



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

## العدد العاشر / الجزء الثالث كانون الأول 2021

درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس

الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

الباحث : رأفت حسين احمد موسى.

**The degree to which school principals practice the principles of administrative empowerment from their point of view in government schools affiliated to Jerash Governorate.**

**Rafat Hussein Ahmad almusa.**

الملخص .

يهدف البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (63) مدير ومديرة في مدارس محافظة جرش، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج الى مستوى (مرتفع) درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش، وجاء المجال (التحفيز) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (التفويض) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه المجال (النمو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المهني) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، المدارس الحكومية، جرش.

**Abstract.**

The current research aims to identify the degree to which school principals practice the principles of administrative empowerment from their point of view in government schools affiliated to Jerash Governorate. The researcher used the descriptive approach, where a questionnaire was designed as a tool for data collection and the research sample consisted of (63) male and female director in the schools of Jerash Governorate, and they were selected in the available way. The results indicated a (high) level of the degree to which school principals practice the principles of administrative empowerment from their point of view in the government schools affiliated to Jerash Governorate. The field (motivation) ranked first with a high degree, followed by the field (authorization) with a high degree, followed by the field (professional growth). ) ranked third with a high degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the variables of gender and years of experience in the degree to which school principals practice the principles of administrative empowerment from their point of view in government schools affiliated to Jerash Governorate.

**Keywords: administrative empowerment, public schools, Jerash.**



شهد العالم تحولات سريعة وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، جعلت الإنسان أمام تحديات جمة تقوده إلى حدث غير متوقع وتجعله يعد العدة لاستقبال مفاجاته وتحدياته، والإدارة أياً كان نوعها هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية، كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج من التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث، وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. فالتمكين الإداري يساعد الإدارة في معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات، لما يتيح من تدفق للمعلومات وزيادة لفرص التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يتوقع أن ينعكس إيجاباً على الكثير من الجوانب في حياة العاملين من قبيل الرضا الوظيفي والسعادة المهنية التي تعزز السلوك الإبداعي لدى أولئك العاملين، ولعل ذلك يوفر ضماناً لظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية التي تضاف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتعبث الثقة والإعتزاز والفخر لدى أفراد المؤسسة التربوية بكافة مستوياتها التنظيمية (أبو المجد، 2008).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يعدّ التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (الطعاني، 2011)، كذلك يعدّ التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، والتمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلميهم والعاملين لديهم في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلميهم والعاملين لديهم مديريين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية.

ومن هنا فإن مفهوم تمكين العاملين يعد مطلباً أساسياً للمؤسسات التربوية، سيما بعد تبني اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإدارية، وهذا مما يميز مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفعاليتهم في المؤسسة لا على التنظيمات المنافسة (خلف الله، 2017).

واستناداً لما سبق، واستكمالاً لجهود الآخرين في المدارس، وانطلاقاً من حيوية التمكين الإداري وأهميتها للمديرين والعاملين في المدارس الحكومية والمؤسسات التربوية بشكل عام، اتجه الباحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

#### مشكلة الدراسة

في ضوء ماتم عرضه في مقدمة الدراسة تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟



## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.
- الكشف عن الفروق درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة.

## أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل بالآتي:

## الأهمية النظرية

- تسليط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيراً لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك، وأداء العاملين في المدارس.
- الإسهام في إثراء الإطار النظري، الذي يهتم بموضوع التمكين الإداري.



### الأهمية العملية:

- تبحث في ممارسات شريحة مهمة من المديرين ، وهي مؤسسة ديناميكية توظف طاقات وإمكانيات بشرية ومادية حيوية بحاجة إلى أفضل السبل للاستثمار وتظافر الجهود البشرية والتنظيمية.

- قلة الدراسات العربية في حدود علم الباحث التي تناولت التمكين الإداري في المدارس.

- الإسهام في إظهار مفهومي التمكين الإداري إلى حيز الوجود والتطبيق.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التمكين الإداري اصطلاحاً: يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (القضاة والطراونة، 2011).

