

دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية
في مدارس التعليم العام
في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين
إعداد الدكتورة

سلفيا إسماعيل محمد بني هاني
قسم المهارات وتطوير الذات، كلية السنة التحضيرية، جامعه حائل، المملكة
العربية السعودية
أستاذ الإدارة التربوية المساعد في جامعة حائل

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين، من خلال دراسة ميدانية، كما هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في عمان من وجهة نظر قياداتها، على أبعاد التمكين (العمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (152) من القادة التربويين، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

1. جاءت متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد العمل بروح الفريق بدرجة مرتفع وبلغ (3.44) وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة.
 2. جاءت متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسط وبلغ (3.35) وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (52% - 68%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة.
 3. جاءت متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفع وبلغ (3.53) وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة عمان تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري – القيادة التربوية – القادة التربويين.



Abstract

The study aimed to identify the role of administrative empowerment to promoting the educational leadership in public education schools in Jordan from the point of view of the educational leaders in a field study. The study also aimed at identifying the degree of administrative empowerment practicing in public education schools in Amman from the point of view of their leaders on the dimensions of empowerment (teamwork, participation in decision making, organizational culture). The study sample consisted of (152) educational leaders. A questionnaire was used. The descriptive analytical method was used in this study. The study concluded with the following results:

1. The means of responses of the sample on the dimension of teamwork was high (3.44), the percentage ranged between (68% - 84%) according criteria of the study.
2. The means of responses of the sample on the dimension of participation in decision making was medium (3.35), the percentage ranged between (52% - 68%) according criteria of the study.
3. The means of responses of the sample on the dimension of organizational culture was high (3.53), the percentage ranged between (68% - 84%) according criteria of the study.
4. There are no statistically significant differences among the responses of educational leaders related to the degree of their practicing the dimensions of administrative empowerment and its role in promoting the educational leadership in public education schools in Amman due to the following variables: (sex, years of experience, job title).

Keywords: Administrative Empowerment - Educational Leadership - Educational Leaders.

المقدمة

يُعد التمكين الإداري موضع اهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية، والتعاون والتواصل والاتصال في المؤسسات التربوية، ويُعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين من ممارسة القيادة التربوية بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة التربويين، ومن هذه الزاوية يعني التمكين وضع الأهداف والسماح للقيادة التربويين بالمشاركة، بمعنى أن التمكين الإداري من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر للقيادة إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم في مؤسسات التعليم العام. وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل مسؤولية القادة التربويين عن فشل أو نجاح عمل المؤسسات التربوية والتعليمية، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين الإداري، وعلاقته بالقيادة التربوية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الأنظمة الثالثة (فلاق، وقدورة، ٢٠١١).

ويعتبر القائد التربوي مسؤول عن تنظيم في المؤسسة التربوية والتعليمية، حيث يعمل على تمكين المعلمين والإداريين بالإحساس بأنهم مصدر ثقة، وذلك من خلال إبداء آرائهم بحرية وتمكينهم بالمعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة التدريسية وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله (القاضي، ٢٠٠٨).

ومن هذا المنطلق فإن التمكين الإداري لدى القادة التربويين في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظرهم يتجلى في تحسين القدرات عملياً كمنظومة شاملة لتنمية المؤسسة التربوية والتعليمية، وتكوين صلاحيات تتصل مباشرة بالتصرف والإبداع وتحمل المسؤولية، وهو ما يشار إليه بالبداية بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الإستراتيجي للمؤسسات التربوية.

كما تكمن أهمية التمكين الإداري لدى الموظف من خلال فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر مرونة وأكثر تحفيزاً، ولقد أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن على تبني هذا المفهوم، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص للقيادة التربويين ليساهموا بأكبر قدر في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة التربوية والتعليمية (Lau, 2010).

وفي هذا السياق يتجلى دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية، من خلال الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح القادة التربويين الحرية في التصرف عند أدائهم مسؤولياتهم الوظيفية، وإن التمكين الإداري يعمل على إعطاء القادة التربويين في مدارس التعليم العام في الأردن الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أداء أعمالهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم.

وبناءً على كل ما سبق يصبح البحث في معرفة دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين له مبرراته في ظل ما يُطرح على الساحة التربوية والتعليمية من سياسات تتصل بضرورة توجيه المؤسسة التربوية والتعليمية بكل مكوناتها اتجاه توظيف وتفعيل آليات وأبعاد التمكين الإداري؛ وحتى تصبح مخرجات العملية التربوية والتعليمية قادرة على مساهمة ومواكبة ما يجري على المسرح التربوي من تغييرات وتطورات.

أولاً- مشكلة الدراسة

أصبح من المعلوم للمطلعين في الشأن التربوي والتعليمي أن العديد من الدول تبذل جهوداً حثيثة من أجل زيادة التمكين الإداري للقادة التربويين، إلا أن هذه الجهود لا تزال محدودة وغير كافية لتحقيق هذا الهدف، ومع ذلك فإن هذه الجهود تدفعنا بالأمل لأن نرى التمكين الإداري لقيادات التربية والتعليم واقعاً ملموساً في ممارساتنا كون المؤسسة التربوية والتعليمية اليوم تُتطلب أن يتم إعطاء قياداتها السلطة المطلوبة، والصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عملهم، واستقلالية مسؤولية تُمكنهم من مواكبة التطور، وتحسين الخدمات التربوية المقدمة (الجريدة، المنوري، ٢٠١٤).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من الدراسات التي ركزت على أهمية دور التمكين الإداري في تعزيز القيادة التربوية مثل دراسة كل من (الطراونة، ٢٠٠٩)، و(الحربي، ٢٠٠٨)، و(الأخبري، ٢٠٠٣)، و(الرفيضي، ٢٠٠٦). ويتجلى هذا الدور في توسيع المسؤوليات وإعطاء هامش من الحرية للقادة التربويين، وعليه أصبحت المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن في ازدياد حيث يواجه القادة التربويين العديد من القضايا التي تحتاج إلى قرار، إلا أن اللوائح والأنظمة، والأعراف الإدارية تُحتم عليهم العودة إلى وزارة التربية والتعليم أحياناً من أجل اتخاذ قراراتهم، وهذا يترتب عليه زيادة الأعباء بسبب هامش الحرية الضيق في اتخاذ القرارات من جهة، وبطء في سير العملية التعليمية التعليمية من جهة أخرى، وعليه يُعد التمكين الإداري للقادة التربويين أحد أهم الحلول التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة التربوية برمتها عبر منحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المُسندة إليهم دون الحاجة للرجوع لها، لما تحمله من ميزات إيجابية يحققها التمكين الإداري.

