



جامعة المنصورة
كلية التربية



**تطوير الإدارة المدرسية على ضوء التمكين الإداري من
وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم
العام في محافظة العاصمة عمان**

إعداد

د/ نغم محمد سليمان أبوالبصل

أستاذ مشارك تخصص: إرشاد نفسي وتربوي، قسم التربية الخاصة، كلية الأميرة
رحمة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

د/ جمال فواز منصور العمري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، ومساعد مدير مركز تكنولوجيا التعلم والتعليم
قسم العلوم الأساسية، كلية الأميرة رحمة الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية،
الأردن

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد 127 – يوليو 2024م

تطوير الإدارة المدرسية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان

د/ نغم محمد سليمان أبوالبصل¹

د/ جمال فواز منصور العمري²

المُستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة التعليمية وملاحظاتها في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمديرين، وتحديد درجة ممارسة التمكين الإداري فيها، واستخدام لذلك المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت الأداة باستبانة تمحورت حول الهدف من الدراسة، وتم استخراج النتائج بتطبيق اختبار العينة الواحدة، واختبار (Kruskal – Wallish) ومعامل ارتباط بيرسون، وبينت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري كانت عالية إلا أن ملامح التطوير بالإدارة التعليمية كانت بنسبة متوسطة، وأكدت النتائج وجود علاقة موجبة طردية بين التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية، فكلما زادت ممارسة التمكين الإداري تطورت الإدارة التعليمية وارتقت مخرجاتها، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ملامح الإدارة التعليمية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تواجدت فروق دالة إحصائية في استجاباتهم فيما يتعلق بالمحور الأول درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعليمية، التمكين الإداري، التعليم العام.

¹ أستاذ مشارك تخصص: إرشاد نفسي وتربوي، قسم التربية الخاصة، كلية الأميرة رحمة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

² أستاذ الإدارة التربوية المشارك، ومساعد مدير مركز تكنولوجيا التعلم والتعليم قسم العلوم الأساسية، كلية الأميرة رحمة الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن. Dr.jomari@bau.edu.jo

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: naghamabualbasal@bau.edu.jo

البريد الإلكتروني للباحث المشارك: Dr.jomari@bau.edu.jo

**Developing school administration in Light of Administrative Empowerment
from the Perspective of Educational Supervisors and Directors of Public
Education Schools in the Capital Governorate of Amman**

Nagham Mohammad Abu Al-basal, Jamal Fawaz Alomari

***Associate Professor in the Department of Special Education, Princess Rahma
College, Al-Balqa Applied University**

<https://orcid.org/0000-0002-5772-5040>

E-mail: naghamabualbasal@bau.edu.jo

****Department of Basic Sciences ,Princess Rahma University college,
Al- Balqa Applied University, AL-Salt, Salt 19117. Jordan, p. B. 206
Jordan, Emai; Dr.jomari@bau.edu.jo**

<https://orcid.org/0000-0003-0077-8472>

Abstract:

the constant pursuit of success, and its goal is This research identified the reality of educational administration and its features in general education schools from the point of view of supervisors and principals, and determined the degree of practice of administrative empowerment in it. The descriptive and analytical method was used for this purpose. The tool was represented by a questionnaire centered on the goal of the research, and the results were extracted by applying the one-sample test, and the (Kruskal–Wallsh) and Pearson correlation coefficient. The results of the study showed that the degree of practice of administrative empowerment was high, but the features of development in educational administration were at a moderate rate. The results confirmed the existence of a positive, direct relationship between administrative empowerment and the development of educational administration. The more administrative empowerment was practiced, the more developed the educational administration and the better its outcomes. The results revealed the absence of Statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the features of educational administration and the degree of practice of administrative empowerment in public education schools according to the variable of academic qualification, while there were statistically significant differences in their responses regarding the first axis, the degree of practice of administrative empowerment according to the variable of years of experience.

Keywords: educational administration, administrative empowerment, public education.

مقدمة:

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً مهماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية التعلمية عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات منطوية بها، ونتيجة للتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة بصفته قيادياً مبدعاً ومفكراً بارعاً، يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي وتجديده. إن هذا الدور الجديد يتطلب درجة من السلطة والمسئولية وصلاحيات واسعة ومنح مديري المدارس التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز.

ويعد التمكين أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة لتحسين أداء القائمين على إدارة وقيادة المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فنجاح أي مدرسة إنما يعود لحسن إدارة العنصر البشري الموجود بها كما أن التمكين هو أحد المقومات الأساسي، لنجاح المؤسسة التعليمية لما له من دور في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

ويمثل التمكين الإداري أحد المفاهيم المعاصرة التي برزت في نظريات الفكر الإداري بوجه عام والفكر الإداري التربوي بوجه خاص؛ إذ تقوم المؤسسات الإدارية التربوية بمهمة كبيرة في تربية الأجيال وتطوير حياة المجتمعات، وبالتالي لا بد من تكثيف الجهود بين أعضاء المؤسسة الواحدة من أجل الوصول للأهداف المنشودة بالوجه الأكمل (القاسمية والشحية، 2019، 318).

فتمكين القيادات المدرسية يعدّ تغييراً نوعياً في إدارة المدرسة، مما يؤدي إلى تطوير المدرسة، وتحسين أداء الموظفين، والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة بشكل سريع، كما أنها استراتيجية فعالة لتطوير مهارات وقدرات ومعارف الموظفين، فقد أصبح تطوير الأداء وتحسينه بشكل مستمر من الأمور الضرورية والمهمة لتصبح المؤسسات التربوية مستقرة بشكل أكبر مما هي عليه، وهذا يتطلب تخطيطاً واعياً واكتشاف لنواحي الضعف والمعوقات التي تعترض عملية التحسين والتطوير، وضرورة التحول من الطرائق التقليدية في التعامل لطرائق أكثر تطوراً وإبداعاً (خليل، 2014، 181).

وإن تمكين إدارة أي منظمة يساعد على تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة والمهام التي يقومون بها، كما يساعد على رفع مستويات أدائهم واكتسابهم الشعور بالعمل والمشاركة والاستقلالية في عملهم، وهذا أحد العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا لدى قادة المؤسسات وتشجعهم على أن يكونوا استباقيين ومبتكرين، فهي طريقة جديدة لتحويل المؤسسات التعليمية نحو مستقبل أكثر تنافسية وتطوراً، ويجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف (النوح، 2017، 80).

