International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
Vol. (4), No. (4)
IJESA
April 2025
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
الإصدار (4)، العدد (4)

درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين

أسماء سميح بدوي
ماجستير، إدارة تربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن
hu2170011@gmail.com

عمر تيسير بطاينة
أستاذ مشارك، أصول التربية، الجامعة الهاشمية، الأردن

الملخص

هدفت الدّراسة التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزّرقاء، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة وفقًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (309) فردًا بنسبة بلغت (19.8%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة التي تكونت من جزء واحد لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكون من (18) فقرة.

وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ككل وللمجالات جميعها جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، مديري المدارس، المدارس الثانوية.

International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
Vol. (4), No. (4)
IJESA
April 2025
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
الإصدار (4)، العدد (4)

The Degree of an Administrative Empowerment Practice among Jordanian Public Secondary School Principals from the teachers' point of view

Asmaa Samih Abdulsalam Badawe
Master, Educational Administration, Hashemite University, Jordan
hu2170011@gmail.com

Omar Taissir Bataineh
Associate Professor, Foundations of Education, Hashemite University, Jordan

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing administrative empowerment among school principals from the point of view of teachers in government secondary schools in Zarqa Governorate, and to determine whether there were statistically significant differences between the average responses of the study sample members according to the variables (gender, academic qualification, and years of experience).

To achieve the study objectives, the descriptive correlational approach was adopted, and the sample was selected randomly, amounting to (309) individuals at a rate of (19.8%) of the study community. The questionnaire, which consisted of one part, was used to measure the degree of practicing administrative empowerment among government secondary school principals, and consisted of (18) paragraphs.

The results showed that the degree of practicing administrative empowerment among government secondary school principals in Zarqa Governorate as a whole and for all fields was average, and there were no statistically significant differences between the responses of the sample members to the degree of practicing administrative empowerment among government secondary school principals according to the variables (gender, academic qualification, and years of experience).

Keywords: Administrative Empowerment, School Principals, Secondary Schools.

مقدمة

إن ما يشهده العالم من تطورات وتغيرات متسارعة قللت من فاعلية الأنماط التقليدية لحل المشكلات، والقطاع التربوي وما يشهده من تغيرات سريعة، حيث أنه أصبح منهجاً أساسياً لما له الأثر البارز بالعملية التربوية وتطويرها، وعليه أصبح التركيز بالتطوير الإداري أمراً لا مفر منه، وخاصة بعد تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، كتفويض السلطة والإدارة بالأهداف، مما عمل على تمهيد السبل لظهور مفاهيم إدارية حديثة مثل التمكين الإداري بوصفه نهجاً إدارياً حديثاً، يتجاوز بمنهجيته حدود تفويض السلطة، ولحرص المؤسسات التربوية في تحقيق الميزة التنافسية عملت على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وأبرزها التمكين الإداري لما ينفرد بأثره الفعال في تحسين أداء أي مؤسسة تقوم بتبنيه.

فالتمكين الإداري من المفاهيم الحديثة في مفهوم إدارة الموارد البشرية وذلك لضرورته بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق الأهداف التي تأملها أي مؤسسة بفاعلية وكفاءة (الليمة، 2022)، كما يُعد التمكين الإداري أحد أهم الأدوات التي تقدمها التربية الحديثة بكافة نظرياتها، وهو الذي يعزز الدافع الذاتي لمديري المؤسسات للتطوير والتحسين وابتكار الوسائل والمواقف التي تؤهل العاملين لأداء واجباتهم الموكولة إليهم على أتم وجه، وهذا من شأنه أن يقوم بإفساح المجال لتحقيق الإنجازات ونسبة العمل التقدمي شريطة أن يستوفي التمكين الإداري المقومات والركائز والمتطلبات، وأن يتم معرفة المزايا التي يمنحها، واستيعاب أساليبه وأن يتسم بالتكاملية والنضج والجدية (الشمري، 2023).

ويهيئ التمكين الإداري العاملين في مؤسساتهم بأن يكونوا أكثر استعداداً للقيام بالمبادرات الإبداعية، ورفع أداءهم، مما ينتج عنه إعطاء العاملين قدرةً على اتخاذ قرارات أفضل مما يعني تفويض السلطة، وإبداعاً أكثر في حل المشكلات (المالكي وشعيبي، 2024).

أشارت الشمري (2023)، بأن تبني المؤسسات التعليمية لبرامج التمكين الإداري يجب أن يرتكز على أهداف مخصصة تتقاطع مع فوائده عليها مع جوانب أهميته، المتمثلة في زيادة فرص الإبداع والابتكار، من خلال منح الحرية في التصرف، ومن خلال تشجيع المعلمين على تقديم الأفكار الخلاقة والمبادرة والتفكير الخلاق، وبث روح العمل الذاتي، وينتج عن هذا استقطاب المهارات المميزة والكفاءات المدربة، مما ينتج عنه زيادة الولاء التعليمي للمعلمين نحو المؤسسة التعليمية، فالمعلم الذي يشعر بحرية التصرف والتمكين في العمل بعمله بأن هذه الحرية جزء من علاقة صحية وإيجابية بين المعلمين والإدارة، وهذا بدوره يسهم في تحسين مدى انخراط المعلمين في عملهم ورفع مستوى ولائهم الوظيفي.

وتعرفه بدوي (2024) التمكين الإداري بأنه عملية تعزيز الأفراد أو المؤسسات بمنحهم السلطة وإشراكهم بعملية صنع القرار واتخاذه، وذلك للعمل على حل المشكلات التي تواجهها أي مؤسسة بطريقة ابتكارية تسعى إلى المثالية في الأداء الإداري، من خلال إتمام المهام الموكولة بشكل صحيح خال من أي خطأ أو تقصير، من خلال وقت زمني محدد وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة.

