

درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن

د. حسن أحمد الطعاني

قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية العلوم التربوية - جامعة مؤتة
الأردن

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، تكون مجتمع الدراسة من (٢٥) مديراً ومديرة، تكونت عينة الدراسة من (١٦٦) مديراً ومديرة، وقد تم تطوير أداة تكونت من (٢٦) فقرة، غطت خمسة أبعاد للتمكين الإداري، واستخرجت دلالات الصديق بعرضها على عدد من المحكمين المختصين واستخرج معاميل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي وكانت أبرز نتائج الدراسة مايلي:

- ١ - أن جميع ابعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة.
- ٢ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.
- ٣ - أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (١١) سنة فأكثر، ومن أبرز توصيات الدراسة عقد برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس تتعلق بالتمكين الإداري.

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل التمكين الإداري أهمية في العمليات الإدارية المعاصرة في ظل تلك التطورات الاقتصادية والسياسية

والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، وأن تعتمد على تحديث هياكلها التنظيمية، وبما أن السياسات الإدارية تعتبر أحد محددات التمكين الإداري فقد حظي مفهوم التمكين منذ بداية ١٩٨٠ باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية.

والتمكين الإداري يهتم بشكل رئيس على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين، فالمؤسسات التربوية الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يشكل عنصراً أساسياً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ووفقاً لذلك فإن القطاع التربوي في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة. (عساف، ١٩٩٩).

ويرى أتوري (Ettorre, 1977) بأن التمكين الإداري يكمن في منح العاملين القدرة والاستقلالية في وضع القرارات وإمكانية التعرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

ويعتبر موضوع دراسة التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه "ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف"، لهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

مشكلة الدراسة:

يشكل الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً للمؤسسات والمنظمات التربوية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، كما أن

الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية ما زالت تعتقد بأن التمكين الإداري للعاملين سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، ولأهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس من أجل تحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى التعليم، جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى إدراك أهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس وتوسيع قاعدة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وبيان أثر التمكين الإداري في قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي.

ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١ - ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك؟
- ٢ - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، النوع والتفاعل بينهما؟

التعريفات الاصطلاحية:

التمكين الإداري: منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي.

محددات الدراسة: تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التمكين:

"تمكين العاملين" وهو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and control organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم (الهرمي) متعدد المستويات إلى المفلطح (flat) قليل المستويات (أفندي، ٢٠٠٣).

وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ومن أهم تعريفات التمكين ما يلي:

عرف التمكين بأنه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم (أفندي، ٢٠٠٣).

كما عرف فتحى، (٢٠٠٣) بأنه التمكين للمرءوسين تشجيعهم لينهكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قراراته ونشاطاته تؤثر على أدائهم للوظيفة.

كما عرفه هوارى (٢٠٠٠) بأنه إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وموارد، كما إعطاؤهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى.

كما عرف جينودو (ginnode, 1997) التمكين بأنه: عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصودة على المستويات العليا في المنظمة.

كما عرف ميرل ومردث (Murrel and Meredith, 2000) التمكين بأنه:

عندما يتم التمكين شخص ما ليتولي القيام بمسؤوليات أكثر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

ويمكن استخلاص تعريف التمكين الإداري:

بأنه إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

فوائد التمكين الإداري للعاملين :

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية، كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل ومعني وأكثر تحفيزاً، ومن أهم فوائد التمكين ما يأتي (ملحم ٢٠٠٦).

- ١ - تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ٢ - ضمان فعالية المنظمة.
- ٣ - الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلطة أو الخدمة المقدمة.
- ٤ - زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنهم.
- ٥ - السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- ٦ - تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- ٧ - تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشئون الإدارية المهمة.

