

واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"

الدكتورة سميرة منصور*

روان محمد مسعود وزان**

تاريخ الإيداع 25 / 2 / 2018. قبل للنشر في 22 / 4 / 2018

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفقاً لأبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد)، ودراسة الفروق بين المديرين في واقع التمكين الإداري (الأبعاد الفرعية والمقياس ككل) تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي. اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتمّ تطوير استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (152) مديراً ومديرة، وأعيد منها (138) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (90.79%). وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كان من أهم نتائج البحث:

إنّ مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لديهم تمكين إداري جيد بشكل عام، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية: تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد. لا يؤثر متغير الجنس على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في واقع التمكين الإداري بشكل عام، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد تبين وجود فرق في بعدي الدعم والإسناد واتخاذ القرار لصالح الذكور. ترتفع درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بارتفاع عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، وذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، مدير المدرسة، المدرسة الثانوية.

*أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
**طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

The Reality of the Administrative Empowerment of Secondary School Principals and its Relation to Some Variables "Field Study in Lattakia Governorate"

Dr. Smaia Mansour *
Rawan Mouhamad Masoud Wazzan **

(Received 25 / 2 / 2018. Accepted 22 / 4 / 2018)

□ ABSTRACT □

The study aims to identify the reality of administrative empowerment among secondary school principals in Lattakia Governorate according to its dimensions (delegation of powers, teamwork, decision making, support and support), and study the differences between managers in the reality of administrative empowerment (sub dimensions and scale as a whole) Years of experience in administrative work, scientific qualification. The research was based on a descriptive analytical method. A questionnaire was developed and distributed to a sample of (152) managers and managers, of which (138) were complete and valid for statistical analysis, with a response rate of 90.79%. Using the appropriate statistical methods, the most important research results were:

Secondary school principals in Lattakia governorate have generally good administrative capacity, and sub-dimensions: delegation of authority, teamwork, decision making, support and support.

The gender variable does not affect the degree of administrative empowerment of secondary school principals in Lattakia governorate, where there were no statistically significant differences between the average managers and managers in the general administrative empowerment situation. As for the subdivisions, there was a difference in support, Decision in favor of males.

The degree of administrative empowerment of secondary school principals in Lattakia governorate has increased with the number of years of experience and scientific qualification. There were statistically significant differences between the averages of the degrees of managers according to the variables of years of experience in administrative work and the scientific qualifications. And for the qualification of graduate studies, at the level of sub-dimensions, and the scale as a whole.

Keywords: Administrative Empowerment, School Principal, High School.

*Associate Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Postgraduate student , child-rearing department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية التعلمية عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات مناطة بها، ونتيجة للتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة بصفته قيادياً مبدعاً، يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية تترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي وتجديده.

ويتمركز دور مدير المدرسة حول العمل على تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية، والأفكار والمبادئ العلمية لخدمة العملية التربوية بغية تحقيق الأهداف المرجوة أخذاً بعين الاعتبار مصالح العاملين ومشاعرهم، واستمرار حماسهم من خلال فهم طبيعتهم، فضلاً عن تنمية روح الابتكار، والانتماء للمدرسة التي يعملون بها، لذا يجب على مدير المدرسة عندما يمارس الدور المنوط به أن يتبع أسلوب الحكمة في التعامل (الطويل، 2001، ص225).

يعد التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والمعاصرة، وتزايد الاهتمام به في علم الإدارة، وتنمية الموارد البشرية وإدراك أهمية العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء، الأمر الذي ساهم في تمكين المديرين التربويين، وإعطاء مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات لهم، وتوسيع قاعدة مشاركتهم من أجل تحسين الأداء، وتحقيق جودة المنتج (ملحم، 2006، ص2). فالتمكن الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم (الكبيسي، 2004، ص36). كما يهتم التمكين بمنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس وبتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (نافلة وفلاق، 2011، ص2).

انطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، وعلاقة ببعض المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

مشكلة البحث:

إنّ تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية يرتبط بقدره إدارتها في أداء دورها الإداري والتربوي، ومن دون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التعليمية بالمستوى المطلوب. وعلى الرغم من وجود دراسات عديدة أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين الإداري للمديرين مثل دراسة القريوتي والعنزي، 2006؛ ودراسة القاضي، 2008، ودراسة الشهراني، 2009؛ ودراسة الطعاني والسويحي، 2013، وغيرها من الدراسات، إلا أنّ بعض مديري المدارس لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة المدرسية، إذ أنهم يعتقدون أنّ ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم، الأمر الذي أكدته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على (15) مدير ومديرة. لذلك انطلقاً من الدور الذي يقوم به المديرين في المدرسة الثانوية، وما يوفره لهم التمكين الإداري بأبعاده المختلفة من ممارسات إدارية وصلاحيات يقومون بها، فإنّ مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الآتي: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اللاذقية وفقاً لأبعاده: تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتلخص أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- أهمية عمل مدير المدرسة في تحقيق النظام المدرسي وتحسين العملية التربوية والعمل على تطويرها.
 - 2- أهمية التمكين الإداري لدى مديري الثانوية كونه يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في أداء العاملين في العملية التعليمية.
 - 3- يمكن أن تساهم نتائج هذا البحث في تحديث العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري مدارس التعليم الثانوي وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- يهدف البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفقاً لأبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد)، ودراسة الفروق بين المديرين في واقع التمكين الإداري على مستوى (الأبعاد الفرعية والمقياس ككل) تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي.

فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري.
- 3- لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (167) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تمثلت عينة البحث بمجتمع البحث (الحصر الشامل) بعد استثناء (15) مدير ومديرة تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبناءً على ذلك تم توزيع (152) استبانة على المديرين، وأعيد منها (138) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (90.79%).