ويعد مفهوم التمكين الإداري حديث النشأة بشكل نسبي عند مقارنته بالمفاهيم الإدارية المألوفة، وبشكل خاص في المجال التربوي، وهذا بالتزامن مع الالتزام بمفاهيم إدارية أخرى كالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وعليه فإن التمكين الإداري يركز في دور العاملون وفاعليتهم بشكل مستقل وبعيد عن المنافسة مع المؤسسات الأخرى (الرقب وأبو كرم، 2020، ص4)،

ويتم الاعتماد على التمكين لضمان أعلى مستويات الأداء عبر العاملين بالمؤسسة التعليمية جميعهم وأيضاً للوفاء بمتطلبات المجتمع، وينظر إلى التمكين الإداري على أنه إعطاء جميع العاملين حرية التصرف الإيجابي والاشتراك بصنع واتخاذ القرار، ومنح الثقة وسهولة الاتصال وانسياب المعلومات وتفعيل الإبداع الإداري، بما يعزز جودة الأداء وارتباطهم بالمدرسة وتطوير مناخ العمل داخل الصفوف الدراسية (Erida, 2018, 4)

وتوجد عدة محاور للتمكين الإداري منها: تفويض السلطة والصلاحيات الذي يقود لتحقيق الالتزام والولاء من قبل العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمثل أعلى مستويات التمكين، إضافة لبعدها الجماعي، وبعدها الحرية والاستقلالية التي تعد أحد الركائز التي تسهم في تحقيق فعالية كبيرة في نظام الإدارة ككل (عبد الله، 2019، 349)، إضافة لبعدها القيادة بمعنى أن كل قائد لديه قوى متعددة للتأثير على من يتبع له، فهذه القيادة هي الوصول للأهداف المحددة لكل جماعة (العلاق، 2020، 14).

وللتمكين الإداري جانبين (الهيكلي والنفسي)، حيث يؤكد التمكين الهيكلي على السياق الهيكلي للتمكين، وتزويد العاملين بفرص متنوعة للاشتراك مع الإدارة الرسمية، ووفقاً لذلك تشارك الإدارة المعلومات والمعارف ليستطيع الجميع من المساهمة بصنع القرار، ومنحهم السلطة، والمسؤولية مع تشجيع المساءلة، والجانب الثاني هو التمكين النفسي الذي يعطي الجميع استقلالية بشكل أكبر بعملية صنع القرار، وذلك يجعلهم يشعرون بأهمية عملهم، ويزيد من شعورهم بالتقدير الذاتي والكفاءة الذاتية (قنديل، 2024، 107).

وهذا ما أكدته النغميش (2022) في دراسته بتشخيص واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ومعوقات هذا التطوير، وتحديد متطلباته، وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بضوء التمكين الإداري، وأن أبرز نتائج واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمثلت ببعدها فرق العمل.

كما أكد كل من (بن ظهير والعتيبي، 2024) في دراستهم عن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية عبر توفير فرص تدريبية لهم في المجالات الإدارية والتربوية، وفيما يتعلق باتخاذ القرار وصناعته، ومهارات الاتصال الفعال بشكل خاص.

وبحثت دراسة (Al Maani, et al, 2020) مستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في جامعة عمان الأهلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بمحاورة مجتمعة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم والتدريب) على الأداء المؤسسي بمحاورة (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين) بجامعة عمان الأهلية.

مشكلة الدراسة:

تعاني مؤسسات تعليمية متعددة من قلة الاهتمام والعناية بتكوين قيادات للمستقبل تكون مستعدة لمواجهة أي عارض، ولديها القدرة على الاشتراك باتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة التي ينتمون لها، مما يسبب ضعفاً في الأداء وعائقاً أمام أي خطة أو مشروع (النعيمش، 2022، 9).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري لمديري المدارس في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري لمديري المدارس (المسيليم، 2012). ومع ما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم بسلطنة عمان تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارس السلطنة قريباً من مدارس تقليدية إلى مدارس منتجة وفعالة يجد فيها مدير المدرسة بيئة التمكين الإداري التي تعطيه استقلالاً للسلطة وتمنحه الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عمله التربوي وأن المدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب من مدير المدرسة تمكيناً إدارياً كي يتخذ لإدارته التربوية مسارات إدارية جديدة كإعطائه استقلالاً للسلطة ومنحه صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ إذ أن مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يؤثر على جميع العاملين لديه ويوقد فيهم روح المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (البداعي، 2011).

وبالرغم من الجهود المبذولة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتطوير الإدارة المدرسية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن مدرء المدارس التعليم ما بعد الأساسي لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية في مدارسهم والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم بهذه الأمور وأنه ما

زالت القوانين وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري للمديرين، وهذه ما أكدت عليه كل من دراسة البداعي(2011) والضاكري(2011) والمنوري(2014).

وتحدثت دراسة الحلواني (2023) عن معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، حيث طبق استبياناً على عدد من المديرين في المدارس الثانوية، وبينت نتائج الدراسة أن المعوقات المتواجدة حول جميع محاور التمكين الإداري (اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري) كانت درجتها متوسطة، وكشفت انعدام الفروقات بمتوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وفق متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة العلمية).

وبالرغم من الجهود المبذولة في العناية والاهتمام بإدارة مؤسسات التعليم، وتعزيز دور القائمين على إدارة المدرسة لتفعيل دورهم بتطوير العملية التعليمية إلا أن الباحثين في نطاق الإدارة المدرسية يؤكدون وجود الحاجة إلى المزيد من تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، حيث أكدت بعض الدراسات أن ممارسة السلوك الإداري ومستوى التمكين للعاملين منخفض بالرغم من ارتفاع درجة الاستعداد لاستيعاب والقيام بعملية التمكين (Nie & Lee, 2016).

كما أكدت دراسة (ندا، 2019) أن دور مدراء المدارس محدود في التمكين للمعلمين والعاملين في المدرسة، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار وبطء تدفق المعارف والاتصالات وانخفاض فرص التنمية المهنية.