وإدراكاً لما سبق من أهمية التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية، فإن من الأهمية بمكان بحث طبيعة هذا الدور في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين، وذلك تلمساً لبناء صياغة جديدة لطبيعة هذه العلاقة، من خلال دراسة أبعاد التمكين الإداري ومنها العمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى فهم وتشخيص سياق الوضع الراهن للقيادة التربوية في مدارس التعليم العام، وستقوم الباحثة بتحليل وتفسير وتقديم إجابات عن سؤال البحث الرئيس الآتي:

ما دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر

القادة التربويين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية.

- ١- ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لممارستهم للتمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- ثانياً - أهداف الدراسة
١. التعرف إلى دور التمكين الإداري في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين.
٢. التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر قياداتها.
٣. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لممارستهم للتمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
٤. تقديم جملة من المقترحات لتنفيذ وتوظيف آليات التمكين الإداري في المؤسسة التربوية والتعليمية في الأردن، للوصول لمتطلبات القيادة التربوية المثالية.
- ثالثاً - أهمية الدراسة
- تتبلور أهمية الدراسة من خلال مجموعة من النقاط تتلخص في الآتي:
- ١- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية التمكين الإداري لدى القادة التربويين، ولفت نظرهم إلى ضرورة اتخاذ إجراءات تعزز هذا التمكين.
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة فكر أفراد العينة (القادة التربويين في مدارس التعليم العام في الأردن)، فيما يتصل بتبنيهم لآليات التمكين الإداري للوصول إلى قيادة تربوية مثالية.

٣- تنطلق أهمية الدراسة من موضوع التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية، وتأثيره على جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية، وخاصة ما نعانيه في ظل تفشي الروتين والبيروقراطية في المؤسسات التربوية والتعليمية.

٤- أخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من إمكانية إسهامها في تطوير نظم وبرامج الإدارة التربوية من خلال توظيف أبعاد التمكين الإداري في عمل القادة التربويين في الأردن.

رابعاً - محددات الدراسة

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام في الأردن، متمثلة بمدارس مدينة عمان.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧

الحدود البشرية: القادة التربويين في مدارس التعليم العام في مدينة عمان.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في مدينة عمان من وجهة نظر القادة التربويين، وتحديد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، والتي ستكون محاور للدراسة الميدانية وهذه الأبعاد هي: ١- العمل بروح الفريق، ٢- المشاركة في اتخاذ القرار، ٣- الثقافة التنظيمية.

خامساً - مصطلحات الدراسة

❖ **الدور**

ويُعرفه (عفيفي، ٢٠٠٣) بأنه "الواجب أو المسؤولية التي يجب القيام بها، فيقال: دورك أن تفعل كذا. أي مسؤوليتك وواجبك أن تقوم بهذا العمل". ويُعرفه (Spoooner, 2009) بأنه "مجموعة الأنماط الثقافية التي ترتبط بمركز معين وهي تشمل الاتجاهات والقيم والسلوك".

وتُعرف الباحثة الدور بأنه مهمات التمكين الإداري للقادة التربويين في ترسيخ وتعزيز القيادة التربوية المثالية، وتعريفهم بأهمية التمكين الإداري في العملية التربوية. ويُعبر عن الدور إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من أفراد العينة في البنود الموجودة في المقياس المستخدم.

❖ **التمكين**

يُعرفه (مصطفى، ٢٠٠٥) بأنه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس المتمكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها القادة التربويين على المقياس المعد لهذه الدراسة ومن خلال الأبعاد التي تبنتها الدراسة وهي: (العمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية).

❖ القيادة التربوية

ويعرفهم (الشهري، ٢٠١٣) بأنهم "الأفراد الذين يتميزون بصفات قيادية ومهارات عملية، تؤهلهم لقيادة مجموعة من التربويين الذين يعملون لتطبيق مبادئ التربية وتنشئة جيل جديد، ويمثلون عناصر التنمية المستدامة لأي مجتمع طموح".
وتُعرفهم الباحثة إجرائياً بأنهم الأفراد الذين يتمتعون بإصدار القرارات المعتمدة لدى الجهات المسؤولة، ولهم تأثير في الوسط التربوي والتعليمي، وغايتهم تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية التعليمية.

❖ القادة التربويين

يُعرف (الهزايمة، ٢٠٠٤م) القادة التربويين بأنهم القادرون على قيادة القوة العاملة في العملية التربوية، في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل بين العاملين بطرق مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم، إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة في بناء الجماعة وتماسكها.
وتُعرف الباحثة القادة التربويين إجرائياً بأنهم القادرون على استخدام التمكين الإداري بإبعاده في طبيعة عملهم للحصول على الغايات والأهداف المنشودة للعملية التربوية والتعليمية، من خلال تبني آليات التمكين التي تتجلى في (العمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية).

سادساً - الدراسات السابقة
١- الدراسات العربية

هدفت دراسة (الشريف، ٢٠١٥) التعرف إلى واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بالتنمية المهنية في هذه المدارس، إلى جانب الكشف عن أي فروق في علاقة التمكين الإداري للمديرات بالتنمية المهنية على متغيرات الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، والخبرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من المديرات والمعلمات، وأظهرت نتائجها أن تمكين المديرات كان بدرجة كبيرة جداً بشكل عام، وأن درجة تحقق التنمية المهنية لمعلمات مدارسهن كان بدرجة كبيرة جداً أيضاً. وقد وجدت الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات توافر التمكين الإداري ودرجات تحقيق التنمية المهنية للمعلمات. بينما لم تجد الدراسة أي فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة في التمكين الإداري، بينما كانت هناك فروق تعزى للخبرة في تحقيق التنمية المهنية.