ويري فرا جوز (fragose, 1999) أن التمكين يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة

لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالية لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

وسائل تمكين العاملين :

تتعدد وسائل التمكين الإداري للعاملين

واقترح لوثنانز (luthans, 1992) الوسائل التالية الي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:

- ١ - التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
- ٢ - أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.
- ٣ - السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
- ٤ - منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
- ٥ - أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات العاملين وأهدافهم.
- ٦ - أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

أساسيات التمكين الإداري:

ذكر ثوماس ستر (stirr, 2003) أن أساسيات التمكين الإداري يكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من مبادئ وهي:

- ١ - e-education تعليم العاملين حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- ٢ - m-motivation الدافعية علي الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرءوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال

برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

٣ - p-purpose وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

٤ - o-ownership يقترح ستر معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف (٣) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :

السلطة + المساءلة + الإنجاز = achievement + authority+ accountability

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

٥ - w-willingness to change الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

٦ - ego-elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفshal برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

٧ - R-respect الاحترام: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة من خلال تطوير عملة والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

خطوات التمكين الإداري :

خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوي ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة وقد تم اقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين الإداري.

الخطوة الأولى : الحاجة للغير :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين فقد أشار كيزلوس (kizilos, 1995) أن العديد من المديرين يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرءوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثانية : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرءوسين :

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون لمرءوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات الغير في سلوكهم. وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يتعاون فيها المرءوسين بشكل تدريجي يجب تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي للمديرين والمرءوسين وتحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرءوسين بشكل مباشر (dimitriades, 2001).

الخطوة الثالثة : تكوين فرق العمل :

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرءوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهيم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدارك أن يعمل المرءوسون بشكل مع أفراد آخرين

فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، (أفندي، ٢٠٠٣).

الخطوة الرابعة: توفير المعلومات :

لكي يمكن للمرءوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة (dimirriades,2001).

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار أفراد يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يطلب أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (العتيبي، ٢٠٠٤).

الخطوة السادسة: توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوي المهاري والفني للعاملين (Dimirriades, 2001).

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات :

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات، حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة أدى ذلك إلى فشل العملية بكاملها :

- ١ - البناء التنظيمي الهرمي.
- ٢ - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ٣ - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

- ٤ - عدم الرغبة في التغيير.
- ٥ - خوف للعاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
- ٦ - ضعف نظام التحفيز.
- ٧ - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ٨ - عدم ملائمة نظام المكافآت.

أبعاد التمكين الإداري :

تتعدد أبعاد التمكين الإداري ومنها :

١ - تنمية السلوك الإبداعي :

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات وعلى هذا فقد يمكن من تعريف الإبداع على أنه "توليد طرق القرار وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد" (جواد، ١٩٩٢).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التعاون بين أداء المنظمة الفعلي ولأداء المرغوب فيه أو توافر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع، وكذلك فإن الإبداع يعمل على تفريد علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها (اللوزي، ١٩٩٩).

٢ - تفويض السلطة :

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شئونها سواء على البعد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي

أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدى اتباع نطاق الخدمات وتشجيعها في الاتجاهات إلى توسع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين أكبر من الأفراد القائمين على شئون القرارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة من الدول (ناجي، ٢٠٠٥).

٣ - محاكاة أو تقليد في سلوكهم :

كثيراً ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدرة في مجال تنمية الموظفين فغالباً ما يكون التواصل مع أكثر من الكلمات، فغالبية الرسائل التي يتلقاها الموظفين تتم بالطابع اللاشعوري (أي أنه أكثر تأثيراً بالسلوك) ومع ذلك فإنه غالباً ما نتجاهل هذا الأسلوب المهم في التأثير على سلوك الموظفين (العبيدين، ٢٠٠٤).

٤ - العمل الجماعي :

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً و بارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعبر إحدى الآليات الأساسية بذلك، للتطور والتحسين الإداري.

وهذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق لما لها دور مهم في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. وركزت (إدعبيس، ٢٠٠٢) على مفهوم بناء فريق العمل حيث نظر إليه على أساس أنه مجموعة عن الأفراد لديهم المهارات والقدرات الكافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية، ويعملون على تحقيق هدف محدد.