وتواجه عملية استخدام التمكين الإداري مجموعة من المعوقات كعدم وجود إعداد رسمي جيد للمدراء في المدارس، وندرة برامج التنمية المهنية خلال الخدمة، وعدم تلاءم معايير الترقية للأشخاص القائمين على قيادة وإدارة المدارس، وضعف المناخ التنظيمي الذي يشجع على التمكين، إضافة إلى أن أداء العاملين للأدوار المنوطة فيهم يتم بشكل روتيني غير مبدع، وتعدّ هذه المعوقات من المشكلات الكثيرة الانتشار والشائعة جداً في المدارس باختلاف أنواع المراحل التعليمية، وينعكس ذلك سلباً على الأداء الإداري وإمكانية تطبيق التمكين الإداري، وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى كيفية تطوير الإدارة التعليمية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان

أسئلة الدراسة: تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار الفكري للتمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية؟
 - 2- ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؟
 - 3- ما درجة توافر محاور الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس؟
- أهداف الدراسة:** سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- عرض الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية.
- الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومدراء المدارس في عمان.
- تحديد ملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء.
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري في تطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان.

فرضيات الدراسة:

- توجد فروق دالة إحصائياً في رأي المشرفين والمدراء حول درجة ممارسة التمكين الإداري وملامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة عبر بيانها الأمور الآتية:

- مساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرار في وضع القائد المناسب في مكانه المناسب من خلال تقديم وصف لواقع ومتطلبات تطوير الإدارة التعليمية في ضوء التمكين الإداري.
- الكشف عن الصعوبات التي تعترض تطوير الإدارة التعليمية في ضوء التمكين الإداري، وتحديد أساليب التغلب عليها.
- مساعدة متخذي القرار في الإدارة التعليمية بتزويدهم بنتائج حديثة عن التمكين الإداري والصعوبات التي تعيق الإدارة التعليمية في تطبيقها لاتخاذ قرارات وتشريعات لإزالة هذه الصعوبات أو التخفيف منها.

- مساعدة إدارات التعليم العام بتطوير أدائها في ضوء التمكين الإداري من خلال تقديم بعض التوصيات.

- العمل على توسيع مشاركة المعلمين وأفراد المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات وتحفيزهم لتحقيق التميز في الأداء من خلال إدراك أهمية التمكين الإداري بتطوير الإدارة التعليمية.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة من خلال الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على تطوير الإدارة المدرسية بمحاورها (تقسيم العمل، الاتصال، أنظمة الجزاء وتدرجها، إدارة المخرجات) في ضوء التمكين الإداري من خلال محاوره (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، الثقة، الرقابة والمتابعة)
2. **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام في مدينة عمان.
3. **الحدود البشرية:** عينة من المشرفين ومديري مدارس التعليم العام في عمان.
4. **الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث خلال العام الدراسي 2023-2024م.

مصطلحات الدراسة: تتضمن الدراسة المصطلحات التالية وفيما يلي التعريف الإجرائي لها:

1. **التمكين (Empowerment):** لغوياً، يعني التمكين التقوية أو التعزيز، بينما إجرائياً، يعدّ التمكين عملية منح القوة والسلطة سواء إلى الأفراد أو الشركات (هارفارد بزنس ريفيو، 2020).

2. **التمكين الإداري (administrative empowerment):** "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق وتفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي" (الفضلي والمحيسن، 2017، 132).
ويعرف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: إتاحة الفرصة للعاملين في مدارس التعليم العام بإعطاء القرارات من خلال الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهم مع ضرورة متابعة الرئيس المباشر من خلال التحفيز والتدريب التخصصي وتنمية المهارات الأدائية لديهم.

3. **تطوير الأداء:** هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفعالية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين، للتأثير في سلوكهم الإداري وأدائهم لأعمالهم (عوي، 2017، 111).

ويعرف إجرائياً بأنه عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة من أجل تحقيق النتائج المرغوبة في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الخطيب (2023) الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، وتمثلت الأداة في قياس التمكين الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت تواجد فروقات في درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي متغير الدرجة العلمية لصالح الرتبة أستاذ دكتور، وفي متغير سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر، كما بينت انعدام الفروقات بمستوى التمكين الإداري وفق متغيري الكلية والراتب.

وسعت الشمري والذبياني (2023) للتعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لديهم، وبينت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل جاء بمستوى عالٍ، وأن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل جاءت بمستوى عالٍ جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام ومحاورة الفرعية متمثلة في (تفويض الصلاحية، المشاركة الفاعلة، البيئة الداعمة) ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام ومحاورة الفرعية متمثلة في (الاتصال، صناعة القرار، حل المشكلات).

وقام خليل (2021) بدراسة هدفت للتعرف على معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري وفقاً للأدبيات المعاصرة، وتحديد أهم ملامح المدرسية المصرية، والكشف عن أهم أدوار مدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم الإجراءات اللازمة لمدير المدرسة في مصر لمواجهة معوقات تطبيق التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (255) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية بمحافظة السويس بالإضافة إلى الوكلاء والوكيلات وبعض المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات، وكان من أبرز نتائج الدراسة : أن بعض مديري ومديرات المدارس يتمتعوا بمجموعة من المهارات الإدارية التي تساعدهم على تبني التمكين الإداري في مدارسهم، كما تؤدي قلة تبادل المعلومات بين وحدات العاملين بمختلف المدارس إلى ضعف التمكين الإداري في ذات المدارس، ووجود مناخ تنظيمي فعال في بعض المدارس يشجع على تطبيق التمكين الإداري عملياً في هذه المدارس.

وأجرى القدومي (2021) دراسة هدفت إلى بناء مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ومعرفة مستوى تمكين مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية،

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية وعددهم (903) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغت (130) مديراً ومديرة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية متوسط، كما أن مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، بينما يوجد فروق على مقياس التمكين تُعزى لمتغير المديرية.

وأجرت مطلق (2020) دراسة هدفت للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق، من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة: حصل مجال التمكين على درجة تقدير مرتفعة وعلى مستوى المحاور، حيث حصل تفويض السلطة على أعلى متوسط يليه محور العمل الجماعي وكلاهما بتقدير مرتفع وجاء في المرتبة الثالثة محور التحفيز بتقدير متوسط، وبلغ المتوسط العام لدرجة الالتزام التنظيمي بدرجة التزام مرتفعة وعلى مستوى المحاور حصل الالتزام المعياري على أعلى متوسط، يليه الالتزام الشعوري وأخيراً الالتزام الاستمراري وجميعها بتقدير مرتفع، وكذلك وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي تشير لدرجة قوية جداً، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين التنظيمي في المؤسسات التربوية، وتعزيز الالتزام التنظيمي ونشر الوعي بأهميته.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التمكين الإداري سواء بالكشف عن واقعه أو تحديد معوقاته أو علاقته ببعض المتغيرات، واستخدمت أغلب هذه الدراسات المنهج الوصفي مع الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بموضوع التمكين الإداري بوجه عام ومن حيث استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولكنها تختلف في توجهها العام من حيث تركيزها على دور تطوير الإدارة المدرسية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، بالإضافة لاختلافها في مجتمعها وعينتها، واستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي تصميم الأداة والاسترشاد بما ورد بها من مراجع.