وعرفه مالكي والشعيبي (2024) أنه منح السلطة للموظف وإشراكه بالمعلومات، وتحفيزه وتدريبه بهدف تمكينه من استثمار مهاراته وخبراته بما يخدم مؤسسته، كما ويعرفه ربيع (2023) بمنح الأفراد الحرية لتطوير أدائهم في مجال عملهم بهدف تطوير المؤسسة من خلال منحهم السلطة للمشاركة مع المرؤوسين في صناعة القرار، ومن خلال السماح للعاملين بالمشاركة في التحفيز وتفويض السلطة.

ويرى ستير (Stirr, 2003)، أن الصيغة التي جاء منها التمكين الإداري بمفهومه كمصطلحٍ أجنبي بالصيغة التالية (Empower) وقد تم استخلاص من هذا المصطلح دلالات اصطلاحية مشتقة من كل حرف من حروف هذه الكلمة وهي:

- (E-Education) ويشير إلى تعليم العاملين.
- (M-Motivation) وتشير إلى الدافعية.
- (P-Purpose) دلالة على وضوح الهدف.
- (O-Ownership) وتعبر عن الملكية.
- (W-Willingness to change) والتي تعني الرغبة في التغيير.
- (E-Ego Elimination) ويعني نكران الذات.
- (R-Respect) تشير إلى الاحترام.

إن أهمية التمكين الإداري تتزايد مع مرور الوقت وتتضح لنا أهميته كونه من المفاهيم الحديثة للإدارة الذي يرتقي بمهارة أدائهم ومستواهم الوظيفي وذلك من خلال تفويض السلطة في صناعة القرار الأمر الذي يسهم في الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، وإبراز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى التميز في الأداء الإداري وتوفير المزيد من الانتماء والتحفيز والرضا الوظيفي (طراد والفيفي، 2022).

حيث يحفز التمكين الإداري المعلمين ويزيد من دافعيتهم تجاه أعمالهم، إذ يشعرون بأنهم جزء من عملهم بجو يسوده الانتماء والتفاني مما ينعكس ذلك على تحقيق المؤسسة لأهدافها المطلوبة، وخصوصاً الحصول على أعلى مستوى من الانضباط في المدارس، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعليم لرسالته من جوانبها

الأخلاقية والقيمية من جهة، وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة متمثلةً برفع مستوى التحصيل التعليمي من جهة أخرى (سلامة، 2022).

وقد أشار حسونة (2021)، إلى أن التمكين داخل المؤسسة تعود أهميته إلى العنصر البشري فيها وقدرته على مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي من أجل الحصول على الحرية في التصرفات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتعزى أهمية التمكين الإداري إلى زيادة النجاح والإبداع، والارتقاء في مستوى العمل من أجل الحصول على الأهداف المرجوة، كما أن التمكين الإداري أصبح ضرورياً في هذا العصر تستدعيه عوامل منها:

- تطوير أداء الأفراد وذلك بتنمية وزيادة إبداعهم من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- مواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي للعاملين من أجل زيادة مهاراتهم الإدارية والفنية.
- تعزيز دور الموظفين بالمؤسسة بهدف زيادة ولائهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وزيادة انتمائهم.

أما بالنسبة للتمكين الإداري وفقاً لما أورده ريتو (Arora, 2014)، فتتمحور أهميته بالآتي:

- يسهم التمكين الإداري في عملية صنع القرارات المشتركة بين إدارة الفريق فتنمي لديهم الإحساس في المسؤولية والملكية.
- تحفيز المشاركة في صنع القرارات التربوية والإدارية التي من شأنها أن تنتج سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل.
- يساهم بتثبيت الروح المعنوية للعاملين، ويزيد من حماسهم للعمل المدرسي وعند منحهم حرية صنع القرار يكسبهم هذا مشروعية اجتماعية.
- يزيد من حرص العاملين على تنفيذ القرارات التربوية الإدارية، مما يزيد من حماسهم لأدائي مهامهم المتعلقة بوظائفهم المدرسية المدرسية.

أهمية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

إن أهمية التمكين الإداري تكمن في تحقيق الانتماء عندما يشعر به العاملون، وذلك ينعكس عليهم بشعورهم بأهميتهم عندما يستعان بهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإعطائهم حرية التفكير، وهذه الأمور مجتمعة تساعد على أن يشعر هؤلاء العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء لعملهم في مؤسساتهم وبالتالي تزيد الأرباح بنجاح المؤسسات أو الشركات (أحمد وآخرون، 2022)، وإن انتشار ثقافة التمكين الإداري في

المؤسسات التعليمية على مستوى المدارس بكافة مراحلها هو أمر مهم جداً على صعيد إيجاد قيادات مدرسية ميدانية، توازي كفاءة القيادات الإدارية العليا بحيث تكون قادرة على تحمل المسؤوليات والإبداع والابتكار، الأمر الذي سيؤدي إلى وجود مستويات متميزة من الانضباط في المدارس، وذلك لارتباط حالة الانضباط المدرسي بشكل وثيق بالمهارات والمؤهلات الإدارية المدرسية في المقام الأول، ومدى قدرتها على فهم مهارات الضبط المدرسي بزواياها الأخلاقية والقانونية والتربوية (الفاضل، 2009).

أهمية التمكين الإداري على الصعيد المؤسسي:

وتتمثل بزيادة القدرة التنافسية، وصوت دوران العمل، وتحقيق مكانة مميزة، وزيادة التعاون على حل المشكلات، وتحسين جودة الإنتاج، وقد ذكر باون ولاور (Bowen & Lawler, 1995)، أن من أهم نتائج التمكين الإداري العائدة على الموظف هو تطوير وتنمية مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا للموظف هي من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق التمكين في الإدارة، أن تحسين أداء الموظفين كفكرة بحد ذاتها لها أهمية كمحصلة مهمة وقوة دافعة لأي برنامج تمكيني في الإدارة.