ويرى (الصيرفي، ٢٠٠٣) أن هنالك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شموله العمل، فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، وصفة العمل فيه إجبارية حيث إنه جزء من الهيكل التنظيمي، ويتخذ قرارات تنفيذية، والعضوية فيه ثابتة وأعضاؤه متجانسون والمسئولية جماعية ويرتكز في عمله على فكرة العمل الجماعي بينما الجماعة تكلف بإنجاز مسائل

معينة، وصفة العمل فيها تطوعية وسلطتها استشارية في الغالب، وتنتهي بانتهاء مدتها، وأعضاؤها غير متجانسين لتطوير العمل بشكل جماعي.

٥ - التحفيز الذاتي :

ما تستتقده المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال التركيز الجهود والتعرف تحت لوائها، وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز التي تهم ودرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذا النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية (Ostroff, 1992).

وفي مجال التمكين يعتمد بث الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Gole, 1996).

٦ - التطوير الذاتي :

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعد على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارة، وتقنية عالية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها في أداء العمل، وقد ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطوير المتسارع لوسون (Lawson & Harrison, 1999).

وهناك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية (ياغي، ١٩٩٩).

الدراسات السابقة :

لقد حظي موضوع التمكين الإداري وإمكانية تطبيقه باهتمام عدد كبير من الباحثين بهدف تحسين هذا الأسلوب وتطويره وزيادة فاعليته في المجال التربوي وفيما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة :

الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري :

دراسة قامت بها (الخاجة، ٢٠٠٦) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، وأن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطاً، وإن هنالك أثراً مهماً ذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معلومات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في العمل بصورة أفضل، مما يخدم الصالح العام وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب.

كما قامت (العبيدين، ٢٠٠٠) بدراسة بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)" والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري

وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تتكون من ٤٥٧ فرداً وبينت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً على أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة بالمنظمتين المبحوثتين.

دراسة قام بها (العساف، ٢٠٠٦) بعنوان التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (٥٤١) عضو هيئة تدريس استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات أداة لقياس التمكين الوظيفي وأداة لقياس الالتزام التنظيمي، وأداة لقياس الاستقرار الوظيفي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطها (٣, ٢٦) وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً إذ بلغ المتوسط (٣, ٥٤) وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً إذ بلغ المتوسط (٣, ٤٦) كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري :

دراسة قام بها تارجا وآخرون (Tarja & thers, 2005) بعنوان تمكين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات. وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام وقام الباحثون بجمع بيانات من (٢٩٩) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية توصلت

الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة.

دراسة قام بها فرانز (Franz, 2004) بعنوان دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا دون العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات البرازيل بلجيكا وكندا وفرنسا، وألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية بلغت عينة الدراسة (٦٦٩٨) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى كما وجدت علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفا لإداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها كما تبين إجراءات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات لاستخلاص النتائج.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك ذكوراً وإناًاً للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إذ بلغ عددهم (٢٥٥) مديراً ومديرة، والجدول رقم (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة

المديرية	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
مديرية تربية قسبة الكرك	٣٥	٦١	٩٦
مديرية تربية القصر	١٩	٤١	٦٠
مديرية المزار الجنوبي	٢٠	٤٩	٦٩
مديرية الأغوار الجنوبية	١٤	١٦	٣٠
المجموع	٨٨	١٦٧	٢٥٥

عينة الدراسة :

أما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها (١٦٦) مديراً ومديرة ويشكل هذا العدد نسبة ٦٥٪ من مجتمع الدراسة والجدول الثاني (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المديرين :

الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة

المديرية	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
مديرية تربية قسبة الكرك	٢٢	٤١	٦٣
مديرية تربية القصر	١٢	٦٢٦	٣٩
مديرية المزار الجنوبي	١٤	٣١	٤٤
مديرية الأغوار الجنوبية	٩	١١	٢١
المجموع	٥٧	١٠٩	١٦٦

أداة الدراسة :

قام الباحث بعد الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حولها، بتطوير الأداة لتحقيق الهدف من الدراسة حيث تكونت الأداة من جزأين، الجزء الأول يتضمن بيانات شخصيه تخص المديرين شملت: النوع، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية.