الإطار النظري:

1. مفهوم التمكين الإداري:

عُرف التمكين الإداري بحسب خليل (2015) بأنه: " مشاركة الموظفين الإداريين في صنع واتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم". (ص.283)

كما عرف تبعاً لـ ماهاجان (Mahajan, 2016) بأنه: " عملية تقاسم السلطة مع الموظفين، وتعزيز ثقتهم في قدرتهم على أداء وظائفهم، واقتناعهم بأنهم مساهمون مؤثرون في المنظمة". (P.14.10)

وعرفه هنايشة (Hanaysha, 2016) بأنه: " ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة في صنع القرار، والاهتمام بتطوير الثقة والتحفيز، وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا". (p.300)

ويشار إلى هذا المصطلح الإداري وفقاً لما أورده مراد (2018) بأنه: " اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج". (ص.106)

ومن منظور قريب عرفه (Alfadli & Almehaisen, 2019) بأنه: " إشراك العاملين في المهام الإدارية للمؤسسة من خلال تفويض السلطة والمسؤوليات، والعمل الجماعي، والتحفيز، والتنمية الشخصية، والتواصل الفعال". (P.122)

2. أهمية التمكين الإداري:

يسهم التمكين الإداري بوجه عام في تحقيق التميز المؤسسي من خلال مناحي متعددة، تتمثل بحسب ما أورد هنايشة (Hanaysha, 2016)؛ فيما يلي:

- منح الإدارات العليا فرصة أكبر للاهتمام بالقضايا الاستراتيجية من خلال خفض الانشغال بالأمر اليومية الروتينية.
- تعزيز التوجه نحو تفعيل الإدارة المرتكزة على المشاركة وصنع القرار التشاركي.
- إضفاء سمة الفاعلية على إدارة الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسات التربوية.
- رفع جودة الأداء وزيادة الإنتاجية في العمل من الناحية الكمية والنوعية.

- زيادة شعور الموظفين بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار.
- الارتقاء بالقدرات الفردية للعاملين في حل مشكلات العمل والأزمات.

ويرى (kim & beehr, 2018, 193) أن التمكين الإداري يعمل على تحقيق التوازن بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، وذلك عبر تعزيز الرضا الوظيفي، والرفاهية في العمل، والمناخ التنظيمي، وتمكين العاملين، فهو يوضح كيفية خلق وتطوير مناخ تنظيمي معتمد على مرتكزات جهود المجموعات المنظمة، ولا يركز التمكين الإداري على مستويات أو أنواع ووظائف معينة، ولا يحدد مشاركة المجموعات مقابل الأفراد، وإنما يتضمن تدابير وسلوكيات تساعد في تعزيز العمل والمساهمة في صنع القرارات وإظهار الثقة في العمل، ويضيف (المعاني، 2015، 139) بأن التمكين يعطي العاملين فرصة وضع الأهداف التي تتعلق بعملهم، واتخاذ القرار بشأنها، إضافة لحل المشاكل والمعوقات التي تعترض تحقيقها.

وبناء على ما سبق تتضح أهمية التمكين الإداري تكمن في أنه يسهم في تخلي مديري المدارس عن النموذج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه وإعطاء التعليمات المباشرة، إلى إدارة تؤمن بالمشاركة واستثمار القدرات والإمكانات لدى كافة منسوبي المدرسة، وهو ما يظهر في شكل إبداعات جديدة في أداء العمل، ويساعد على إعادة تأهيل الصف الثاني من الإداريين ليحلوا محل الصف الأول في المستقبل.

3. أنواع التمكين الإداري:

تتمثل أنواع التمكين الإداري فيما يلي (العيسوي، 2019):

- التمكين الظاهري: يعبر هذا النوع عن قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في المهام والنشاطات والأعمال المسندة إليه، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- التمكين السلوكي: يعبر هذا النوع عن قدرة الفرد على العمل في مجموعة للتوصل إلى حل للمشكلات التي تواجه العمل، وتحديدها، وجمع البيانات عنها، وتقديم مقترحات لحلها، مما يؤدي إلى اكتساب الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يعبر هذا النوع عن قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، وحلها وإجراء التحسينات والتغييرات في طرق أداء العمل على النحو الذي يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

كما قسم البعض التمكين الإداري إلى نوعين يتمثلان بحسب ما أشار الربيعي (2016) فيما يلي:

- التمكين الرسمي: وهو التمكين الذي يمنح للموظف بشكل رسمي من خلال تفويض الصلاحيات.
- التمكين المكتسب: وهو التمكين الاعتباري الذي يمنح الصلاحيات والمسئوليات للموظف بناءً على ما يمتلكه من خبرة ومعرفة، والتي تكون غالباً عالية المرونة وذات صلة بالعمل.

4. معوقات التمكين الإداري:

هنالك مجموعة من المعوقات التي قد تواجه المؤسسات التعليمية بوجه عام في تبني مدخل التمكين الإداري، ومن أبرزها بحسب ما أوضح عباس (2016)؛ والعيسوي (2019)؛ وعبد النعيم (2021) ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي، ورتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين، ومستوى أدائهم.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ارتفاع الأنا لدى القيادات الإدارية، وشعورهم بالتعالي والتميز بما يمنحهم من منح التفويض والتمكين.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة والمحاسبية.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- سرية تبادل المعلومات في المؤسسة وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- محدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية.
- ضعف نظام التحفيز والتطوير الذاتي بالمؤسسة.

-
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الفردي، وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة الصراع التنظيمي، وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - حاجة التمكين الإداري لوقت حتى تتضح نتائجه وآثاره الإيجابية على المؤسسة والعاملين.
 - عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين الإداري.

5. دور التمكين الإداري في تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية:

يعد التمكين الإداري من الناحية النظرية أحد المداخل الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وزيادة فعاليتهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتحقيق ميزة مستدامة للمؤسسات المختلفة (Mehrabani & Shajari, 2013).

