

عنوان البحث

واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالحسكة من
وجهة نظرهم

الباحث: د. اسماعيل علي العمري

جامعة الفرات

كلية التربية بالحسكة

واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالحسكة من وجهة نظرهم

الملخص د. إسماعيل العمري*

هدفت الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالحسكة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من (166) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية بالحسكة، وهم جميعاً عينة الدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبيان مكونة من (62) بنداً شملت 4 محاور (الصلاحيات الإدارية- التدريب والتطوير- العلاقات الإنسانية- المتطلبات المالية) أما متغيرات الدراسة فكانت (الجنس-المؤهل العلمي-الخبرة) وبذلك يوصي الباحث: بضرورة إنشاء مركز لتدريب المديرين والعاملين الإداريين، يقدم من خلاله برامج للتمكين الإداري، واجتذاب العناصر التي تمتلك الخبرات العلمية والتربوية إلى مراكز التدريب، وتهيئة بيئة محفزة لها.

الكلمات المفتاحية: التمكين- الكفايات- المشاركة- روح الفريق- الأداء الوظيفي

١ - مقدمة:

بعد الاهتمام بأداء العاملين في أي مؤسسة تربوية من القضايا الهامة التي طرحها الاتجاهات التربوية المعاصرة ، فهي تنطلق من رؤية ذات بعد تكاملي للعمل التربوي، لتحقيق نظام الجودة في التعليم، ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، من خلال منح مزيد من السلطة للإداريين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تعليمية خالية من المشاكل، وإعطائهم حرية العمل لتجاوز العقبات بعيدا عن الإجراءات الإدارية الروتينية، وتحفيز الأفراد وإطلاق إبداعاتهم الفردية، وتمكينهم من تحمل المسؤولية على ما يقومون به من أفعال، فالتمكن يهدف إلى الارتقاء بقدرات الإداريين، فمن خلاله يتم توزيع مسؤوليات العمل، ويمكن الجميع من المشاركة ويعزز الثقة بالنفس. ويتمثل دور المدير في وضع الخطط وتحديد الأهداف وأليات الوصول إليها، واتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات، وهذا يزيد من إنتاجية جميع العاملين. ويسهم التمكين بمراعاة حاجات الأفراد النفسية، فهو ذو بعد إنساني ويتطلب ذلك دراسة شاملة لكل العناصر المؤثرة على نجاح العمل التربوي، ويمكن المديرين من تقديم أفضل ما لديهم تجاه مؤسساتهم التعليمية من خلال منحهم مزيدا من حرية

التصرف والتفكير والاستقلالية، مما يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم ويتمكنوا من إيجاد الحلول للمشكلات، واتخاذ القرارات مع الإيمان بروح الفريق (الطراونة، والنهدي، 2001، ص37)، كل هذا يساعد على تجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة كالنسلط والإجراءات البيروقراطية وغيرها، وقد أظهرت الدراسات أن التمكين الإداري يسهم في تطوير مواهب وإمكانات المديرين، ويعمل على إحداث تغييرات في سلوكياتهم، وهذا يتم من خلال التحفيز وصياغة أفكارهم الإبداعية (Shackleton .V,1995 ،p130)، في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية يتطلب هذا إدارة فاعلة ومؤثرة وقادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، ويشير هذا إلى أهمية تمكين العاملين للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة، لذا اتجهت الإدارات الحديثة نحو التمكين، وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الحسكة.

٢- مشكلة الدراسة :

تعدّ عملية تنمية قدرات المديرين ومهاراتهم العامل الأبرز لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسات التعليمية في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي ، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة مشكلة تعدّد تحدياً كبيراً للعمل التربوي، وهذا ما بينته دراسة عبود (٢٠١١) أن هناك قصوراً في عمل الإدارة المدرسية ،و دراسة خليل(٢٠٠٨) أكدت على وجود مشكلات تواجه الإدارة المدرسية في سورية، وكذلك من خلال ما لاحظته الباحثة عندما كان معلماً ومدرساً في مختلف المراحل التعليمية، من ضعف في الأداء الإداري ، فجاءت هذه الدراسة العلمية لتتبع واقع التمكين الإداري وقد تمحورت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما واقع التمكين الإداري عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في الحسكة من وجهة نظرهم ؟

٣- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها مجالاً مهماً من مجالات التعليم ، وهو واقع التمكين الإداري ، وتأسيساً على ما سبق تتمثل أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

تحديد واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الحسكة .