أما الجزء الثاني فيتضمن أبعاد التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي).

مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
٣,٥ فما فوق	٣,٤٩-٢,٥	٢,٤٩-١

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٤٩-٢,٥) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٤٩) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

صدق الأداة :

للتأكد من الأداة تم استخراج دلالة الصديق المنطقي للأداة، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من قبل مجموعة من المتخصصين في الإدارة والميدان التربوي، حيث بلغ عددهم (١٥) محكماً طلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسة وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد الاستئناس بآراء جميع أعضاء لجنة التحكيم ثم تفريغ آراء المحكمين التي أبدوها حول كل فقرة، واعتماد كل فقرة فيها إجماع ٨٠٪ أو أكثر عليها، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية (٢٦) فقرة.

ثبات الأداة :

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على العينة (Test-retest) من مجتمع الدراسة الأصلي ومن خارج العينة حيث تم اختبار (٢٠) فرداً من أفراد العينة وإعطاء كل واحد رقماً معيناً وبعد فترة أسبوعين تم تطبيق الإستبانة على العينة نفسها بحيث أعطي كل فرد الرقم نفسه الذي حصل عليه في المرة الأولى وقام الباحث باستخدام معامل الثبات وحساب معادلة ارتباط بيرسون حيث بلغ (٠,٩٠).

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية :

- ١ - المتغيرات المستقلة وهي :
 - أ - النوع وله فئتان : ذكر، أنثى.
 - ب - المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات : بكالوريوس، دبلوم دراسات عليا، دكتوراه.
 - ج - الخبرة العملية : ولها ثلاثة مستويات : (١-٥) سنوات، (٦-١٠) سنوات، من ١١ سنة فأكثر.
- ٢ - المتغيرات التابعة وتشمل : أثر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وإجراء المعالجة الإحصائية من خلال استخدام نظام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وللإجابة عن أسئلة الدراسة بالترتيب سيتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- ١ - للإجابة عن السؤال الأول سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية.
- ٢ - للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.
- فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والفقرات المكونة لكل بند.

عرض النتائج :

١-٤ الإجابة عن أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك :

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة على كافة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

تسلسل الفقرات	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٦-١	٥	بعد تفويض السلطة	٣,٧٧	٠,٣	مرتفع
١٢-٧	١	التحفيز الذاتي	٤,٣٤	٠,٢٦	مرتفع
١٧-١٣	٢	العمل الجماعي	٤,٣	٠,٥٨	مرتفع
٢١-١٨	٣	تطوير الشخصية	٤,١٧	٠,٦٨	مرتفع
٢٦-٢٢	٤	تنمية السلوك الإبداعي	٤,١	٠,٧٦	مرتفع
٢٦-١	-	المجال الكلي (التمكين الإداري)	٤,١٣	٠,٥	مرتفع

يبين الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة للأبعاد، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي لدرجة التمكين الإداري (٤,١٣). وانحراف المعياري (٠,٥)، وقد احتل بعد التحفيز الذاتي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تطوير الشخصية، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧)، أما بعد تنمية السلوك الإبداعي فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧).

وفي يلي عرض تفصيلي لتصورات أفراد العينة لإبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وهي كما يلي :

١ - بعد تفويض السلطة :

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد تفويض السلطة كبعـد من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يفوض رؤسائي السلطة بناءً على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم	٤,٤٨	٠,٥٧	مرتفع
٢	٥	الأعمال المفوضة لي محددة كتابيا	٤,٠٥	٠,٩٥	مرتفع
٣	٦	لا يمارس رؤسائي السلطة المفوضة لي خلال فترة التفويض	١,١٨	٠,٥١	منخفض
٤	٢	يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي	٤,٤٣	٠,٦٨	مرتفع
٥	٣	يقوم رؤسائي بتفوضي بسلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفية	٤,٣٢	٠,٧٣	مرتفع
٦	٤	تعد التشريعات التربوية في وزارتي عائقا في تفويض السلطة	٤,١٩	٠,٩١	مرتفع
٦-١	-	المتوسط الكلي (تفويض السلطة)	٣,٧٧	٠,٣	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٥) أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لبعد تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٣)، وقد احتلت الفقرة رقم (١) (يفوض رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، في حين جاءت الفقرة رقم (٣) (لا يمارس رؤسائي السلطة المفوضة لي خلال فترة التفويض) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (١,١٨).