إن العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في ضوء المنظور المعاصر للإدارة، يمكن أن تتضح في عدة مناحي؛ فمن جهة فإن مديري المؤسسات الذين يفوضون جزءًا من مسؤوليتهم لمرؤوسيتهم، ويمنحونهم الفرصة لإدارة وظيفتهم بشكل مستقل دون تدخل مباشر، تتولد لديهم درجة عالية من الثقة في مرؤوسيتهم، والذين يعاملون كأفراد ناضجين قادرين على تحمل المسؤولية (Al-Raqab, 2010)؛ وهو ما قد يدفعهم إلى تحسين أداءهم الوظيفي استجابة لما منح لهم من ثقة. ومن جهة أخرى يؤكد التمكين الإداري على مشاركة المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وتعزيز ثققتهم بأنفسهم، والاعتماد على الذات، وهو ما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية (Yuliandi, 2019).

كذلك يسهم التمكين الإداري في بناء الثقة بين المرؤوسين وقيادتهم، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى كسر الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والمرؤوسين، ومنحهم حرية التصرف، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، وهو ما يضمن جودة الأداء الوظيفي نتيجة ما يضطلع به التمكين الإداري من دور في إكساب المرؤوسين المهارات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي، وتفويض الصلاحيات الذي يمكنهم من حل المشكلات بشكل عملي وفعال (Al Maani et al., 2020).

بجانب ما سبق فإن التمكين الإداري لمديري المدارس يسهم في تعزيز ممارساتهم فيما يتعلق بتفويض السلطات والصلاحيات إلى العاملين بالمدرسة، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وتعزيز دافعيتهم للعمل، وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي يسهم ذلك في تنمية مستوى أدائهم الوظيفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الجانب عرضاً لتعريف منهج البحث الذي تم اعتماده، وتعيين المجتمع الأصلي للدراسة، واختيار العينة منه، وتصميم أداة البحث، وتحديد إجراءات ذلك مع استخراج خصائصها السكومترية، وتحديد الأساليب الإحصائية التي تستخدم للحصول على النتائج.

منهج الدراسة: وفقاً للهدف من الدراسة، فقد اختار الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج معتمد له، ويعد المنهج الوصفي أحد الأساليب المهمة في البحث العلمي ويعتمد على منهج منظم لدراسة الموضوع في شكله الطبيعي، ومن أكثر الطرق ملائمة لطبيعة الموضوع الذي يتم دراسته، وتعتمد هذه الطريقة على وصف الظاهرة محل الدراسة، وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، وبالتالي وصف الظاهرة نوعياً وعددياً، وتوضيح كمية وحجم ودرجة ارتباط الظاهرة بالظواهر الأخرى.

مجتمع الدراسة: يمثل المجتمع عدد محدد ومعين من الأفراد المشتركين ببعض الخصائص، بحيث يتم اختيارهم لتمثيل ظاهرة معينة قيد البحث، ويتمثل مجتمع البحث بالمشرفين ومدراء مدارس التعليم العام في مدينة عمان بالأردن، ويبلغ عددهم (558) موزعين على (186) مدرسة حكومية وخاصة بمحافظة العاصمة عمان.

عينة الدراسة: تمثل العينة قسم محدد يتم اختياره من مجتمع الدراسة بأسلوب معين، ولصعوبة تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع اختيرت العينة بطريقة عشوائية من المشرفين ومدراء مدارس التعليم العام في عمان، وقد تم اختيار (225) منهم، وتطبيق أداة الدراسة عليهم.

وصف عينة الدراسة:

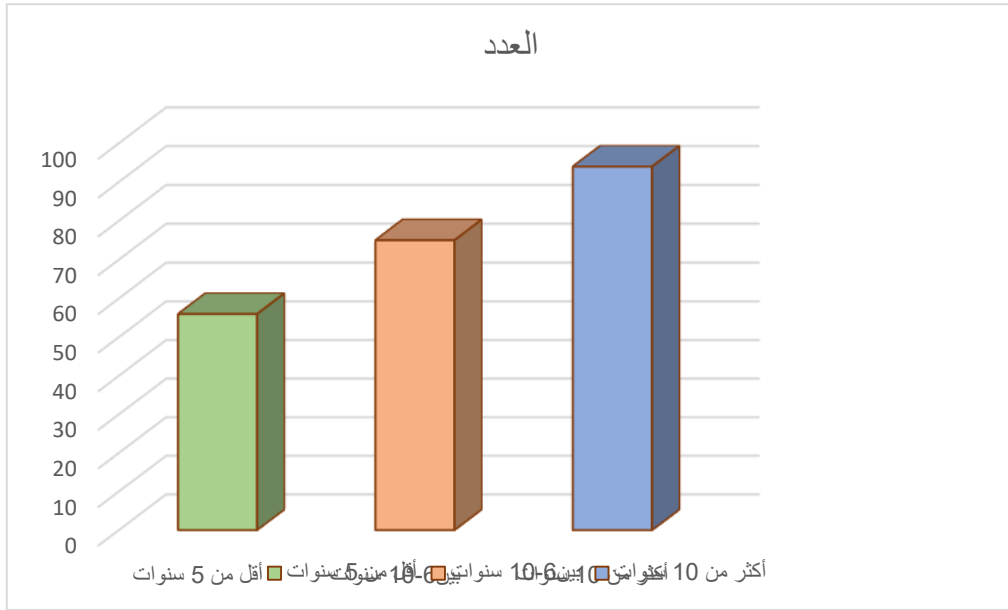
• توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

توزعت عينة البحث وفق سنوات الخبرة كما في الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
24.9%	56	أقل من 5 سنوات
33.3%	75	بين 5-10 سنوات
41.8%	94	أكثر من 10 سنوات
100%	225	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق تفاوت أعداد المشرفين والمدراء حيث بلغت نسبة عينة أقل من 5 سنوات 24.9% بينما تمثل فئة 6-10 سنوات 33.3% من عينة الدراسة وفئة الخبرة التي تفوق 10 سنوات 41.8%، ويمكن تمثيل أفراد العينة كما في الشكل الآتي:



الشكل البياني (1) عدد أفراد العينة حسب خبرتهم

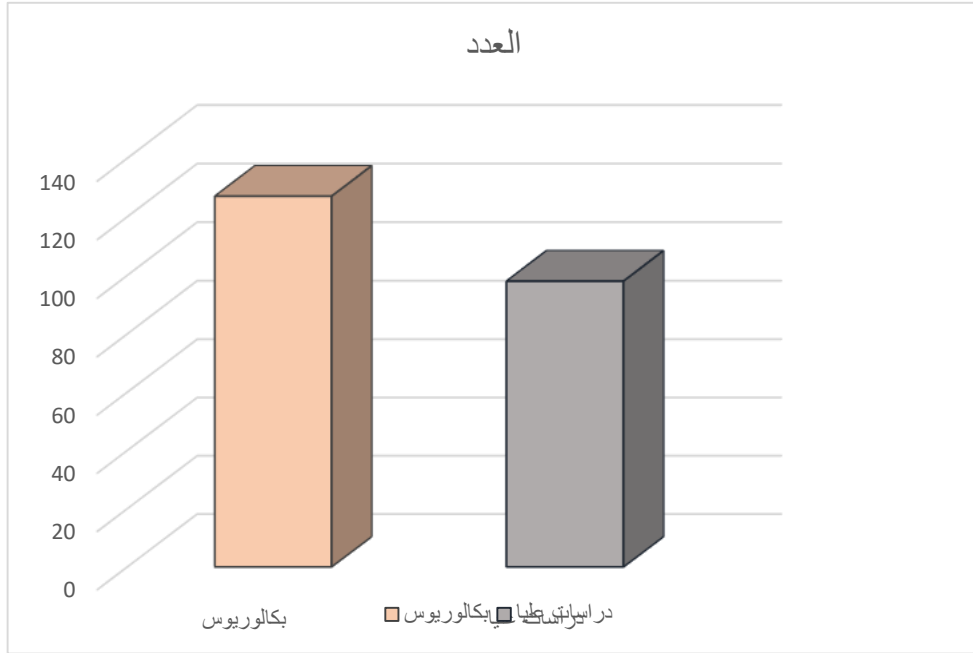
• توزيع العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تم توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وفق ما يلي:

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب شهادتهم

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
56.4%	127	بكالوريوس
43.6%	98	دراسات عليا
100%	225	المجموع

يتضح مما سبق أن 56.4% من أفراد العينة يمتلكون بكالوريوس، 43.6% منها حاصلين على شهادات عليا، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل البياني (2) توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم

أداة الدراسة:

لتصميم أداة الدراسة قام الباحث بمراجعة بعض البحوث والدراسات التي اهتمت بتطوير الإدارات المدرسية ومدخل التمكين الإداري ومتطلبات تطبيقه، قام بتصميم استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام، وملامح الإدارة التعليمية فيها، وتم إعداد الصورة الأولية للاستبانة وتمثلت في (40) عبارة، حيث تكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول: درجة ممارسة التمكين الإداري في الإدارات المدرسية بمدارس التعليم العام، وتكون من 20 عبارة، بينما تناول المحور الثاني ملامح الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في عمان وتكون من 20 عبارة، وكانت هذه الفقرات مقابل مقياس ليكرت الخماسي في تحديد استجابات أفراد العينة (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً).

أ. الصدق الظاهري للاستبانة

تم تعريف الصلاحية الظاهرية للاستبيان على أنها نسبة الاستبانة إلى ما تهدف لقياسه وعينة البحث التي سيتم التطبيق عليها، وللتأكد من ذلك تم إرسال الاستبانات إلى الأشخاص

المختصين في هذا المجال، حيث أرسل الباحث الاستبانة إلى (11) مختصاً، وطلب منهم تحديد رأيهم في الأمور الآتية:

-دقة الصياغة والسلامة اللغوية.

-ملاءمتها للتعليمات.

-صحة مضمون الاستبيان.

-ملاءمتها للهدف من البحث.

وقدموا آراءهم في الاستبانة وتم أخذها في الحسبان بما يتوافق مع غرض الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء)

تم حسابه عبر تعيين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الاجمالية لها، وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من المشرفين ومدراء المدارس في التعليم العام بلغ عددهم (20) مشرفاً ومديراً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها لحساب معاملات الصدق والثبات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3)

جدول (3) معاملات ارتباط عبارات الاستبانة

م	المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
1	التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	0.587	0.00	دال عند 0.05
2		التدريب والتطوير	0.661	0.00	دال عند 0.05
3		الثقة	0.615	0.00	دال عند 0.05
4		الرقابة والمتابعة	0.671	0.00	دال عند 0.05
5	الإدارة المدرسية	تقسيم العمل	0.528	0.00	دال عند 0.05
6		الاتصال	0.634	0.00	دال عند 0.05
7		أنظمة الجزاء وتدرجها	0.552	0.00	دال عند 0.05
8		إدارة المخرجات	0.614	0.00	دال عند 0.05

ثبات الاستبانة:

الغرض من ذلك هو تحقيق نفس النتائج من خلال تكرار استخدام الاستبانة على نفس الشخص، وبظروفه التي يحملها، أو استخدام أساليب أخرى تتسم بالدقة والاتساق والثبات لتحقيق استقرار النتائج. واختار الباحث نوعين للثبات.

أ- ثبات الاستقرار Stability Reliability

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثون أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار، وهو أحد الأساليب الشائعة لحساب الثبات، ويشير إلى درجة اتساق نتائج القياس التي تم الحصول عليها عند استخدام أداة القياس، أي تطبيق الأداة على مجموعة من الأفراد، ثم تصحيحها وتسجيل نتائجها، وبعد مرور بعض الوقت، إعادة تطبيقها على نفس الأفراد، في ظل ظروف مماثلة، وتصحيحها وتسجيل نتائجهم تم مسحهم مرة أخرى، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول قام الباحث بإعادة تطبيق الاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجتي التطبيق، فكان معامل ارتباط الدرجة الكلية للاستبانة في التطبيقين (0.78) وهذا يدل على ثبات جيد للاستبانة.

ب- طريقة ألفا كرونباخ:

هو يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من الاستبيان، باستخدام الصيغة العامة لقانون معامل ألفا عندما لا يكون احتمال الإجابة على السؤال ثنائياً. وباستخدام جميع عبارات الاستبانة فقد وجد الباحث أن معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبيان بلغ (0.79) وهو معامل ثبات جيد يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات اتساق داخلي جيد بين فقراتها ويصح اعتمادها في الدراسة الحالية، وكانت معاملات الثبات لكل محور كما يلي:

جدول (4) معامل ثبات فقرات الاستبانة

م	المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	معامل الثبات
1	التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	0.71
2		التدريب والتطوير	0.74
3		الثقة	0.83
4		الرقابة والمتابعة	0.79

م	المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	معامل الثبات
	عبارات المحور ككل		0.77
5	الإدارة المدرسية	تقسيم العمل	0.83
6		الاتصال	0.77
7		أنظمة الجزاء وترجها	0.79
8		إدارة المخرجات	0.81
	عبارات المحور ككل		0.8
	عبارات الاستبانة ككل		0.79

من خلال الجدول السابق يتبين أن جميع معاملات الثبات للاستبانة عالية، حيث تراوحت بين (0.71-0.83)، وتدل هذه المعاملات على نسبة عالية من الثبات للاستبانة، وعليه نستطيع استخدامها في التطبيق النهائي للبحث.

