

# معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل

Obstacles to administrative empowerment in secondary schools in Hebron Governorate

## إعداد

أ/ شيماء "محمد فهمي" حلواني

طالبة دكتوراه

الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين

*Blind Reviewed Journal*



**المستخلص:**

هدفت الدراسة التعرف على معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وتم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، وأداة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد شملت عينة الدراسة (١٣٠) استجابة فيما كان الصالح منها للتحليل (٩٩) استجابة فقط. وأشارت نتائج تحليل البيانات الكمية إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري وهي (اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري) جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، والخبرة العملية). وأوصت الدراسة بالمزيد من طرح مفهوم التمكين الإداري ضمن دورات تدريبية وورش العمل التي تجريها وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وإلى تعزيز المشاركة الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ وتنفيذ القرارات المرتبطة بوزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى ربط الإبداع والتميز بنظام حوافز أكثر فعالية، وأخيراً ضبط عملية التفويض بآليات لها طابع رسمي منهجي.

**كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، المدارس الثانوية، محافظة الخليل.

**Abstract:**

The study aimed to identify the administrative empowerment obstacles in secondary schools in Hebron Governorate from the point of view of secondary school principals. The study depends on a (descriptive methodology) with a questionnaire tool to obtain primary data; the sample was selected using a simple random sampling method, which included (130) individuals, while only (99) individuals were valid for analysis. The results of the quantitative data analysis showed that all dimensions of administrative empowerment (decision-making, delegation, incentives, creative behavior, professional and administrative growth) were at medium degrees. Furthermore, the results showed that there were no statistically significant differences in the average dimensions of administrative empowerment for secondary school principals attributable to secondary school principals for demographic variables (gender, degree, and work experience). The study recommended further introducing the concept of administrative empowerment within training courses and workshops conducted by the Ministry of Education and its affiliated directorates. Enhancing the active participation of secondary school principals in making and implementing decisions related to the Ministry of Education, in addition to linking creativity and excellence to a more effective incentive system, and finally controlling The delegation process has mechanisms that have a formal and systematic nature.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Secondary Schools, Hebron Governorate.

## مقدمة:

لا يخفى على أحد أن العالم في العقدين الماضيين شهد ثورة علمية وتقنية زادت من قدرة الإنسان على التحكم بالعوامل المختلفة من حوله وسهلت عمليات التواصل والوصول إلى المعلومة، إلا أنها أيضاً أدت إلى مزيد من التحديات التي تواجه الأفراد والمؤسسات في جميع التخصصات ومختلف الميادين.

ولعل ثورة المعلوماتية في حقل الاتصالات تعتبر من الأبرز خلال هذه الفترة التي تميزت بزخم كبير في المعلومات والأفكار، الأمر الذي أدى إلى تطور سريع في مختلف المجالات، وقفزات عظيمة أسهمت في رفع مستوى المعيشة للأفراد والمجتمعات بشكل عام، إلا أنها أدت في ذات الوقت إلى صعوبات وتحديات ومشاكل جديدة لم تكن من قبل، وأضحت المؤسسات على اختلافها ملزمة بمواكبة هذا التطور وإبداع الحلول للمشاكل الطارئة بما يضمن استمرارها ونجاحها. (عبابنة والشقران، ٢٠١٣م، ص ٤٦٩)

ويعد مجال التربية والتعليم أحد أهم المجالات التي أدت إلى إسهامات مباشرة في تقدم المجتمعات وأثرت في درجة تطورها وزادت من قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة، إذ لعبت دوراً محورياً في تنمية وتدريب القوى البشرية التي شكلت النواة الصلبة لعملية التطور التقني المعتمد بشكل أساسي على الكوادر البشرية عالية التدريب. وفي المؤسسات التربوية والتي تمثلها المدارس بمختلف مستوياتها فإن الإدارة المدرسية أضحت أكبر مسؤولية وباتت بحاجة إلى استخدام مختلف المهارات الإدارية الحديثة والتقليدية لقيادة المدرسة إلى النجاح. (الكندري ويوسف، ٢٠١٦م، ص ٤١٦)