٢ - التحفيز الذاتي :

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز الذاتي كبعد من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٧	١	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة	٤,٥٨	٠,٦٣	مرتفع
٨	٤	يقدر رؤسائي جهودي في العمل	٤,٣١	٠,٧٨	مرتفع
٩	٣	الأنظمة والتعليمات تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل	٤,٣١	١,٠٠	مرتفع
١٠	٥	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة لتطوير ذاتي	٤,٢٢	٠,٨٦	مرتفع
١١	٢	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل	٤,٤٣	٠,٧٦	مرتفع
١٢	٦	أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بإنجازي المهني في العمل	٤,١٩	١,٠٠	مرتفع
١٢-٧	-	المتوسط الكلي (التحفيز الذاتي)	٤,٣٤	٠,٦٢	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لبعد

التحفيز الذاتي كبعد من أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وقد احتلت الفقرة رقم (٧) (لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٨)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٢) (أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بإنجازي المهني في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩).

٣ - العمل الجماعي

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمل الجماعي كبعد من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٣	١	عملي مع رؤسائي يتطلب مني القيام بتعاون جماعي مع زملائي بالعمل	٤,٤٨	٠,٧٨	مرتفع
١٤	٢	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل	٤,٣١	٠,٧	مرتفع
١٥	٣	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويركزون على أهمية دوره في المدرسة	٤,٢٥	٠,٧٩	مرتفع
١٦	٤	يحترم رؤسائي رأي المجالس	٤,٢٤	٠,٨٩	مرتفع
١٧	٥	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم	٤,٢٣	٠,٧٥	مرتفع
١٧-١٣	-	المتوسط الكلي (العمل الجماعي)	٤,٣٠	٠,٥٨	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٧) أن متوسطات العام لتصورت أفراد العينة لبعد العمل الجماعي كبعد من أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٠) و انحراف معياري (٠,٥٨)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٣) (عملي مع رؤسائي يتطلب مني القيام بتعاون جماعي مع زملائي

بالعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٧) (يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣).

٤ - تطوير الشخصية:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطوير الشخصية كبعد من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

رقم الفقرة	المرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٨	٢	توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية لتطوير مهارتي الشخصية	٤,٢٣	٠,٨٧	مرتفع
١٩	١	أعتقد أن رؤسائي يوفر لي الإحساس والشعور بالاستقرار	٤,٢٤	٠,٨٤	مرتفع
٢٠	٣	أعتقد أن رؤسائي يوفر لي فرصاً جيدة للنمو المهني	٤,١٧	٠,٩٥	مرتفع
٢١	٤	أعتقد إن نظام المكافأة المطبق يشجعني للتطوير الذاتي	٠,٠٤	١,٠٣	مرتفع
٢١-١٨	-	المتوسط الكلي (تطوير الشخصية)	٤,١٧	٠,٦٨	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لبعد تطوير الشخصية كبعد من أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٩) (أعتقد إن رؤسائي يوفر لي الإحساس والشعور بالاستقرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤)، في حين جاءت الفقرة رقم (٢١) (أعتقد أن نظام المكافأة المطبق يشجعني للتطوير الذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٠,٠٤).

٥ - تنمية السلوك الإبداعي :

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تنمية السلوك الإبداعي كبعث
من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢٢	٤	يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي	٤,١٢	٠,٩٥	مرتفع
٢٣	٢	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي	٤,٢	٠,٧٧	مرتفع
٢٤	١	أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل	٤,٢٥	٠,٨٨	مرتفع
٢٥	٥	تتوافر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة	٣,٧٦	١,٢٨	مرتفع
٢٦	٣	أرغب دائماً بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين	٤,١٩	٠,٨٩	مرتفع
٢٢-٢٦	-	المتوسط الكلي (تنمية السلوك الإبداعي)	٤,١	٠,٧٦	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٩) أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لبعث تنمية السلوك الإبداعي كبعث من أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٤) (أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥)، في حين جاءت الفقرة رقم (٢٥) (تتوافر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعث، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦).