كما جاءت دراسة (الطعاني والسويحي، ٢٠١٣) للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام في السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي

جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي (لصالح الإناث)، في حين لم تظهر مثل هذه الفروق على متغيرات المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وتطرقت دراسة (سلامة، ٢٠١١) لإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري ودرجة ممارسة المدراء لأدوارهم، حيث قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (١١١) بنداً موزعة على ثلاث مجالات هي (التمكين الإداري، والأدوار الإدارية للمدير، والأدوار الفنية للمدير). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، وبينت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً من وجهة نظر المديرين والمدرسين. كما كانت درجات ممارسة المديرين لأدوارهم الإدارية وأدوارهم الفنية كان مرتفعاً. كما وجدت الباحثة علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى التمكين الإداري ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين. وكذلك الحال من وجهة نظر المدرسين، ولم تجد الدراسة أي فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة حول التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين.

وسعت دراسة (الحموري والسعود، ٢٠١٠) لبيان درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، وتألقت عينة الدراسة من (١١٦) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة كما يتمتعون بدرجة دافعية كبيرة وأن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى دافعية الإنجاز لديهم وجاءت دراسة (الطراونة، ٢٠٠٩) للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، واستخدم المنهج الوصفي المسحي للدراسة، وبلغت العينة (١١٩) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، كان بدرجة متوسطة، وإن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

كما هدفت دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الدراسة المنهج

الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع.

وبينت دراسة (الإبراهيم، العضاليلة، العمري، ٢٠٠٨) درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك في الأردن وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (مدراء العمادات والإداريين والفنيين ورؤساء الدوايين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أبرزها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك في الأردن متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وأخيراً سعت دراسة (الفارسي، ٢٠٠٨) لبيان واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمالية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦) امرأة من النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم والمديريات ومكاتب الإشراف التابعة لها في بعض المناطق والمحافظات في السلطنة، وقد استخدمت الباحثة استبانة تكونت من (٥٧) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها الآتي: يتضح من المتوسطات الحسابية أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن تمكين المرأة متحقق بدرجة مرتفعة في وزارة التربية والتعليم ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاورة استبانة التمكين الوظيفي حسب متغير الخبرة الإدارية ولقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح منصب مدير عام ومساعد.

٢- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Kelly, 2015) على استكشاف مستوى تمكين المعلم من خلال وجهة نظر المدراء حسب جنس مدير المدرسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة وسعت إلى معرفة مستوى المعلمين بالبيانات التمكين الإداري، كما سعت لكشف مستويات التمكين حسب المرحلة الدراسية، والتعرف على درجة توافر التمكين بين المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس التمكين (SPES) المكون من ٢٨ سؤال وفق مقياس ليكرت خماسي الذي وضعته Short and Rinehart عام (١٩٩٢) لقياس

مستويات التمكين عند المعلمين ، وطبقت العينة على المعلمين والإداريين في مقاطعة ليك، أوهايو، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المعلمين يمتلكون قدرات التمكين الإداري وفق المقياس المعد.

كما هدفت دراسة (Kimwary, 2014) إلى بيان دور التعليم كعملية تدريجية من خلال اكتساب المعلمين المعرفة والمهارات المحددة التي تتيح لهم تطوير امكانياتهم وإدارة تجاربهم اليومية، وتم عمل استبانات لقياس أهمية التمكين الإداري من خلال التأكيد على دور المعلم الذي يجب عدم إغفاله، كما بينت الدراسة أهمية اكتساب المعلمين المزيد من المعارف والمهارات والموقف الصحيحة اتجاه العملية التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدور الجوهري للتعليم يتمركز حول إدراك المعلمين للمهارات والمعارف المتصلة بعملية التمكين الإداري، بالإضافة إلى نتيجة تتصل بكفاءة المعلمين التي تمكنها من الاستجابة الملائمة للتحدي والمطالبة باحتياجات المجتمع الحديث.

كما سعت دراسة (Holliman, 2012) استكشاف آثار التمكين، والابتكار، والاحتراف، والصراع، والمشاركة في الالتزام التنظيمي عند المعلم، كما بينت الدراسة تصورات المعلمين ضمن بيانات معلمهم، وتأثير بعض المتغيرات على الالتزام التنظيمي لديهم، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١،٤٦٣) معلم من أصل (٢،٧٣٢)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والتمكين، والابتكار، والكفاءة المهنية، كما أسفرت النتائج إلى وجود مستوى منخفض في الالتزام التنظيمي لدى أفراد المجتمع.

كما سعت دراسة (Lintner, 2008) لبيان العلاقة بين تمكين المعلم والاستخدام الرئيسي للسلطة؛ وهدفت إلى 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، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد شاركت في هذه الدراسة ثلاث مدارس من مقاطعة (Alabama) في الولايات المتحدة، وأشارت بيانات الدراسة إلى أن أكثر المعلمين من الأقاليم المشاركة يدركون أن المدراء يعملون انطلاقاً من قاعدة النفوذ الشرعية، وقد ذكر العديد من المعلمين بأن المدراء لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في سمات المكافأة وسمات السلطة وهاتين السمتين هما على الأقل من بين القواعد ذات التأثير المهم في تمكين المعلم.

٣-علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتضح من خلال أهداف الدراسات السابقة ونتائجها والمنهج التي اعتمدها، أنها تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب، وتتفق معها في جوانب أخرى. فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، وأداة الدراسة (الاستبانة)، واختلفت معها في العينة، والهدف في بعض الأحيان.