فقد تكون هذه الدراسة الأولى في حدود علم الباحث.

٤- أهداف الدراسة: يهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرّف واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الحسكة

- تعرّف الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الحسكة تبعاً لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة

٥- فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتطلبات الصلاحيات الإدارية تبعاً لمتغيرات: الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتطلبات التدريب والتطوير تبعاً لمتغيرات: الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتطلبات العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات: الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتطلبات المالية تبعاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي

٦- مصطلحات الدراسة:

- واقع: الواقع الحاصل يقال أمر واقع، أي حاصل، والواقعية كذلك عرض الآراء والأحداث والظروف والملابسات دون نظر مثالي (أبو حرب 2007، ص1165)

-التعريف الإجرائي للواقع : يراد به مستوى كل من النشاطات والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس طبقاً لما هو حاصل، وكذلك هو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبانة وعلى المحاور مجتمعة .

-التمكين الإداري : هو تقاسم السلطة والمسؤولية بشكل متوازن بين المدير والعاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (السيد، 2004، ص3)

ويعرف بأنه منح مزيد من الصلاحيات والسلطة لاتخاذ القرارات في المستويات الدنيا،

وتوسيع المهام الوظيفية دون أي مساس بسلطة أحد. (Shackleton,1995 , P130

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري بأنه العمل الجماعي في إدارة المدرسة الذي يقوم على روح الفريق المتعاون لإنجاز المهام المطلوب تحقيقها، والتعاون في اتخاذ القرارات بما يعزز مبدأ المسؤولية لدى الجميع.

٧-حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية التربية بالحسكة والمجمعات الإدارية التابعة لها

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية في الحسكة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام 2017-2018

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة واقع التمكين الإداري لدى منبري المدارس الثانوية الحكومية في الحسكة من خلال الصلاحيات الإدارية- التدريب والتطوير - العلاقات الإنسانية - المتطلبات المالية في ضوء متغيرات (الجنس -المؤهل العلمي - الخبرة)

٨-الإطار النظري:

التمكين الإداري من المواضيع الحديثة التي برزت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، ولذا لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في المجالات التربوية فهو يقوم على اعتماد مفاهيم محددة في العمل الإداري ،ويعد أحد السبل التي تنهض بالتعليم وتحقق الجودة التعليمية من خلال رؤية جديدة، تركز على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين وتبني روح الفريق في العمل، وذلك لمواكبة عملية التطوير والتكيف مع المتغيرات بشتى أشكالها، وتجاوز التسلط والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات على جميع العاملين، وهذا ما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم لخدمة العملية التربوية ،ويعرف التمكين الإداري بأنه: توجيه فريق العمل الذي يعمل على توزيع المسؤوليات عند اتخاذ القرارات إلى جميع العاملين حتى المستويات الدنيا (Ritzam & Law , 2004, P200) ويعرف أيضاً التمكين الإداري بأنه: العملية التي يتم من خلالها تعزيز قدرات مدير المدرسة ومهاراته للنهوض بواقع العمل التربوي ، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة (Dufaur & Matoos ,2013 ,p6) ويعرف التمكين الإداري بأنه: يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال العمل ومنحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي (ملحم ,2009, ص 18) من خلال هذه التعاريف نجد أن التمكين الإداري يتميز بما يلي : تحقيق المرونة في العمل - توزيع الصلاحيات بين العاملين - تطوير المهارات-تعزيز الإبداع داخل المنظومة العاملة ، وبعد التمكين الإداري الضمانة لاستمرار العمل المدرسي، من خلال تأهيل الصنف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم العمل ، وعدم التمكين الإداري ينعكس سلباً على أداء العاملين فيتم إحلال مديرين غير مؤهلين للقيادة، وضعف مستوى الرضا عن