مصطلحات البحث:

مدير المدرسة: هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها أو الإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة (ربيع، 2008، ص 47)، وعُرف على أنه: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص 7).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

التمكين الإداري: عملية اكتساب قوة واتخاذ القرارات، ومنح العاملين الثقة، بما يساعد على وضع الخطط والبرامج، وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المؤسسات، وتوظيف هذه القرارات في تحسين الأداء لديهم، وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة (القاضي، 2008، ص 117). والتعريف النظري للتمكين الإداري من وجهة نظر الباحثة هو: اهتمام مدير المدرسة بالعاملين معه ولا سيما معاونين وتفويضهم بعض صلاحياته، وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد، وتشجيعهم على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها بما يخدم العملية التربوية والتعليمية، فضلاً عن مساندته لهم ودعمهم للأعمال التي يقومون بها بغية تحقيق أهداف المدرسة.

أما التعريف الإجرائي للتمكين الإداري فهو: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة على الاستبانة المعدة لغرض قياس التمكين الإداري بمجالاته: تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والمساندة.

أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري (من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دراسات عليا). أما القسم الثاني فتضمن أبعاد التمكين الإداري، ويحتوي هذا القسم على (40 بند توزعت على أربعة أبعاد هي: تفويض الصلاحيات (10 بنود، العمل الجماعي (10 بنود، اتخاذ القرار (10 بنود، الدعم والإسناد (10 بنود. وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود وتصحيح بعض الأخطاء النحوية، مع الحفاظ على عدد بنود الاستبانة (40 بند. كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال عينة استطلاعية قوامها (15) مدير ومديرة، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) قيم معاملات الثبات للمقياس ككل وللأبعاد الفرعية

البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
تفويض الصلاحيات	10	0.841
العمل الجماعي	10	0.888
اتخاذ القرار	10	0.798
الدعم والإسناد	10	0.865
الثبات الكلي	40	0.855

يبين الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات للأبعاد الفرعية والمقياس ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والممثل بأرقام تصاعدياً مناسبة لتقدير درجة التمكين الإداري، حيث تم إعطاء الدرجة (1) للإجابة بدرجة منخفضة جداً، والدرجة (2) للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة (3) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (4) للإجابة بدرجة مرتفعة، والدرجة (5) للدرجة مرتفعة جداً.

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.23، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

درجة المقياس = $0.8 = 5 / (1 - 5)$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة التمكين الإداري
1 - 1.8	منخفض جداً
1.81 - 2.60	منخفض
2.61 - 3.40	متوسط
3.41 - 4.20	مرتفع
4.21 - 5	مرتفع جداً

حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017.
- 2- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة Comm and Mathaisel (2005) بعنوان: أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية.

A case study in applying lean sustainability concepts universities.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، وقد شملت الدراسة (189) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، كما أنّ مبادرة التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن يكون على أساس فاعل وبناء، وأكدت الدراسة على دور القيادة في هذه العملية حيث ينبغي أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد، كما أكدت الدراسة أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

- 2- دراسة Darlington (2007) بعنوان: تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية أومونيوتشي في نيجيريا.

Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria.

هدفت الدراسة إلى تقييم معرفة الإداريين لمفهوم تمكين الموظفين والتعرف إلى الخصائص الرئيسة ومزايا برنامج تمكين الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة كأداة للدراسة حيث تم اختيار عينة الدراسة وقوامها (270) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أنّ العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية، إلا أنّ المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين مما

أفدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين، كما أظهرت النتائج أنّ انخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية مع الحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة بين الإداريين والموظفين.

3- دراسة الطعاني (2011) بعنوان: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك

الدراسة هدفت التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة، وقد تمّ تطوير أداة تكونت من (26) فقرة غطت خمسة أبعاد للتمكين الإداري. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: حصلت جميع أبعاد التمكين الإداري على متوسطات مرتفعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل والتفاعل بينهما، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (11) سنة فأكثر.

4- دراسة جابر (2012) بعنوان: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن، ولتحقيق هذه الأهداف تمّ تطوير استبانة واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية تضمن عشرة أبعاد مثلثتها (47) عبارة بالإضافة إلى (18) عبارة لقياس ترتيب معوقات وفوائد التمكين الإداري للمديرات، وبلغت عينة الدراسة (168) مديرة ومشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: إنّ واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام كما جاء مرتفعاً في كل من الأبعاد الفاعلية، الذاتية والتأثير والمكانة، وتدريب الموارد البشرية، والاستقلالية، وتنمية روح الفريق، والاتصال وتدفق المعلومات، في حين جاء متوسطاً في الأبعاد: تفويض السلطة، والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفي الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات وتدريب الموارد البشرية والمكانة، ووفقاً لعدد سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح المديرات الأكثر خبرة، وأخيراً جاء البناء التنظيمي الهرمي ذو المستويات الإدارية المتعددة كأهم معوق حيث احتل المرتبة الأولى باتفاق المديرات والمشرفات التربوية.

