمية كافة، والحرص على نجاح سير العملية التّعليمية، والدّور الأكبر للمدير يتضمن حل الصّراعات التي تنشأ بين عناصر العملية التّعليمية التّعلمية كافة، وكيفية التّعامل معها، ومعرفة الأسباب التي تؤدي إليها، ومعالجتها بصورة بنّاءه ومنصفة بفتح قنوات الحوار بين الأطراف جميعهم، ومساعدتهم على تقبل وجهات نظر بعضهم بعضًا، حيث يعود فن حل الصّراعات بالفائدة على الأفراد جميعهم في المدرسة فمنها يتمُّ بناء علاقات اجتماعية قوية بينهم. وتنشأ مهارات **حياتية قيمة**، مثل: ثقافة احترام الرّأي، والرّأي الأخر، والتواصل، ومهارة حل المشكلات، وغيرها من المهارات المهمة للمعلمين والطّلبة.

رابعًا: مجال التّحفيز

جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التّحفيز مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
25	1	يتعامل معهم باحترام	4.17	0.94	مرتفع
27	2	يحفز بشكل فردي وجماعي	4.10	0.92	مرتفع
30	3	يشجع الأفكار المتعلقة بتحسين العملية التعليمية	4.08	0.91	مرتفع
28	4	يُكرم المتميزين في العمل	4.07	0.94	مرتفع

الرّقم	الرّتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
31	5	يعزّز الجهود المبذولة في العملية التعليمية بشكل مهني	4.05	0.91	مرتفع
29	5	يمنح الفرص لتصحيح الأخطاء	4.05	0.95	مرتفع
26	7	يُعامل المعلمين بعدالة	4.04	0.96	مرتفع
		مجال التّحفيز	**4.08**	**0.84**	**مرتفع**

يبين الجدول (12) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.04–4.17)، حيث جاءت الفقرة (25) التي تنص على " يتعامل معهم باحترام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بمستوى مرتفع؛ وتعزو الباحثة هذه النّتيجة إلى وعي الإدارات المدرسية بأهمية تقوية العلاقات الإنسانية بينها وبين المعلمين وبين المعلمين أنفسهمبالاحترام المتبادل بينهم، وعدم التّعالي عليهم، والحرص على تفهّم الظّروف الطّارئة للمعلمين ومراعاتها؛ ممّا يعود بالأثر الإيجابي على المدرسة والعاملين فيها، حيث يسود جو من الاحترام، والألفة، والرّضا النّفسي بين الجميع؛ فيقبلون على العمل بكل نشاط وفاعلية، كما يمكن أن يعود سبب معاملة مدير المدرسة للمعلمين باحترام إلى شعورهم النّابع من الالتزام الدّيني والاخلاقي المنبثق من تعاليم الدّين الإسلامي. بينما جاءت الفقرة (26) ونصها " يُعامل المعلمين بعدالة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، بمستوى مرتفع؛ وتفسر الباحثة سبب هذه النّتيجة وحصولها على المرتبة الأخيرة بالرّغم من أهميتها إلى إدراك المدير أهمية أن يتعامل مع المعلمين بعدالة وشفافية، وهو ما ينص عليه قانون العمل، وذلك بتوزيع المسؤوليات، والأدوار، والمهام بين المعلمين بالتّساوي دون تمييز؛ ممّا يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية بينهم، والاستماع إلى أفكارهم، وآرائهم واحترامها، وتقدير جهودهم، بهدف تحسين بيئة العمل المدرسية، وتعزيز روح التّعاون، والعمل بروح الفريق بين المعلمين؛ ممّا ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم في المدرسة، ورفع مستوى التّحصيل العلمي للطلبة، وتحسين صورة المدرسة في المجتمع، وزيادة ثقتهم فيها؛ ممّا يؤدي إلى وجود بيئة خصبة، ومحفزة للأداء والتطوير، وتحسين العملية التّعليمية بوجه عام، فالمدير يعي أنَّ غياب العدالة سيؤدي حتمًا إلى ظهور ممارسات سلبية تجاه المدرسة منها: ضعف الولاء، والانتماء الوظيفي لدى المعلمين، وارتفاع معدلات دوران العمل، ونشوء الصّراع التّنظيمي في المؤسسة.

