



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثلجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بليكاوي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مجهزة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)





## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
37-1	مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م. بشاير العيسى.....	1
68-38	دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م. عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهري.....	2
113-69	القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوادة.....	3
146-114	المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د. علي بن صالح الشايع؛ أ. عبد العزيز بن محمد بن حمد التويجري.....	4
197-147	تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطرزي.....	5
221-198	مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	6
261-222	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د. علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....	7
291-262	العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....	8
314-292	ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....	9
336-315	معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهيم حلواني.....	10
373-337	القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د. علي بن صالح الشايع.....	11



407-374	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....	12
443-408	التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	13
475-444	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	14
504-476	The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami.....	15

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها

The obstacles of administrative empowerment among school principals Ramallah district during the corona pandemic, And the mechanisms of overcoming the pandemic.

أ. شيماء محمد فهمي حلواني

طالبة دكتوراه- الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين

Email: shaima\_halawani@yahoo.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا، وآليات التغلب عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج النوعي وذلك من خلال استخدام المجموعات المركزة كأداة نوعية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (18) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المعوقات، وهي معوقات إدارية: (الهيكل التنظيمي، المركزية، الأنظمة والقوانين، والقيود على الصلاحيات. ومعوقات إنسانية: (ضعف أداء بعض المديرين، وغياب العمل بروح الفريق عند بعض المديرين، ضعف الحوافز) ومعوقات فنية: (قلة الأدوات والتطبيقات الرقمية، وضعف الخبرة في التعامل مع الأجهزة الرقمية، وقصور خدمات شبكة الإنترنت، والصيانة في المدارس المهمشة، قلة التدريب على الأجهزة الرقمية)، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية. وأوصت الدراسة بضرورة منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتعزيز مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية، وتطوير وتعزيز نظم الاتصال الرقمي في المؤسسات التعليمية. وتطوير قدرات ومهارات مديري المدارس الرقمية. وتحديد الاحتياجات الفنية الرقمية لمديري المدارس وتدريبهم بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: مدير المدارس الثانوية، معوقات التمكين الإداري، جائحة كورونا.

**Abstract:** The study aimed to reveal the obstacles two administrative empowerment among school principals in Ramallah district during the corona pandemic. And the mechanisms of overcoming the pandemic. And to achieve the subjects of the study. The researcher adopted the qualitative approach, and this is through the use of focus groups as a qualitative tool for the study. The study Found that there are three types of Obstacles Administrative obstacles, technical obstacles, and humanitarian Obstacles. The study sample consisted of 18 male and female principals. The researcher came up with a set of mechanisms through which to overcome the obstacles to administrative empowerment and secondary schools. The study recommended the necessity of giving school principals more power in making decisions and strengthening the principles of decentralization and the management of educational in situations. Developing and strengthening digital communication systems and in educational in situations and developing the capabilities and skills of digital School principals and identifying the digital technical needs of school principals and training them on an ongoing basis.

**Keywords:** high school principals, administrative empowerment obstacles, corona pandemic.

## مقدمة:

اجتاحت جائحة كورونا دول العالم، مما جعل المؤسسات التعليمية تتحول من الأنظمة التقليدية على الصعيدين الإداري والتعليمي القائمة على اللقاءات الواجهية، إلى اللقاءات الإلكترونية؛ لذلك عانت المؤسسات التعليمية خاصة في فلسطين من معوقات وتحديات نتيجة هذه التغييرات غير المخطط لها، حيث تعد جائحة كورونا تجربة طارئة خارجة عن المألوف.

وأشار خليف (2020) إلى أن العملية التعليمية الإلكترونية أثناء جائحة كورونا جاءت استجابة لوضع فرضته حالة طارئة؛ وذلك للحد من انتشار كوفيد 19. وكان لما صدر من قرارات من قبل الحكومة الفلسطينية منذ 2020 3/5 من إعلان حالة الطوارئ، حيث فرضت التباعد الاجتماعي، وانتقل التعليم من وضعه الواجهي التقليدي إلى التعليم الإلكتروني عن بُعد، وقد أجبرت هذه القرارات المتعلقة بالجائحة ما يقارب (1.253) مليون طالب فلسطيني، (56.668) معلم على البقاء في المنازل (جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2020).

لذلك فإن إيجاد إدارات متمكنة وواعية تستخدم إستراتيجيات إلكترونية، يُشكل مدخلاً للثورة الرقمية في الإدارة والعمل الإداري، وتحقيق مخرجات إدارية متميزة ومتنوعة مما يشكل عاملاً مهماً لتطوير المؤسسة، والتركيز على الإنسان لإنجاح المنظمات والنهوض بها (خلف الله، 2017).

وبين الزامل (2013) أن التمكين الإداري يهدف إلى إبراز دور المدير كونه العقل المفكر والمخطط، والموجه، والمقيم داخل المدرسة، والذي لا يقتصر دور إدارته على الشؤون الإدارية فقط، وذلك لدوره الحيوي والمهم تجاه المدرسة من حيث المناهج والأبنية والمرافق، والتجهيزات المدرسية والمجتمع المحلي.

وللتمكين الإداري مرتكزات أساسية من المهم توافرها في مدير المدرسة، مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة تتسم بالوضوح، وتهتم بالوصول إلى منظومة أهداف المدرسة وقيمها، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التعيين والإعداد والتطوير والتحفيز، من خلال وضع خطط إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل يتكامل مع خطط المدرسة ورؤيتها الإستراتيجية، والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كافة المجالات، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة، والأخذ بمقترحات المديرين البناءة بهدف تطويرهم (أبو كريم، 2012).