والإدارة الفاعلة تتطلب استثمار القدرات والسمات التي تتمتع بها العناصر البشرية في المناصب والمستويات الإدارية في المؤسسات على تنوعها، ولا يختلف الحال في المؤسسات التربوية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث أن النهوض بالعملية التربوية يتطلب وجود قيادة فاعلة ذات تأثير إيجابي على الأفراد العاملين في المؤسسة، وحتى يتمكن مدير المدرسة من اتخاذ القرار الأنسب الذي قد يخرج من عدة بدائل، فعليه أن يتمتع بحركية إدارية كافية، إن هذا الدور الجديد

يتطلب درجة من السلطة والمسئولية وصلاحيات واسعة ومنح مديري المدارس التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز. (الجرابدة والمنوري، ٢٠١٤م، ص ٤٣)

والمؤسسات التربوية عموماً تعتمد في نجاحها على تفعيل المشاركة بين أفرادها ورفع درجة التمكين الممارس فيها من خلال إتاحة الفرص للموظفين لإظهار إبداعهم وتميزهم الذي ينعكس على المؤسسة برمتها، والتمكين الإداري بشكل عام يعمل على تعزيز روح المسؤولية عند العاملين في المؤسسات، ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار، مما يزيد من درجة الثقة بين القادة ومرؤوسيهـم. وكذلك فإن تمكين المدراء والمعلمين على حد سواء يتطلب منحهم الصلاحيات، وإرفادهم بالحوافز المادية والمعنوية، وتوفير التدريب المناسب لما تتطلبه العملية التربوية، بالإضافة لتوفير مساحة ملائمة لحرية التصرف في المواقف التي تواجههم أثناء العمل. (مطلق، ٢٠٢٠م، ص ٦٣٣)

#### مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم التمكين الإداري حديث نسبياً إذا ما قورن بالمفاهيم الإدارية المتعارف عليها، وخصوصاً في المجال التربوي، وذلك تزامناً مع تبني مفاهيم إدارية أخرى كالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وعليه فإن جل اهتمام التمكين الإداري يتركز في الدور الذي يؤديه العاملون ومدى فاعليتهم بعيداً عن التنافس مع المؤسسات التنظيمية الأخرى. (الرقب، وأبو كريم، ٢٠٢٠م، ص ٤).

ويأتي أهمية الدور الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة في تنظيم ما لديه من إمكانيات مادية وبشرية لخدمة المنظومة التربوية في المدرسة التي يديرها، واستخدام المبادئ العلمية لتحقيق ذلك، فهو بحاجة ماسة لأن يكون مُمكنًا إداريًا كون التمكين الإداري هو الأساس الذي يسهم في تحقيق الأهداف الإدارية والتربوية (شقورة، والأغا، وعساف، ٢٠١٥م، ص ٢)، ولكن الأسس العامة التي تركز عليها الأنظمة التربوية محلياً لاسيما المركزية في اتخاذ القرار تؤدي إلى مشاكل وسلبيات جمّة تقف عائقاً دون تنفيذ المدراء للمهام الملقة على عاتقهم بأكمل وجه. (العنزي، ومعوذ، والعجمي، ٢٠٢٠م، ص ٦٣٢)

وقد تم صياغة مشكلة الدراسة من مصدرين أساسيين أولهما الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية وثانيهما المشاهدات الشخصية من الباحثة أثناء تفاعلها اليومي أثناء العمل في السلك التربوي المحلي.