أهداف التمكين الإداري:

ومن أهداف التمكين الإداري في المؤسسات التربوية وفقاً لما بينه اللوزي (2010)، تأكيد فاعلية الأداء العلمي والإداري في المؤسسات التعليمية، وتحسين الخدمات الإدارية والتعليمية المقدمة للمستفيدين، وإنجاز الأعمال الاستراتيجية وفقاً لحاجات المستفيدين، سرعة الإنجاز المطلوب وذلك عن طريق التخلص من اتباع بعض المؤسسات التعليمية للنمط البيروقراطي، والتطوير والتحسين المستمرين، واتخاذ القرارات وصناعتها تكون الأكثر تأثيراً على المستفيدين.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب علينا الإشارة إلى بعض من ممارسات التمكين الإداري وهي كالآتي:

- مشاركة المعلومات والاتصال: توفير المعلومات للعاملين عن أداء المؤسسة بشفافية عالية من خلال وسائل الاتصال الذي بدوره ينعكس على ثقتهم، بحيث يسهم تبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل اتجاهاته بفاعلية وأفكاره بمرونة كافية وبصورة تناسب المستقبل مما ينتج عنه تمكين العاملين بنجاح (Nadjib, 2013 ؛Salama, 2009).

- التدريب والتعلم: إن التمكين الإداري يعتمد على التعلم عن طريق اكتساب المهارات والمعارف لممارسة المهام بطريقة صحيحة تتطلب تنمية وتدريب الموارد البشرية تفعيل برامج التدريب وتحسينها مما

يواكب التطورات العلمية والتقنية مما يساعد في إتاحة المجال للعاملين لاكتساب الخبرات والمهارات (Akhorshaideh, 2017).

- الاستقلال والحرية: وهي ما يمنح للعاملين من ثقة بإعطائهم المزيد من الاستقلالية والحرية بالتصرف أعمالهم، بما يضمن الرقابة الذاتية على مهامهم، وإمكانية تصرف العاملين كشركاء في العمل ومنحهم القدرة في صنع القرار (Ettorre, 1997).

- فرق العمل: إن العمل بروح الجماعة يسهم في حل العديد من المشكلات، وذلك بتبادل الاحترام بين أعضاء فريق العمل والتي تكسبهم الثقة والانتماء، ويعتمد تطوير هذه الفرق على القائد في تقديمه الدعم والتشجيع والتوجيهات لأعضاء الفريق (Quinn& Spreitzer, 1997).

- حوافز العاملين: إن مساهمة الحوافز بنوعيها المعنوي والمادي في تمكين العاملين بزيادة ولائهم الوظيفي وانتمائهم ورضاهم أمرٌ مؤكد لما له من جوانب إيجابية تنعكس على العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها، ولكن بشرط توفيرها والعمل على تقديمها في الوقت المناسب وربطها بتقييم أداء العاملين ومنح هذه الحوافز لمستحقيها لتكون دافعاً في تطوير أداء المؤسسات والعاملين كنتيجة نهائية للتمكين الإداري (Alaiki, 2000).

متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

أولاً: الثقة الإدارية أو الدعم الإداري:

وتكون هذه الثقة عن طريق المشاركة بالمعلومات المتواصلة وحرص القيادات المدرسية على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، وبالتالي فهي تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى وجود ثقة تنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، إن ثقة القائد بمرؤوسيه والثقة المتبادلة فيما بينهم وبين تابعيه داخل مؤسسته تمثل الدعم الإداري الذي تظهر جلياً في أفعالهم وتصرفاتهم كي يكونوا قدوة للآخرين في المؤسسة فثقة القادة بأنفسهم هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بأسلوب القائد وكيفية بناء ثقته في كل فرد من أفراد مؤسسته التربوية، فالقائد التربوي يعزز الثقة في نفوس مدراء المدارس، وذلك باتباعه لمعايير عالية تتبلور في المعلومات والرسائل التي يتبادلها مع الآخرين وبكيفية تطبيق تلك المعايير في تصرفاته وأفعاله لكي يكون قدوة للآخرين ومثلاً أعلى يُحتذى به في المؤسسة التربوية (عبد العالي والعمري، 2016).

ثانياً: الدعم الاجتماعي:

إن القيادة المدرسية بحاجة إلى التأييد والدعم من الزملاء في العمل أو من الإدارة وعندما يتم إدراكهم للدعم الممنوح لهم تزداد ثقتهم بالمؤسسة وبأنفسهم وهذا الدعم الاجتماعي يؤثر في زيادة الانتماء الوظيفي التنظيمي للقائد الأمر الذي يرتكز عليه حدوث التمكين في المؤسسات لأنه في حال ضعف أو فقدان الدعم الاجتماعي، فإن المدراء سيشعرون بالقلق والارتباك الذي من شأنه أن يوقعهم في حالة ارتكاب الأخطاء (الحلايبة، 2013).

ثالثاً: التوجه نحو المركزية:

إن من المتطلبات الأساسية للتمكين الإداري هو التوجه نحو اللامركزية والمقصود به هنا أن تعطي السلطات التعليمية القيادات في المدارس سلطة اتخاذ القرار وهذا لا يعني بأن السلطة الإدارة المركزية يشوبها الضعف وإنما تهدف بمنحها هذه السلطات إلى التغلب على ما يواجهها من المشكلات (سليمان، 2017).