ومما يستحق الذكر أن هذا الاختلاف لا ينفي أن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة (الوصفي التحليلي) والأدوات المستخدمة في بيان طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والتمكين الإداري، كما استفادت الباحثة من النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وطريقة عرضها في تطوير أداة البحث، إلى جانب الإطلاع على مفهوم التمكين الإداري، وهذا يعني أن الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة من حيث أهمية توجيه المؤسسة التربوية والتعليمية لتوظيف آليات التمكين الإداري لدى القادة التربويين في مدارس التعليم العام في الأردن.

إجراءات الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بعدد من الإجراءات، تتمثل في تحديد المنهج، ووصف مجتمع الدراسة، والأداة التي استخدمت فيها، وكيف تم التوصل إلى بنائها، وما تحقق لها من دلالات صدق وثبات، والطريقة التي جمعت من خلالها المادة العلمية للدراسة، فضلاً عن توضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل معلومات الدراسة، والكيفية التي تم بها تحليل تلك النتائج ومناقشتها.

أولاً - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها.

ثانياً- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في مديرية مدارس التعليم العام بمحافظة عمان، والبالغ عددهم (٢٩٢) للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

الجدول (١)

يبين مجتمع الدراسة من القادة التربويين			
المسمى الوظيفي	مديرية مدارس التعليم العام في محافظة عمان		المجموع
	ذكور	إناث	
مدراء المدارس	٩٨	١٥١	٢٤٩
رؤساء الأقسام	٢١	٢٢	٤٣
المجموع	١١٩	١٧٣	٢٩٢

المصدر: (السجلات الرسمية لمديرية تربية عمان الكبرى الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧)

ثالثاً- عينة الدراسة

- ١- **عينة الدراسة الاستطلاعية**: تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٢٨) من القادة التربويين من الذكور والإناث، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، تم استخدام هذه العينة فقط في صدق وثبات الاستبانة ولم تدخل في التحليل الإحصائي مثل العينة الأصلية.
- ٢- **العينة الأصلية**: تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة بلغ حجمها (١٦٠) من القادة التربويين، وتم استرداد (١٥٢) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وتمثلت نسبة العينة بالنسبة للمجتمع الكلي (52.06%)، وهي العينة الأساسية التي اعتمدها الدراسة.
- رابعاً- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:
- ١- **توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي**:

يبين الجدول (٢) أن ما نسبته (41.45%) من عينة الدراسة هم من القادة التربويين الذكور، بينما ما نسبته (58.55%) من العينة من القادة التربويين الإناث.

الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	٦٣	%41.45
إناث	٨٩	%58.55
المجموع	١٥٢	%١٠٠

٢- **توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة**:

يبين جدول رقم (٤) أن ما نسبته (21.72%) من عينة الدراسة هم من الذين يبلغ عدد سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات) ويبلغ عددهم (٣٣) من القادة التربويين، بينما ما نسبته (78.28%) هم من

الذين سنوات خدمتهم (أكثر من ٥ سنوات)، ويبلغ عددهم (١١٩) من القادة التربويين

الجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	33	%21.72
أكثر من ٥ سنوات	119	%78.28
المجموع	152	%100

٣- توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (٥) أن ما نسبته (57.90%) من عينة الدراسة هم من مدرّاء المدارس، بينما ما نسبته (42.10%) هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
57.90%	88	مدرّاء المدارس
42.10%	37	رؤساء الأقسام
100%	152	المجموع

خامساً - أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تضمنت ثلاثة أبعاد بهدف التعرف إلى وجهة نظر القادة التربويين في مدارس التعليم العام بمحافظة عمان. وبناءً على ذلك تناولت الباحثة إعداد أداة الدراسة من خلال الآتي:

١- خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

أ- الخطوة الأولى:

- معرفة البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
- استطلاع آراء القادة التربويين في مدارس التعليم العام في محافظة عمان.
- استخلاص عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة، والمعلومات المتعلقة بها، وذلك في ضوء أسئلة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.
- مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كدراسة (الشريف، ٢٠١٥)، ودراسة (الطعاني والسويدي، ٢٠١٣)، ودراسة (سلامة، ٢٠١١)، ودراسة (الحموري والسعود، ٢٠١٠)، ودراسة (الطراونة، ٢٠٠٩) ودراسة (البلوي، ٢٠٠٨)، ودراسة (الإبراهيم، العضال، العمري، ٢٠٠٨)، ودراسة (Kelly, 2015) ودراسة (Holliman, 2012).

ب- الخطوة الثانية

في هذه الخطوة تم تحديد الأبعاد الأساسية لأداة الدراسة، والبالغ عددها ثلاثة أبعاد هي:

- العمل بروح الفريق.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الثقافة التنظيمية.

- وفي خطوة تالية تم تحديد مقياس الاستجابة على عبارات الأبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٥) يبين درجة الموافقة للقادة التربويين على محتوى المقياس

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم قامت الباحثة بصياغة بنود الاستبانة في صورتها الأولية، حيث تكونت من قسمين: خُصص القسم الأول للمقدمة التي تم من خلالها توضيح هدف الدراسة ومتغيراتها، في حين خُصص القسم الثاني لبنود الاستبانة، البالغ عددها (١٥) بنوداً، موزعة على الأبعاد الثلاث سابقة الذكر.

-٢ صدق الاستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان بطريقتين هي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٨) محكماً من المتخصصين في كلية التربية، استجاب منهم (٥) محكمين، وذلك بهدف عمليات الحذف والتعديل والإضافة، وقد استجابت الباحثة وأجرت التعديلات المطلوبة، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

- صدق الاتساق الداخلي

وهو مدى اتساق عبارات كل بعد من الأبعاد الأساسية للأداة وترابطها مع بعضها البعض، ويتم قياسه بحساب معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس من خلال بيانات العينة الاستطلاعية (فهمي، ٢٠٠٥)، والجدول الآتي يوضح إجراءات حساب صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (٦)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية وقيم دلالتها

اسم البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
العمل بروح الفريق	٠.٦٥٣**	٠.٠٠٠٠
المشاركة في إتخاذ القرار	٠.٦٩٠**	٠.٠٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٠.٧١٨**	٠.٠٠٠٠

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) باتجاهين

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) باتجاهين

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات كل بعد من الأبعاد الثلاثة بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٦٥٣ – ٠.٧١٨) درجة، وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً، كما أنها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) أو (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن جميع هذه الأبعاد تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

٣- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبانة اتبعت الباحثة الطرق التالية:

– طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

وهي طريقة تتطلب حساب ارتباط البنود مع بعضها بعضاً (ميخائيل، ٢٠٠٦). ويُظهر الجدول

(٧) معاملات ثبات الاستبانة وكل بعد من أبعادها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha .

الجدول (٧) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

اسم البعد	معامل ثبات ألفا
العمل بروح الفريق	٠.٧٠٣
المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٨١٦
الثقافة التنظيمية	٠.٧٩١
الثبات العام	٠.٩٢٢

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (٠.٧٠٣ – ٠.٨١٦)، وهي معاملات ثبات عالية. كما يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبانة بلغ

(٠.٩٢٢)، وهو معامل ثبات عالٍ يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

– طريقة التجزئة النصفية

وتتم وفق هذه الطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين، وأفضل أساس للتقسيم هي أن يحتوي القسم

الأول على المفردات الفردية، والقسم الثاني على المفردات الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين (عموماً من خلال معادلة بيرسون)، ومن ثم إدخال عامل مصحح عليه من خلال الصيغة الرياضية

لسبيرمان براون (Spearman-Brown)، وجوتمان (Guttman) (أبو علام، ٢٠٠٦).

الجدول (٨)

يبين معاملات ثبات التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

اسم البعد	معامل ثبات سيرمان براون	معامل ثبات جوتمان
العمل بروح الفريق	٠.٦١٢	٠.٦٥٤
المشاركة في إتخاذ القرار	٠.٦٠٧	٠.٦٣٢

اسم البعد	معامل ثبات سيرمان براون	معامل ثبات جوتمان
الثبات العام	٠.٦٦٢	٠.٦٨٢
الثبات التنظيمية	٠.٦١٨	٠.٦٠٩

يتبين من الجدول السابق أن معاملات سيرمان براون للتجزئة النصفية لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (٠.٦٠٧ - ٠.٦١٨)، وجوتمان (٠.٦٠٩ - ٠.٦٥٤) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات العام للتجزئة النصفية لسيرمان براون (٠.٦٦٢) وجوتمان (٠.٦٨٢)، وهي معاملات ثبات مقبولة ودالة احصائياً.

سادساً - نتائج الدراسة وتفسيرها

عرضت الباحثة نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، بتحليل فقرات الاستبانة وأبعادها، واعتمدت في تفسير نتائج الدراسة على محك معتمد، ومن خلال طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، ومن خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وقد أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (التميمي، ٢٠٠٤):

الجدول (٩)
يبين المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من ١ - ١.٨
قليلة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من ١.٨ - ٢.٦٠
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من ٤.٢٠ - ٥

١- نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة عمان من وجهة نظر القادة التربويين، فيما يتصل بعد العمل بروح الفريق؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد العينة) عن كل عبارة من عبارات بعد العمل بروح الفريق، وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (١٠)
المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة على عبارات بعد العمل بروح الفريق

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
مرتفع	1	1.109	3.59	يُقدّم العمل بروح الفريق حلاً لنقل من الهلرو وتحسين من مستوى الإنتاجية في العملية التربوية التعليمية.	٣
مرتفع	2	0.685	3.53	تُدعم وزارة التربية والتعليم العمل بروح الفريق في مديريات التربية والمدارس في محافظة عمان.	٢
متوسط	3	0.612	3.39	يتوافق أجواء التعاون في مدارس التعليم العام لحل المشكلات التربوية والتعليمية.	١
متوسط	4	1.678	3.37	تسود المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في عمل القادة التربويين.	٥
متوسط	5	0.794	3.32	تُقدّر وزارة التربية والتعليم رأي القادة التربويين والمجالس في مدارس التعليم العام.	٤
مرتفع		1.859	3.44	المتوسط الموزون للبعد ككل	

من مراجعة الجدول (١٠) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (القادة التربويين) عن عبارات بعد العمل بروح الفريق كلها قد بلغ (3.44) وهو يقع في (المستوى المرتفع) وفق المحك المعتمد في الجدول (٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.32 - 3.59)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي. وكانت استجابات أفراد العينة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%)، وبالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن العبارتين (٣) و(2) والتي نصهما على التوالي (يقدم العمل بروح الفريق حلاً لتقليل الهدر وتحسن من مستوى الإنتاجية في العملية التربوية التعليمية) (تدعم وزارة التربية والتعليم العمل بروح الفريق في مديريات التربية والمدارس في محافظة عمان)، قد حصلتا على متوسط بدرجة مرتفع ونسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%)،

وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى إدراك ووعي القادة التربويين لأهمية العمل بروح الفريق، وذلك من خلال توفير معايير واضحة تعتمد على الأنظمة الإدارية المتطورة، وتبني آليات لتحسين مستوى الإنتاجية في العملية التربوية التعليمية، ومن الملاحظ أيضاً اهتمام وتشجيع وزارة التربية والتعليم على العمل بروح الفريق لما له انعكاس على العملية التربوية برمتها من خلال الأنشطة الاجتماعية، وعقد الاجتماعات الدورية، وتوفير الفرصة لأفراد جماعة الفريق للالتقاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الدافعية والعمل المشترك بين كل من القادة التربويين والكادر الإداري والتعليمي في مدارس التعليم العام.

أما فيما يتصل بباقي العبارات فقد جاءت بدرجة متوسطة ونسبة مئوية تتراوح بين (52%-68%)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تركز على العمل بروح الفريق وتوظيفه في العملية التربوية من خلال وضع الخطط العلاجية للمشكلات التربوية والتعليمية، وهذا بطبيعة الحال ناتج عن الأنظمة الإدارية المتصلة بالبيروقراطية والروتين.