فمحلًا أشارت العديد من الدراسات إلى دور التمكين الإداري في المؤسسات على اختلافها، فدراسة (القدومي وآخرون، ٢٠٢١م، ص ٥٣٠) ودراسة (سلامة، ٢٠١٦م، ص ٤٨) أشارتا إلى أهمية تعزيز دور التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية الخاصة كشركات الاتصالات والخدمات العامة وضرورة دراسة العقبات أمام تطبيق التمكين في هذه المؤسسات، ودراسة (اليازجي ومشمش، ٢٠٢٠م، ص ١١٣) التي أوصت بتعزيز التمكين الإداري لدوره في تحقيق الإبداع لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، وعلى الجانب التربوي فقد خلصت دراسة (قفيشة، وعواودة، ٢٠٢٠م، ص ٤٨) إلى معاناة النظام التربوي محليًا من مشاكل على صعيد الإدارة العليا في المديرية والوزارة تتمثل في الاعتماد على أنماط تقليدية تقوم على أساس المركزية والتفرد في اتخاذ القرار والهرمية المفرطة وتعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى عرقلة أداء المهام ويجعل من هذه الأنظمة الإدارية عائقًا أمام تقدم وتطور المؤسسة وموظفيها.

وأيضًا فإن المشاهدات الشخصية للباحثة تطرح أسئلة حول واقع التمكين الإداري والمعوقات التي تواجه تحقيقه لدى مديري المدارس في ظل تركيز أعمالهم على متابعة الجوانب الفنية والتدريسية للموظفين ورفع التقارير المختلفة لمديريات الوزارة.

وبناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة جاءت للكشف عن درجة معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل وفق وجهة نظر مديري المدارس فيها.

#### أسئلة الدراسة:

١. ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري؟
٢. ما درجة توافر معوقات أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ب. ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالتطور الإداري والمهني من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ت. ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالتفويض من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ث. ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بنظام الحوافز من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ج. ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بتتمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ح. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.
- خ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدرجة العلمية.
- د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة العملية.
٣. ما التوصيات المقترحة للتغلب على معيقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخليل؟

## أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو الكشف عن مفهوم التمكين الإداري ودرجة المعيقات التي تحول دون تحقيقه في المدارس الثانوية في محافظة الخليل بفلسطين من وجهة نظر مديري هذه المدارس، والخروج بتوصيات إجرائية للتغلب على هذه المعيقات، ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

١. الكشف عن درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول العملية التعليمية والتربوية.
٢. الكشف عن درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالتطور الإداري والمهني.
٣. الكشف عن درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالتفويض.
٤. الكشف عن درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بنظام الحوافز.
٥. الكشف عن درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بتنمية السلوك الإبداعي.
٦. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعًا لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، والخبرة العملية).

## أهمية الدراسة :

جرت الدراسة في مجال التربية والتعليم الذي يعد من أهم الميادين التي يفترض أن تولي الدول أهمية بالغة لتطويره وتنميته لمواكبة عصر المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة الأخذة بالتسارع غير المسبوق، وعليه فإن أهمية الدراسة تتبع من الآتي:

١. الأهمية النظرية للدراسة بالنسبة للباحثة في زيادة معرفتها بموضوع التمكين الإداري، وتوسيع اطلاعها على أهم المعيقات التي تواجه مديري المدارس ومقترحاتهم لتجاوز هذه العقبات.
٢. تزويد متخذي القرار في مديريات التربية والوزارة بنتائج حديثة حول التمكين الإداري وأهم المعيقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تطبيقه لاتخاذ قرارات وتشريعات من شأنها إزالة هذه المعيقات أو التخفيف منها بما يتناسب ومصلحة العملية التربوية.

٣. رقد المكتبه العربيه بنتائج جديده مبنيه على حقائق وأرقام دقيقه حول أهم معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانويه.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: معيقات التمكين الإداري المتمثلة في ضعف (المشاركة في اتخاذ القرار، التطور الإداري والمهني، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي) لدى مديري المدارس الثانويه.
- الحدود المكانية: المدارس الثانويه الحكوميه في محافظة الخليل.
- الحدود الزمانية: شهر حزيران (٦-٢٠٢٢).
- الحدود البشرية: مديري المدارس الثانويه.