العمل وانخفاض جودة القرارات وضعف الأداء (السيد، 2004، ص 147)، ولتحقيق التمكين الإداري لابد من تحقيق مجموعة من المتطلبات (سالي، 2002، ص 37-38):

- الثقة الإدارية: وتعني الثقة المتبادلة والسعي إلى منح الصلاحيات للعاملين -الدعم الاجتماعي: ويتم من خلال توفير مزيد من الدعم والمساندة من الزملاء والمسؤولين في العمل ويخلق هذا روح الانتماء للمؤسسة -الأهداف والرؤية المستقبلية: السعي إلى تعريف العاملين بالأهداف التي ينبغي تحقيقها بدل توجيه الأوامر - فرق العمل: المشاركة في صنع القرارات واحترام الآراء لمعالجة مشاكل العمل وذلك لتنوع المهارات وتطبيق مقترحات فريق العمل للتطوير -الاتصال الفعال: بين المدير وأصحاب المشكلة وإشراكهم في التوصل إلى الحلول- التدريب المستمر: تنمية المعارف وتجديدها للتصرف الفعال- مكافأة العاملين: لتعزيز المسار الصحيح وبذل مزيد من الجهد وتقوم فلسفة التمكين الإداري في العمل التربوي بتنمية الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين العاملين، والاهتمام بالجانب النفسي لهم بالإضافة إلى تعزيز القدرات واعتماد التدريب المستمر والتعليم المؤسسي (المفرجي وأخرون، 2003، ص 29) ويتضمن التمكين الإداري عدة محاور: (عبد الباقي، 1999، ص 145):

أولاً-تمكين العاملين في المواقف الجديدة من خلال تزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من التصرف بشكل فاعل ومؤثر في مختلف المواقف.

ثانياً-تحديد المدى المسموح به للعاملين والمهام المنوطة بهم وطبيعة العلاقة التي تربطهم.

ثالثاً-اعتماد العمل الجماعي للتخفيف من روح التسلط الفردي في الإدارة وجعلهم فريقاً متعاوناً لإنجاز المهام وتعزيز الثقة بالنفس لديهم. المشاركة في صنع القرارات تساعد في زيادة الثقة بالنفس والدافعية للعمل، ويعزز من درجة ارتباط العاملين بالمدرسة التي ينتمون إليها، وهذا ما يشكل هوية المدرسة وكيانها، وينعكس كل هذا إيجاباً على أداء العاملين والروح المعنوية لديهم ويجعل من ارتباطهم بالمدرسة كبيراً، وهذا يشير إلى أن التمكين الإداري يتصف بالخصائص الآتية: (ملحم، 2006، ص 7):