وقد جاءت نتائج هذا البعد متفقة مع دراسة كل من (الشريف، ٢٠١٥)، ودراسة (الطعاني والسويحي، ٢٠١٣)، ودراسة (سلامة، ٢٠١١)، ودراسة (Kelly, 2015). من حيث إبراز أهمية التعاون بروح الفريق.

٢- نتائج السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة عمان من وجهة نظر القادة التربويين، فيما يتصل ببعد المشاركة في اتخاذ القرار؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد العينة) عن كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
مرتفع	1	0.425	3.43	الإستفادة من التغذية الراجعة في صنع القرارات داخل مدارس التعليم العام.	10
متوسط	2	1.297	3.39	يتم إشراك القادة التربويين لوضع آليات التمكين الإداري لباقي العاملين في المؤسسة التربوية والتعليمية.	9
متوسط	3	1.754	3.35	تبادل المعلومات والقرارات مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديرات.	6
متوسط	4	0.836	3.31	إشراك جميع الأطراف من القادة التربويين في اتخاذ القرارات المتصلة بالجانب الإداري في العملية التربوية والتعليمية.	7
متوسط	5	1.384	3.28	تكون هناك بدائل جديدة وممكنه حول القرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	8
متوسط		0.628	3.35	المتوسط الموزون للبعد ككل	

من مراجعة الجدول (١١) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (القادة التربويين) عن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار كلها قد بلغ (3.35) وهو يقع في (المستوى المتوسط) وفق المحك المعتمد في الجدول (٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.28 - 3.43)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي. وكانت استجابات أفراد العينة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (52% - 68%)، وبالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن العبارة (١٠) والتي نصها على (الإستفادة من التغذية الراجعة في صنع القرارات داخل مدارس التعليم العام)، قد حصلت على متوسط بدرجة مرتفع وبنسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن أجواء التفاعل السائدة بين القادة التربويين والقائمين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق فقط بمناقشة القرارات بطريقة التغذية الراجعة. وهذا يعني أن صياغة القرارات ترجع للوزارة، وهي التي تقترح بدائل مناسبة، لتوفير استقلالية في اتخاذ القرار.

أما فيما يتصل بباقي العبارات فقد جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية تتراوح بين (68% - 52%)، ووتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المركزية في اتخاذ القرارات مما يحد من عمليات التمكين الإداري للقادة التربويين، بالإضافة إلى تفشي البيروقراطية والروتين، كل ذلك يحول دون وجود بدائل جديدة، أو تمكين إداري من اتخاذ القرار ومناقشته وتعديله وفق رؤية تربوية جديدة.

وقد جاءت نتائج هذا البعد متفقة مع دراسة كل (سلامة، ٢٠١١)، و(الحموري والسعود، ٢٠١٠)، و(الطراونة، ٢٠٠٩)، و(البلوي، ٢٠٠٨)، و(الإبراهيم، العضائية، العمري، ٢٠٠٨)، ودراسة (Holliman, 2012). من حيث تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

٣- نتائج السؤال الثالث:

ما درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة عمان من وجهة نظر القادة التربويين، فيما يتصل ببعد الثقافة التنظيمية؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد العينة) عن كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية، وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقافة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٤	تتمي ثقافة التمكين الإداري الشعور بالرقابة الذاتية في أداء عمل القادة التربويين.	3.62	1.572	1	مرتفع
١٣	تُسهم ثقافة التمكين في زيادة التعاون بين القادة التربويين.	3.59	0.619	2	مرتفع
١٥	تساعد التعليمات والأنظمة الإدارية التي تعتمد على التمكين الإداري على تطوير مهارات القادة التربويين.	3.53	1.462	3	مرتفع
١١	يتبنى القادة التربويين ثقافة مؤسسية تدعم التمكين الإداري في المؤسسة التربوية.	3.49	0.643	4	مرتفع
١٢	تعقد وزارة التربية والتعليم لقاءات دورية لنشر ثقافة التمكين بين العاملين.	3.43	1.701	5	مرتفع
	المتوسط الموزون للبعد ككل	3.53	0.728		مرتفع

من مراجعة الجدول (١٢) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (القادة التربويين) عن عبارات بعد الثقافة التنظيمية كلها قد بلغ (3.53) وهو يقع في (المستوى المرتفع) وفق المحك المعتمد في الجدول (٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.43 - 3.62)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد العينة (القادة التربويين) على كافة متوسطات عبارات هذا البعد بدرجة مرتفعة ونسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أسباب ومنها الدور الواضح والأثر الكبير للقادة التربويين في توزيع المهام بين الكادر التربوي

والإداري بعدالة قدر الإمكان، مما يدفع العاملين للعمل بثقافة تنظيمية واضحة ومحددة المعالم، لتكون العملية التربوية والتعليمية أيضاً ضمن مناخ تنظيمي مناسب يُنمي ثقافة التمكين الإداري والشعور بالرقابة الذاتية في أداء عمل القادة التربويين والكادر التربوي ككل.

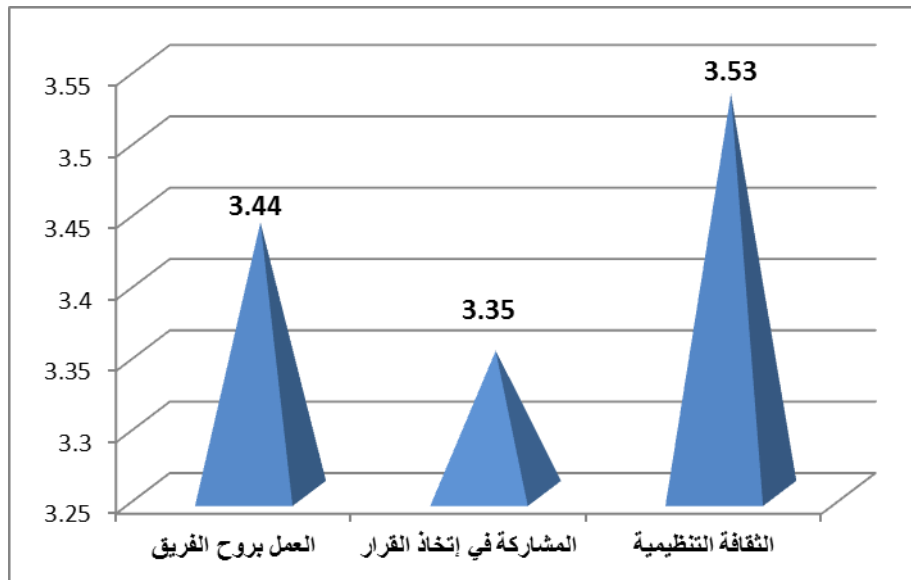
وقد جاءت نتائج هذا البعد متفقة مع دراسة كل من (سلامة، ٢٠١١)، و(الحموري والسعود، ٢٠١٠)، و(الطراونة، ٢٠٠٩)، و(البلوي، ٢٠٠٨)، و(الإبراهيم، العضايلة، العمري، ٢٠٠٨)، و(Holliman, 2012)، و(الشريف، ٢٠١٥)، و(الطعاني والسويحي، ٢٠١٣)، و(Kelly, 2015). من حيث تعزيز الثقافة التنظيمية.