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات واقع التمكين الإداري على المنظمات عمومًا، ومنها ما ركز على موضوع البحث قيد الدراسة، وفيما يأتي هذه الدراسات -مرتبة من الأحدث إلى الأقدم-:

- دراسة (القدمي وآخرون، ٢٠٢١م) بعنوان: "بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري

#### المدارس الحكوميه في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة لبناء مقياس يمكن استخدامها للحكم على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكوميه في الضفة الغربية لفلسطين، وعليه فإن التعرف على البنية العامله لهذه المقاييس هو الأساس في بناء المقاييس كما جاء في الدراسة، وبالتالي معرفة مستويات التمكين الإداري للمدرء. كان المنهج الوصفي التحليلي أساس هذه الدراسة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة والتي اشتملت على ٧٥ فقرة توزعت على ثلاث محاور، وهي التأثير والتأثر، تفويض السلطة والنمو المهني. كانت النتيجة الأبرز في الدراسة بأن التمكين الإداري في المدارس الحكوميه بالضفة الغربية يُفسر بنسبة ٨٩% لمدى التأثير والتأثر، وبقية التفسير يُعزى للنمو المهني وتفويض السلطة.

- دراسة (العزي وآخرون، ٢٠٢٠م) بعنوان: "معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الإداري في المنظومة التربوية الأهم وهي المدرسة لتحديد أبرز الأدوار المهنية التي يجب على المدير القيام بها، بالإضافة لأهم ممارسات البرامج المهنية الهادفة للتطوير والتنمية، وأخيراً ركزت الدراسة على مجموعة من المعوقات التي تحول دون إثراء دور المدراء في المدارس لكي يصبحوا ممكنين إدارياً. وسعت الدراسة لتحقيق هدف ميداني وهو تحديد المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، مستخدمةً المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة كانت من ١٠٠ مدير ومديرة مدرسة ثانوية. كما استخدمت الدراسة مقاييس النزعة المركزية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة الممارسة لكل محور من معيقات التمكين الإداري، وقد خرجت بنتائج أن مجتمع الدراسة بشكل عام يميل للاتجاه السلبي فيما يتعلق بالتمكين الإداري، وذلك للعديد من العوامل بحسب الباحثة أهمها ضعف التأهيل المهني لمديري المدارس، وجمود التشريعات المرتبطة بمركزية عالية في اتخاذ القرارات الإدارية.

- دراسة (Qaralleh, 2020) بعنوان: "The Reality of Administrative Empowerment among School Leaders in the Directorate of Education in Karak, Southern Jordan"

هدفت الدراسة إلى معرفة فهم واقع التمكين الإداري بين مديري المدارس في محافظة الكرك بالأردن من خلال معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وذلك من خلال تحديد درجات استجابة الباحثين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة. وقد اعتمدت الدراسة المنهجية الوصفية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة بأن واقع التمكين الإداري جاء عموماً بدرجة متوسطة، أما بخصوص متغيرات الدراسة الديمغرافية بينت الدراسة وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية تتبع متغير المؤهل العلمي، واللافت في هذه النتيجة أن حاملي شهادة البكالوريوس والدبلوم كانت استجاباتهم أفضل من استجابة حاملي الدارات العليا، أما متغير الخبرة فقد أظهرت الدراسة بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة،

وبينت أن استجابة من خبرتهم أقل أفضل من ذوي الخبرة الطويلة، وأخيراً لم تظهر الدراسة أي فروقات لها دلالات إحصائية لمتغير الجنس.

• دراسة (Alfadli and Al-Mehaisen, 2019) بعنوان: "The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التمكين الإداري لدى الإداريين المعنيين حديثاً، تحديد الاختلاف في درجته التابع لمتغير المؤهل العلمي، إذ اعتبر الباحث بأن دراسته ستساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي والمنهج المقارن. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تمكين عينة الدراسة (المدرء الجدد) كانت متوسطة بشكل عام، أما اختلاف أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت الدراسة أن حاملي دبلوم الكليات المتوسطة ومعاهد تدريب المعلمين كانوا أفضل من حملة البكالوريوس.