- العمل على متابعة الأداء والسيطرة والتحكم بالأنشطة العملية -تفهم طبيعة العمل وأبعاده من قبل العاملين- جعل المسؤولية مرتبطة بأداء العاملين- جعل المسؤولية مرتبطة بأداء العاملين. ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين الإداري على واقع بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تمت إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين التعليم وجودته وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي(العنبي، 2004، ص6-8) وبعد التمكين الإداري استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، التي تركز عليها المؤسسات التعليمية مما ينعكس على أداء العاملين، إن التمكين يعتبر خطوة مهمة في تحقيق التعليم الفاعل (Daft, 2001, P 43) حيث إن التقدم والتخلف في المجتمعات أصبح مرتبطا بتطور الإدارة أو تخلفها، فقد أصبحت الإدارة هي الموجه لجميع الأنشطة، وهي تسهم بدور كبير في تقدم المجتمع وهذا ما نلاحظه في المجتمعات المتقدمة التي تديرها إدارات منظمة وفاعلة، وقد فرض التقدم التكنولوجي على جميع المؤسسات ومنها المدرسة ضرورة تبني مفاهيم إدارية جديدة كالتمكين الإداري (العباصرة، الحارثي، 2015، ص 31) من هنا يتبين أن التمكين سيعكس على أداء العاملين ويمكنهم من مواجهة التغيرات ومواكبة الانفجار المعرفي، وبما أن موضوع التمكين الإداري من المواضيع الحديثة فهذا يعني أن هناك حاجة إلى دراسة هذا الموضوع نظرا لأهميته الكبيرة، وانطلاقا من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة لرصد واقع التمكين الإداري لمديري المدارس، فالإدارة المتمكنة هي التي تحفز العاملين وتوجد لديهم رغبة في بذل الجهد وتشاركهم في اتخاذ القرارات، وهذا يعد مطلباً ضرورياً لنجاح التعليم وتحقيق أهدافه وتطويره، ويتفق هذا مع متطلبات العصر من خلال وجود إدارة تعمل بشكل أكثر كفاءة بفعل العمل الجماعي وروح المسؤولية التي تتحلى بها.

٩- الدراسات السابقة:

-أولا: الدراسات المحلية:

-دراسة (عبود ٢٠١١) بعنوان: تصور مقترح للإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في عمل الإدارة المدرسية .

-دراسة (سلامة 2013) بعنوان : معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين ، وتم تصميم استبانة مكونة من 30 فقرة ، مقسمة إلى مجالين -نتائج الدراسة: من أكثر المعوقات هي المركزية الشديدة.

ثانياً: الدراسات العربية:

-دراسة (عطاري والشنفرى ٢٠٠٧) بعنوان: تقدير دور المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، بلغ عدد أفراد العينة ٣٤١ فرداً وتم استخدام استبانة من ٣٠ عبارة موزعة على ستة أبعاد. نتائج الدراسة: -أظهرت تقديراً معتدلاً للمشاركين لدرجة تمكنهم من السلطة. -دراسة (البليوي 2008) بعنوان: واقع التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، وقد استخدم المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة ، نتائج الدراسة: مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي مرتفع وهناك علاقة إيجابية بينهما -عدم وجود فروق للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

-دراسة (جابر 2012) بعنوان : واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، وقد تم استخدام الاستبانة - نتائج الدراسة: واقع التمكين الإداري بمنطقة جدة كان مرتفعاً بوجه عام -توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع التمكين الإداري، الفروق لصالح المديرات ، وفروق في تنمية روح الفريق.

-دراسة (رفاعي 2013) بعنوان: التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر، نتائج الدراسة: مستوى التمكين الإداري مرتفع من وجهة نظر المعلمين ، لا توجد فروق في مستوى التمكين الإداري وفق: الجنس، والمؤهل العلمي ، والخبرة .

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wendell, Seaborne 2003) بعنوان: العلاقة بين نمط القيادة والتمكين الإداري ، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات -نتائج الدراسة: الأفراد الذين يتبعون قائدا ذا نمط قيادي غير متوازن لا يسجلون فروقا ذات دلالة إحصائية في التمكين .

- دراسة (Onne 2004) بعنوان: الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وقام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من المدرسين ، نتائج الدراسة: أثر الصراع بين الموظفين والمشرفين على التمكين الإداري .

- دراسة (Greasly ٢٠٠٥) بعنوان: مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري ، وقام الباحث بإجراء مقابلات معمقة حول إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري، نتائج الدراسة: وجود فجوة بين خبرة الموظفين والمنصب الوظيفي، علاقة بين التمكين الإداري ودور المدير .

١٠- التعقيب على الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء معلومات الباحث ، وأعطته رؤية واسعة عن التمكين الإداري ، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Onne 2004 ودراسة جابر 2012 في نوعية مجتمع البحث وهي دراسة التمكين الإداري ، وكذلك اتفقت مع دراسة رفاعي 2013 ودراسة سلامة 2013 في متغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة البلوي 2008 فقد أكدت هذه الدراسة بأن مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينتها مرتفع ، وتبقى الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم تناولها من أي دراسة سابقة على حد علم الباحث .