نستنج مما سبق أن حالة التعليم أثناء جائحة كورونا فرضت على مديري المدارس نمطاً إدارياً يتسم بالتكيف مع المستجدات المرتبطة بالتعليم الإلكتروني والحالة الطارئة أثناء كورونا من تبني إدارة متمكنة منفتحة تشجع أفرادها على تفعيل النظام التعليمي الإلكتروني، من خلال العمل على الاستثمار الأمثل للمواد البشرية والإمكانات الإلكترونية والمادية المتاحة، والقدرة على حل المشكلات الفنية الإلكترونية التي ظهرت مع نظام التعليم

أثناء الجائحة ، لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في رام الله أثناء جائحة كورونا.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

للجانِب الإداري أهمية كبرى في إدارة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ولكن حالة الطوارئ في ظل جائحة كورونا جعلت العملية الإدارية أكثر صعوبة، وأصبح مدير المدرسة يواجه تحديات ومعوقات تحول دون أداء مهامه على أكمل وجه في ظل الظروف الطارئة لأزمة كورونا، حيث برز في عملهم العديد من المعوقات التي تحول دون تمكينهم من عملهم الإداري؛ مما نتج عنها العديد من المشكلات التربوية والاجتماعية، أثناء جائحة كورونا وخاصة بين طلبة المرحلة الثانوية، إن تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية يرتبط بقدرة المدير على تبني فلسفة حديثة تتمثل بالتمكين الإداري وقدرته على تجاوز المشكلات التربوية، والاجتماعية والأكاديمية التي تعرقل العملية التربوية والتعليمية (الرقب، 2020).

لذلك أصبح من الضروري التمكين الإداري لمديري المدارس بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم مما يساعد على حل المشكلات التربوية والاجتماعية. إن احساس الباحثة بالمشكلة جاء من خلال عملها في الميدان التربوي، حيث لاحظت ضعف التمكين الإداري لدى مديري المدارس نتيجة وجود العديد من المعوقات والتحديات التي ظهرت أثناء جائحة كورونا، مما أوجد العديد من المشاكل التربوية والاجتماعية للطلبة والتي أعاقَت تقدمهم وتطورهم وتحصيلهم الدراسي، وكذلك ندرة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لمديري المدارس أثناء جائحة كورونا؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في رام الله أثناء جائحة كورونا؛ وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما معوقات التمكين الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم.
2. ما آليات التغلب على المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في تمكينهم الإداري من وجهة نظرهم؟

### أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا.
- 2- التعرف على آليات التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تمكينهم الإداري من وجهة نظرهم.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

### أ- الأهمية النظرية:

1- تسلط الدراسة الضوء على موضوع غاية في الأهمية هو الكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا.

2- تسعى الدراسة الحالية من خلال النتائج التي تتوصل إليها إلى تقديم بعض آليات التغلب على معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

1- تساعد الدراسة الحالية من خلال الإفادة من نتائجها في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.

2- ربما تفيد الإدارة التعليمية العليا، وتساعدهم على اتخاذ القرارات التي تساعد في التمكين الإداري لدى مديري المدارس في الظروف كافة.

#### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر على الكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا، وآليات التغلب عليها.
- 2- الحدود البشرية: اقتصر على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- 3- الحدود المكانية: اقتصر على مديرية رام الله.
- 4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي (2022/2021).

#### مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري: يعرّف التمكين الإداري أنه: "اهتمام مدير المدرسة بالعاملين معه، ولا سيما معاونين وتفويضهم بعض صلاحياته، وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد، وعلى تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها بما يخدم العملية التربوية والتعليمية". (منصور ووزان، 2018: 229). وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً: أنه إعطاء مديري المدارس الثقة والحريّة الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية المرتبطة بمسؤولياتهم ضمن الصلاحيات المنوطة بهم دون التدخل المباشر، مما يعزز العلاقات الإيجابية لاستمرار المؤسسات التعليمية قوية ومؤثرة تتماشى مع مستجدات العصر الإلكتروني والرقمية.
- جائحة كورونا: تعرفه اليونيسف على أنه مرض معدٍ ينتج عن الإصابة بفيروس كورونا الذي بدأ وانتشر من مدينة ووهان في الصين في ديسمبر 2019 إلى دول العالم، حتى وصل تصنيفه لدرجة جائحة بعد ازدياد حالات الإصابة في العالم، ونتج عنه أزمة اقتصادية واجتماعية، وإنسانية، وتعليمية (اليونسيف، 2020)



- فيروس كورونا: يعد من الفيروسات واسعة وسريعة الانتشار، وتسبب أمراضاً تتمثل في نزلات البرد الشائعة إلى الاعتلالات التنفسية الشديدة (منظمة الصحة العالمية، 2019).

### الإطار النظري:

#### مفهوم التمكين الإداري:

تتميز الإدارة التعليمية الحديثة بأنها تسعى دوماً إلى التكيف مع المتغيرات، والبحث عن الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أشار حسين (2011) إلى أن التمكين الإداري قضية من القضايا الأساسية لتطوير أداء مديري المدارس، حيث يعد التمكين الإداري ملجأ الإدارات للتزود بالمهارات التي تتيح لهم مزاولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من الإنجازات. وعرف سميث وجريلينك (Smith and Greyling, 2006) التمكين الإداري أنه عملية تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد ظهر مصطلح التمكين الإداريين في العقد الثامن، وازدهر في العقد التاسع من القرن العشرين، واقترب تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بهدف زيادة قدرتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة (أبو النصر، 2007). وعُرف أنه: "مهارة إعطاء العاملين القدرة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم" (Athanasoula, 2010: 2).

وقد عرف العتيبي (2017) التمكين الإداري أنه نقل المسؤوليات والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر، أو ما ينجز من أعمال بالإضافة إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة، وحل المشكلات.

#### أهمية التمكين الإداري وفوائده:

يعد التمكين الإداري مطلباً مهماً في العصر الحديث، لأنه يعد من أدوات الجودة، وتبدأ عملية التمكين الإداري من عملية الاختيار السليم والتدريب، وتنمية، وتفويض الصلاحيات، وهذه العناصر جميعها لها أهمية في المؤسسات التربوية، وتساهم في تعزيز الانتماء والثقة لدى العاملين في الميدان التربوي (خلف الله، 2017). وتكمن أهمية التمكين الإداري وفق ما ذكر الحربي (2017) في الآتي:

1. يساعد القيادة العليا في التركيز على القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى، وعدم انشغالها بالأمر اليومية.
2. يمكن المؤسسة من الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والتطوير المستمر لمواجهة التحديات.