ويُعرفه الباحث إجرائياً: ويقصد به في هذه الدراسة إعطاء مديري المدارس التمكين الإداري في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش السلطة الإدارية ومنحهم الصلاحية والتصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي بما يحقق لهم الاستقلالية والمسئولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.



### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الفصل الأول للعام الدراسي (2022/2021).

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم التمكين الإداري

يعمل التمكين الإداري على تطوير الأنظمة التعليمية والتربوية ويساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة للمدرسة ويعمل على إيجاد بيئة تعليمية متطورة، فقد تعددت تعريفات التمكين الإداري ومفاهيمها، وجميعها تؤكد على أهمية منح المرؤسين الصلاحيات والمقدرة على اتخاذ القرارات، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم وتنمية خبراتهم لتحسين أعمالهم الوظيفية، ورفع مستوى أدائهم، ومنحهم





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحق في المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، وهذا لا تحققة المركزية، التي تجعل القرارات متركزة فقط على الرئيس الأول والقائد الأعلى في المؤسسة.

ويرى الشهراني (2009) بأن التمكين الإداري هو: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم؛ لصقل خبراتهم؛ وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

التمكين الإداري هو: " منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيلها". (القضاة والطروانة، 2011: 137).

ويعرف التمكين الإداري بأنه " إعطاء مديري المدارس السلطة الإدارية ومنحهم صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية، من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة فرص المشاركة، وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيلها" (الجرايدة والمنوري، 2014: 48).

ويتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل في: صنع القرار، و يعبر عن مشاركة المديرين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات والجدول المدرسي والمنهج واختيار المعلمين، والنمو المهني، ويعبر عن إدراك المديرين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أن المديرية توفر لهم فرص النمو والتطور المهني والاستمرار في التعلم وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم في المدرسة، والمكانة، وتعبير عن التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المدرء من المديرية وهذا الاحترام مرده أيضاً المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المدرء والناجحة عن دعم وتأييد أعمالهم من المديرية، وفاعلية الذات، وتعبير عن إدراك المديرين أن لديهم المهارة والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات كما تشير فاعلية الذات إلى اعتقاد المدير بأن لديه الكفاءة للتطوير والشعور والرغبة لتحقيق نواتج التمكين الإداري، والاستقلالية، وتعبير عن شعور المديرين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في العمل المدرسي مثل تطوير المنهج واختيار الكتب الدراسية والجدول المدرسي وتوزيع العمل على المعلمين والعاملين في المدرسة وهذا التحكم والسيطرة يمكن المديرين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات التربوية، والتأثير، و يعبر عن إدراك المديرين أنهم قادرين على التأثير في البيئة المدرسية والمجتمع من حولهم (عطاري، وصالحة، وناريمان، 2005؛ والخطيب ومعاينة، 2009).

وللتمكين الإداري متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديري المدارس ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها الإستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقاً لمعايير الجودة العالمية. (فتحي، 2004)

أن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين تتمثل في: تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات للمديرين في المدرسة، وفرق العمل، وتدريب المديرين، والاتصال الفعال، وحفز العاملين، وبالإضافة للإثراء الوظيفي، والقيادة التربوية الممكنة التي تنمي لدى مدير المدرسة بامتلاك الوظيفة، وتوفير الموارد، والإمكانات المادية الداعمة، وتطوير بيئة العمل المدرسي الحافزة للإبداع، والابتكار والإلتقان (الحراشة والهيبي، 2001؛ المعاني، 2012).

ان للتمكين الإداري مهام إيجابية تتمثل في: أن المدير أكثر قرباً من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم وبناء على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير ففي إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد مشاعر المهنية والسبب هو أن مشاركة المدير في صنع القرارات تنمي لديه الإحساس بالملكية والتي تجعله حريصاً على تنفيذ القرارات، وأن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمل على رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من حماسه للعمل المدرسي، وأن المدير سوف يكتسب مشروعية اجتماعية عند منحه حرية صنع القرار في مديرية التعليم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فصنع القرار التشاركي في مديرية التعليم هو مقياس حقيقي لديمقراطية إجراءات العمل في المدارس (المهدي، 2007).