١١- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لتحديد واقع التمكين الإداري، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها بل العمل على تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، ويتضمن كذلك قدرا من التفسير لهذه النتائج، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر، خفاجة، 2002، ص 87)

١٢- أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة :
 للتمكين الإداري قام الباحث ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات الآتية:
 -تحديد المحاور الرئيسية للدراسة (متطلبات الصلاحيات الإدارية- متطلبات التدريب والتطوير - متطلبات العلاقات الإنسانية- المتطلبات المالية)
 صياغة البنود لكل محور، وبذلك تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (62) بندا
 حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلتي التربية بجامعة دمشق وجامعة الفرات، وفق نظام ليكرت الخماسي .

١٣-مجتمع الدراسة وعينتها: بنأف المجتمع الأصلي وعينته من جميع مديري المدارس في مديرية التربية بالحسكة والبالغ عددهم (166) منهم (158) ذكور و (8) إناث ، وحملة الإجازة الجامعية (109) وحملة دبلوم التأهيل التربوي (57) وتوزعهم حسب سنوات الخبرة أقل من (5) سنوات (134) ومن (6) سنوات فأكثر (32) ونظر القلة عدد مديري المدارس فقد تم أخذهم جميعا كعينة للدراسة .

١٤- متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: ١-الجنس ٢-المزهل العلمي ٣-الخبرة في العمل الإداري المتغيرات التابعة: وتتمثل باستجابات أفراد عينة الدراسة التي تشير

إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الحسكة.

١٥- صدق استبانة التمكين الإداري:

- الصدق الظاهري: استخدم الباحث طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة التمكين الإداري، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق وجامعة الفرات، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمتها لغرض البحث، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي عبارة من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبانة بصورتها النهائية (62) فقرة.
- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمجالات الفرعية، كما يظهر في الجدول (1) الارتباطات بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية للاستبانة

الارتباط	متطلبات الصلاحيات الإدارية	متطلبات التدريب والتطوير	متطلبات العلاقات الإنسانية	المتطلبات المالية
ارتباط بيرسون	0.862**	0.875**	0.839**	0.818**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد البنود	23	18	11	9

بلاحظ من الجدول السابق أن ارتباط المجموع الكلي مع المجالات الفرعية تراوح بين (0.818 و 0.875)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أن بنود الاستبانة متجانسة.

- ثبات استبانة التمكين الإداري: تم حساب معامل الارتباط سبيرمان حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير جدول (2):

مجال استبانة التمكين الإداري	ثبات الإعادة	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ
المجال الأول: (متطلبات الصلاحيات الإدارية).	0.790	0.701	0.629
المجال الثاني: (متطلبات التدريب والتطوير).	0.853	0.804	0.765

0.746	0.792	0.868	المجال الثالث: (متطلبات العلاقات الإنسانية).
0.731	0.788	0.849	المجال الرابع: (المتطلبات المالية).
0.760	0.812	0.876	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة.

١٦- نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:

ما واقع التمكين الإداري وفق تقدير أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالحسكة؟

لحساب درجة واقع التمكين الإداري وفق تقدير أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالحسكة، تم حساب المتوسط الحسابي لكل بند ثم لكل مجال وتحديد المستويات كما يأتي:الجدول (3) مستويات التمكين الإداري وفق تقدير أفراد عينة الدراسة

التقدير	المتوسط
منخفض جداً	1.8 - 1
منخفض	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتم ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة $0.8 = 5 \div 1-5$