٣ - للإجابة على السؤال الثاني: "هل يوجد فروق عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، الخبرة العملية).

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول رقم (١٠) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (١٠)

تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) للاختلاف في اتجاهات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تبعاً للمتغيرات (النوع، المؤهل، الخبرة العملية)

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع	١	١,٧٩	١,٧٩	١,٨٧	٠,٥٦
المؤهل العلمي	٣	١,٨٧٨	٠,٦٢٦	١,٥٥	٠,٠٥٩
الخبرة العملية	٢	١,٧٤٧	٠,٨٧٣	٦,٥٧	*٠,٠٠٢
النوع × المؤهل	٢	٠,٨١٠	٠,٤٠٥	٣,٤٨	٠,٥٢
النوع × الخبرة	٢	٠,٥٢٥	٠,١٢٦	٠,٩٥٠	٠,٣٨٩
المؤهل × الخبرة	٢	٠,١١٩	٠,٠٥٩	٠,٤٤٨	٠,٦٤٠
المؤهل × الخبرة × النوع	١	٠,٣٥٣	٠,٣٥٣	٢,٦٥٤	٠,١٠٥
الخطأ	١٥٢	٢٠,٢٠			
المجموع	١٦٦	٢٨٧٥,٨٦			

من الجدول رقم (١٥) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع، المؤهل أو للتفاعلات بين المتغيرات جميعها.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٥٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وللتعرف

لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (١١) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية للاختلاف في اتجاهات

أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مستويات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١ سنة فأكثر
الدرجة الكلية للممكن الإداري	٥ سنوات فأقل		٠,٣٦- *	٠,٤٣- *
	٦-١٠ سنوات			٠,٣٩- *
	١١ سنة فأكثر			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٦) إلى إن هنالك فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة إذ كانت لصالح ذوي الخبرة الطويلة (١١ سنة فأكثر) ثم يليهم ذوي الخبرة المتوسطة

(٦-١٠ سنوات) وأخيراً ذوي الخبرة (٥ سنوات فأقل).

مناقشة النتائج والتوصيات :

السؤال الأول:

ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك؟

جاءت نتيجة السؤال الأول في هذه الدراسة لتدل على أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة، وحصل بعد التحفيز الذاتي على أعلى متوسط (٤,٣٤) ثم بعد العمل الجماعي حصل على متوسط (٤,٣)، ثم بعد تطوير الشخصية حصل على متوسط (٤,١٧)، وبعد تنمية السلوك الإبداعي (٤,١)، وبعد تفويض السلطة (٣,٧٧)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس تم إلحاقهم بدورات تدريبية أثناء الخدمة وفقاً لحاجاتهم التدريبية، إضافة إلى ذلك أن مديري المدارس الذي يتم تعيينهم هم من الذين يحصلون على مؤهلات عليا الحد الأدنى دبلوم عالي بعد البكالوريوس فهذا ما

أكد عليه مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في عمان عام ١٩٨٧ كما أن هناك حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس حيث يمنح مدير المدرسة بدل صعوبة عمل بنسبة ٢٠٪ من الراتب الأساسي، كما يتم تفويض مديري المدارس بصلاحيات كبيرة جداً مما أدى إلى التمكين الإداري لدى مديري المدارس، كما أن التشريعات التربوية تساعد على التمكين الإداري من حيث تطوير مهارات تطوير العمل إضافة إلى السماح للمديرين إبداء آرائهم فيما يتعلق بعملهم وتشجيع السلوك الإبداعي لمديرهم وإعطاء الأولوية لمديري المدارس في النمو المهني عن طريق الحاقهم بدراسات عليا في الجامعات على نفقة وزارة التربية والتعليم وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الخاجة (٢٠٠٦) ودراسة العساف (٢٠٠٦) لأن درجة التمكين كانت متوسطة وانسجمت مع دراسة تارجا (Tarja, 2005) لأن التمكين كان يمارس بدرجة قوية جداً.