وقد بين كل من دليمان (2011)، وايكلس (Eccles, 1993)، متطلبات التمكين الإداري من خلال اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين ودعمه لتنفيذ خططه، وضمان توفير أنظمة فعالة للاتصالات وللمعلومات لضمان تحقيق الهدف المرجو منها، وتهيئة الموارد المعنوية والمادية اللازمة لخطط التمكين وذلك وذلك بضمان التطبيق الفعّال لها، وتدفق المعلومات لجميع المستويات وبجميع الاتجاهات سواء خارج المؤسسة أو داخلها، وتقديم الدعم من الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين الإداري مع تطبيقه بجدية على أرض الواقع، واعتماد مبدأ تقديم الصلاحيات للعاملين الذين يمتلكون القدرة على تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق اتباع نظم المتابعة الذاتية بدلاً من نظم الرقابة المباشرة.

وأما المعاني (2009)، فوضح أن التمكين الإداري يبحث في بعدين رئيسيين وهما:

- بعد الإدارة: وهو إعطاء الأفراد حرية التصرف داخل المؤسسة صلاحية اتخاذ القرار كشركاء في المؤسسة بما يتعلق بأعمالها وفق الإجراءات العامة والسياسات المتبعة فيها.
- بعد المهارة: العمل على إكساب العاملين داخل المؤسسة مهارات الأعمال الجماعي من خلال التدريب ليتكون لديهم روح الفريق وتنمية مهارات التوافق وبناء الثقة والقيادة وحل النزاع.

عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية:

لخص كل من صبحي وعثمان وعبد التواب (2022)، أهم عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية كالآتي:

- اقتناع المديرية بفلسفة التمكين الإداري.
- دعم وتطبيق هذه الفلسفة من قبل المديرية وأن تمنح صلاحيات لمديري المدارس بالسيطرة الإدارية.
- الحرية في اتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية في الأفعال كل هذا يؤدي إلى نجاح عملية التمكين الإداري لمدير المدرسة.
- وجود نظام اتصال فعال وتوفير التغذية الراجعة في المدرسة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يتسم بالموضوعية والشفافية.
- ربط الأداء بالحوافز المعنوية والمادية.
- وجود نظام يتصف بالعدالة على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.

مراحل وخطوات التمكين الإداري وكيفية تطبيقه في المؤسسات التربوية:

إن المؤسسات التعليمية بإداراتها المختلفة بحاجة إلى تنفيذ خمس مراحل تدريجياً تفادياً لأي عقبات قد تواجه عملية تطبيقه ومن وجهة نظر مزعل (2010)، فإن تطبيق التمكين للعاملين للمراحل التالية يكون كما يلي:

- المرحلة الأولى: تبدأ بتحقيق الإثراء الوظيفي بإعادة تصميم العمل، وهنا يظهر مستوى التمكين للعاملين متدنياً وذلك لأن مهاراتهم تكون على نحوٍ بسيط ومحدود.
- المرحلة الثانية: تشجع هذه المرحلة العاملين على تقديم مقترحاتهم، مما ينعكس على تطوير مهاراتهم وتنميتها، وبالمقارنة مع المرحلة السابقة يتم توسيع مجال تمكينهم في هذه المرحلة.
- المرحلة الثالثة: هنا يتم منح فرصة المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذه للعاملين الذين أثبتوا مهاراتهم وقراراتهم مما يفسح المجال لديهم بتطوير مجال تمكينهم.

- المرحلة الرابعة: تشكيل مجموعة منوعة من الفرق ومنها فرق المهمات الخاصة وحل المشكلات الطارئة وحلقات الجودة والمشاريع الخاصة والعمل الذاتي وذلك لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

- المرحلة الخامسة: وهذه المرحلة تسمى مرحلة التمكين وهي التي تمنح فيها العاملين سلطة اتخاذ القرار وصناعته وكيفية التحكم بالقيام بالأعمال، إضافةً إلى منحهم قوة التغيير والتأثير في مجالات المؤسسة، كأنظمة المكافآت والأهداف التنظيمية والهياكل الإدراية.

ويرى سلامة (2022)، بأن هنالك خطوات مرحلية متكاملة يجب تبنيها من قبل الإدارات العليا في المؤسسة، ودون ذلك يصبح التمكين الإداري عاجزاً عن تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وهذه الخطوات تنحصر في عدة مجالات أهمها العمل مع روح الفريق الجماعي، وتزويد العاملين بالخبرات والمهارات التي يحتاجونها في إنجاز مهماتهم وتحديد أهداف التمكين، والعمل التشاركي في مجموعات وتدريبهم المستمر لمواكبة التحديات في عملهم، وعدم استعجال النتائج بل ينبغي إعطاء الوقت اللازم للعاملين بحيث نضمن مبدأ التمكين التفاعلي، وتفويض الصلاحيات لتحقيق ما هو مطلوب.

وبناءً على ما سبق يجب أن يتوافر في المؤسسة المراد تفويض الصلاحيات فيها لموظفيها أن تكون مستويات الإدارة العليا على مستوى عالي من الوعي بمفهوم التمكين وجدواه وحدوده وأهميته وآلية تطبيقه وأن يتم تقديم المساندة والدعم العملي والمادي للمؤسسة وأن يكون هنالك تعامل تكاملي تشاركي، وتغذية راجعة بين المؤسسة والإدارة العليا بهدف معالجة المشاكل والقضايا ومجابهة التحديات بطريقة بناءة ومتعاونة إضافة إلى قيام القيادة الإدارية العليا بتبني منهج التطوير المستمر والدائم لقدرات العاملين في المؤسسة وتنمية إبداعاتهم ومواهبهم وتحفيزهم بالشكل المناسب وتشمل المشاركة المستويات الإدارية الدنيا في صياغة البرامج والخطط المتعلقة بالأنشطة والمهام المختلفة إضافة إلى توفير مخططات تتصف بالمرونة وقابلة للتعديل عندما يتطلب الأمر ضمن فريق العمل التعاوني الجماعي المتكامل (الرشيدي، 2009).