الجدول (4) الدرجة الكلية لمتوسط مجالات استبانة التمكين الإداري

م	مجالات استبانة التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الرتبى	المستوى
1	المجال الأول: (متطلبات الصلاحيات الإدارية).	70.80	18.742	4	3.07	متوسط
2	المجال الثاني: (متطلبات التدريب والتطوير).	59.54	14.348	1	3.30	متوسط
3	المجال الثالث: (متطلبات العلاقات الإنسانية).	34.12	9.060	3	3.10	متوسط
4	المجال الرابع: (المتطلبات المالية).	28.02	7.918	2	3.11	متوسط
	الدرجة الكلية	192.48	41.956		3.10	متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن متوسط الدرجة الكلية لبنود كل مجال يشير إلى درجة متوسطة في مستوى التمكين الإداري وفق تقدير أفراد عينة البحث من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالحسكة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.10). إن أكثر المجالات احتياجاً وفق تقدير المديرين هو المجال المتعلق بمتطلبات التدريب والتطوير الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (3.30) وهو مستوى متوسط، ويليه في المرتبة الثانية مجال المتطلبات المالية بمتوسط رتبي بلغ (3.11)، يتبعه في المرتبة الثالثة مجال متطلبات العلاقات الإنسانية بمتوسط رتبي بلغ (3.10)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال متطلبات الصلاحيات الإدارية بمتوسط رتبي بلغ (3.07).

وهذا يشير إلى أن واقع التمكين الإداري بحاجة إلى التنفيل والنهوض به أكثر، فهو في مستوى متوسط، فالجهود التي بذلت مازالت دون المستوى المطلوب، وهذا شمل جميع المجالات، ومن أبرز تلك الصعوبات ضعف مساهمة برامج التدريب والتطوير، ويتبع ذلك عدم تقديم الحوافز والدعم المالي، وهذا من ترسبات ماضي العمل الإداري.

- الفرضية الأولى: ((لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير الجنس))
 للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث علماً بأن استبانة التمكين الإداري، تعزى إلى متغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبارات ستودينت (t-test)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:
 الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) لدرجات أفراد عينة البحث .

مجال الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
متطلبات الصلاحيات الإدارية	ذكور	158	70.08	18.677	164	1.222	0.128	غير دالة
	إناث	8	70.00	14.648				
متطلبات التدريب والتطوير	ذكور	158	59.22	14.367	164	1.283	0.201	غير دالة
	إناث	8	60.88	13.239				

متغيرات الإحصائية	العلاقات	ذكور	158	33.98	9.048	164	0.881	0.380	متغير دالة
المتغيرات المالية		ذكور	158	27.65	7.895	164	0.718	0.474	متغير دالة
		إناث	8	27.38	3.852				
الدرجة الكلية		ذكور	158	190.93	41.801	164	1.800	0.074	متغير دالة
		إناث	8	193.13	34.286				

مناقشة الفرضية: يظهر من خلال الجدول (5) بأن قيمة $t = (1.800)$ للدرجة الكلية، عند درجة حرية = (164)، والقيمة الاحتمالية (0.074)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع المجالات بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تعزى إلى متغير الجنس، وهكذا تُقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف التي يعمل بها المديرين من الذكور والإناث متشابهة ولا توجد أي امتيازات لأحدهم دون الآخر، فالبيئة التعليمية واحدة والمهام المنوطة بكل الجنسين من المديرين واحدة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (رفاعي، 2013م) حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مصر، حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وفق متغير الجنس، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (جابر، 2012م) التي تناولت واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة جدة، فقد توصلت إلى أنه توجد فروق في التمكين الإداري لصالح الإناث. - الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، من 6- سنوات فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار t ستودينت (t-test)،

وجاءت النتائج على النحو التالي: الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
وقيمة (ت)