ومما لا شك فيه أن هناك عدداً من المعوقات التي تقف أمام عملية التمكين الإداري للمديرين في أي مؤسسة تعليمية والتي إذا لم يتم معالجتها من قبل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في العالم العربي تؤدي إلى فشل واسع في عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين ومنها: السلطة والمسؤولية المركزية والتي يتمسك بها بكل قوة المدراء بما يتمتعون به من صلاحيات واسعة والتي يخشون فقدانها وإن يبدو المديرون أكثر ظهوراً والتي يمكن التغلب على هذا الفقدان بتوضيح وإفهام للمدراء أن السلطة لا تتأثر بمنح حرية التصرف بل تأتي من مقومات أخرى كالخبرة والمركز الوظيفي الذي يتمتع به المديرون والقدرة الشخصية على التعزيز والعقاب وأن هدفهم الحقيقي إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي الناجح ودورهم في تطوير الأهداف والتنسيق بين جهود المديرين الجماعية، وخوف المدراء من الانجاز الذي سوف يحققه المديرون نتيجة ممارستهم للتمكين الإداري للمديرين ولذا فإن الرؤساء والمدراء الذين لا يتمتعون بمهارات وقدرات إبداعية سوف يؤثر على موقفهم من التمكين الإداري للمديرين ومن ثم لا بد للسلطة المركزية من التخطيط الاستراتيجي المسبق للأهداف التربوية المستقبلية وتدريب المديرين وتحقيق التنسيق والتعاون



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لتحقيق الأهداف المشتركة للعملية التربوية والحصول على الموارد اللازمة لإتمام أعمال المديرين  
الممكنين إدارياً (المسيليم، 2012).

### متطلبات التمكين الإداري

تمثل عملية التمكين الإداري وما تحمله من تغيرات في نظم المدرسة وبنائها الهرمي تحدي كبير تواجهه المؤسسة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانات التي تدعم هذه العملية، كما أوردها بو سالم (2013):

- تأييد الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول زرع بذرها في أذهان العاملين.
- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المؤسسة بل وتغيير في ثقافة المؤسسة.
- وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل مهم جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين، ولعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين.
- الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا والالتزام بالقوانين والأنظمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم.

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة كل من الشريفي والتنج (2011) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية واستخدمت أداتان لجمع البيانات الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والثانية: لقياس تمكين المعلمين واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات إحصائياً وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام وللمجالات الستة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وكانت هناك علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة ودرجة تمكين المعلمين.

وقام الطعاني (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن تكون مجتمع الدراسة من (25) مدير ومديرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتكونت عينة الدراسة من (166) مدير ومديرة وقدم تم تطوير أداة تكونت من (26) فقرة غطت خمسة أبعاد للتمكين الإداري وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل والتفاعل بينهما وأظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (11) سنة فأكثر.

**وأجرى الضامري (2011) دراسة هدفت إلى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية وهي: استكشاف واقع تمكين المعلمين بسلطنة عمان ووضع مقترح لتمكين العاملين وتحقيقا لهذا الهدف تم إجراء دراسة تحليلية للأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة كما تم إعداد استمارة بهدف الوقوف على آراء مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي فيما يتعلق بواقع تمكين المعلمين في مدارس الحلقة الثانية والكشف عن جوانب القوة والضعف في ذلك الموقع وطبقة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي لمحافظة مسقط ومحافظة ظفار ومحافظات الداخلية و الباطنة ويبلغ إجمالي عددهم (512) معلماً ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن مجال الإشراف الفني**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لعمل المدير قد احتل المرتبة الأولى في درجة مشاركة المعلمين في عملية التمكين بمتوسط حسابي بلغ (2.19) درجة وهي درجة مشاركة مرتفعة وأن مجال العمل الجماعي قد جاء في المرتبة الثانية بدرجة مشاركة (2.13) درجة وجاء مجال المناهج والأنشطة المدرسية في المرتبة الثالثة بدرجة مشاركة (2.09) درجة في حين احتل مجال اتخاذ القرارات المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.96) وكلها تمثل درجة مشاركة مرتفعة وقد جاءت درجة المشاركة الكلية بتقدير (2.09)، وهي درجات مرتفعة.