ومن أهم الطرق المتبعة لتمكين الموظفين في المؤسسة، تقدير الموظف واحترامه أمام زملائه في العمل، وإبراز فاعلية دور الموظف ومقدرته على تيسير العمل داخل المؤسسة، وفتحت الفرص أمام الموظفين وتوسيع آفاقهم من أجل تطوير مهاراتهم وتحسينها، وإشراك الموظفين في صناعة القرارات وصياغتها، وإلغاء التسلسل الهرمي من خلال إعداد هيكل تنظيمي، ومشاركة الموظف في عملية صنع القرار المناسب وإشعاره بالاستقلالية المهنية، فالتمكين الإداري للقيادات المدرسية يستوجب تشخيص واقع المدارس للتعرف على تلك القيادات وقدراتها وإذا ما كانت تمتلك مقومات النجاح الإداري، تقديم النماذج عبر طرح التجارب

الناجحة للتمكين في مختلف الميادين، محاكاة تلك التجارب مع الاعتراف بخصوصية البيئة المدرسية التابعة لها، وتفويض الصلاحيات للعاملين بدءً من التفويض الرأسي من قبل الإدارات التعليمية للإدارات المدرسية، وتوقع النجاح مع وجود الأمل الدائم بهذا النجاح، إضافةً إلى التفويض الموجه إلى العاملين بالمدرسة من قبل الإدارات المدرسية، ويعتبر تفويض الصلاحيات شرطاً ضرورياً لنجاح التمكين الإداري بهدف الابتعاد عن مركزية القرارات المدرسية والتصرف بطريقة الفكر الشمولي الذي يتحكم ويسيطر بالشأن المدرسي بكل كبيرةٍ وصغيرة، وصولاً للتغذية العكسية وهي الخطوة الأخيرة للوقوف على الإخفاقيات ومعالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول، إضافة إلى التعرف على نقاط القوة وتعزيزها والبناء على نتائجها الميدانية (شبير، 2020).

المفاهيم التي ترتبط بمفهومها الإداري بالتمكين الإداري:

التمكين والقيادة: القيادة هي قدرة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهي عملية تواصل واتصال بين المرؤوسين ومديرهم، حيث يتم فيها تبادل الاتجاهات والمعارف ويتم التعاون فيما بينهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم، إذا فإن القيادة تأخذ التأثير في القرارات والاستفادة من العلاقات الشخصية، من خلال إدراك تفاعل أو فهم ديناميكي معين مع الآخرين وبالتالي يتم انتقاء الاختيار الأفضل لكيفية إدارة هذا التفاعل، ويتطلب القائد توفير الحوافز الخارجية للعاملين مثل المنافع المادية والحوافز الداخلية مثل تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم من أجل الحصول على نتائج أفضل (ججيق، 2016).

إن من الأساليب القيادة الحديثة هو تمكين الموظفين الذي يسهم في زيادة الفعالية داخل المؤسسة، ويعتمد هذا الأسلوب على دور المدير أو القائد في تمكين الموظفين، ويشير هذا النوع من الأسلوب إلى أن هذه المؤسسة التي تتبع هذا النهج هي مؤسسة تضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية مقارنة بالمنظمات التقليدية كما تتضمن أيضاً صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز على تفويض السلطات أو الصلاحيات من أعلى إلى أسفل (ملحم، 2009).

التمكين والتفويض: إن الفكرة الأساسية للتمكين قائمة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية في المؤسسة إذ يصبح بإمكان العاملين اتخاذ قراراتهم المتعلقة بأعمالهم اليومية مقرونة بأدائهم بما يتعلق بمستقبل المؤسسة (Spreitzer, 2007)، كما أن تطبيق إدارة التمكين في المؤسسات التربوية في ظل الظروف والتحديات الحالية فنحن هنا بصدد التخلي عن كل ما هو تقليدي من أنماط بيروقراطية متبعة في مؤسساتنا خصوصاً في الدول النامية على اتباع الإدارة اللامركزية التي تمنح الموظفين فيها عملهم ضمن

الشبكة الأفقية متمثلةً بالمشاركة في عمليتي اتخاذ القرار وصنعه وفتح التفويض والصلاحيات الضرورية وفرصة التعلم الذاتي للعاملين الذين يمتلكون إمكانيات ومهارات عالية في تنفيذ جميع ما يوكل إليهم من مهام إدارية وهذا يساعد على تقليل العبء على الإدارة العليا مع ضمان تحقيق وتنفيذ الأهداف بالشكل المطلوب (حسين، 2022).

وبالتالي فإن التمكين الإداري يشير إلى عدة مفاهيم تتمحور جميعها حول مشاركة المرؤوسين في تطبيق القرارات وصنعها، مما ينعكس على دافعيتهم نحو عملهم ولتحملهم للمسؤولية وبتأثير إيجابي على المؤسسة وأدائها وتمكنها من تحقيق أهدافها ورؤيتها بسلاسة ووضوح نون أية عوائق، في حين أن التفويض يعالج تفويض المسؤول لجزء من مهامه لمن هم دونه في التسلسل الإداري الهرمي وذلك ضمن نطاق معين من المعايير والضوابط المهنية للمؤسسة (سلامة، 2022).

التمكين والانضباط المدرسي: ويعد الانضباط المدرسي شرطاً أساسياً لابد منه لتحسين التحصيل عند الطلبة والارتقاء بهم إلى الأفضل وعليه أصبح التمكين الإداري محفزاً وعاملاً مساعداً لإدارات المدارس في التعليم العام من اتخاذ الإجراءات المناسبة للوصول الانضباط اللازم في مدارسهم الأمر الذي ساهم في تحسين مستوى التحصيل وهذا يندرج تحت تطبيق الأهداف الاستراتيجية لأي إدارة مدرسية في أي بلد كان، ضمن رؤية وزارة التعليم التابعة لها (شبير، 2020).