واستكمالاً لتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية لدى القادة التربويين، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات القادة التربويين عن أبعاد الاستبانة، والجدول والشكل البياني يوضحان تلك النتائج.

الجدول (١٣)

يبين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أبعاد الدراسة

العينة الكلية	المتوسط الحسابي	أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين
152	3.44	العمل بروح الفريق
	3.35	المشاركة في إتخاذ القرار
	3.53	الثقافة التنظيمية



(الشكل ١) يبين متوسطات أبعاد التمكين الإداري عند القادة التربويين

يتضح من الجدول (١٣) والشكل البياني (١) أن التمكين الإداري المتصل بالثقافة التنظيمية لدى القادة التربويين في مدارس التعليم العام حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.53) يليه التمكين الإداري المتصل بالعمل بروح الفريق، حيث بلغ (3.44) وأخيراً التمكين الإداري المتصل بالمشاركة في اتخاذ القرار حصل على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.35).

٤- النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة عمان تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التمكين الإداري وأبعاده (العمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية)، لمعرفة درجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة عمان من وجهة نظر القادة التربويين، وذلك حسب متغير النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وتحديد دلالة أثر المتغيرات المستقلة، تم استخدام اختبار "ولكس لامبدا" (*Wilk's Lambda*)، والجدول الآتي نتائج تحليل التباين المتعدد.

الجدول (١٤) يبين نتائج تحليل التباين المتعدد

(N= 152) (MANOVA)

المتغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال P
المسمى الوظيفي W = 0.67	العمل بروح الفريق	33.800	1	33.800	3.162	0.143
	المشاركة في اتخاذ القرار	11.144	1	11.144	0.904	0.248
	الثقافة التنظيمية	0.205	1	0.205	0.016	0.900
النوع الاجتماعي W = 0.09	الكلية	0.338	1	0.338	0.001	0.970
	العمل بروح الفريق	5.365	1	5.365	0.502	0.483
	المشاركة في صنع القرار	11.530	1	11.530	0.935	0.140
سنوات الخبرة W= 0.025*	الثقافة التنظيمية	4.050	1	4.050	3.172	0.433
	الكلية	353.611	1	353.611	1.506	0.227
	العمل بروح الفريق	52.061	1	52.061	2.435	0.501
	المشاركة في صنع القرار	23.591	1	23.591	0.957	0.135
	الثقافة التنظيمية	5.054	1	5.054	0.198	0.821
	الكلية	484.843	1	484.843	1.033	0.366

* دال إحصائياً عند (0.05)، W: القيمة الإحصائية لإختبار (Wilk's Lambda)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Wilk's Lambda) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أكبر من (0.05)، وهنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، لدرجة ممارسة التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية لدى القادة التربويين، وأبعاده (العمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية)، وتم مناقشة وتفسير متغيرات الدراسة كما يلي:

❖ النوع الاجتماعي:

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك كل من الذكور والإناث من القادة التربويين على أهمية التمكين الإداري وتعزيزه للقيادة التربوية في العملية التربوية التعليمية، وذلك لأن هذا التعزيز يوصل إلى عمل إداري إبداعي يتسم بالمرونة والتعاون وتحمل المسؤوليات والعمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتبني الثقافة التنظيمية، وهذا بطبيعة الحال لا يرتبط بالنوع الاجتماعي للقائد التربوي سواء أكانوا ذكراً أم إناثاً. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (سلامة، 2011) التي تطرقت إلى العلاقة بين التمكين الإداري ودرجة ممارسة المدراء لأدوارهم.

❖ سنوات الخبرة:

ترجح الباحثة هذه النتيجة أن آليات درجة ممارسة التمكين الإداري تتعلق بمدى تطبيق القادة التربويين لأبعاد التمكين، والتي تتجلى في المشاركة في صنع القرار، والعمل بروح الفريق، وتبني الثقافة التنظيمية، وعائد أيضاً لمستوى الكفاءة في العمل والتعاون والتواصل والاتصال مع الآخرين، وآليات فهم وإدراك لطبيعة العمل الإداري، بالإضافة إلى تمثل القرارات والسياسيات المتصلة بالعملية التربوية التعليمية، وهذه طبعاً يتمثل لدى القادة التربويين بغض النظر عن سنوات الخبرة، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل (الإبراهيم، العضاللة، العمري، 2008) حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك في الأردن، ودراسة (سلامة، 2011) التي تطرقت إلى العلاقة بين التمكين الإداري ودرجة ممارسة المدراء لأدوارهم.