3. زيادة الصلاحيات لمديري المدارس مع الحفاظ على حريتهم في ممارسة العمل.
4. يساهم في تعزيز قدرة مديري المدارس على حل المشكلات وإدارة الأزمات.
5. يساعد العاملين على إدارة أعمالهم باعتماد أقل على الإدارة.
6. يزيد من الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عن نتائج أعمالهم.
7. يعزز قدرة العاملين على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
8. يساعد في منح الثقة، والحرية للعاملين.

ويعد التمكين الإداري لمدير المدرسة من الموضوعات المهمة التي من شأنها النهوض بالنظام التربوي؛ مما يساعد في تجويد المخرجات التربوية والسلوكية للطلبة، ومن الفوائد التي يحققها التمكين الإداري والتي تساعد في تسهيل اتخاذ القرارات وحل القضايا التربوية، والمشكلات التي تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، وفق ما ذكر عبد الحسين (2012):

- 1- يساعد التمكين الإداري في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت.
- 2- يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
- 3- يتيح مجال أكبر للإبداع والابتكار.
- 4- يساعد على تعزيز الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- 5- يساهم بخفض تكلف الإنجاز.
- 6- يحسن جودة الإنتاج والخدمات.

وتستنتج الباحثة أن التمكين الإداري يتضمن: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة من الإدارة العليا إلى الأفراد، والثقة بالأفراد، وتزويد العاملين بالتدريب والتأهيل، وتوسيع سلطة الأفراد والعمل ضمن فريق، معوقات التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا.

#### أبعاد التمكين الإداري:

حدد العتيبي (2005)، والسكارنة (2010) أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

- 1- المهمة: أن حرية التصرف تسمح للأفراد الذين تم تمكينهم من أداء المهام التي تم اختيارهم من أجلها.
- 2- تخصيص المهمة: على الإداريين الأخذ بعين الاعتبار قدر الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون للقيام بمهامهم، وعلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، وأين يوجد تداخل في المسؤوليات، والأهداف المحددة من المديرين بهدف تحقيق الأداء الفعال.

3- القوة: الشعور بالقوة التي يمتلكها الموظفون نتيجة عملية التمكين، وإلى مدى تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في السلطة، والقرارات.

4- الالتزام: على الأفراد الالتزام والاستجابة التنظيمية لأسلوب التمكين الإداري (السكرانة، 2010).

5- الثقافة: ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقافة المنظمة للشعور بالتمكين الإداري؟ فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة لا توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، ومن الممكن أن تشكل عائقاً لبيئة التمكين الإداري (العتيبي، 2005).

مراحل التمكين الإداري:

ذكر العتيبي (2005) أن مراحل إستراتيجية التمكين الإداري تشمل ما يلي:

1- تحديد أسباب التغيير:

أول خطوة على مدير المدرسة أن يقرر لماذا يرغب بتنفيذ برنامج التمكين الإداري، لتحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وأياً كان سبب التغيير، يجب توضيح ذلك للمرؤوسين، وذلك للحد من الغموض، وما المتوقع منهم، ويجب شرح الهيئة التي سوف يكون عليها التمكين، وتقديم أمثلة على ذلك.

2- في سلوكيات المديرين:

من المهم قبل البدء بتنفيذ البرنامج أن يتخلى المديرين عن بعض السلطات، وهذا يشكل خطوة أساسية في تنفيذ برنامج التمكين.

3- تحديد طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

على مدير المدرسة أن يحدد القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، ونوع هذه القرارات. ويعد التمكين الإداري من إستراتيجيات التغلب على الكثير من المشكلات؛ لأنه يهدف إلى تحرير العاملين في المؤسسات التعليمية من القيود والإجراءات الروتينية ويعمل على تعزيز المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، ويمنح المزيد من الصلاحيات، لتحويل المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي (النمر وآخرون، 2011).

4- تشكيل فريق عمل:

يجب ان تعمل المؤسسة التعليمية على إعادة تصميم آليات العمل، حتى يكون لفرق العمل دور طبيعي، لأنها جزء أساسي من عملية تنفيذ التمكين للعاملين، حيث يعملون بشكل جماعي، ويعكس ذلك جودة القرارات التي يتخذونها أفضل من القرار المنفرد.

5- المشاركة في المعلومات:

حتى يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل في المؤسسة التعليمية، فإنهم بحاجة إلى معلومات عن طبيعة وظائفهم خاصة، والمؤسسة التعليمية ككل، لذلك يجب توافر المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة مما يساعد على نجاحها.

## 6- اختيار الأفراد المناسبين:

ينبغي على الإدارة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تساعدهم على العمل مع الآخرين، وهذا يتطلب توفير معايير محددة وواضحة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين.

## 7- توفير التدريب:

يعد التدريب أحد المكونات الجوهرية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة إعداد برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل، حل المشكلات، والعمل كفريق، والاتصال، والتحفيز، بهدف تنمية المهارات الفنية للعاملين.

## 8- التواصل لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

توضيح المقصود بالتمكين للمرؤوسين، في كل ما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويجب أن يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها ضمن خطة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة من الموظفين.

## 9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

حتى يحقق التمكين الإداري أهدافه يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة.

## 10- عدم استعجال النتائج:

من المهم الحذر من مقاومة التغيير، حيث إنه من المتوقع مقاومته من قبل بعض الموظفين، اعتقاداً منهم أنه قد يزيد من مسؤولياتهم، لذلك على الإدارة أن تأخذ وقتاً، ومن هنا على الإدارة ألا تستعجل الحصول على النتائج، لأن عملية التمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وهي تشاركية تتضمن جميع أفراد المؤسسة.

## معوقات التمكين الإداري:

ظهرت العديد من المعوقات التي تواجه العملية التعليمية عامة والتمكين الإداري خاصة أثناء جائحة كورونا حيث انتقل التعليم إلى التعليم عن بعد، وقد برزت العديد من المشكلات التربوية والاجتماعية نتيجة لذلك، ويؤكد العواودة (2012) أن هناك العديد من الصعوبات التي واجهت التعليم عن بُعد، وكانت عائقاً أمام تحقيق أهدافه منها ما يعود لعوامل بشرية (المعلمين والطلبة ومديري المدارس)، ومنها عوامل مادية، مثل (التكاليف، والأجهزة، والتطبيقات، والبنية التحتية التكنولوجية).