مجال الاستبانة	متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
متطلبات المصالحات الإدارية	5 سنوات فأقل	132	65.17	16.577	164	9.440	0.000	دال عند (0.05)
	من 6- فأكثر سنوات	34	82.65	6.866				
متطلبات التدريب والتطوير	5 سنوات فأقل	132	55.42	12.770	164	8.801	0.000	دال عند (0.05)
	من 6- فأكثر سنوات	34	65.50	7.200				
متطلبات العلاقات الإنسانية	5 سنوات فأقل	132	31.95	8.568	164	6.896	0.000	دال عند (0.05)
	من 6- فأكثر سنوات	34	42.56	5.171				
المتطلبات المالية	5 سنوات فأقل	132	27.18	8.210	164	0.114	0.910	مجرد دالة
	من 6- فأكثر سنوات	34	27.29	5.660				
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	132	179.73	36.107	164	9.625	0.000	دال عند (0.05)
	من 6- فأكثر سنوات	34	218.00	21.192				

مناقشة الفرضية: يظهر من خلال الجدول (6) بأن قيمة ت = (9.625) للدرجة الكلية، عند درجة حرية = (164)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية في جميع المجالات بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، عدا المجال الرابع: (المتطلبات المالية) كانت قيمة ت = (0.114)، عند درجة حرية = (164)، والقيمة الاحتمالية (0.910)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث في هذا البعد، وهكذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير عدد سنوات الخبرة ولصالح فئة (من 6- فأكثر سنوات).

ويمكن تفسير ذلك بأن عامل الخبرة يؤثر على الأداء الإداري لدى العاملين، وبزيت من مهاراتهم الإدارية ويمكنهم من الممارسات الإدارية الناجحة، والخبرة تزيد من معرفة المديرين بأهداف التعليم ومشكلاته وسبل تحسين الأداء العملي، وتعزيز النمو المهني لديهم، أما بشأن المتطلبات المالية فنجد عدم تأثير للخبرة، وهذا يشير إلى أن هذه المشكلة يواجهها الجميع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جريسلي، 2005م) حول اختبار إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري، فقد أكدت علاقة الخبرة بالمنصب الوظيفي، وتختلف مع دراسة (البلوي، 2008م) حول واقع التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة الوجه، فقد توصلت إلى عدم تأثير الخبرة.

- الفرضية الثالثة: ((لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير المؤهل العلمي)).

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (الإجازة الجامعية، دبلوم)، وذلك باستخدام اختبار ت ستودينت (t-test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت)

مجال الامتلاء	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى دلالة	القرار
متطلبات المصاحبات الإدارية	الإجازة الجامعية	109	61.77	14.659	164	11.505	0.000	دال عند (0.05)
	دبلوم	57	78.07	12.582				
متطلبات التتريب والتطوير	الإجازة الجامعية	109	53.02	11.542	164	10.391	0.000	دال عند (0.05)
	دبلوم	57	62.00	10.433				
متطلبات العلاقات الإنسانية	الإجازة الجامعية	109	30.54	8.075	164	8.389	0.000	دال عند (0.05)
	دبلوم	57	40.96	6.706				
المتطلبات المالية	الإجازة الجامعية	109	26.28	8.340	164	0.448	0.655	مجرد دالة
	دبلوم	57	26.37	5.765				
درجة الكلية	الإجازة	109	171.61	31.246	164	12.214	0.000	دال عند

(0.05)							اجتماعية
							علوم

مناقشة الفرضية: يظهر من خلال الجدول (7) بأن قيمة $t = (12.214)$ للدرجة الكلية، عند درجة حرية = (164)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً في جميع المجالات بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، عدا المجال الرابع: (المتطلبات المالية) كانت قيمة $t = (0.448)$ ، عند درجة حرية = (164)، والقيمة الاحتمالية (0.655)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث في هذا البعد. وهكذا نرفض الفرضية للصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير المؤهل العلمي ولصالح فئة (الدبلوم). ويمكن تفسير ذلك بأن برنامج دبلوم التأهيل التربوي يقدم خبرات تربوية ونفسية وكذلك تدريب ميداني في مجال التدريس تحت إشراف أساتذة لهم خبرة في هذا المجال، وهذا ما يساعد في تعزيز قدرات المديرين في مجال عملهم الإداري، ويمكنهم من ممارسة مهامهم بخلاف الكليات التخصصية التي لا تتناول هذه الموضوعات مما يجعل الأداء مختلفاً بين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (رفاعي، 2013م) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وفق متغير الخبرة.