وسيتم مناقشة كل بعد على حدة، فنجد أنه بعد تفويض السلطة حصل على متوسط (٣,٧٧) وهو درجة كبيرة ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يفوضون السلطة من أجل إنجاز المهام الموكلة اليهم، وحصل بعد التخفيض الذاتي على متوسط (٤,٣٤) وهو درجة كبير ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف وينالون تقديراً كبيراً من الرؤساء أثناء إنجازهم لأعمالهم، كما حصل بعد العمل الجماعي على متوسط (٤,٣٠) وهو درجة كبيرة ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يعملون بروح الفريق الواحد مع الرؤساء والمرءوسين، وقد حصل بعد تطوير الشخصية على متوسط (٤,١٧) وهو درجة كبير ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات مديري المدارس وتهيئة النمو المهني لهم، أما بعد تنمية السلوك الإبداعي فقط حصل على متوسط (٤,١) وهو درجة كبيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا تشجع الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي وتجريب الأعمال الجديدة في العمل.

وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة تارجا (Tarja other, 2005) حيث بينت أن التمكين الإداري يمارس بدرجة قوية جداً واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من العساف (٢٠٠٦) والخاجة (٢٠٠٦) والعبيد (٢٠٠٠) حيث

بينت أن درجة ممارسة التمكين الإداري درجة متوسطة ونتائج الدراسة الحالية بيّنت أن درجة التمكين الإداري لجميع الأبعاد أتت بدرجة كبيرة.

أما بالنسبة للسؤال الثاني فقد بيّنت نتائج هذه الدراسة لتدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي أو التفاعل بين المتغيرات جميعاً، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري، تعزى لمتغير الخبرة، وبيّنت نتائج اختبار شيفية الى أن الفروق دلالة إحصائية لصالح الخبرة الطويلة (١١ سنة فأكثر) إذ يمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود فروق للنوع والمؤهل، لأن كلاً من الذكور والإناث يلتحقون بالدورات التدريبية نفسها التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم كما أن المؤهل العلمي متقارب لأن الحد الأدنى لتعيين المدير أو المديرة لمدرسة هو درجة البكالوريوس والدبلوم العالي إضافة إلى إلحاق المديرين والمديرات في الدراسات العليا في الجامعات على تفقة وزارة التربية والتعليم كما أن وجود فروق للخبرة ولصالح الخبرة ١١ سنة فأكثر يعزى إلى أن الخبرة الطويلة في مجال الإدارة لها دور كبير في التمكين الإداري وذلك بسبب ممارسة الإدارة لمدة ١١ سنة فأكثر فهذا يؤكد التحاقهم ببرامج تدريبية متعددة مما يؤدي إلى درجة عالية من التمكين الإداري.

التوصيات :

انبثقت من نتائج الدراسة التوصيات الآتية:

- ١ - توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً؛ من خلال إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والأجور وتنظيمها.
- ٢ - تعزيز سياسة وزارة التربية والتعليم في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه؛ من خلال فرق العمل واللجان والأقسام والوحدات الأخرى، مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الابتكارية لدى المديرين.
- ٣ - إجراء دراسات تتعلق بالمسألة الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري.

The Degree to Which Schools Principals are Managerially Empowered in AL-Karak Educational Directorate

Dr. Hassan A. AL-Taani.

Faculty of Educational Sciences

Mutah University

H.K.J

Abstract

This study aimed at exploring the degree to which the schools principals are managerially empowered in AL-Karak educational directorate.

The population of study consisted of (255) male And female principals, the sample was randomly selected and composed (166) male and female principals. For the purpose of the study, a self-completed questionnaire was developed that composed (26) items distributed over five domains of the managerial empowerment.