ثالثًا: نتائج السّؤال الثّالث ومناقشته الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بنى عبيد ومستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين؟". للإجابة عن هذا السّؤال؛ تم استخراج معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس، ومستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين، وكما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13) معاملات ارتباط (بيرسون) بين ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس ومستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين

	التّمكين الوظيفي				
	تفويض الصّلاحيات	**التّنمية المهنية**	**الاتصال الفعّال**	**التّحفيز**	**التّمكين الوظيفي ككل**
الرّؤية الاستراتيجية	0.768^{**}	0.805^{**}	0.778^{**}	0.799^{**}	0.847^{**}
الإبداع	0.730^{**}	0.770^{**}	0.781^{**}	0.805^{**}	0.828^{**}

إدارة المخاطر	0.756**	0.789**	0.781**	0.807**	0.841**
الاستباقية	0.720**	0.765**	0.733**	0.755**	0.799**
القيادة الرّيادية ككل	0.790**	0.832**	0.815**	0.840**	0.880**

يتضح من النّتائج في الجدول(13) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة($\alpha = 0,05$) بين محور درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس ومجالاته، ومحور مستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين ومجالاته، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.880**)، وهذا يعبر عن علاقة قوية بين المحورين؛ ويعني أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس، ارتفع مستوى التّمكين الوظيفي للمعلمين. وتعزى هذه النتيجة الايجابية إلى عوامل عدة منها: أهمية العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الرّيادية بمجلاتها الأربعة: الرّؤية الاستراتيجية، والإبداع، وإدارة المخاطر، والاستباقية على التّمكين الوظيفي للمعلمين، فمديرو المدارس الذين يُمارسون أبعاد القيادة الرّيادية، ويسعون إلى توظيفها بشكل جيد، ويرغبون في الوصول إلى التّميز في مدارسهم يحرصون على استثمار الرّابط القوي بين الرّيادة والتّمكين باستثمار قدرات معلميهم، وتقبل أرائهم، والايمان بها، وبناء جسور التّعاون بينهم، وذلك بتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية، وتبادل الخبرات، والمعارف بينهم، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، والعمل على تهيئة البيئة المدرسية المحفزة والدّاعمة للإبداع والابتكار، وتوفير الدّعم اللازم لتطوير مهاراتهم، ومساعدتهم على الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي، وفتح قنوات التّواصل بينها وبين المعلمين في جميع الاتجاهات. فالقيادة الرّيادية، والتمكين الوظيفي كلاهما يعملان على توفير بيئة عمل إيجابية تعليمية تساعد على تطوير الطّلبة، وتحقيق المؤسسة التّربوية لأهدافها والوصول بها إلى الميزة التّنافسية مع المؤسسات الأُخرى.

التّوصيات: بناء على النتائج توصى الدراسة بالآتي:

- الحفاظ على المستوى المرتفع لأبعاد القيادة الريادية لمديري المدارس في مجالات (الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وإدارة المخاطر).
- الحفاظ على المستوى المرتفع لمديري المدارس في تمكين معلميهم في مجالات: (التنمية المهنية، والتحفيز، والاتصال الفعّال، وتفويض الصلاحيات).
- دعوة الباحثين والمختصين لإجراء المزيد من الدراسات حول أبعاد القيادية الريادية لمديري المدارس وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للمعلمين في محافظات أخرى وبيئات مختلفة.