5- دراسة الطعاني والسويدي (2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتمّ تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة، وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

6- دراسة الكبيسي وأحمد والخفاجي (2017) بعنوان: درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية

إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات

التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من (126) مديراً ومديرة، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (100%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (126) مدير ومديرة من العاملين في مديريات التربية في محافظة بغداد، وتم بناء استبانة تضمنت (40) فقرة موزعة بين أربعة مجالات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ هناك حاجة كبيرة لدى عينة البحث إلى تطوير قدراتهم الأساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الإدارية، وتدرك عينة البحث أهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لإعداد أنفسهم أكثر لممارسة التمكين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التمكين الإداري بشكل عام والتمكين الإداري لدى مديري المدارس بشكل خاص، حيث استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث (الاستبانة)، وتطبيقها على مديري المدارس الثانوية في محافظة اللادقية للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في البيئة المحلية وتعميم نتائجها.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

لقد أصبح التمكين الإداري عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الموظفين ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المنظمات العامة. يرى (Mullins, 2005, p7) أنّ التمكين الإداري قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين، ومفادها أن يكون المديرين أكثر فاعلية كمساعدين بدلاً من كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة، فالتمكين الحقيقي أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية. ويشير (العبيدين، 2004، ص12) إلى أنّ مفهوم تمكين الموظفين من المداخل الجذرية لتطوير الأداء الإداري، ويرمي إلى اشتراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من أسفل إلى أعلى. وينظر (Ongori, 2009, p70) إلى التمكين على أنه حالة ذهنية، فالعامل الذي لديه الحالة الذهنية من التمكين يواجه الأحاسيس الآتية:

1- الإحساس بالسيطرة على العمل المراد إنجازه.

2- الإحساس بمعرفة نطاق العمل المراد إنجازه.

3- المسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة.

4- الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن الأداء لوحدة الأعمال.

5- الإحساس بحق المكافآت المستندة إلى الأساس الفردي والجماعي.

ويُعرّف (جلاب والحسيني، 2013، ص 24) التمكين الإداري بأنه: عملية منح السلطة للأفراد والعمل على

تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي يعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم. ويُعرّف (Winkle et al., 2014, p70) حاجة الموظف لاتخاذ المبادرة وتبني المخاطرة وتحفيز الابتكار والتعامل مع عدم التأكد العالي. ويُعرّفه (العنزي، 2015، ص 254) بأنه: عملية محددة لتعزيز اندماج العاملين في أعمالهم، وضمان امتلاك السلطة والصلاحيات والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل،

وتقديم المبادرات في المواقف التي تواجههم، فضلاً عن تحرر العاملين من الرقابة المباشرة المفروضة عليهم وفقاً للسياسات التنظيمية والأوامر الإدارية.

ويمكن تعريف التمكين الإداري على أنه استراتيجية إدارية تتكامل فيها العناصر (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم والإسناد) لتطوير وتحسين الأداء المنظمي.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري:

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات، ولاسيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المفهوم يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجنب الإنساني داخل المنظمة (كنعان، 2007، ص32). ويرى (الهوري، 2001، ص87) أن هناك أسباب عدة تدفع المؤسسات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري، ومن أهمها ما يأتي:

- 1- استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة.
- 2- تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- 3- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة.
- 4- عدم انشغال الإدارة بالأمر الروتينية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
- 5- إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز أعمالهم.

ثالثاً: مجالات التمكين الإداري:

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة التمكين والتي تركز على أربعة أبعاد أساسية هي: تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم والإسناد، والتي سيتم اعتمادها في الجزء العملي من البحث.

- 1- **تفويض السلطة:** يتضمن التفويض تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الزاملي، 2013، ص24). وقد أشارت (الردادي، 2012، ص17) إلى أن تفويض السلطة هو: منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس، وإنّ التفويض له مزايا منها:
 - 1- يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية، وبالتالي تنمو قدرات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.
 - 2- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - 3- إنّ التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة.

4- زيادة الرضا الوظيفي: حيث يساعد التفويض الفعّال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات.

بناءً على ما سبق ينبغي منح مديري المدارس الصلاحيات اللازمة لممارسة عملهم ببسر دون الحاجة دائماً إلى الإجراءات الروتينية التي تحد من فعاليتهم.

2- العمل الجماعي: تلعب فرق العمل دوراً بارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فمفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة فريقي العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسؤولياتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق، وهناك عدة معايير يجب أن تتمتع بها المجموعة لكي تصبح فريقاً، وهذه المعايير هي (الزابدانين، 2006، ص36-37):

1- القيادة تصبح نشاطاً مشتركاً.

2- المجموعة تطور هدفها ومهمتها الخاصة.

3- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد والجماعة.

4- حل المشكلات يصبح أسلوب الحياة.

5- الفعالية يتم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار

السليم، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى القرار، وبعد اتخاذ القرار المناسب؛ فإن الدور يمتد إلى تنفيذه، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمنظمة مما يشعر الفرد أنه جزء فعّال في كيان المنظمة (الطراونة، 2006، ص59). وإن أية محاولة لتطوير المدارس تستوجب إيلاء الاهتمام لعملية اتخاذ القرارات، وزيادة الفرص المتاحة للمشاركة الجادة، والجماعية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية التي تتعلق بالعمل المدرسي بوجه عام، ومدارسهم بشكل خاص.

4- الدعم والإسناد: يتطلب التمكين تهيئة الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة للعاملين على

البحث عن طرائق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها (البلوي، 2008، ص10)، وتعد دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا ارتأت الإدارة أن تزيد من إنتاجية وفاء العاملين لديها فعليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (القاضي، 2008، ص12).

مما سبق يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في

التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، وهو إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية تجاه معلمهم والعاملين لديهم في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف العملية التعليمية وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس

معلميهم والعاملين لديهم- مديرين وقادة تربويين- ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية.