١٧- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم المقترحات الآتية:

1- العمل على تحديث نظام الحوافز والمكافآت المادية .

2- اجتذاب العناصر التي تمتلك الخبرات العلمية والتربوية إلى مراكز التدريب .

3- إيجاد مناخ تنظيمي يسمح بتبادل المعلومات والخبرات بين المؤسسات التربوية وبين الإدارات العليا، بما يحقق مبدأ المشاركة الحقيقية في المعلومات

4- فتح باب التواصل بين الجامعة ومديرية التربية، من خلال الندوات والمؤتمرات العلمية، لتعزيز العمل التربوي وللإطلاع على آخر المستجدات العلمية .

5- إجراء مزيد من الدراسات حول واقع التمكين الإداري في مختلف المراحل التعليمية .

المراجع:

- 1- أبو حرب محمد خير، (2007)- المعجم المدرسي. ط2، وزارة التربية ، الجمهورية العربية السورية.ص1182
- 2 - الطراونة أخلاص والنهدي سميرة، (2017) - التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية ، مجلة جامعة الحسين بن طلال ، مج 3 ، ع1، ص17-56.
- 3 - البلوي محمد، (2008) - التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير، ص187
- 4- المفرجي عادل وآخرون، (2002) - رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ص197.
- 5- العتيبي سعد بن مرزوق، (2004) - تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري. الاجتماع الإقليمي الثاني، الإدارة وتنمية الموارد البشرية ، عمان، ص13
- 6- العياصرة معن، والحارثي خلود، (2015) - درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مج 1، ع1، ص 26-51

- 7- جابر زكية بنت عبدالله بن علي، (2012) - واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير، ص 182.
- 8- رفاقي عقيل، (2013) - التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية العدد (86)، ص 33-58.
- 9- سلامة، غيثاء (2013) - معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين، مجلة جامعة دمشق ص- 64- 42
- 11- صابر فاطمة وخفاجة ميرفت، (2002) - البحث العلمي، الإضعاف الفنية، ص 176
- 12- عبدالباقي صلاح، 1999- قضايا إدارية معاصرة، مكتبة فريد، القاهرة، ص 234
- 13- عطاري عارف الشنفرى عبدالله، (2007) - تقدير دور المعلمين والعاملين في سلطنة عمان لدرجة تمكينهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ص 129-154
- 14- علي محمد سالي، (2002) - العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، ص 183.
- 15- مصطفى أحمد السيد، (2004) - المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال. المكتب الجامعي، الإسكندرية. ص 206
- 16- حلم يحيى سليم، (2009) - التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص 289

المراجع الأجنبية:

- 1- Onne ,J,(2004),The Barriers effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitments ,Vol18,No .1.P 166-193
- 2-Daft,Richard ,L,(2003),Management,6th ed, South Western ,Ohio.P 62-85
- 3-Wendell,Seaborne, An Examination of the Relationship Between Leadership,style and Empowerment ,Ph D.

The Administrative Empowerment Governmental
School Male Principals in Al Hassaka City from Secondary
their Viewpoints

Dr.Esmail Al Omari

College of Education in Al Hassaka Euphrates University

Abstract

The study aimed to identify the reality of the administrative empowerment of governmental secondary school male principals in Al Hassaka city from their viewpoints .The study population consisted of all principals of basic governmental secondary school which equal to (166) and they are the sample of the study .The questionnaire consisted of (62) items distributed in (4) domains: (administrative-development and training -human

relationship- finance requirements) Suggestion: Make a special center to develop the school principals which give them a good program to administrative empowerment , and The working to develop the system of salary which equal to their work, and Take the members who have the experience to the centers of training and make to them a good environmental.

Key words: Administrative-partnering-adequateness-the soul of team-functional rendition.