❖ المسمى الوظيفي:

وهذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة قد تعود إلى أن العمل الإداري ودرجات تمكين القادة التربويين ترتبط بالمهام الفنية والإدارية والكفاءة وحسن العمل وطريقة تدبير الأمور، بغض النظر إذا كان رئيس قسم، أو مدير مدرسة، كما تعزو الباحثة أيضاً هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين يدركون أهمية التمكين الإداري في عمليات إنتاج الأعمال بالطريقة الإبداعية داخل المؤسسات التربوية

والتعليمية، ودوره في نجاح عمل تلك المؤسسات، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الفارسي، ٢٠٠٨) التي بينت واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمالية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ➤ توصيات الدراسة:

١. توصي الباحثة وبناءً على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة بما يلي:
١. ضرورة دعم القيادة التربوية وفرق العمل في مدارس التعليم العام في عمان.
٢. القيام بوضع آلية لتبادل الآراء والقرارات والمعلومات مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.
٣. تنمية روح العمل والدافعية لدى القادة التربويين لتحفيزهم على العمل بروح الفريق وتبني الثقافة التنظيمية.
٤. العمل على تفعيل آليات التمكين الإداري لدى القادة التربويين.
٥. ضرورة إدراك القادة التربويين لأهمية التمكين الإداري للوصول في العملية التربوية والتعليمية لدرجات الإبداع الإداري.
٦. تنمية الإحساس بالمسؤولية اتجاه الأعمال الإدارية للقادة التربويين، وإبراز الطاقات واحترام العمل وتقديسه.
٧. تكريس العمل بروح الفريق والتعاون الجماعي وتحمل المسؤولية في كافة الأعمال التي يقوم بها القادة التربويين لخلق جو من التناغم والتواصل والاتصال في مكونات العملية التربوية والتعليمية.
٨. تفعيل آليات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تسهم في تطوير المؤسسة التربوية.
٩. الأخذ بالثقافة التنظيمية كمبدأ عام في تطوير العمل الإداري، وخلق جو تنظيمي مثالي ومناسب.
١٠. التركيز على العمل بروح الفريق للوصول إلى التمكين الإداري بفاعلية وقدرة لدى العاملين.

قائمة المراجع

❖ المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، عدنان، العضائيلة، عدنان عبد السلام، العمري، جمال. (٢٠٠٨). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، ١٤(٣) ١١، ٣٩-٤٠.
- ٢- أبوعلام، رجاء. (٢٠٠٦). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. الطبعة الخامسة، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- ٣- الأغبري، عبدالصمد. (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد ١٠٩، ص ١٦٩-١٩٧، الكويت.
- ٤- البلوي، محمد سليمان. (٢٠٠٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
- ٥- التميمي، فواز. (٢٠٠٤). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة آيزو (٩٠٠١)، تطوير إدارة الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ٦- الجرايدة، المنوري، محمد، احمد. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة بسلطنة عمان، مجلة المنارة، العدد ١/ب، المجلد (٢٠)، ص: ٤١-٨٧.
- ٧- الحربي، غنيم عواد. (٢٠٠٨). أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٨- الحموري، أميرة محمد، والسعود، راتب سلامة. (٢٠١٠). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ٢٥ (٧)، ١٣٨-٩٧.
- ٩- الرقيطي، يوسف. (٢٠٠٦). العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية.

- ١٠- سلامة، غيثاء سلامة. (٢٠١١). *العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- ١١- الشريف، عزة حسين ردة العبدلي. (٢٠١٥). *واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٢- الشهري، خالد. (٢٠١٣). *القائد التربوي الذي نريد*، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٦/٩/٢٠ من المصدر: <http://www.alukah.net/culture/0/60774/>
- ١٣- الطراونة، سميه. (٢٠٠٩). *التمكين الإداري وعلاقته بالمنح التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- ١٤- الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان. (٢٠١٣). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية*. *دراسات: العلوم التربوية*، ٤٠(١)، ص. ٣٠٥ - ٣٢٧.
- ١٥- عفيفي، محمد. (٢٠٠٣). *الدور الأمني للأسرة، ندوة المجتمع والأمن*، المجلد ١. ٢١/٢ حتى ٢٤/٢ تشرين الثاني، الرياض، كلية الملك فهد.
- ١٦- الفارسي، عائشة عبدالله. (٢٠٠٨). *واقع التمكين الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ١٧- فلاق، محمد، ونافله، قدورة. (٢٠١١). *الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، الملتقى الدولي المقام في جامعة سعد حلب - البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*. ١٨ - ١٩ مايو، البليدة: الجزائر.
- ١٨- فهمي، محمد شامل بهاء الدين. (٢٠٠٥). *الإحصاء بلا معاناة*، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- ١٩- القاضي، نجاح. (٢٠٠٨). *مستوى التمكين الإداري السائد لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٢٠- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٥). *المدير ومهاراته السلوكية*، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص ١٢٩ - ١٣٠.



٢١- ميخائيل، امطانيوس.(٢٠٠٦). *القياس والتقويم في التربية الحديثة*. الطبعة الرابعة، منشورات جامعة دمشق.

٢٢- الهزايمة، وصفي.(٢٠٠٤). *القيادة وإدارة الأزمات التربوية*، ط١، عالم الكتب، عمان.
❖ المراجع الأجنبية

- 1- Holliman، Stephanie. (2012). *Exploring the effects of empowerment، innovation، professionalism، conflict، and participation on teacher organizational commitment.*" PhD (Doctor of Philosophy) thesis، University of Iowa، <http://ir.uiowa.edu/etd/3468>.
- 2- Kelly.A.(2015).*Teacher Empowerment School Administrators Leading Teachers, To Lead* Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education، Youngstown State University.
- 3- Kimwarey M. (2014).*Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies، Constraints and Suggestions*، IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) e-ISSN: 2320-7388، p-ISSN: 2320-737X. Volume 4، Issue 2 Ver. II (Mar-Apr. 2014)، PP 51-56 www.iosrjournals.org.
- 4- Lau، W. (2010). *Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust.*" PhD (Doctor of Philosophy) thesis، University of Iowa: <http://ir.uiowa.edu/etd/843>.
- 5- Lintner، J.(2008). *The relationship between perceived Teacher Empowerment and principal use of power*. Auburn University). Pro Quest Dissertations and Theses، 179-n/a. Retrieved from.
- 6- Spooner، Keri .(2009). Strategies for Implementing Management Role of human resources Management. *Journal of knowledge Management: VOL.4، N.4*.