وقد أشار أحمد (2019) إلى مجموعة من الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية عن بُعد، من أبرزها قلة فرص التدريب المناسب للعاملين على استخدام التكنولوجيا، وعزوف بعض العاملين عن تغيير أساليبهم التي اعتادوا على مزاولتها، بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة المادية للأجهزة الإلكترونية إضافة إلى النقص في بعض التطبيقات والبرامج، وكذلك ضعف البنية التحتية الإلكترونية.

وأشار الخطيب (2006) إلى أن هناك معوقات مرتبطة بالعملية التعليمية والإدارية من الأجهزة الإلكترونية، وشبكة الإنترنت، وعدم انتظام سرعته، حيث تتوافر الأجهزة الإلكترونية، ولكن هناك ضعف في التدريب عليها، أو ضعف في شبكة الإنترنت.

وقد حدد هودجز (2020) بعض الصعوبات التي واجهت المؤسسات التعليمية أثناء جائحة كورونا منها:

1. عدم استعداد العاملين من معلمين ومديري مدارس في المؤسسات التعليمية للتحويل المفاجئ للتدريس عن بُعد.
2. قلة الأدوات المناسبة لعملية التقييم أثناء جائحة كورونا.
3. إشكالية تحقيق المساواة الرقمية، وصعوبة الوصول إلى تحقيق المحتوى التعليمي الرقمي.
4. النقص في الموارد البشرية والمادية ومركز التعليم الإلكتروني.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى الرقب (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين لجمع البيانات والمعلومات، الأولى: استبانة لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري، والثانية: استبانة لقياس ممارسة أخلاقيات العمل الإداري، وطبقت الدراسة على عينة حجمها من (433) مساعداً ومساعداً في المدارس الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمديرية عمان هي: (لواء قصبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري للمديرين، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) لصالح الإناث، و لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح (الماجستير فما فوق)، و لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح (10 سنوات فأكثر).

وأجرى القيق والهدمي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم أثناء جائحة كورونا، والتعرف على أدوات التعليم عن بُعد التي استخدمها المعلمون في التعلم عن بُعد، واعتمد المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، ومن نتائج الدراسة أن

المعلمين اعتمدوا على الأدوات التي قاموا بتطويرها بدرجة أكثر من اعتمادهم على الأدوات التي وفرتها وزارة التربية والتعليم.

وهدفت الدراسة التي قام بها فرونيك وآخرون (Vrhovnik & et al, 2018) إلى الكشف عن تأثير تصورات المعلمين لسلوكيات التمكين الإداري لقادة المدارس على أبعاد التمكين النفسي، وقد أجريت الدراسة في سلوفينيا على عينة مكونة من (525) معلماً ومعلمة. وقد تم استطلاع آرائهم من خلال استبانتين عبر الإنترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المعلمين للسلوكيات التمكينية لقادة المدارس ترتبط بشكل إيجابي وإحصائي بشكل كبير بجميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير).

وهدفت دراسة البلوي (2015) إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة؛ لتمكين القيادات الإدارية النسائية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الدراسة جميعها، تمكين القيادات الإدارية النسائية (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والمتطلبات الشخصية) بدرجة كبيرة.

وهدفت الدراسة التي قام بها اللوقان (2013) إلى التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة أن هناك درجة عالية من معوقات تطبيق التمكين الإداري في جوانب القيادة، والتكنولوجيا، والتنظيم، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس والتخصص العلمي والتربية العلمية، وممارسة العمل الإداري.

وهدفت دراسة وشاح (Weshah, 2012) إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية، والأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ومن نتائجها أن مستوى التمكين للمعلمين في مدارس العينة كان متوسطاً، وهذا بحاجة إلى سياسة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتوجهات المدرسية لعملية التمكين وتفويض السلطة في المدارس، مستويات التمكين في صنع القرار والاتصالات، والتنمية المهنية، والاستقلال الذاتي، وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس في المملكة الأردنية.

وسعت دراسة كيريف وآخرين (Cherif & et al, 2010) إلى تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، وكذلك التعرف على العوامل الرئيسية المساهمة في التمكين، وتحليلها، وكيفية تحقيقه، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بالموضوع، وقدمت تصوراً للإثراء الأكاديمي، عن طريق قلب الهرم الوظيفي، وتصميم بيئات عمل إيجابية تسودها العلاقات



المتميّزة، مع التركيز على تدريب أعضاء هيئة التدريس في مجالات صنع القرار، والنمو المهني، والتفويض، والنمو الذاتي والإبداع.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الأدبيات والدارسات السابقة، أهمية التمكين الإداري، فقد تناولت الدراسات التمكين الإداري من جوانب مختلفة، بعض هذه الدراسات هدفت إلى تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، وكذلك التعرف على العوامل الرئيسية المساهمة في التمكين، وتحليلها، وكيفية تحقيقه، كالدراسة التي قام بها فرونيك (Vrhovnik & et al, 2018) والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير تصورات المعلمين لسلوكيات التمكين الإداري لقادة المدارس على أبعاد التمكين النفسي، وقد أجريت الدراسة في سلوفينيا كدراسة كيريف وآخرين (Cherif & et al, 2010). ودراسات أخرى هدفت إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية، والأردنية كدراسة وشاح (Weshah, 2012)، وكدراسة الرقب (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، وتناولت دراسات أخرى معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، كدراسة اللوقان (2013)، وهدفت دراسة البلوي (2015) إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة؛ لتمكين القيادات الإدارية النسائية، وهدفت الدراسة التي قام بها القيق والهدمي (2020) إلى التعرف على الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم أثناء جائحة كورونا، والتعرف على أدوات التعليم عن بُعد التي استخدمها المعلمون في التعلم عن بُعد، ومما يميز هذه الدراسة أنها تناولت موضوعاً غاية في الأهمية، حيث هدفت إلى الكشف عن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية القدي أثناء جائحة كورونا.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج النوعي في جمع بيانات الدراسة، باستخدام المجموعات المركزة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

##### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية رام الله والبالغ عددهم (75) مديراً ومديرة، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بناءً على معايير (الجنس، المنطقة الجغرافية، الخبرة الإدارية). وقد بلغ عدد المشاركين بناءً على هذه المعايير (18) مديراً ومديرة.