وكما هدفت دراسة البداعي (2011) لتحديد متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية بسلطنة عمان وكذلك الكشف عن الاختلافات في توفر هذه المتطلبات باختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات النوع والخبرة والمنطقة التعليمية وتطبيق المشروع التكاملي للإينماء المهني ومن ثم التوصل لاقتراح إجراءات لتفعيل متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس الإدارة الذاتية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي بإعداد أداة الاستبانة التي تضمنت ثلاثة محاور تمثل متطلبات التمكين الإداري للمعلمين وهي (القوانين واللوائح والمقومات الداعمة للتمكين الإداري للمعلمين والتنمية المهنية للمعلمين)، وبعد التحقق من صحتها وثباتها تم تطبيقها على (411) معلماً ومعلمة أول بمدارس الإدارة الذاتية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: الحاجة إلى توفير القوانين





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

واللوائح والتنمية المهنية بالمدارس من أجل تحقيق التمكين الإداري الفاعل للمعلمين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمنطقة التعليمية وتطبيق المشروع التكاملي للإنماء المهني لصالح محور القوانين واللوائح.

بينما قام كلا من الهاجري، وأحمد وأبو الوفا وتوفيق (2011) بدراسة هدفت إلى تعرف أبعاد تمكين المديرين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ومقومات تطبيق هذا المدخل وتحديد العوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين والتغلب على مقوماته مع كشف الآثار الناتجة من تطبيق مدخل تمكين المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت والوصول إلى أي مدى يؤثر تمكين المديرين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يعتبر التمكين من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها الأساسية وهو المؤثر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ويحتاج اختيار العاملين إلى معايير تتعلق بالكفاءة وتحتاج الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق تنفيذها وأساليب الرقابة الإدارية ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء وضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وعدم وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن.

بينما هدفت دراسة جابر (2012) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص وتحديد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهم معوقات وفوائد تمكينهن، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة أدوات مكونتين من جزأين الأولى: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة والآخر: مقياس لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية تضمن عشرة أبعاد مثلثها(47)عبارة بالإضافة إلى(18)عبارة لقياس ترتيب معوقات وفوائد التمكين الإداري للمديرات وبلغت عينة الدراسة(168) مديرة ومشرفة تربوية وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها ما يلي: إن 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 عند مستوى(0.05= $\alpha$ ) بين استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفي الأبعاد: (تفويض السلطة والصلاحيات وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات وتدريب الموارد البشرية والمكانة)، وفقاً لعدد سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح المديرات الأكثر خبرة جاء البناء التنظيمي الهرمي ذو مستويات الإدارية المتعددة كأهم معوق حيث احتل المرتبة الأولى باتفاق المديرات والمشرفات التربوية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وهدفت دراسة لينتنر (Lintner, 2008) تعريف العلاقة بين إدراك المعلم للتمكين واستخدام المدير للنفوذ. وتشير الدائرة المستمرة لجهود تحسين التعليم إلى أن هناك حاجة للمدراء في تقييم وإعادة تحديد أدوارهم القيادية بشكل مستمر. ويبدو أن التوقعات والمسؤوليات الملقاه على عاتق المدارس قد خلقت حاجة إلى القيادة في المدرسة لكي تكون مشتركة وموزعة بين المدرسين والمدراء، وقد شاركت في هذه الدراسة ثلاث مدارس من مقاطعة ألاباما (Alabama) في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم تجميع ثلاثة أنواع من البيانات. الأولى مقياس رأيهم في قائمة القائد كمقياس لوجهة نظر المعلمين عن نوع السلطة التي يمارسها المدراء، والثانية مقياس مشاركة المدرسة في التمكين والذي تم استخدامه لقياس وجهات نظر المعلمين لمستوياتهم في التمكين. والثالثة تم استخدام الإجابة على الأسئلة المفتوحة للتعرف على تحديد مكونات العوائق والتسهيلات في تمكين المعلمين الغير مذكورين في كل من مقياس مشاركة المدرسة في التمكين ومقياس رأيهم في قائمة سلطة القائد، وتشير البيانات أن أكثر المعلمين من الأقاليم المشاركة يدركون أن مديريهم يعملون انطلاقاً من قاعدة النفوذ الشرعية. وقد ذكر العديد من المعلمين بأن مديريهم لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في سمات المكافأة والسمات القهرية وهاتين السمتين هما على الأقل من بين القواعد ذات التأثير المهم في تمكين المعلم. كما أن السمات التي تم استنباطها من التغذية الراجعة للمعلم في التمكين تتمحور في الجودة الضعيفة في الهيئة الإدارية، المعايير،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتواصل، والقضايا الاجتماعية، والواجبات غير التدريسية. وقدّم المعلمين عدد من التعليقات الجيدة عن وجهة نظرهم في استخدام المدير للسلطة.