النتائج والمناقشة:

أولاً: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية:

لمعرفة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بشكل عام وعلى مستوى الأبعاد الفرعية (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة حسب كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وفق الآتي:

أ- واقع التمكين الإداري المتعلق ببعد تفويض الصلاحيات:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بواقع التمكين الإداري المتعلق ببعد تفويض الصلاحيات

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تفويض الصلاحيات
7	71.74	0.902	3.587	138	1. أمنح المرونة الكافية للمعاونين لإنجاز أعمالهم.
9	69.86	0.795	3.493	138	2. أشجع معاونين على ممارسة الدور القيادي.
5	72.32	0.857	3.616	138	3. أشجع على التعاون بين معاونين للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.
8	70.72	0.746	3.536	138	4. أفوض بعض الصلاحيات للمعاونين وفقاً لاختصاصاتهم.
5	72.32	0.804	3.616	138	5. أمنح جزء من الصلاحيات للمعاونين الذين أثق بكفاءاتهم.
2	76.09	0.862	3.804	138	6. أفوض بعض الصلاحيات للمعاونين لإنجاز الأعمال بسرعة.
1	76.67	0.599	3.833	138	7. أفوض أحد معاونين بإدارة اجتماع الإدارة المدرسية.
6	71.88	0.711	3.594	138	8. أفوض أحد معاونين بتوزيع الطلبة على الصفوف في بداية العام الدراسي.
4	72.61	0.726	3.630	138	9. أقوي لدى معاونين روح المبادرة والرغبة في العمل.
3	74.93	0.726	3.746	138	10. أفوض معاونين لإعداد اجتماعات مجلس أولياء الأمور في المدرسة.
-	72.54	0.458	3.627	138	الإجمالي

يبين الجدول رقم (2) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع بنود بعد تفويض الصلاحيات، بلغت (3.627)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (72.54%). ومن الملاحظ أنّ جميع بنود بعد تفويض الصلاحيات حصلت على أهمية نسبية مرتفعة تقع ضمن مجال حده الأعلى (76.67%)، وحده الأدنى (69.86%)، وهذا يدل على أنّ درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية فيما يتعلق ببعد تفويض الصلاحيات مرتفعة.

ب- واقع التمكين الإداري المتعلق ببعدها العمل الجماعي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بواقع التمكين الإداري المتعلق ببعدها العمل الجماعي

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمل الجماعي
6	73.19	0.955	3.659	138	1. ألقا حل المشكلات المدرسية عن طريق فرق العمل.
7	71.45	0.714	3.573	138	2. أعمل بروح الفريق الواحد.
4	74.49	0.537	3.725	138	3. أفضل حاجات معاونين على حاجاتي الشخصية.
8	70.58	0.747	3.529	138	4. أشجع على العمل الجماعي وبناء فرق العمل.
5	73.48	0.889	3.674	138	5. أحترم آراء معاونين في العمل.
3	75.36	0.570	3.768	138	6. أهتم باكتساب العاملين المهارات الإدارية بشكل مستمر.
10	68.70	0.783	3.435	138	7. أحدد أدوار فرق العمل بشكل واضح ودقيق.
2	77.83	0.550	3.891	138	8. أحدد لفرق العمل في المدرسة أهدافاً واضحة.
9	69.86	0.953	3.493	138	9. تتسم علاقتي مع معاونين بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.
1	80.58	0.734	4.029	138	10. أحرص على المشاركة الجماعية.
-	73.04	0.403	3.652	138	الإجمالي

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع بنود بعدها العمل الجماعي، بلغت (3.652)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (73.04%). ومن الملاحظ أن جميع بنود بعدها العمل الجماعي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة تقع ضمن مجال حده الأعلى (80.58%)، وحده الأدنى (68.7%)، وهذا يدل على أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية فيما يتعلق ببعدها العمل الجماعي مرتفعة.

ج- واقع التمكين الإداري المتعلق ببعدها اتخاذ القرار:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بواقع التمكين الإداري المتعلق ببعدها اتخاذ القرار

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	اتخاذ القرار
9	72.17	0.490	3.609	138	1. أشجع معاونين بالاعتماد على معارفهم وخبراتهم في حل المشكلات.
8	75.07	0.432	3.754	138	2. أشارك معاونين في صنع القرارات داخل المدرسة.
6	76.23	0.534	3.812	138	3. أوفر للمعاونين المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار.
6	76.23	0.534	3.812	138	4. أثق بإمكانيات معاونين في تقديم المعلومات الصحيحة.
2	80.00	0.468	4.000	138	5. أسمح للمعاونين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
1	80.58	0.497	4.029	138	6. أحث معاونين على تنمية أسلوب التفكير العلمي في اتخاذ القرار.
3	79.86	0.085	3.993	138	7. أشجع معاونين على توليد عدد كبير من الأفكار عند اتخاذ القرار.
7	75.80	0.585	3.790	138	8. أساعد معاونين على تنظيم أفكارهم قبل اتخاذ القرار.
5	77.83	0.312	3.891	138	9. أناقش آراء معاونين ووجهات نظرهم قبل اتخاذ القرار.
4	79.71	0.120	3.986	138	10. أبين للمعاونين أن تحديد أسباب المشكلة من الضروريات لاتخاذ القرار.
-	76.74	0.243	3.837	138	الإجمالي

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع بنود بعد اتخاذ القرار، بلغت (3.837)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (76.74%). ومن الملاحظ أن جميع بنود بعد اتخاذ القرار حصلت على أهمية نسبية مرتفعة تقع ضمن مجال حده الأعلى (80.58%)، وحده الأدنى (72.17%)، وهذا يدل على أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية فيما يتعلق ببعدها القرار مرتفعة.