## أداة الدراسة:

لجمع المعلومات والبيانات النوعية حول مشكلة الدراسة اعتمدت الباحثة على المجموعات البؤرية كأداة للدراسة. وقد تم اعداد مجموعة من الأسئلة، وتم عرضها على خبراء في الإدارات المدرسية والتربوية بهدف التحقق من صدقها. وقد استغرقت كل مجموعة بؤرية مع المشاركين 60-90 دقيقة، وقد وثقت الباحثة الإجابات من خلال تدوين الملاحظات وتسجيلها، بهدف تحليلها، ومقارنتها وتصنيفها.

## إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة.
- اختيار عينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (عقد المجموعات البؤرية، تفرغ الإجابات ومقارنتها، وتصنيف المعلومات والبيانات ضمن فئات، وتحليل واستنتاج الإجابات).
- تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.
- فرز البيانات وتحليلها.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

## النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم؟"

أظهرت نتائج السؤال الأول أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا من وجهة نظر المديرين المشاركين في الدراسة، بعد عقد المقابلات البؤرية، وتحليلها ومقارنتها اتفق المديرون على معوقات صنفها الباحثة بناء على إجابات المشاركين إلى معوقات، متعلقة بالجانب الإداري والبشري، وأخرى بالجانب الفني على النحو الآتي:

## أولاً: المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري:

1- الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم، ومديرية التربية والتعليم، والمدرسة) في رام الله شكلت عائقاً في تطبيق التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا:

اتفق جميع المشاركين على أن الهيكل التنظيمي كان عائقاً في تطبيق التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا. وقد أشار أحد المشاركين إلى أن: "الهيكل التنظيمي الذي تندرج فيه عملية الاتصال والتواصل بين المدير والمديرة والوزارة جعل عملية التمكين لدى مديري المدارس أكثر تعقيداً"

ويتضح من ذلك أنه على الرغم من اهتمام مديرو المدارس بالتمكين الإداري إلا أنهم واجهوا معوقات تعود إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية وأنهم عانوا من صعوبة في تطبيق التمكين الإداري.

وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا والذي يعتمد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات والمشكلات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللوقان (2013) التي توصلت إلى أن هناك درجة عالية من المعوقات في تطبيق التمكين الإداري ترتبط بجوانب القيادة العليا، والتنظيم. واتفقت مع دراسة كيريف وآخرين (Cherif & et al, 2010)، التي قدمت تصوراً عن طريق قلب الهرم الوظيفي، وتصميم بيئات إيجابية تسودها العلاقات المتميزة.

2- المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف الثقة في قرارات مديري المدارس من قبل الإدارة العليا شكل عائقاً في تفعيل التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا:

أجمع المشاركون على أن من أهم معوقات التمكين الإداري المركزية في اتخاذ القرارات على الرغم من الظروف التي شكلتها جائحة كورونا، وقد شكل ضعف الثقة في القرارات التي يتخذها مديرو المدارس من قبل الإدارة العليا عائقاً في تفعيل التمكين الإداري، وقد أشار إلى ذلك أحد مديري المدارس المشاركين قائلاً: "نحن المديرين في الميدان يجب أن نتخذ القرارات التي تتناسب مع واقعنا أثناء جائحة كورونا، بعيداً عن المركزية من الإدارة العليا؛ نحن في رام الله لنا خصوصية، حيث شكلت جائحة كورونا وإغلاق مكتب مديرية رام الله عبئاً إضافياً على المديرين".

ويتضح من ذلك أن هناك اهتماماً في تنفيذ التمكين الإداري، ولكن المركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا أسهمت في إعاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس أثناء الجائحة. وتعزو الباحثة غياب المشاركة في اتخاذ القرارات واقتصرها على الإدارة العليا إلى الحد من قدرة المدير على تطبيق التمكين الإداري، لأن التشاركية في اتخاذ القرارات عملية مهمة تقود إلى القرار السليم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك نظاماً مركزياً في النظام التعليمي في فلسطين، حيث إن مدير المدرسة بحاجة إلى العودة إلى المديرية في منطقتها، والمديرية تعود إلى الوزارة وهذا يشكل عاملاً محبطاً للمدير في الميدان حيث تحتاج المركزية وقتاً وجهداً لاتخاذ قرار، وقد برزت هذه المشكلة أثناء جائحة كورونا بشكل كبير. وقد

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وشاح (Weshah,2012) من أن مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة كان متوسطاً، وأن السياسة بحاجة إلى إعادة توجيه لعملية التمكين من خلال تفويض السلطة، والاستقلال الذاتي في صنع القرارات.

3- الأنظمة والتشريعات، والإجراءات الإدارية (الروتينية) شكلت عائقاً في تطبيق التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا:

اتفق المشاركون على أن الأنظمة الصارمة والروتينية، جعلت التمكين الإداري لدى مديري المدارس أكثر صعوبة، وعائقاً أمام تطبيق التمكين الإداري في ظل الجائحة، وقد أشار إلى ذلك أحد المشاركين قائلاً: الأنظمة، والإجراءات التقليدية شكلت تحدياً أمام مديري المدارس في قدرتهم على تطبيق التمكين الإداري، بما يتلاءم وجائحة كورونا، حيث إن الحالة التي أوجدتها جائحة كورونا غير تقليدية.

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس واجهوا تحدياً كبيراً في تنفيذ التمكين، حيث إن الأنظمة والإجراءات المتشددة المتبعة من الإدارة العليا شكلت عملاً معيقاً لتطبيق التمكين الإداري.

وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الأنظمة والقوانين المتبعة في منظومة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة وشاح (Weshah,2012) والتي من نتائجها أنها دعت إلى وضع سياسة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتوجهات والأنظمة المدرسية لعملية التمكين الإداري.

4- الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من قبل الإدارة العليا في ظل جائحة كورونا مقيدة، ولا تسهم في التمكين الإداري وتطبيقه:

أجمع المشاركون على أن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من الإدارة العليا لا تسهم في التطبيق الفاعل للتمكين الإداري، وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلاً: "حتى تتمكن من إدارة المدرسية ونطبق التمكين بشكل فاعل لابد من توسيع صلاحيات مديري المدارس لتتلاءم مع الحالة الطارئة لجائحة كورونا". حيث إن القيود على الصلاحيات شكلت عائقاً أمام مديري المدارس في تنفيذ التمكين الإداري وتفعيله أثناء جائحة كورونا.

ويتضح من ذلك أن الصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة العليا لمديري المدارس مقيدة وتشكل عائقاً أمام تمكينهم الإداري. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة النظام التعليمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والذي يقيد الصلاحيات ويعزز نظام المركزية في الكثير من القضايا التربوية والاجتماعية والأكاديمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة وشاح (Weshah,2012) التي من نتائجها أهمية تفويض السلطة وتمكين مديري المدارس من اتخاذ القرارات والاستقلال الذاتي في إدارة المدرسة.

ثانياً: معوقات متعلقة بالجانب الإنساني:

1- ضعف الأداء لدى بعض المديرين بسبب ضعف مهاراتهم الإدارية، والرقمية شكل عائقاً في تطبيق التمكين الإداري في أثناء جائحة كورونا:

اتفق المشاركون على أن هناك تفاوتاً بين قدرات مديري المدارس، وخاصة ذوي الخبرة القليلة، ممن يتمتعون بمهارات إدارية وإلكترونية ضعيفة، جعل تطبيق تمكين الإداري أكثر صعوبة. وقد أشار أحد المشاركين إلى هذا الجانب قائلاً: "قدرات المديرين تختلف من مدير إلى آخر، مما انعكس على إدارتهم أثناء جائحة كورونا، وأدى إلى انعدام الرغبة في تطوير المهارات الرقمية لديهم".

ويلاحظ من ذلك أن تفاوت قدرات مديري المدارس، وغياب الرغبة لديهم في تطوير كفاياتهم الرقمية والإدارية شكل عائقاً أمام تطبيق التمكين الإداري لدى بعض المديرين، حيث إن الإدارة العليا تتردد في منحهم المزيد من الصلاحيات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى التفاوت في عملية الاختيار ودخول معايير أخرى غير المعايير العلمية في بعض الحالات، وهذا يرتبط بالحالة الفلسطينية، وربما يعود ذلك إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرقب (2020) التي من نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح (من 10 سنوات فأكثر)، واتفقت مع دراسة اللوقان (2013) ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

2- غياب العمل بروح الفريق من قبل بعض مديري المدارس أثناء جائحة كورونا:

اتفق المشاركون على أن بعض مديري المدارس يفضلون العمل بمفردهم ولا يعملون ضمن فريق، ويؤكد ذلك أحد المشاركين قائلاً: "بعض الزملاء من مديري المدارس يعتمدون في إدارتهم على النمط التقليدي، ولا يؤمنون بالعمل ضمن فريق".

ويتضح من ذلك أن هناك إشكاليات يواجهها المديرون في تطبيق التمكين الإداري لأن الإدارة العليا لا تثق بقدراتهم حيث إنهم تقليديون في إدارتهم لمدارسهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود بعض الإدارات المدرسية المتمسكة بالنمط التقليدي في إدارتهم لمدارسهم. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة بها فرونيك (Vrhovnik & et al, 2018) التي توصلت إلى أن تصورات المعلمين للسلوكيات التمكينية لقادة المدارس ترتبط إيجابياً وبدرجة كبيرة بجميع أبعاد التمكين النفسي للمعلمين.

3- ضعف الحوافز المقدمة من قبل الإدارة العليا لمديري المدارس، وغياب ثقافة التمكين الإداري لدى بعض المديرين، جعلهم يقاومون التغيير:

اجمع المشاركون على قلة الحوافز التي تشجع المديرين على تطبيق التمكين الإداري، بل أن بعض المديرين قاوم الإدارة العليا في تنفيذ التمكين الإداري، اعتقاداً منهم أنه يزيد من مسؤولياتهم، ويزيد من المخاطر التي يتعرضون لها أثناء جائحة كورونا. وأشار إلى ذلك أحد المشاركين قائلاً: "الحوافز تشجع المديرين على تطبيق التمكين الإداري وتشجعهم على الالتزام بمتطلباته، ولكن الإدارة العليا نادراً ما توفر الحوافز، وإن توفرت تكون غير عادلة". ويلاحظ أن قلة الحوافز من قبل الإدارة العليا تشكل عائقاً للتمكين الإداري.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غياب الحوافز يؤدي إلى غياب الدافعية لدى مديري المدارس في تطبيق التمكين الإداري، ظناً منهم أن هذا يزيد من المخاطر ويزيد من مسؤولياتهم، مما يزيد العبء في المهام دون أن يكون هناك مقابل، وأيضاً يعكس ذلك ضعف ثقافة التمكين لدى بعض مديري المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوي (2015) التي توصلت إلى أن جميع استجابات التمكين جاءت بدرجة كبيرة في مجال الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: معوقات متعلقة بالجانب الفني:

1- قلة الأدوات والتطبيقات والبرامج الرقمية لدى المدرس، شكل عائقاً لدى مديري المدارس في جعل التمكين الإداري أكثر فاعلية:

أجمع المشاركون على أن من أهم المعوقات التي أضعفت التمكين الإداري لدى مديري المدارس أثناء جائحة كورونا، ضعف البنية التحتية الرقمية وقدمها، ويؤكد ذلك أحد المشاركين قائلاً: "إن المدارس الحكومية في رام الله تعاني من قلة الأدوات الإلكترونية، وإن وجدت في الأغلب تكون بحاجة إلى صيانة".