• دراسة (شعيبات، عرقوب، شرباتي، وزبون، ٢٠١٨م) بعنوان: "واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم. دراسة ميدانية في مدارس محافظة

رام الله والبيرة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث في محافظتي رام الله والبيرة بحسب رؤية مديري المدارس فيها، بالإضافة إلى التعمق في مفهوم التمكين الإداري لتحديد أبعاده، فوائده ومعيقاته. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة التي استخدم فيها الباحثون خمسة محاور رئيسة في الاستبانة أن واقع التمكين الإداري في المدارس مرتفع، أما اختلاف واقع التمكين الإداري باختلاف متغيرات الدراسة الديمغرافية، فلم يكن أي دلالة إحصائية تُعزى لمتغير خبرة مديري المدارس والجهة المشرفة.

- دراسة (شقورة، والأغا، وعساف، ٢٠١٥) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لدى مدرء

#### المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري، وهل أن هذا التقدير مرتبط بالإنجاز لدى هذه الفئة من المدرء، اعتمدت الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية وأداة الاستبانة وكانت النتائج تشير إلى وجود تقدير كبير جدًا لديهم فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية ثم المتطلبات التنظيمية، وكانت من أهم توصيات الدراسة هي نشر ثقافة التمكين الإداري في أواسط مديرات التربية والمدارس عبر آليات عديدة، وتفعيل المزيد من اللقاءات وورشات العمل لتعزيز مفهوم التمكين الإداري وثقافة الإنجاز.

- دراسة (الزعيم والعاجز، ٢٠١٤م) بعنوان: "ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

#### للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم"

هدفت الدراسة لتحديد درجة الممارسة التي يؤديها مديرو المدارس بمحافظة غزة لإدارة التمكين من وجهة نظر المعلمين فيها، بالإضافة لتحديد مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم، وبالتالي الكشف عن العلاقة بين درجة تمكين مديري المدارس وأداء المعلمين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات غزة، فيما اشتملت عينة الدراسة على ٣٣٥ مفردة من المجتمع الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المدرء للتمكين الإداري كان مرتفعًا، وأنه لا يوجد أي فروق لها دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التمكين الإداري تغزى لأي من المتغيرات الديمغرافية لمدير المدرسة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى أداء المعلمين للإدارة بالتمكين كانت مرتفعة أيضًا.

- دراسة (الجريدة والمنوري، ٢٠١٤) بعنوان: "واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم

#### ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة بتحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس، بالإضافة للتعرف على معوقاته التي تمنع دون تطبيقه فيها، وتقديم الاقتراحات لكي يصبح مفهوم التمكين الإداري فعالًا. طرحت الدراسة تساؤلًا يتعلق باختلاف أفراد عينة الدراسة بدرجات التمكين تبعًا للتغير في الجنس،

سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واقد استخدمت أداة الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن استجابة أفراد العينة لمحاور التمكين الإداري كانت متوسطة، الأمر الذي برره الباحثان إلى تطبيق بعض مقومات التمكين، ولكنها لم تصل للحد المشبع لرفع مستواه عمومًا، وبحسب الدراسة فإن لأفراد عينة الدراسة ممن يحملون شهادة البكالوريوس أفضلية على حملة شهادة الماجستير، الأمر الذي فسراه بأن جميع مديري المدارس يواجهوا نفس التدريبات وبيئة العمل، وينفذون التعليمات بغض النظر عن مؤهلاتهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسات السابقة على مصطلح التمكين الإداري للموظفين وقياسه في مختلف المؤسسات الخدمية منها والإنتاجية بالإضافة إلى التركيز على أهمية التمكين الإداري ومساهمته الإيجابية في تعزيز موظفي هذه المؤسسات وتفعيل دورهم الريادي لما فيه مصلحة المؤسسة بشكل عام