د- واقع التمكين الإداري المتعلق ببعدها الدعم والإسناد:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بواقع التمكين الإداري المتعلق ببعدها الدعم والإسناد

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدعم والإسناد
2	78.84	0.290	3.942	138	1. أتيح للمعاونين التعبير عن آرائهم بحرية.
1	79.13	0.205	3.957	138	2. أمّن للمعاونين درجة من الاستقلالية في أداء أعمالهم.
5	77.25	0.366	3.862	138	3. أشجع معاونين على الرقابة الذاتية.
7	72.75	0.512	3.638	138	4. أشعر معاونين بأنهم جزء من عملي الإداري.
9	68.55	0.649	3.428	138	5. أحقق الاستقرار الوظيفي للمعاونين.
3	78.26	0.352	3.913	138	6. أشرف بشكل مباشر على عمل معاونين.
4	77.39	0.359	3.870	138	7. أساند معاونين بما يقومون به من أعمال.
8	72.32	0.558	3.616	138	8. لا أخشى معاونين من مواجهتهم بسلبيات أعمالهم.
3	78.26	0.308	3.913	138	9. أساهم في زيادة التزام معاونين بالعمل.
6	73.33	0.488	3.667	138	10. أعتمد أسلوب الحوار مع معاونين.
-	74.57	0.229	3.729	138	الإجمالي

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع بنود بعد الدعم والإسناد، بلغت (3.729)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (74.57%). ومن الملاحظ أن جميع بنود بعد الدعم والإسناد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة تقع ضمن مجال حده الأعلى (79.13%)، وحده الأدنى (68.55%)، وهذا يدل على أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية فيما يتعلق ببعدها الدعم والإسناد مرتفعة.

هـ- تحديد درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بشكل عام:

اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري، يمكننا حساب المتوسط الحسابي الموزون (المرجح أو المثقل) لتحديد درجة التمكين الإداري بشكل عام، وذلك من خلال حساب مجموع (جاء قيمة المتوسط الحسابي في عدد الأسئلة) لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري مقسوماً على مجموع الأسئلة، وذلك وفق العلاقة (طوب، 2009، ص137):

$$\bar{x}_w = \frac{\sum \bar{x}_i \cdot n_i}{\sum n_i} = \frac{(\bar{x}_1 \times n_1) + (\bar{x}_2 \times n_2) + (\bar{x}_3 \times n_3) + (\bar{x}_4 \times n_4)}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}$$

واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

عدد البنود	المتوسط الحسابي \bar{x}	أبعاد التمكين الإداري
10	3.627	تفويض الصلاحيات
10	3.652	العمل الجماعي
10	3.837	اتخاذ القرار
10	3.729	الدعم والإسناد

يمكننا حساب قيمة المتوسط الحسابي الموزون لجميع أبعاد التمكين الإداري:

$$\bar{x}_w = \frac{(3.627 \times 10) + (3.652 \times 10) + (3.837 \times 10) + (3.729 \times 10)}{10 + 10 + 10 + 10} = \frac{148.45}{40} = 3.711$$

نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي الموزون (المرجح أو المنقل) لجميع أبعاد التمكين الإداري بلغت (3.711)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة مرتفعة، وهذا يدل على أنّ درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية مرتفعة، وبأهمية نسبية (74.22%).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية السابقة تم تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (6) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	أبعاد التمكين	
القرار	Sig.	درجة الحرية df	t	Sig.						F
لا توجد فروق	.857	136	.181	.667	.186	.45982	3.6287	129	ذكر	تفويض الصلاحيات
						.46368	3.6000	9	أنثى	
لا توجد فروق	.513	136	.656	.989	.000	.40557	3.6581	129	ذكر	العمل الجماعي
						.38406	3.5667	9	أنثى	
توجد فروق	.042	136	2.057	.771	.085	.24177	3.8481	129	ذكر	اتخاذ القرار
						.21082	3.6778	9	أنثى	
توجد فروق	.005	136	2.875	.252	1.324	.21962	3.7430	129	ذكر	الدعم والإسناد
						.26822	3.5222	9	أنثى	
لا توجد فروق	.999	136	-.001	.942	.005	.22630	3.7277	129	ذكر	جميع المصادر
						.19663	3.7278	9	أنثى	

يبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين

الإداري تبعاً لمتغير الجنس، حيث نلاحظ عدم وجود فرق دال إحصائياً في واقع التمكين الإداري المتعلق ببعدي

تفويض الصلاحيات والعمل الجماعي، حيث أنّ احتمال الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما نلاحظ أنّ

هناك فرقاً دالاً إحصائياً بالنسبة لبعدي اتخاذ القرار والدعم والإسناد لصالح الذكور، حيث أنّ احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين على الأبعاد ككل (3.7277)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرات على الأبعاد ككل (3.7278). وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.005$ وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي عدم تجانسهما. كما نلاحظ أنّ القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة $t = 0.001$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع Z كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.999$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري على الأبعاد ككل تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير الخبرة حسب كل بعد من أبعاد التمكين الإداري

أبعاد التمكين	فئات سنوات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation
تفويض الصلاحيات	سنوات 5 منسنة إلى أقل من	10	3.1900	.26013
	سنوات 10 سنوات إلى أقل من 5 من	57	3.5018	.32099
	سنوات أكثر من 10	71	3.7887	.50357
	Total	138	3.6268	.45842
العمل الجماعي	سنوات 5 منسنة إلى أقل من	10	3.3600	.20656
	سنوات 10 سنوات إلى أقل من 5 من	57	3.4947	.25803
	سنوات أكثر من 10	71	3.8197	.44613
	Total	138	3.6522	.40349
اتخاذ القرار	سنوات 5 منسنة إلى أقل من	10	3.6300	.30203
	سنوات 10 سنوات إلى أقل من 5 من	57	3.8140	.19950
	سنوات أكثر من 10	71	3.8845	.25108
	Total	138	3.8370	.24288
الدعم والإسناد	سنوات 5 منسنة إلى أقل من	10	3.4950	.28524
	سنوات 10 سنوات إلى أقل من 5 من	57	3.6860	.23333
	سنوات أكثر من 10	71	3.7958	.18550
	Total	138	3.7286	.22860
جميع الأبعاد	سنوات 5 منسنة إلى أقل من	10	3.4900	.24529
	سنوات 10 سنوات إلى أقل من 5 من	57	3.6575	.12826
	سنوات أكثر من 10	71	3.8176	.23850
	Total	138	3.7277	.22385

يبين الجدول رقم (7) أنّ فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في جميع أبعاد التمكين الإداري، تليها فئة الخبرة من 5 إلى أقل من عشر سنوات، تليها فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، والتي حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي.

جدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

أبعاد التمكين	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
تفويض الصلاحيات	التباين بين المجموعات	4.661	2	2.330	13.039	.000
	التباين داخل المجموعات	24.130	135	.179		
	Total	28.791	137			
العمل الجماعي	التباين بين المجموعات	4.260	2	2.130	15.934	.000
	التباين داخل المجموعات	18.045	135	.134		
	Total	22.304	137			
اتخاذ القرار	التباين بين المجموعات	.619	2	.309	5.597	.005
	التباين داخل المجموعات	7.463	135	.055		
	Total	8.082	137			
الدعم والإسناد	التباين بين المجموعات	.970	2	.485	10.575	.000
	التباين داخل المجموعات	6.190	135	.046		
	Total	7.159	137			
جميع الأبعاد	التباين بين المجموعات	1.420	2	.710	17.607	.000
	التباين داخل المجموعات	5.444	135	.040		
	Total	6.865	137			

يبين الجدول رقم (8) أنّ هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري بشكل عام وعلى مستوى الأبعاد. وبشكل عام بالنسبة لجميع الأبعاد بلغت قيمة مؤشر الاختبار $F = 17.607$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2، 135)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه:

جدول (9) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري

أبعاد التمكين	خبرة (I)	خبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
تفويض الصلاحيات	سنوات 5 متوسطة الأقدمين	سنوات 10 سنوات الأقدمين من 5	-.31175 [*]	.14495	.033	-.5984-	-.0251-
		سنوات أكثر 10	-.59873 [*]	.14280	.000	-.8811-	-.3163-
	سنوات 10 سنوات الأقدمين من 5	سنوات 5 متوسطة الأقدمين	.31175 [*]	.14495	.033	.0251	.5984
		سنوات أكثر 10	-.28698 [*]	.07519	.000	-.4357-	-.1383-
	سنوات أكثر 10	سنوات 5 متوسطة الأقدمين	.59873 [*]	.14280	.000	.3163	.8811
		سنوات 10 سنوات الأقدمين من 5	.28698 [*]	.07519	.000	.1383	.4357
العمل الجماعي	سنوات 5 متوسطة الأقدمين	سنوات 10 سنوات الأقدمين من 5	-.13474-	.12535	.284	-.3826-	.1132
		سنوات أكثر 10	-.45972 [*]	.12349	.000	-.7039-	-.2155-
	سنوات 10 سنوات الأقدمين من 5	سنوات 5 متوسطة الأقدمين	.13474	.12535	.284	-.1132-	.3826
		سنوات أكثر 10	-.32498 [*]	.06502	.000	-.4536-	-.1964-
	سنوات أكثر 10	سنوات 5 متوسطة الأقدمين	.45972 [*]	.12349	.000	.2155	.7039

		سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	.32498*	.06502	.000	.1964	.4536
اتخاذ القرار	سنوات 5 منسنة الأقل من	سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	-.18404*	.08061	.024	-.3435-	-.0246-
		سنوات أكثر 10	-.25451*	.07941	.002	-.4116-	-.0975-
	سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	سنوات 5 منسنة الأقل من	.18404*	.08061	.024	.0246	.3435
		سنوات أكثر 10	-.07047-	.04181	.094	-.1532-	.0122
	سنوات أكثر 10	سنوات 5 منسنة الأقل من	.25451*	.07941	.002	.0975	.4116
		سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	.07047	.04181	.094	-.0122-	.1532
الدعم والإسناد	سنوات 5 منسنة الأقل من	سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	-.19096*	.07341	.010	-.3362-	-.0458-
		سنوات أكثر 10	-.30077*	.07232	.000	-.4438-	-.1577-
	سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	سنوات 5 منسنة الأقل من	.19096*	.07341	.010	.0458	.3362
		سنوات أكثر 10	-.10981*	.03808	.005	-.1851-	-.0345-
	سنوات أكثر 10	سنوات 5 منسنة الأقل من	.30077*	.07232	.000	.1577	.4438
		سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	.10981*	.03808	.005	.0345	.1851
جميع الأبعاد	سنوات 5 منسنة الأقل من	سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	-.16746*	.06885	.016	-.3036-	-.0313-
		سنوات أكثر 10	-.32761*	.06783	.000	-.4618-	-.1935-
	سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	سنوات 5 منسنة الأقل من	.16746*	.06885	.016	.0313	.3036
		سنوات أكثر 10	-.16015*	.03571	.000	-.2308-	-.0895-
	سنوات أكثر 10	سنوات 5 منسنة الأقل من	.32761*	.06783	.000	.1935	.4618
		سنوات 10 سنوات الأقل من 5 من	.16015*	.03571	.000	.0895	.2308
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

يبين الجدول (9) أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، والفئتين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، سنة إلى أقل من 5 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر). وذلك بالنسبة لجميع أبعاد التمكين الإداري وعلى مستوى الأبعاد ككل. وهذا يدل على أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية ترتفع بارتفاع سنوات الخبرة في العمل الإداري.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري

المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (10) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي حسب كل بعد من أبعاد التمكين الإداري