ويتضح من ذلك أن من المعوقات الفنية التي حالت دون تطبيق التمكين الإداري أثناء جائحة كورونا ضعف البنية الإلكترونية في المدارس الحكومية في مديرية رام الله.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جائحة كورونا جاءت بشكل طارئ وقد شكل ذلك ضغطاً على المدارس ومديريها، ولم تكن هناك مبالغ مالية مرصودة لتحديث البنية التحتية الرقمية. ويتفق ذلك مع دراسة القيق والهدمي (2020) التي توصلت إلى أن المعلمين اعتمدوا على الأدوات التكنولوجية التي قاموا بتوفيرها وتطويرها أكثر من الأدوات التي وفرتها وزارة التربية والتعليم.

2- ضعف الخبرة في التعامل مع الأجهزة الرقمية، وما يتصل بها من تطبيقات، وبرامج لدى بعض مديري المدارس أثناء الجائحة:

اتفق المديرين على أن بعض مديري المدارس يعانون من ضعف في التعامل مع الأجهزة الرقمية، وتطبيقاتها، مما شكل عائقاً أمامهم في تطبيق التمكين الإداري، ويؤكد ذلك أحد المشاركين قائلاً: "ضعف القدرة والمهارات الإدارية لدى بعض المديرين أضعف من إمكانية تطبيق التمكين الإداري لديهم".

ويتضح من ذلك أن قلة الخبرة والقدرة على التعامل الرقمي لدى بعض المديرين كان عائقاً في تنفيذ التمكين الإداري في مدارسهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تفاوت المؤهل العلمي والتخصص، والخبرة لدى مديري المدارس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة فرونيك (Vrhovnik & al, 2018) التي توصلت إلى أن تصورات المعلمين للسلوكيات التمكينية لقادة المدارس ترتبط بشكل إيجابي وإحصائي بشكل كبير بجميع أبعاد التمكين النفسي (الكفاءة، تقرير المصير، التأثير). واتفقت مع دراسة الرقب (2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح (الماجستير فما فوق)، ولتغير (سنوات الخبرة) لصالح (10 سنوات فأكثر).

3- قصور خدمات الانترنت وضعف الصيانة للأجهزة والتطبيقات خاصة في المدارس الواقعة في منطقة (c) وهي مدارس مهمشة في مناطق منعزلة:

أجمع المشاركون على أن ضعف شبكة الانترنت، أضعفت عملية الاتصال والتواصل بين أركان العملية التعليمية. وقد أشارت إحدى مديرات المدارس إلى ذلك قائلة: "كانت عملية الاتصال مع الطلاب والمعلمين، والمديرية ضعيفة أو معدومة في بعض المدارس الحكومية في المنطقة (c) بسبب عدم توافر أو ضعف شبكة الإنترنت، وعدم وجود صيانة للأجهزة الرقمية في حال تعطلها".

ويؤكد ذلك أن قصور الخدمات في الشبكة، والصيانة جعل عملية التمكين الإداري في هذه المدارس أكثر صعوبة. وتعزو الباحثة ذلك إلى فقدان العدالة والمساواة في توزيع الأجهزة في بعض المدارس وذلك بسبب عدم تمكن مديرية التربية من توفير شبكة مناسبة بسبب بُعد هذه المدارس ووجودها في مناطق بعيدة جغرافياً، وأحياناً عدم خضوع تلك المدارس جغرافياً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مثل تلك المدارس الموجودة داخل جدار الفصل. وتعزو الباحثة ذلك إلى فقر المدارس المهمشة وعدم وجود بنية تحتية مناسبة وذلك لأسباب مرتبطة بموقعها الجغرافي (البادية، وقرب جدار الفصل).

4- قلة التدريب على الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها أثناء جائحة كورونا:

أجمع المشاركون على أن من المعوقات في تنفيذ التمكين الإداري، والتي واجهت مديري المدارس والمعلمين والطلبة أثناء جائحة كورونا، الضعف في عملية التدريب على الأجهزة الرقمية، وتطبيقاتها، وقد أشارت إحدى



المشاركات إلى ذلك قائلة: "انتقال التعليم من اللقاءات الوجيهة، إلى التعليم الإلكتروني شكل تحدياً للمديرين والطلاب والمعلمين، حيث استخدمت تطبيقات وبرامج جديدة عليهم مما تطلب التدريب لهم، ولكن كان هناك ضعف في عملية التدريب ومتابعته أثناء الجائحة".

ويتضح من ذلك أن الضعف في عملية التدريب على التكنولوجيا الرقيمة أثناء جائحة كورونا شكل عائقاً في تنفيذ التمكين الإداري لدى مديري المدارس في مديرية رام الله.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جائحة كورونا جاءت بشكل مفاجئ وطارئ، ولم يكن هناك استعداد للتدريب وتنمية القدرات على التطبيقات المناسبة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (2015) التي توصلت إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الدراسة جميعها، في تمكين القيادات الإدارية في توفير (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والمتطلبات الشخصية) بدرجة كبيرة. حيث إن غياب هذه المتطلبات يؤدي إلى ضعف التمكين الإداري لدى مديري المدارس.

### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: "ما آليات التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس بمديرية رام الله في تمكينهم الإداري من وجهة نظرهم؟"

اتفق المشاركون على مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات التمكين الإداري في المدارس الحكومية بمديرية رام الله. وهي كما تظهر في الجدول (1) التالي:

#### جدول (1)

#### آليات التغلب على معوقات التمكين الإداري

م	آليات التغلب على المعوقات.	التكرار
1	تقليل التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات وخاصة الطارئة واليومية، وجعله أكثر مرونة.	18
2	تفعيل مبدأ اللامركزية في النظام التربوي بواقعية.	18
3	جعل الأنظمة والتشريعات أكثر مرونة.	18
4	منح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والاستقلالية لمديري المدارس؛ لتمكينهم إدارياً.	16
5	توفير البنية التحتية المشجعة والمساندة للتمكين الإداري.	18
6	منح الحوافز المعنوية والمكافآت المادية للمتميزين في التمكين الإداري.	18
7	التدريب المستمر والتطوير لمديري المدارس وعناصر العملية التعليمية بكل ما يتعلق بالتمكين	18



الإداري.		
18	تحديد معايير علمية لاستقطاب واختيار مديري المدارس.	8
15	إيجاد نظام متابعة ومساءلة للمديرين في عملية التمكين الإداري.	9
18	تشجيع العمل بروح الفريق وتعزيز ثقافة المشاركة والعمل الجماعي.	10