#### أوجه الشبه والاختلاف:

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة العنزي وآخرون (٢٠٢٠م) التي تفردت بدراسة معوقات التمكين الإداري والتي تحول دون الاستفادة الكاملة من أسلوب التمكين الإداري للعاملين، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات الأخرى والتي تناولت واقع التمكين الإداري في المؤسسات المختلفة، ودراسة القدومي وآخرون (٢٠٢١م) تطوير مقياس للتمكين الإداري.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عملية عرض وتقديم الإطار النظري ومشكلة الدراسة بشكل عام، كما أن أداة الدراسة الرئيسية قد تم تطويرها بالرجوع إلى الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ولاسيما دراسة العتيبي (٢٠١٧) ودراسة القدومي وآخرون (٢٠٢١) بالإضافة إلى بعض المصادر والمراجع الأخرى المذكورة في الدراسة.

#### تميز الدراسة عن غيرها من الدراسات:

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى في تناولها معيقات التمكين الإداري، أي أن الدراسة لم تقم بطرح الواقع الحالي للتمكين بصورة مجردة بل حاولت تشخيص الخل

الموجود في عملية التمكين الإداري في المدارس، كما أن مجتمع الدراسة المتمثل في مديري المدارس الثانوية كان أحد جوانب تميز الدراسة عن غيرها حيث أن غالب الدراسات تناولت واقع ومعيقات التمكين من وجهة نظر المعلمين وليس مديري المدارس، وحيث أن مديري المدارس على اتصال مباشر مع جهات صنع القرار في المديرية فترى الباحثة أهمية رأيهم في المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري في مدارسهم، كما وأن هذه الدراسة هي الأولى التي تتم لدراسة معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية في محافظة الخليل بحسب علم الباحثة.

#### مصطلحات الدراسة:

#### التمكين الإداري:

هو عملية إدارية يمكن من خلالها إشراك العاملين في أي منظمة بالمعلومات، التدريب، التنمية والتخطيط، وبالتالي فإن العاملين في خضم هذه العملية هم من يراقبون المهام الملقاة على عاتقهم، الأمر الذي يحقق الأهداف على المستوى الفردي والجماعي، ولتحقيق هذه العملية لابد من منح الثقة والسلطة للعاملين، وتحمل المسؤولية حتى يسيطروا على مجريات الأعمال التي يؤدونها. (خلفة، وعيساوي، ٢٠١٨م، ص ٣٥٨)

**وتُعرفه الباحثة إجرائياً:** بأنه إعطاء مديري المدارس الحكومية الثقة والحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية المرتبطة بمسؤولياتهم ضمن الصلاحيات المنوطة بهم ودون التداخل المباشر.

#### المعوقات:

هي الشواغل والصوارف والمثبطات التي تحول دون تحقيق الهدف. (الرازي، ١٩٩٩، ص ١٢٧)

**وتُعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها العوائق والصعوبات والسلوكيات التي تقيد عملية تمكين المديرين في المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

## الإطار النظري للدراسة

## مفهوم التمكين الإداري

إن إدراك المؤسسات على اختلافها والتربوية بشكل خاص لضرورة الاستثمار في العنصر البشري أوجد توجهاً عاماً لدى هذه المؤسسات لتطبيق نظريات الإدارة الحديثة القائمة على تحفيز الموظفين بمختلف الأساليب للحصول على أكبر قيمة ممكنة من الموظف بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسات ويدعم جهودها في التطوير والتنمية، ومن أبرز مفاهيم الإدارة الحديثة مفهوم التمكين القائم على دمج الموظفين في العملية الإدارية وتفويضهم الصلاحيات وتعزيز دورهم الإيجابي في تنمية العمل.