	المؤهل	N	Mean	Std. Deviation
تفويض الصلاحيات	معهد متوسط	4	3.0250	.22174
	إجازة جامعية	99	3.4707	.30347
	دراسات عليا	35	4.1371	.44198
	Total	138	3.6268	.45842
العمل الجماعي	معهد متوسط	4	3.2000	.14142
	إجازة جامعية	99	3.5071	.24422
	دراسات عليا	35	4.1143	.42088
	Total	138	3.6522	.40349
اتخاذ القرار	معهد متوسط	4	3.4250	.27538
	إجازة جامعية	99	3.8141	.20947

	دراساتعليا	35	3.9486	.26499
	Total	138	3.8370	.24288
الدعم والإسناد	معهدمتوسط	4	3.3875	.25941
	إجازةجامعية	99	3.7081	.20980
	دراساتعليا	35	3.8257	.23053
	Total	138	3.7286	.22860
جميع الأبعاد	معهدمتوسط	4	3.2688	.15992
	إجازةجامعية	99	3.6533	.12073
	دراساتعليا	35	3.9907	.21335
	Total	138	3.7277	.22385

يبين الجدول رقم (10) أنّ فئة المؤهل العلمي دراسات عليا حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في جميع أبعاد التمكين الإداري، تليها فئة المؤهل العلمي إجازة جامعية، تليها فئة المؤهل العلمي معهد متوسط.

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد التمكين	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
تفويض الصلاحيات	التباين بين المجموعات	12.977	2	6.488	55.388	.000
	التباين داخل المجموعات	15.814	135	.117		
	Total	28.791	137			
العمل الجماعي	التباين بين المجموعات	10.376	2	5.188	58.720	.000
	التباين داخل المجموعات	11.928	135	.088		
	Total	22.304	137			
اتخاذ القرار	التباين بين المجموعات	1.166	2	.583	11.385	.000
	التباين داخل المجموعات	6.915	135	.051		
	Total	8.082	137			
الدعم والإسناد	التباين بين المجموعات	.837	2	.419	8.938	.000
	التباين داخل المجموعات	6.322	135	.047		
	Total	7.159	137			
جميع الأبعاد	التباين بين المجموعات	3.812	2	1.906	84.291	.000
	التباين داخل المجموعات	3.053	135	.023		
	Total	6.865	137			

يبين الجدول رقم (11) أنّ هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع

التمكين الإداري بشكل عام وعلى مستوى الأبعاد. وبشكل عام بالنسبة لجميع الأبعاد بلغت قيمة مؤشر الاختبار $F = 84.291$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2، 135)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه:

جدول (12) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في واقع التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد التمكين	مؤهل (I)	مؤهل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
تفويض الصلاحيات	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.44571 [*]	.17455	.012	-.7909-	-.1005-
		دراسات عليا	-1.11214 [*]	.18064	.000	-1.4694-	-.7549-
	إجازة جامعية	معهد متوسط	.44571 [*]	.17455	.012	.1005	.7909
		دراسات عليا	-.66644 [*]	.06731	.000	-.7995-	-.5333-
	دراسات عليا	معهد متوسط	1.11214 [*]	.18064	.000	.7549	1.4694
		إجازة جامعية	.66644 [*]	.06731	.000	.5333	.7995
العمل الجماعي	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.30707 [*]	.15160	.045	-.6069-	-.0073-
		دراسات عليا	-.91429 [*]	.15689	.000	-1.2246-	-.6040-
	إجازة جامعية	معهد متوسط	.30707 [*]	.15160	.045	.0073	.6069
		دراسات عليا	-.60722 [*]	.05845	.000	-.7228-	-.4916-
	دراسات عليا	معهد متوسط	.91429 [*]	.15689	.000	.6040	1.2246
		إجازة جامعية	.60722 [*]	.05845	.000	.4916	.7228
اتخاذ القرار	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.38914 [*]	.11543	.001	-.6174-	-.1609-
		دراسات عليا	-.52357 [*]	.11945	.000	-.7598-	-.2873-
	إجازة جامعية	معهد متوسط	.38914 [*]	.11543	.001	.1609	.6174
		دراسات عليا	-.13443 [*]	.04451	.003	-.2225-	-.0464-
	دراسات عليا	معهد متوسط	.52357 [*]	.11945	.000	.2873	.7598
		إجازة جامعية	.13443 [*]	.04451	.003	.0464	.2225
الدعم والإسناد	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.32058 [*]	.11037	.004	-.5389-	-.1023-
		دراسات عليا	-.43821 [*]	.11422	.000	-.6641-	-.2123-
	إجازة جامعية	معهد متوسط	.32058 [*]	.11037	.004	.1023	.5389
		دراسات عليا	-.11763 [*]	.04256	.007	-.2018-	-.0335-
	دراسات عليا	معهد متوسط	.43821 [*]	.11422	.000	.2123	.6641
		إجازة جامعية	.11763 [*]	.04256	.007	.0335	.2018
جميع الأبعاد	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.38453 [*]	.07669	.000	-.5362-	-.2329-
		دراسات عليا	-.72196 [*]	.07937	.000	-.8789-	-.5650-
	إجازة جامعية	معهد متوسط	.38453 [*]	.07669	.000	.2329	.5362
		دراسات عليا	-.33743 [*]	.02957	.000	-.3959-	-.2789-
	دراسات عليا	معهد متوسط	.72196 [*]	.07937	.000	.5650	.8789
		إجازة جامعية	.33743 [*]	.02957	.000	.2789	.3959