**أجرى الجرايدة والمنوري (2014) دراسة** هدفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (48) فقرة في (9) مجالات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

**وأجرت أبو طعمة وعاشور (2016) دراسة** هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (498) فرداً منهم (134) معلماً و (364) معلمة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهت (1992) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007) بعد التحقق من صدقة وثباته. أظهرت النتائج أن دور مديري المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين ككل جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالات المشاركة في صنع القرار والتأثير وفعالية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، و متغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار والمكانة والتأثير لصالح الدراسات العليا، و متغير مستوى المدرسة في مجالي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح مستوى المدرسة الابتدائية، و بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**التعليق على الدراسات السابقة :**

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.



### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء في مدارس تربية جرش لدى مديرية التربية والتعليم محافظة جرش.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (63) مدير ومديرة في مدارس تربية محافظة جرش، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	36	57.1
	أنثى	27	42.9
	المجموع	63	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	6.3
	من 5 سنوات - 10 سنوات	5	7.9
	أكثر من 10 سنوات	54	85.7
المجموع	63	100.0	



### أداة الداسة :

بعد أن تم الأطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بـ درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: التفويض (6) فقرات، المجال الثاني: النمو المهني بواقع (6) فقرات، والمجال الثالث: التحفيز بواقع (4) فقرات، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (5، 4، 3، 2، 1). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.



### الصدق الظاهري :

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من ( 4 ) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

1.33=

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة





### حساب الصدق والثبات :

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (2).

### جدول 2

ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.854**	1	.807**	1	.888**	1
.892**	2	.852**	2	.848**	2
.898**	3	.791**	3	.810**	3
.847**	4	.874**	4	.793**	4
		.790**	5	.843**	5
		.830**	6	.818**	6

تشير بيانات جدول 2 إلى أن معاملات الارتباط لمجالات الأداة هي قيم دالة إحصائية.



### النتائج :

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسك في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) وما فوق وبحسب والجدول التالي (3) يبين ذلك.

### جدول 3

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و معامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
	التفويض	6	0.911	.922**
	النمو المهني	6	0.902	.930**
	التحفيز	4	0.895	.866**
	كلي للأداة	16	0.921	-

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير بيانات جدول 3 ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.921) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.



## إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

### أولاً المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).



### ثانياً: المتغير الرئيسي:

درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون
- 2- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
- 4- تحليل التباين الثنائي لأثر متغير (الجنس، سنوات الخبرة) على المتغير التابع (درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش).
- 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها وجدول (4) يوضح ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها الحسابية (ن=63)

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	التحفيز	4.20	0.68	1	مرتفع
1	التفويض	4.04	0.70	2	مرتفع
2	النمو المهني	3.94	0.71	3	مرتفع
	الأداة ككل	4.04	0.64	-	مرتفع

يلاحظ من النتائج في جدول ( ) أن المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش تراوحت بين (3.94-4.20) وجاء المجال الثالث (التحفيز) بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الأول (التفويض) بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثاني (النمو المهني) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.04) وبدرجة مرتفعة.