نتائج البحث:

يقدم الباحث في هذا القسم نتائج البحث التي تم التوصل إليها عبر تطبيق أداة البحث على أفراد عينة البحث وعرض هذه النتائج وتحليلها، وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي للتوصل لنتائج البحث.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومدراء المدارس؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample Test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول، وتحديد قيمة sig لكل منها، وكانت النتيجة كالآتي:

جدول (5) إجابات أعضاء العينة على المحور الأول

العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة T	Sig	درجة الممارسة
تفويض الصلاحيات	3.76	0.938	60.12	0.00	عالية
التدريب والتطوير	3.67	1.061	51.85	0.00	متوسطة
الثقة	3.52	1.069	49.30	0.00	متوسطة
الرقابة والمتابعة	3.35	0.335	43.34	0.00	متوسطة
جميع عبارات المحور الأول	3.75	0.607	88.23	0.00	عالية

نستنتج من خلال الجدول السابق ما يلي:

- درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في عمان من وجهة نظر المشرفين والمدراء جاءت بنسبة عالية بمتوسط (3.75) ويفسر الباحث ذلك أن الإداريين بالمدارس لديهم شغف وحافز دائم لمواكبة التطورات الإدارية، إضافة لإدراكهم أهمية التمكين وما يترتب عليه من آثار إيجابية، بجانب توافر مقومات التمكين ومتطلباته في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان.
- احتل تفويض السلطات المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.93، بينما حقق التدريب والتطوير الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.061، والثقة في الترتيب الثالث بمتوسط 3.52 وانحراف معياري 1.069، بينما جاءت الرقابة والمتابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.335.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: " ما درجة توافر محاور الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample Test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني، وتحديد قيمة sig لكل منها، وظهرت النتائج كالآتي:

جدول (6) إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني

العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة T	Sig	درجة التوافر
تقسيم العمل	3.81	1.116	51.51	0.00	عالية
الاتصال	3.72	1.059	52.67	0.00	عالية
أنظمة الجزاء وترجها	3.65	0.859	63.72	0.00	متوسطة
إدارة المخرجات	2.71	0.846	48.09	0.00	متوسطة
جميع عبارات المحور الثاني	3.47	0.587	88.75	0.00	متوسطة

نستنتج من خلال الجدول السابق ما يلي:

- درجة توافر المحاور الأساسية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمدراء جاءت بنسبة متوسطة بمتوسط (3.47)، حيث أن الملامح موجودة إلا أنها لا تفي بحاجات ومتطلبات التمكين، فمخرجات إدارة التعليم لا تتمتع بالميزات التي يوفرها التمكين الإداري، وقد يعود انخفاض الدافعية لدى العاملين داخل الإدارات التعليمية للتعاون مع المدراء لانخفاض الدعم المادي، وغياب ثقافة القيادة الديمقراطية مما يسبب اختلافاً في الأداء الإداري ضمن الجهة الواحدة.
- احتل تقسيم العمل المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.116، بينما احتل الاتصال المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.059، وأنظمة الجزاء وترجها المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.859، بينما جاء إدارة المخرجات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.846.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

يعرض الباحث في هذا القسم نتائج الفرضيات ومناقشتها عبر التطبيق أفراد العينة

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشرفين والمدراء حول درجة ممارسة التمكين الإداري ولامح الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

متغير المؤهل العلمي:

استخدم الباحث اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (7) نتائج العينة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير	مؤهل علمي	عدد	متوسط	انحراف معياري	قيمة T	Sig	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بكالوريوس	127	3.73	0.734	1.725	0.086	غير دالة
	دراسات عليا	98	3.57	0.609			
الإدارة التعليمية	بكالوريوس	127	3.48	0.59	0.235	0.814	غير دالة
	دراسات عليا	98	3.46	0.586			

تبين من خلال النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المشرفين والمدراء عن درجة ممارسة التمكين الإداري وملامح الإدارة التعليمية بمدارس التعليم العام وفق شهادتهم العلمية، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة الحلواني (2023) في الإشارة لعدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وفق شهادتهم العلمية، بينما تختلف مع نتيجة دراسة الخطيب (2023) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وفق متغير الدرجة العلمية لمصلحة الرتبة أستاذ دكتور.

حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Kruskal - Wallsh)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (8) نتائج تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة Sig	الدلالة
التمكين الإداري	أقل من 5 سنوات	56	135.4	0.01	دالة
	من 5-10 سنوات	75	104.07		
	11 سنة فما فوق	94	106.78		
الإدارة التعليمية	أقل من 5 سنوات	56	115.62	0.93	غير دالة
	من 5-10 سنوات	75	111.42		
	11 سنة فما فوق	94	112.7		

تبين من خلال النتائج في الجدول السابق أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشرفين والمدراء حول درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المشرفين والمدراء عن ملامح الإدارة التعليمية بمدارس التعليم العام وفق خبرتهم، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحلواني (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العلمية، بينما تتفق مع نتيجة دراسة الخطيب (2023) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير متغير سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر.

ولمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة التمكين الإداري تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (9) تحليل التباين

مستوى الدلالة	F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	الخبرة
0.001	6.923	3.091	2	6.183	بين المجموعات
		0.447	222	99.127	داخل المجموعات
			224	105.31	الكلي

ولبيان مصادر الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما يظهر في الجدول الآتي.

جدول (10) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	سنوات الخبرة	
0.004	0.118	0.394	من 5-10	أقل من 5 سنوات
0.005	0.113	0.374	11 سنة فما فوق	
0.004	0.118	0.394	أقل من 5 سنوات	من 5-10
0.981	0.103	0.02	11 سنة فما فوق	
0.005	0.113	0.374	أقل من 5 سنوات	11 سنة فما فوق
0.981	0.103	0.02	من 5-10	

يتبين من خلال الجدول تركز الفروق بين الإداري الذي تبلغ خبرته أقل من 5 سنوات فوق والإداري الذي تزيد خبرته عن ذلك، ويمكن للباحث تعليل ذلك بأن خبرة المشرف والمدير تتصلق وتزداد إثراء فيصبح الشخص أكثر تقديراً للواقع وللممارسات التي تتم ضمن النطاقات الإدارية.