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول (12) أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين فئة المؤهل (دراسات عليا)، والفئتين (إجازة جامعية، معهد متوسط)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا)، أيضاً هناك فروقاً دالة إحصائية بين فئة المؤهل (إجازة جامعية، وفئة المؤهل معهد متوسط، وهذه الفروق لصالح الفئة إجازة جامعية، وهذا يدل على أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية ترتفع بارتفاع المؤهل العلمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- 1- إن مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لديهم تمكين إداري جيد بشكل عام، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية: تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإسناد. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الطعاني (2011)، وجابر (2012)، والطعاني والسويحي (2013)، التي بينت أن درجة التمكين كانت مرتفعة لدى المديرين، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة Darlington (2007) والتي بينت أن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين مما أفقدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين.
- 2- لا يؤثر متغير الجنس على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بشكل عام، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في واقع التمكين الإداري بشكل عام، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد تبين وجود فرق في بعدي الدعم والإسناد واتخاذ القرار لصالح الذكور، وربما يعود هذا الفرق في بعدين إلى أن أغلب أفراد العينة من المديرين الذكور.
- 3- ترتفع درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بارتفاع عدد سنوات الخبرة، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، وذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل. ويعود ذلك إلى أن المديرين الذين لديهم سنوات خبرة مرتفعة في العمل الإداري قد اتبعوا عدد لا بأس فيه من الدورات التدريبية بالمقارنة مع المديرين الذين لديهم سنوات خبرة منخفضة، بالإضافة إلى أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة لهم تجارب علمية وحياتية أكثر من غيرهم من فئات الخبرة الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطعاني (2011)، ودراسة جابر (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطعاني والسويحي (2013).
- 4- ترتفع درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بارتفاع المؤهل العلمي، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، وذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل. ويعود ذلك إلى أن التأهيل التربوي والإداري عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل الذي يتلقاه مديرو المدارس من المؤهلات العلمية المرتفعة سواء المؤهل دراسات عليا بالدرجة الأولى أو المؤهل إجازة جامعية بالدرجة الثانية يمكن أن يسهم في تمتعهم بدرجة أكبر من التمكين الإداري بالمقارنة مع المؤهلات العلمية الأدنى. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة الطعاني (2011).

ب- التوصيات:

- 1- ضرورة العمل والتأكيد على وزارة التربية ومديرياتها رفع قدرات ومهارات مديري المدارس بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص من خلال إتاحة فرص تدريبية تأهيلية في المالات الإدارية والتربوية، وعلى الأخص التمكين الإداري لتوعيتهم بأهمية التمكين الإداري وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ عملية التمكين الإداري.
- 2- ضرورة الاهتمام بتتقيف مديري المدارس الثانوية من خلال إلقاء المحاضرات من أساتذة مختصين في علم الإدارة بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه لكل من المدير والمعاونين، وتشجيع معاونين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لإنجاز العمل بسرعة وبعيداً عن الروتين.

- 3- ضرورة العمل على نشر مفهوم التمكين لدى مديري المدارس بشكل عام الثانوي والأساسي والمهني واستيعابهم لمعنى التمكين، وجعله جزء من ثقافة المدرسة، وتحفيز وتشجيع ممن لديهم دافع ورغبة لتمكين أنفسهم ليكونوا قدوة لزملائهم في المدرسة.
- 4- إجراء دراسات مماثلة على مراحل دراسية أخرى لمعرفة واقع التمكين لدى المديرين وتذليل الصعوبات التي قد تواجههم.

المراجع:

- 1- البلوي، محمد سليمان. التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2008، 10.
- 2- الرادوي، أمينة سليم سالم. التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2006، 36-37.
- 3- الزامل، يوسف إسماعيل سليمان. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، 24.
- 4- الزايدانين، محمد مطر. أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2006، 36-37.
- 5- الشهراني، عبد الله عوض. دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009.
- 6- الطراونة، إحسين. العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2006، 59.
- 7- الطعاني، حسن أحمد؛ السويحي، عمر سلطان. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، الملحق (1)، 305-327.
- 8- الطعاني، حسن أحمد. درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، المجلد (25)، العدد (98)، الكويت، 2011، 232-235.
- 9- الطويل، هاني. الإدارة التربوية والسلوك المنطقي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، 225.
- 10- طيوب، محمود محمد ديب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة تشرين، 2009، 137.
- 11- العبدن، بثينة زياد. العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت ومؤسسة الموانئ: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2004، 12.
- 12- العنزوي، سعد علي. نظرية المنظمة (مفاهيم، مداخل، عمليات)، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق، 2015، 254.
- 13- القاضي، نجاح. أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2008، 12.

- 14- القريوتي، محمد قاسم؛ والعنزي، عوض خلف. الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (22)، العدد الأول، 281-310.
- 15- الكبيسي، جمعة؛ أحمد، فيصل؛ الخفاجي، سلام عبد الجليل. درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد (28)، العدد الأول، 2017، 15-1
- 16- الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، 36.
- 17- الهواري، سيد. ملامح مدير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، 87.
- 18- جابر، زكية عبدالله. واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2012.
- 19- جلاب، إحسان دهش؛ والحسني، كمال كاظم طاهر. إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، 24.
- 20- ربيع، هادي، تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، 47.
- 21- شاهين، عبير مرشد، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، 7.
- 22- كنعان، نواف. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 32.
- 23- ملح، يحيى سليم. التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، 2.
- 24- نافلة، قدوة؛ وفلاق، محمد. أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2011، 2.
- 25- COMM, C. and MATHAISEL, D. A case study in applying Iean sustainability concepts universities, international Journal of sustainability in Higher education, 2005, Vol. 6No.2, 134-146.
- 26- DARLINGTON, M. *Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria*, 2007, Retrieved Spettmar 2, 2013, from. <http://gradworks.umi.com/18/12/1812111.html>
- 27- MULLINS , J. *Management and organizational Concepts* , 7 Thed, FTPrentice Hall, 2005, 7.
- 28- ONGORI, HENRY, *Managing behind The scenes: Aview point on employee Empowerment* , African Journal of Business management, 2009, vol.(3), no.(1)
- 29- Winkle E. *The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers* ,al. Journal of Leadership Education , Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business, 2014, 70.