التمكين والتميز التنظيمي: وتتضح لنا العلاقة بين التميز التنظيمي والتمكين الإداري في دراسة (دراركة، 2017) أن هنالك علاقة مباشرة فيما بينهما ومن الضروري تبني التميز التنظيمي والتمكين الإداري للعمل على تطوير المؤسسات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد الإدارة المدرسية الفعالة من العناصر الأساسية التي تؤثر على جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية. حيث يلعب التمكين الإداري دورًا حاسمًا في تعزيز قدرات مديري المدارس على اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات التعليمية بفاعلية. ومع ذلك، تعاني العديد من المدارس من قلة تطبيق مفهوم التمكين الإداري بشكل كاف، مما ينعكس سلبًا على الأداء الإداري والتحصيلي للمدرسة. لذا، تتمحور مشكلة الدراسة حول التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية، وستجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a =0.05) في درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهميتها النظرية والتطبيقية كالآتي:

- **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من موضوعها الذي تطرحه والمتمثل بالتمكين الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين وذلك لأهمية هذا النوع من الإدارة في المسار التعليمي إذا ما طبق بالشكل السليم.
- **الأهمية التطبيقية:** ستساهم نتائج هذه الدراسة الحالية في تقديم بعض المقترحات أو النتائج المتوقعة، حيث أنها ستساهم في تطبيق التمكين الإداري في المدارس الثانوية الحكومية، وتعميمها على باقي المدارس وتحسين أدائها في إنجاز المهام الإدارية المختلفة، وبالتالي النهوض بمستويات الأداء للمديرين والمعلمين، وتطويرهم وتنميتهم وزيادة الولاء الوظيفي، والارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، ومن المؤمل أن تفيد الدراسة صانعي السياسة التعليمية في الأردن باتخاذ إجراءات تطويرية تقويمية، وتصحيحية في ضوء النتائج.

حدود الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

- **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام (2025/2024).

الدراسات السابقة

- دراسة مطلق (2020)، هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمديري المدارس في محافظة المفرق واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة حصول مجال التمكين على تقدير مرتفع، وعلى مستوى المحاور حصلت في السلطة على أعلى متوسط يليه محور العمل الجماعي بين متوسط وكلاهما بتقدير مرتفع، وحصل ثالثاً محور التحفيز الذاتي على تقدير متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وتشير لدرجة علاقة قوية جداً.
- دراسة المسعودي والقرشي (2021)، التي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإدارة على قادة المستقبل وفق رؤية 2030 ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة في المملكة العربية السعودية ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة، كأدوات لجمع البيانات حيث أخذت (335) مفرد كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أثر للتمكين الإداري من خلال مستوى العمل الجماعي ومستوى التنمية السلوك الإبداعي على إعداد قادة المستقبل، ووجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، وكما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المتغيرات الوظيفية.
- وأجرى سلامة (2022)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس، في المحافظات الشمالية في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة تكونت من (319)، من مديري المدارس الحكومية في محافظات الشمال طبقت عليهم الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، مستوى الدراسة، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وموقع المدرسة)، وكما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى ممارسة الانضباط المدرسي في المدارس الحكومية في مديرات التربية والتعليم في محافظات الشمالية في فلسطين.

- دراسة طراد والفيفي (2022)، دراسة هدفت إلى التعرف على دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (66)، مديرة مدرسة ثانوية في مدينة أبها الحضرية، طبقت عليهم الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها لمهارات التمكين الإداري جاءت بشكل عام مرتفعة جداً، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات الإداري للمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها أي أن تطبيق سلسلة الإدارية مساعد بشكل إيجابي على تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

- جاءت دراسة العمرات (2023)، فهدفت إلى تعرف درجة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وأجريت في محافظة الطفيلة، وتكونت العينة من (204) معلماً ومعلمة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة كأداة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين توزع المتغير المرحلة التعليمية على المجال العمل الجماعي لصالح المرحلة الأساسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة التمكين الإداري توزع على متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات لصالح الخبرة أقل من عشر سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتمكين تعزى لمتغير الجنس على مجالي الصلاحيات والعمل الجماعي والدرجة الكلية لصالح الذكور.

- هدفت دراسة المالكي وشعيبي (2024)، إلى توضيح أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث في المملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (152)، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للانتماء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث، ولذلك يمكن الإشارة إلى أنه يمكن تعزيز الانتماء للتنظيم من الموظفين من خلال تطبيق التمكين الإداري للموظفين، ووجود أثر ذو دلالة

إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز)، على تعزيز الانتماء التنظيمي، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة للتمكين الإداري بأبعاده والانتماء التنظيمي.

منهج الدراسة

مجتمع البحث والعينة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (309) فردًا بنسبة بلغت (19.8%)، من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من جزئين: الجزء الأول يمثل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكون من (18) فقرة.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها

مديرية التربية والتعليم	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
منطقة الزرقاء الأولى	1559	309	%19.8

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تتكون من قسمين، القسم الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وذلك بعد الرجوع والاستعانة بدراسة كل من الشهري والدسوقي (2022)، ودراسة المالكي والشعيبي (2024).

1. صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم اعتماد الصدق الظاهري "المحكمين، ودلالات صدق الاتساق الداخلي، كالآتي:

- عرضت فقرات أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين، من ذوي الاختصاص في أصول الإدارة التربوية والتربية من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طُلِبَ من المحكمين تحديد درجة انتماء الفقرات للصفة التي تقيسها وتقديم الاقتراحات والإضافات والتعديلات اللازمة

والمناسبة، وتم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم حول فقرات أداة الدراسة، ومن التعديلات التي أُجريت حذف خمسة فقرات، وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على بعض الفقرات.

- للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من الفقرات، والأداة ككل، وفقاً لأداة التمكين الإداري، ويوضح الجدول (2) نتائج ذلك.

جدول (2): معاملات الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أداة التمكين الإداري والدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.61	7	**0.71	13	**0.75
2	**0.60	8	**0.65	14	**0.73
3	**0.66	9	**0.73	15	**0.69
4	**0.66	10	**0.76	16	**0.78
5	**0.64	11	**0.76	17	**0.73
6	**0.69	12	**0.75	18	**0.70

** دلالة عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (2) أن جميع فقرات أداة التمكين الإداري جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.01)، وذلك يشير إلى صدق فقرات الأداة، وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

2. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان باستخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من ثبات أداة الدراسة وتحديد درجة الثبات، ويوضح الجدول (3) نتائج ذلك.

جدول (3): معاملات الثبات لدرجة ممارسة التمكين الإداري

المجال	معامل الارتباط
التمكين الإداري	0.94

يبين الجدول (3) أن معامل الثبات لأداة التمكين الإداري بلغ (0.94)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدلالات ثبات مرتفعة.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

تم تحديد درجة ممارسة التمكين الإداري بناء على مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي (1،2،3،4،5)، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بقيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة للمعادلة التالية:

الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (5) درجات، والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة (1) درجة، وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) درجات، ومن ثم تقسيم الفرق على (5)، فكان طول الفئة (0.80)، وذلك كالآتي:

وعليه كانت المتوسطات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة على النحو التالي:

- (1 – 1.80) تمثل درجة التقدير منخفضة جدًا.
- (1.81– 2.60) تمثل درجة التقدير منخفضة.
- (2.61– 3.40) تمثل درجة التقدير متوسطة.
- (3.41– 4.20) تمثل درجة التقدير مرتفعة.
- (4.21– 5.00) تمثل درجة التقدير مرتفعة جدًا.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج الدراسة، وتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها، وجاءت كالتالي:

- استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول.
- استخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفئات متغيراتها، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولًا: نتائج ومناقشة السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة ترتيب فقرات درجة ممارسة التمكين الإداري وفقًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	تعد كفاءة الموظفين معيار مهم في نظام الترقيات.	3.36	0.64	متوسطة
5	2	يسمح لي نظام العمل المتبع في الإدارة، بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	3.34	0.66	متوسطة
3	3	يناسبني الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	323.	0.72	متوسطة
15	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية.	313.	0.68	متوسطة
4	5	تحرص الإدارة على التحفيز لرفع روح الولاء والانتماء للعمل.	29.3	700.	متوسطة
10	6	يتيح مدير المدرسة الفرصة لي في اتخاذ الإجراءات التي تضمن جودة العمل.	283.	73.0	متوسطة
16	6	يوضح مدير المدرسة للمعلمين آلية توظيف مهارات الاتصال لمصلحة العمل.	283.	740.	متوسطة
14	8	يمارس مدير المدرسة جميع أنواع الاتصال مع المعلمين.	273.	70.0	متوسطة
17	8	يحرص مدير المدرسة على بناء علاقة تواصل تشاركية مع المجتمع المحلي.	273.	72.0	متوسطة
6	10	يمنحني مدير المدرسة بعض الصلاحيات التي تمكنني من تطوير عملي.	263.	75.0	متوسطة
1	11	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الحوافز التي يضعها مدير المدرسة.	253.	67.0	متوسطة
13	11	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بسهولة ويسر.	3.25	0.71	متوسطة
9	13	يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين التشريعات والقوانين التي تحكم عمل المدرسة.	223.	76.0	متوسطة
18	14	يسعى مدير المدرسة لتهيئة قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع المعلمين.	193.	73.0	متوسطة
12	15	يحدد مدير المدرسة تعليمات وإجراءات العمل للمعلمين بوضوح.	183.	78.0	متوسطة
7	16	يثق مدير المدرسة في قدرتي على أداء مهامي الوظيفية.	153.	780.	متوسطة
11	16	يمنحني مدير المدرسة حرية التعبير عن أفكاري في الأمور الخاصة بالمدرسة.	153.	79.0	متوسطة
8	18	يشجعني مدير المدرسة على التعامل مع المشاكل دون الرجوع إليه.	3.08	0.85	متوسطة
		درجة ممارسة التمكين الإداري	243.	510.	متوسطة

يتبين من الجدول (4) أنَّ درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، ككل وللفقرات جميعها جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.24) وبانحراف معياري (0.51).

وقد تأتي هذه النتيجة من حرص وزارة التربية والتعليم على حث مدراء المدارس الثانوية الحكومية على تمكين معلميهم، وذلك لما له من دور هام في الارتقاء بالنظام التعليمي والعملية الإدارية، بالإضافة إلى اهتمامات مديرية التربية والتعليم في تدريب المدراء والمعلمين في ميادين الإدارة التربوية، وتفويضهم صلاحيات اتخاذ القرار، وزيادة دافعيتهم للنهوض بالعملية التعليمية في مؤسساتهم التعليمية.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a =0.05) في درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" (t-test)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة التمكين الإداري وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	ذكر	110	253.	440.	121.0	307	900.
	أنثى	199	243.	550.			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الجنس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية لأهمية التمكين الإداري في سير العملية التعليمية وتطويرها، وتشجيع العاملين على التفكير الخلاّق وتقديم أفكار إبداعية تؤهلهم لمناصب أعلى في المستقبل، مما أدى لتشابه استجابات المعلمين في الكشف عن درجة ممارسة مدراءهم للتمكين الإداري بغض النظر عن كونهم ذكورًا كانوا أم إناثًا.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة التمكين الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بكالوريوس	203	26.3	490.	601.0	307	540.
	دراسات عليا	106	223.	550.			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة المعلمين على قياس درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مدراءهم وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، حيث أن ممارسات التمكين الإداري واضحة ويستطيع المعلمين ملاحظتها وقياسها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

3. متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين

متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة التمكين الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	أقل من 10 سنوات	144	19.3	520.	547.-1	307	0.12
	10 سنوات فأكثر	165	28.3	500.			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر هذه النتيجة إلى أن المعلمين وعلى اختلاف سنوات خبراتهم يتشابهون في درجة الحكم على مستوى التمكين الإداري لدى مدراءهم، حيث أن هذه الممارسات واضحة وظاهرة للعيان ويستطيع المعلمون ملاحظتها والحكم عليها وعلى اختلاف سنوات خبراتهم.

توصيات البحث

انطلاقاً من نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وأثره على الأدوار الإدارية للمدراء بالإضافة للعاملين في مؤسسات التعليم العام، وأيضاً للمعلمين كونهم عنصراً أساسياً من عناصر العملية التعليمية والذي تحتاج إلى درجة من التمكين لاتخاذ بعض القرارات داخل الصف الدراسي.
- دراسة حول أهم معيقات تطبيق التمكين الإداري التي تواجه الإدارات في التعليم العام في المدارس.
- جلسة تتضمن أساليب تطوير التمكين في التعليم العام وخصوصاً في المدارس الثانوية الحكومية.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- أحمد، محمد وعثمان، منى وفضل، محمود (2022)، "القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16، 54-69.
- بدوي، أسماء (2024)، القيادة الاستباقية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير منشوره، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ججيق، زكية، دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2017، المكتبة الرقمية لجامعة الجزائر، الجزائر.
- حسونة، إبراهيم عمر علي، دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2021، جامعة الأقصى، فلسطين.
- حسين، زينه حمودي، "التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة /ابن الهيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه"، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3، 282-259(2022).
- الحلايبة، غازي حسن عودة (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دليمان، أحمد عزيز، التمكين ودوره في الإبداع الإداري دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة السليمانية.
- ربيع، بسمة عبدالله حسن، "التمكين الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 1، 288-253(2023).

- الرشيدى، محمد ربيعان عايض (2009)، مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

- سلامة، محمود عزيز محمد، درجة التمكن الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في (المحافظات الشمالية) في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2022، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

- سليمان، حنان، "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوبات بديلة"، مجلة العلوم التربوية، 3، 410-346(2017).

- شبير، محمد عوض توفيق، تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة دكتوراه منشورة، 2020، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم.

- الشمري، نوف محمد عايد(2023)، "تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي، مجلة كلية التربية، 121، 2055-2083.

- الشهري، أمجاد بنت جابر والدسوقي، إيمان بنت إبراهيم (2022)، "التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2، 249-286.

- صبحي، محمد وعثمان، منى وعبد التواب، محمود، "القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 9، 701-766(2022).

- طراد، نورة منصور مرعي والفيفى، نورة بنت يحيى جابر، "دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 118، 1600-1638(2022).

- عبد العالي، دبلة والعمري، وفاء، "آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 6، 68-53(2016).

- العمرات، محمد سالم (2023)، "درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلة"، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 1، 572-539.

- الفاضل، محمد محمود (2009)، علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك.

- اللوزي، موسى (2010)، التنظيم الإداري؛ الأساليب والاستشارات، د. ط، زمزم ناشرون وموزعون.

- الليمة، محمد قايد أحمد الليمة (2022)، "أثر التمكين الإداري على الأداء المنظمي -دراسة ميدانية للجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة"، مجلة تهامة، 15، 76-25.

- المالكي، عبد الله وشعيبي، فيصل (2024)، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث"، المجلة العربية للإدارة، 44، 24-42.

- مزعل، بصير خلف، تأثير التمكين في إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة الموصل.

- المسعودي، وجدان والقرشي، سوزان (2021)، "أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030-دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة"، المجلة العربية للنشر العلمي، 4، 48-63.

- مطلق، إيمان محمد (2020)، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10، 39-19.

- المعاني، أيمن عودة وأخوارشيدة، عبدالحكيم عقلة (2009)، "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2، 259-234.

- ملحم، يحيي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

المراجع الأجنبية:

- Akhorshaideh, A. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan, Journal of Public Administration and Governance. 7(1), 2017, p.91.
- Alaiki, M. (2000). Management: An Analytical Study of Administrative Jobs and Decisions, Dar Jeddah Library, Saudi Arabia, P6 (Written in Arabic).
- Arora, R. (2014). Employee empowerment at managerial level in special reference to NTPC (A public sector undertaking). Spectrum: a journal of multidisciplinary research, 3(6), 180-186.
- Bowen, D. E, & Lawler, E. (1995). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. Sloan Management Review, 33(3), 31-39.
- Eccles, T. (1993). The deceptive allure of empowerment. Long Range Planning, 26(6), 13–21. https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90203-r.
- Nadjib, A. M. (2013). The Effect of Empowerment on Employee Loyalty to the Organization (An Applied Study). El-Ustad review, 1(204), 251.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. Organizational Dynamics, 26(2), 37–49. https://doi.org/10.1016/s0090-2616(97)90004-8.
- Salama, A. A. (2009). Dimensions of Empowering Principals as an Introduction to School Reform, a field study on secondary schools in Qalyubia Governorate. The Future of Arab Education Journal, (55), 2.
- Spreitzer, G. (2007). A review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Forthcoming, Hard book of Organization Development, sage publications.
- Stirr, T. (2003). Fundamentals of Empowerment. Thomas-Ritt Associates Limited.