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم العام في عمان.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم التأكد من وجود العلاقة بين متغيري التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية عبر معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (11) العلاقة بين المتغيرين التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية

نوع الارتباط	قيمة sig	معامل ارتباط بيرسون	العدد	المتغيرات
ارتباط موجب	0.02	0.72	225	التمكين الإداري وتطوير الإدارة التعليمية

تبين من خلال النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الإدارة المدرسية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.72)، وكان نوع الارتباط موجب، أي العلاقة طردية بمعنى أنه كلما زاد ممارسة مدخل التمكين الإداري في مدارس التعليم العام تطورت وارتقت الإدارة التعليمية للأفضل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بن ظهير والعتيبي، 2024) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية.

التوصيات:

- تدريب العاملين في الإدارات المدرسية من خلال دورات تدريبية وعقد المؤتمرات وإقامة الندوات الموضحة لأهمية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة.
- منح مديري مدارس التعليم العام مزيداً من تفويض السلطة للعاملين من أجل تعزيز الثقة فيما بينهم وزيادة دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لديهم.
- العمل على تفويض العاملين ضمن الإدارة التعليمية بالصلاحيات والاهتمام برغباتهم وحاجاتهم.
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة مما يسهم في زيادة انتاجيتهم وحماسهم في إنجاز مهامهم.
- شحذ همم الأفراد وتحفيزهم لتقديم أفكار ومقترحات جديدة.

-
- العمل على تفعيل دور مدرء المدارس في رسم السياسات التعليمية بما يتناسب مع مجاله.
 - تخصيص دفعات مالية تكفي من أجل تطوير البرامج الإدارية المعاصرة.
 - تفعيل مبدأ تقسيم العمل من جانب مديري مدارس التعليم العام بما يفعل مبدأ المساءلة وتحمل مسئولية الأداء.
 - فتح قنوات اتصال مباشرة بين مديري المدارس وجميع المستفيدين بمدارس التعليم العام من إداريين ومعلمين وعمال وطلاب وأولياء أمور.
 - زيادة أنظمة المتابعة والمراقبة من جانب مديري مدارس التعليم العام بما يسهم في ضبط الأداء والكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف ووضع مقترحات التغلب عليها.

مقترحات الدراسة:

- واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان.
- واقع التمكين الإداري وعلاقته بجودة الأداء المهني للعاملين بمدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان.
- معوقات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان وآليات التغلب عليها من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
- متطلبات تفعيل التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان وآليات التغلب عليها من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.

المصادر والمراجع

أ. العربية

- ابن ظهير، بشائر والعتيبي، هياء (2024). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، ع (273)، ص ص75-128.
- البداعي، موزة محمد ناصر. (2011). "متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الحوالي، شيماء (2023). معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، مجلة كلية التربية، مج (38)، ع(1)، ص ص139-186.
- الخطيب، فريال (2023). درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إريد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج (25)، ع (3)، ص ص1-42.
- خليل، نبيل (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر، القاهرة.
- خليل، نبيل سعد. (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل سعد. (2021). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، ع 9. 148-180
- الربيعي، محمد مقداد. (2016). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- الرقب، منوة وأبو كريم، أحمد (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.
- الشمري، عهود والذبياني، منى (2023). التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (148)، ص ص219-242.
- الضامري، مالك جمعة. (2011). "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- عباس، عبد السلام الشبراوي. (2016). التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد، (20)، 170-212.
- عبد الله، عادل (2019). استراتيجية التمكين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

-
- عبد النعيم، إيمان محمود. (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. مجلة الإدارة التربوية، 8 (30)، 43-211.
- عبوي، زيد منير. (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. عمان، الأردن: دار المعترف للنشر و التوزيع.
- العلاق، بشير (2020). القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- العيسوي، رجائي محمد. (2019). التمكين الإداري. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الفضلي، منى والمحيسن، سارة. واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء. المجلة العلمية لكلية التربية، 33(9)، 107-122.
- القاسمية، عائدة والشبيخة، زهرة (2019). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج (3)، ع (12)، ص ص315-356.
- القديومي، عبد الناصر؛ وآخرون. (2021). بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع 33، 510-533.
- قنديل، رضا (2024). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع (80)، ص ص99-159.
- مراد، فليون. (2018). القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- المسليم، محمد يوسف. (2012). "صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 26(103)، 2012، 87-90.
- مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.
- المعاني، أيمن عودة (2015). الإدارة العامة الحديثة، ط4، دار وائل للنشر، الأردن.
- ندا، دعاء (2019). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري، دراسة ميدانية على محافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- النجيمش، فهد (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، المجلة التربوية، ج (104)، ص ص1-59.
-

النوح، عبد العزيز (2017). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، رسالة التربية وعلم النفس، ع (57)، ص ص 79-102.

هارفارد بزنس ريفيو (2020). المفاهيم الإدارية: التمكين، مسترجع من: <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/التمكين/>.

ب. المصادر الأجنبية

- Al Maani, A, et al (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
- Al Maani, A. ; Al Adwan, A.; Areiqat, A.; Zamil, A. & Salameh, A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vsl Entrepreneurship and Sustainability Center*, 8(2), 500-511.
- Alfadli, S. & Almehaisen, M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12 (6), 120-133.
- Al-Raqab, A. (2010). *Transformational leadership and its relationship with employees empowerment in the Palestinian universities in Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, Al Azaher University, Gaza, Palestine.
- Erida, Elmazi (2018). "The Role of Principals Power and Teachers Empowerment", University of Tirana, Faculty of Economy European, Scientific Journal, 19 (28).
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (229), 298 – 306.
- Kim, M, & Beehr, T (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Mahajan, J. (2016). *Principles & Practices of Management*. India: Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2013). Relationship between employee empowerment and employee effectiveness. *Service Science and Management Research*, 2(4), 60-68.

-
- Nie, yan & Lee, Noi (2016). “Teachers’ Perception of school leaders’ empowering – behaviors and psychological empowerment”, Evidence from Singapore simple, sage journal, educational management (Administration) and leadership, 7(11).
- Yuliandi, R. (2019). Work discipline, competence, empowerment, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7209-7215.