المراجع العربية

- الحراحشة، هبه. (2023). درجة ممارسة مهارات الرّيادة القيادية لدى مديري المدارس الثّانوية الحكومية في الأردن. *الجمعية الأردنية للعلوم التّربوية، المجلة التّربوية الأردنية*، 8(4)، 21-34.
- حمود، خضير والشّيخ، روان. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمّان: دار صفاء للنشر والتّوزيع.
- خليل، نبيل (2019).القيادة الرّيادية في التّعليم: المفهوم-الأهمية-المداخل-الأبعاد والكفاءات- المتطلبات. *مجلة العلوم التّربوية، 2*(1)، 347-393.
- دراغمه، ثناء. (2023). *علاقة القيادة التّشاركية بالتّمكين الإداري والرّضا الوظيفي في مؤسسات التّعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح تعزيز أدائهم* [اطروحة دكتوراة غير منشورة]. العربية الأمريكية في جنين.
- ديباجه، ناديا. (2022). دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13*(39)، 99-115.
- راقد، عبد الرّحمان. (2023). *التّمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التّنظيمية* [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. محمد خيضر بسكرة.
- الرضوي، سعد. (2021). التّمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التّنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم التّربوية والنّفسية، 5*(3)، 131- 150.
- الزّهراني، مستورة. (2022). واقع القيادة الرّيادية لدى قائدات الثّانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التّربوية والنّفسية، 6*(43)، 63-82.
- السّكارنه، بلال. (2010). *الرّيادة وإدارة منظمات الأعمال*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتّوزيع والطباعة.
- شطناوي، نواف. (2022). *أبحاث مؤتمر كلية التّربية الرّابع عشر التّربية والتّنمية المستدامة: الرّيادة والابتكار*. المؤتمر الدّولي الرّابع عشر، كلية العلوم التّربوية، جامعة اليرموك (10-22 أيار 2022). عمان: دار المسيرة للنشر والتّوزيع.
- عبد الحليم، تغريد ومرسال، منى. (2019). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة. *المجلة العربية للآداب والدّراسات الإنسانية، 2*(8)، 287 – 380.
- عبد العال، سعاد. (2023). *العدالة التّنظيمية وعلاقتها بالتّمكين الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس-انموذج مقترح في ضوء التّجارب العالمية* [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية.
- عمرو، مرفت. (2023). مدى توافر القيادة الرّيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل. *مجلة الفا للدراسات الإنسانية والعلمي، 2*(7)، 7243-2788.
- قصاص، سناء. (2024). *درجة توظيف مديري المدارس في قصبة إربد القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق التّنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. اليرموك، إربد.
- الكندي، راشد وحيد، حماد والمهدي، ياسر. (2020). درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التّربوية، 18*(1)، 167- 184.
- مصطفى، أميمة. (2017). العدالة التّنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التّنظيمية لأعضاء هيئة التّدريس في جامعة طنطا(دراسة ميدانية). *مجلة كلية التّربية، 41*(3)، 113-251.

References:

- Abdel-Aal, Suaad. (2023). Organizational Justice and Its Relationship to Administrative Empowerment in Palestinian Government Schools in the Jerusalem Governorate from the Perspective of Teachers and School Principals - A Proposed Model in Light of Global Experiences [Unpublished PhD Thesis] (In Arabic), Arab American University.
- Abdul Halim, Taghrid., & Marsal, Mona. (2019). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Social Responsibility: Case Study (In Arabic), Arab Journal of Literature and Humanities, 2(8), 287-380.
- Al-Harahsheh, Habah. (2023). The degree of practicing leadership skills among public secondary school principals in Jordan (In Arabic), Jordanian Society for Educational Sciences, Jordanian Educational Journal, 8(4), 21-34.
- Al-Kindi, Rashid., Waheed, Hammad & Al-Mahdi, Yasser. (2020). The degree of empowerment of teachers in government schools in Muscat Governorate in the Sultanate of Oman. (In Arabic), Jordanian Journal of Educational Sciences, 18(1), 167-184.
- Al-Radawi, Saad. (2021). Administrative empowerment and its relationship to organizational commitment of middle school assistants in Wasit Governorate, Iraq, from their point of view (In Arabic), Arab Journal of Science and

Research Publishing - Journal of Educational and Psychological Sciences, 5(3), 131-150.