The results indicated that the competencies within the five domains of the managerial empowerment were widely and highly presented. Furthermore, the results revealed that no statistical significant differences were traced due to the variables of gender, qualification, or due to the interaction between them. Whereas, statistical significant differences can be attributed to the variable of the principals' experience, and in favor of those with experience of more than (11) years.

The study results suggest the necessity of elaborating the empowerment programs in order to develop the principals' skills in this area.

المراجع

- ١ - ابن منظور، جمال الدين محمد، (١٩٨٤)، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان.
- ٢ - إدعيس، علا عبد الرحيم، (٢٠٠٢)، العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية.
- ٣ - أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٤ - جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٢)، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ١، دار وائل للنشر.
- ٥ - الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الساسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٦ - الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٧ - العبيدين، بثينة، زياد أحمد، (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، لمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٨ - العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الأقليمي الثاني عشر، للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ١١-١٣ ديسمبر.
- ٩ - العساف، حسين موسى، (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي

- والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية.
- ١٠ - فتحي، محمد، (٢٠٠٣)، إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ١١ - اللوزي، مرسى، (١٩٩٩)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١ عمان، دار وائل للنشر.
- ١٢ - مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٠)، المدير في عال متغير، دار الفجر.
- ١٣ - ملحم يحيى، (٢٠٠٦)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٤ - ناجي، بسام حسن، (٢٠٠٥)، درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة، غير منشورة، جامعة العربية الدارسات العليا.
- ١٥ - الهواري، سيد، (٢٠٠٠)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، ط١٢، دار الجيل للطباعة، القاهرة.
- ١٦ - ياغي، محمد، (١٩٩٩)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.
- 17 - Cole, G,A(1996) **Management Theory and practice**,5thed, Aldine place, London.
- 18 - Dimirriades, Z.S (2001) **Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making strategies Quality Management Journal**,Asa,Volume 86 Issue 26 (pp) 19-28.
- 19 - EHorre, Barbara. (1997) **The Empowerment Gap Hype rs Reality**, Br focus, rol: 26, pp141-159.
- 20 - Fragoso, Heloise , **An Overview of Employee Empow : rment**, Doed and, presented at The Indiana University Research Conference 1999, Available at :http: 11 www, iusb edul journal,2000 Fragoso. Html.

- 21 - Franz, chen, (2004) Across, **cultural study of employee empowerment and organizations Justice**, CPHD, dissertation, wayme state unirserty.
- 22 - Gginodo, W (1997) **the power of Empowerment Arlington Heighta** - 11 pride.
- 23 - Gralnik, lynne, (1984) **perceptions of Preogia high school, participation for instructional leadership principle preparation**, Dai- s53107-p.2186.
- 24 - Kizilos, p (1996) "**Crazu about empowerment**", Training, vol.27,(pp)47-56.
- 25 - Lawson T, Harrison J.K.(1999) **individual Action planning in initial Teacher Training: empowerment or discipline**, British journal of sociology of Eduction, Rout ledhe, part of the Taylor Francis Group, Volume 20, Number, 1 March 1999, pp. 89-105(17)6.
- 26 - Luthans, Fred (1992), **Organizational Behavior**, 6 th Edition, Mc Graw-hill, tnc. N.Y.
- 27 - Murrell, K.L and Meredith 6M (2000) **Empowering Employee New York**: Megraw-Hill
- 28 - Ostroff, C, (1992), **The Relationship Between satisfaction, Attitudes, and performsnce, An Organizational Level Analysis** journal of Applied psychology.
- 29 - Pastor, Joan, (1996), **Empowerment: What it is and wdat is not, Empowerment in Organizations**, Vol, 9 (215-7.
- 30 - Rhodes,L.A(1992) **on the Road to Quality Educational Leadership**, 99 (6) 76-80
- 31 - Stirr, Thomas,(1992), **Fundamentals of Empowerment**, Available at Www 4 oun cestoheaven. COM fundamentals of Empowerment Final. PDF.
- 32 - Taria, s. Milna, paulip Biane, 1(2005), **Work empowerment as experi-enced by head nurses** journal of Nursing management, Vol 13(2).