#### المجال الأول: التفويض

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التفويض" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (5).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفويض (ن=63)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يقدم المشورة التي يحتاجها المعلمون لاتخاذ القرار	4.19	0.80	1	مرتفع
3	يمنح المعلمين مرونة في أداء مهامهم الوظيفية	4.14	0.76	2	مرتفع
1	يتيح للمعلمين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة	4.08	0.81	3	مرتفع
5	يوفر للمعلمين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم	4.03	0.90	4	مرتفع
2	يتيح للمعلمين فرصة ممارسة بعض الأدوار القيادية	4.00	0.90	5	مرتفع
4	يمنح المعلمين فرصة ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم دون تدخل مباشر منه	3.79	0.86	6	مرتفع
	المجال ككل	4.04	0.70	-	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التفويض" تراوحت بين (4.19-3.79)، كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "يقدم المشورة التي يحتاجها المعلمون لاتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يمنح المعلمين مرونة في أداء مهامهم الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يمنح المعلمين فرصة ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم دون تدخل مباشر منه" بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التفويض" ككل (4.04) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الوزارة ومديرات التربية والتعليم تفوض مديري المدارس بصلاحيات كبيرة تؤدي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إلى التمكين الإداري لديهم، حيث يمنح المدراء صلاحيات ومرونة في أداء مهامهم الوظيفية، وصلاحيات للمعلمين فرصة ممارسة بعض الأدوار القيادية دون الرجوع إلى مديرية التربية والتعليم، والمرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التشريعات التربوية تساعد على التمكين الإداري لمديري مدارس إذ يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً نظراً لحجم المسؤوليات المناطة به.

### المجال الثاني: النمو المهني

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "النمو المهني"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (6).

### جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو المهني (ن=63)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	شجع المعلمين على تبادل المعرفة مع الزملاء في مدرستهم أو في مدارس أخرى	4.05	0.81	1	مرتفع
4	يمنح المعلمين الفرصة لترجمة أفكارهم إلى واقع عملي داخل المدرسة	4.03	0.84	2	مرتفع
2	يتيح للمعلمين فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة	4.02	0.77	3	مرتفع
5	يوكل للمعلمين مهاماً تتناسب مع قدراتهم.	3.98	0.77	4	مرتفع
1	يوفر خططا تدريبية تهدف إلى تنمية قدرات المعلمين	3.81	1.03	5	مرتفع
6	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف تقديم الدعم اللازم لتطوير المعلمين مهنيًا.	3.76	0.93	6	مرتفع
	المجال ككل	3.94	0.71	-	مرتفع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "النمو المهني" تراوحت بين (3.76-4.05)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "شجع المعلمين على تبادل المعرفة مع الزملاء في مدرستهم أو في مدارس أخرى" بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يمنح المعلمين الفرصة لترجمة أفكارهم إلى واقع عملي داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف تقديم الدعم اللازم لتطوير المعلمين مهنيًا" بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "النمو المهني" ككل (3.94) وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس في التطوير والنمو المهني، ويمنح المعلمين فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة، كما يقوم بتشجيع المعلمين على تبادل المعرفة مع الزملاء في مدرستهم أو في مدارس أخرى، ويوفر خططا تدريبية تهدف إلى تنمية قدرات المعلمين من خلال عقد الدورات والورش التدريبية.

### المجال الثالث: التحفيز

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التحفيز" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (7).





### جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز (ن=63)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	احفز المعلمين كلما كان ذلك ممكناً	4.33	0.78	1	مرتفع
4	اتيح للمعلمين فرصة لتصحيح أخطائهم.	4.29	0.75	2	مرتفع
1	اشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية.	4.13	0.73	3	مرتفع
2	ابرز إنجازات المعلمين أمام الإدارات العليا.	4.05	0.87	4	مرتفع
	المجال ككل	4.20	0.68	-	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التحفيز" تراوحت بين (4.05) و(4.33)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "احفز المعلمين كلما كان ذلك ممكناً" بمتوسط حسابي (4.33) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (4) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "تيح للمعلمين فرصة لتصحيح أخطائهم" بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ابرز إنجازات المعلمين أمام الإدارات العليا." بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التحفيز" ككل (4.20) وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة أن مديري مدارس يثنون على الأداء المتميز للعاملين ويشجعون على تبني الأفكار الإبداعية، ويدعمون المعلمين بتبني مبادرات تسهم في تطوير الأداء ويوفرون فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات، و ابرز إنجازات المعلمين أمام الإدارات العليا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
0.74	4.13	ذكر	الجنس
0.45	3.93	أنثى	
0.23	3.63	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
1.01	3.76	من 5 سنوات - 10 سنوات	
0.61	4.10	أكثر من 10 سنوات	
0.64	4.04		

يبين جدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي على المجال والأداة ككل جدول (10) يوضح ذلك.



## جدول 9

تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، وسنوات الخبرة) لـ درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.513	1	0.513	1.296	0.260
سنوات الخبرة	1.208	2	0.604	1.527	0.226
الخطأ	23.346	59	0.396		
الكلي	25.124	62			

يتبين من جدول 9 الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة) . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والتشريعات والتعليمات لم تميز في الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري مما يسهم في تحمل المسؤولية والانتماء إلى المدرسة والحرص على تحقيق أهدافها. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وقد يعود السبب في ذلك إلى كونهم يقومون بأعمال متقاربة إلى حد كبير، ويلتحقون بدورات تدريبية متشابهة، والتزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في عملهم.



### التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1- تفويض مديري المدارس الحكومية صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.

2- عقد دورات تدريبية في التمكين لمديري المدارس الحكومية التابعة التابعة لمحافظة جرش.

3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في مديريات أخرى في المملكة حول التمكين الإداري، وإمكانية الاستفادة منها وربطها مع متغيرات أخرى غيرها.

### المراجع العربية :

أبو المجد، محمد جمال. (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. (ط1). بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو طعمة، نادية و عاشور، محمد. (2016). على دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين.

المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 12 (2)، 255 - 267.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

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.

بوسالم، أبو بكر (2013). دور سياسة تمكين العاملين في العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة سطيف: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.

جابر، زكية عبدالله. (2012). "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة

التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما

بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة 1 (20): 41 - 87.

الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح الدين. (2001). أثر التمكين في السلوك الإبداعي كما يراه

العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات الجامعة الأردنية، العلوم

الإدارية، 33(2)، 240-265.

الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج

حديثة، عمان: عالم الكتب الحديث.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- خلف الله، محمود ابراهيم. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. مجلة العلوم التربوية جامعة الكويت. 31 (123): 326-372.
- الشريفي، عباس عبد المهدي؛ التنح، منال محمود. (2011). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 12(2)، 162.
- الشهراني، عبدالله عوض (2009). دور التكمين في تحقيق الأنشطة الرياضية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 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.
- الطعاني، حسن أحمد. (2011). "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية، الكويت، 25(98)، 232-235.
- عطاري، عارف توفيق؛ عيسان، صالحه عبد الله محمود؛ ناريمان، جمعة. (2005). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: دار مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- القضاة، محمد حامد؛ الطراونة، نجاه صالح. (2011). "واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة مؤتمة، 26(4)، 178.
- المسيليم، محمد يوسف. (2012). "صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"، *المجلة التربوية، جامعة الكويت*، 26(103)، 87-90.
- المعاني، أيمن عودة. (2012). *الإدارة العامة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.*
- المهدي، ياسر فتحي. (2007). "تمكين العالمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، *مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر*، 2(31)، 56-60.
- الهاجري، برجس فالح وأحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفا، جمال محمد وتوفيق، صلاح الدين محمد. (2001). "العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين: دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت"، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر*، 22(85)، 356.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المراجع الأجنبية

Lintner, J. *The relationship between perceived teacher*

*empowerment and*

*principal use of power. Auburn University). ProQuest*

Dissertations and Theses, 179-n/a. Retrieved from,2008.