- Al-Sakarneh, Bilal. (2010). Leadership and Management of Business Organizations. Amman (In Arabic): Dar al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Al-Zahrani, Mastura. (2022). The reality of entrepreneurial leadership among female leaders of public secondary schools in Jeddah from the perspective of female teachers (In Arabic), Journal of Educational and Psychological Sciences, 6(43), 63-82.
- Amro, Mervat. (2023). The Extent of Availability of Pioneering Leadership among School Principals from the Perspective of School Teachers in the Hebron Education Directorate (In Arabic), Alpha Journal of Humanities and Scientific Studies, 2(7), 2788-7243.
- Ayub, D. & Othman, N. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools**.** Asian Social Science,9 (12), 69-78.
- Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Goodwin, A. L., Hammerness, K., Low, E. L., & Zeichner, K. (2017). Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world. John Wiley & Sons.
- Dibajah, Nadia. (2022). The role of school administration in empowering teachers in light of some demographic variables from the perspective of teachers in Ramtha city schools (In Arabic), Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 13(39), 99-115.
- Daraghmeh, Thana. (2023). The relationship of participatory leadership to administrative empowerment and job satisfaction in Palestinian higher education institutions from the perspective of employees and building a proposed model to enhance their performance [Unpublished doctoral dissertation] (In Arabic), Arab American in Jenin.
- Fairuz, F., Suwiryo, D. H., & Sunarya, E. (2024). Evaluation Of Teacher Empowerment Programs in Optimizing the Quality of Education Services Using the Cipp Model. Sibatik Journal: Journal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan, 3(4), 459-474.
- Hamoud, Khadir., & Al-Sheikh, Rowan. (2010). Quality management in distinguished organizations (In Arabic), Amman: Safa Publishing and Distribution House.
- Karam, A., Kitana, F. (2020). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: UnitedArab Emirates, International Journal of Business and Management, 15 (6), 16-31.
- Kasim, N. M. (2022). The influence of entrepreneurial leadership and sustainability leadership on high-performing school leaders: mediated by empowerment. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3(2), 101-115.
- Khalil, Nabil. (2019). Entrepreneurial leadership in education: concept-importance-approaches-dimensions and competencies-requirements (In Arabic), Journal of Educational Sciences, 2(1), 347393.
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. International Journal of Educational Management, 33(7), 1501-1514.
- Mosoge, J., & Mataboge, S. (2021). Empowerment of the school management team by secondary schools principals in Tshwane West District, south Africa. Educational Research and Reviews, 16(4), 93-103.
- Mustafa, Omaima. (2017). Organizational justice among heads of academic departments and its relationship to organizational citizenship behavior of faculty members at Tanta University (Field Study) (In Arabic), Journal of the Faculty of Education, 41(3), 113-251.
- Qassas, Sanaa. (2024). The degree of employing school principals in Irbid district of entrepreneurial leadership and its relationship to achieving sustainable development from the teachers' point of view [Unpublished doctoral dissertation] (In Arabic), Yarmouk, Irbid.
- Raqed, Abdul Rahman. (2023). Functional empowerment and its relationship to strengthening organizational identity [Unpublished doctoral dissertation] (In Arabic), Mohammad Khaider Biskra.
- Sawaean, A. & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, Management Science Letters, 10, 789–800.
- Shaleha, A., Harun, Z., & Niswanto, N. (2023). Entrepreneurial Leadership of School Principals in Improving Teacher Welfare at SMA Negeri Unggul in Pidie Jaya Regency. International Journal of Engineering Business and Social .Science, 1(06), 629-640
- Shatnawi, Nawaf. (2022). Research of the Fourteenth College of Education Conference Education and Sustainable Development: Leadership and Innovation (In Arabic), Fourteenth International Conference, College of Educational Sciences, Yarmouk University (May 10-22, 2022). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.

Tindowen, J. (2019). Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors. European Journal of Educational Research, 8(2), 617-631.