يتضح من الجدول السابق أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الآليات التي قد تسهم في التغلب على معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وحصلت جميع الفقرات على تكرارات بنسبة 100% من عينة الدراسة المشاركة (18) مديراً ومديرة باستثناء الفقرة (4) "منح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والاستقلالية لمديري المدارس" والتي حصلت على (16) تكراراً، وربما يعود ذلك إلى أن بعض المديرين يرون أن منح صلاحيات ومسؤوليات كاملة قد يعرضهم للمساءلة إذا ما أخفقوا في إدارتهم، أو ربما أنهم يشكون في قدراتهم المهنية في تحمل المسؤوليات كاملة. وكذلك الفقرة (9) "إيجاد نظام متابعة ومساءلة للمديرين في عملية التمكين الإداري" حصلت على (15) تكراراً؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أن بعض المديرين يعتبرون المتابعة والمساءلة تشكل تهديداً لهم، ومصدر قلق.

#### الخاتمة:

يتضح من نتائج الدراسة الحالية أن معوقات التمكين الإداري في محافظة رام الله أثناء جائحة كورونا تكونت من مجموعة من المعوقات وقد تم تصنيفها على النحو الآتي: معوقات إدارية (المركزية في اتخاذ القرارات، والأنظمة والتشريعات الروتينية، تقييد الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس). ومعوقات إنسانية (ضعف الأداء التطبيقي لدى بعض المديرين بسبب ضعف مهاراتهم الإدارية، والرقمية، غياب العمل بروح الفريق أثناء جائحة كورونا، وضعف الحوافز المقدمة من قبل الإدارة العليا لمديري المدارس، وغياب ثقافة التمكين الإداري لدى بعض المديرين. ومعوقات فنية (قلة الأدوات والتطبيقات والبرامج الرقمية لدى المدرس، وضعف الخبرة في التعامل مع الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها، وقصور خدمات الإنترنت وضعف الصيانة للأجهزة والتطبيقات في المدارس المهمشة، وقلة التدريب على الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها أثناء جائحة كورونا).

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات.
- 2- تعزيز مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية.
- 3- تطوير وتعزيز نظم الاتصال الرقمي في المؤسسات التعليمية.
- 4- تطوير قدرات ومهارات مديري المدارس الرقمية.

- 5- العمل على تحديد الاحتياجات الفنية الرقمية لمديري المدارس وتدريبهم بشكل مستمر.
- 6- عمل خطة شاملة للتدريب والتأهيل لمديري المدارس على التمكين الإداري.
- 7- توفير متطلبات نجاح عملية التمكين الإداري في المدارس المهمشة.

#### البحوث المقترحة:

- 1- دراسة بحثية حول الكفايات القيادية اللازمة لمديري المدارس الحكومية لتطبيق التمكين الإداري في ضوء الجودة الشاملة.
- 2- إجراء دراسة حول علاقة التمكين الإداري بالإبداع الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية.

#### قائمة المراجع:

- أبو النصر، محمد. (2007). *إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: أيترك للنشر والتوزيع.*
- أحمد، رامي. (2019). *درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعليم مادة العلوم الحياتية من وجهة نظر المرحلة الثانوية في مدارس الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.*
- البلوي، خديجة عبد الله (2015) *متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من جهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبوك، كلية التربية والآداب.*
- الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني (2019). *المسح الأسري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعام 2019، رام الله، فلسطين.*
- الحري، متعب. (2017). *واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 327-372.*
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2011). *أبعاد المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمديرية القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، 5(55)، 39-154.*
- الخطيب، أحمد ومعاوية، عادل. (2006). *الإدارة الإبداعية للجامعات، عمان: جدارات للكتاب العالمي.*
- خلف الله، محمود. (2017). *التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، مجلة العلوم التربوية جامعة الكويت، 31(123)، 326-372.*
- خليف، زهير. (2020). *ما الذي نتعلمه مستقبلاً من تجربة التدريس عن بُعد في أزمة كورونا: <https://arabicpost.me/opinions/2020/05/01/%d9%87%d9%84>*

- الرقب، منورة. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزامل، يوسف. (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السكرانة، بلال خلف. (1010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحسين، صفاء. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم الفني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (32).
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). أفكار لتعزيز تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة. 17-18 إبريل، الخبر.
- العتيبي، غلباء. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2(173)، 630-701.
- العوادة، طارق. (2012). صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- القيق، زيد، والهدمي، آلاء. (2021). الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بُعد أثناء جائحة كورونا، المجلة العلمية للنشر العلمي، (29).
- اللوكان، محمد فهاد. (2013). معوقات تطبيق التمكين الإداري بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (1)، 2-33.
- منصور، سمية، وزان، محمد. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية في مديرية اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 40(2)، 225-246.
- منظمة الصحة العالمية. (2019). مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): سؤال وجواب، تاريخ النشر ديسمبر.
- النمر، سعود، و خاشقجي، هنائي، ومحمود، فتحي، وحمزاوي، سيد. (2011). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط 7. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.

يونيسف. (2020). حالة الطوارئ العالمية المرتبطة بكوفيد 19. تم الاسترجاع من:

<https://www.un.org/ar/coronavirus>

Athanasoula, A., Reppa, E., Marki, B., Kalliopi, K., and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(10) 2207–2211.

Cherif, Abour, Ofori-Amoah, B, HANNA, B, et. Al. (2010). *Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff Academic Leadership the Online Journal*, 8(2), 1-9.

Hodges, Charles. (2020). "The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning". *EDUCAUSE MAGAZINE*, Retrieved From: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency>

Koumi, J (2006). *Designing Educational Video and Multimedia for Open and Distance Learning*. Routledge, England.

Smith, E. and Greyling, A. (2006). *Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study*, *South African Journal of Education*, 26(4), 595-607.

Vrhovnik, T., Maric, M., Znidarsic, J., and Jordan G. (2018). The Influence of Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviours on the Dimensions of Psychological Empowerment, *Organizacija*, 51(2), 112-120.

Weshah, H.(2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A - 215 - Comparative Study, *European Journal of Social Sciences*, 31(3), 359-375.