وقد اختلف علماء الإدارة في تحديد ماهية التمكين الإداري نظراً للاختلاف الطبيعي بين وجهات النظر، فالبعض اعتبره وسيلة إدارية حديثة (الوادي، ٢٠١٢م)، والبعض الآخر اعتبر التمكين ممارسة على تحمل المسؤوليات لاتخاذ القرارات ضمن صلاحيات ممنوحة وعملية تفويض (ملحم، ٢٠٠٦م، ص٦)، والبعض الآخر يراه مرتبطاً بعملية تنظيمية تتطلب مهارة جديدة هدفها الرئيس هو منح العاملين الصلاحيات، المسؤوليات والحرية في الأداء، وذلك بالتزامن مع توفير البيئة والموارد اللازمة لإتمام ذلك، الأمر الذي يؤهلهم من الجانب المهني والسلوكي (الزعيم والعاجز، ٢٠١٤م، ص١٨).

وترى الباحثة أن التمكين الإداري يجمع ما بين كونه وسيلة إدارية حديثة وبين أنه منهج وممارسة مستمرة تهدف بشكل أساسي إلى تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتولي المهام بما يعزز حضورهم وفعالية أدائهم لأعمالهم المختلفة.

## أهمية التمكين الإداري:

إن تطبيق أي أسلوب جديد لا بد أن يُبنى على أفكار وخطط تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولا يختلف الحال لدى تطبيق التمكين الإداري في المدارس عن ذلك، بل إن التمكين الإداري أصبح مطلباً لاستمرارية أداء المدارس لأدوارها المرجوة.

وبناءً على ما تقدم فقد أشارت العديد من الدراسات العالمية الحديثة إلى أهمية التمكين كونه أحد أهم أدوات العملية الإدارية والتنظيمية في المؤسسات بمختلف أشكالها، وفيما يأتي نستعرض أهميته: (Asiri and AlSharqi, 2020, P162:163)

١. يمنح التمكين الإداري العاملين الحرية في ممارسة مهامهم.
٢. يمنح التمكين الإداري العاملين صلاحيات تسهم في إشراكهم بصناعة القرارات، أي أنهم يشاركون في العملية الإدارية عموماً، وفي نفس الوقت يتسابقون لتحقيق الأهداف التي صيغت بمشاركتهم في الأصل.
٣. يعزز التمكين الإداري المنظمة للاستجابة المرنة للمتغيرات والظروف الطارئة التي قد تعصف بأي منظمة، وهذا أمر متعلق بالاستراتيجيات التي تُبنى في المنظمات لتجنب المخاطر.
٤. يمنح التمكين الإداري المنظمات الاستفادة المثلى من مواردها المتاحة سواءً كانت مادية أو بشرية، والتركيز بالدرجة الأولى على العنصر البشري فيها، فهو من يطور ويميز المنظمات، وهو من يستخدم الموارد المادية بطريقة مثالية، الأمر الذي يسهم في خفض التكاليف وتعظيم العائد.
٥. يطلق التمكين الإداري العنان لزيادة قدرات العاملين فيها، وتتامي الإبداع والابتكار، مما يعزز الرضا الوظيفي، الانتماء، الإحساس بالإنجاز وتحمل المسؤولية.
٦. للتمكين الإداري تأثير نفسي على العاملين في المنظمات، إذ إن أبعاده لها علاقة مباشرة بتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي تحقيق العديد من الأهداف أهمها الرضا الوظيفي.
٧. التمكين الإداري يوجه المنظمات نحو اللامركزية والابتعاد عن النظام البيروقراطي، وهذا الأمر مرتبط بخفض التكاليف الخاصة بتقليل عدد العاملين في المنظمات.
٨. أهمية التمكين الإداري تنعكس على توفير جودة عالية نتيجة التناغم بين الثقة الممنوحة للعاملين والمهارات التي يكتسبها العاملون من عمليات التدريب الذي يعد أهم أبعاد التمكين الإداري.

٩. للتمكين الإداري علاقة بالإبداع التنظيمي ونمط الاتصال السائد في المنظمة، مما يعزز مفهوم الإدارة عند جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

### الافتراضات التي يقوم عليها مبدأ التمكين الإداري

إن أي مصطلح جديد أو متجدد يجب أن يقوم على أسس ونظريات صحيحة ومثبتة علمياً وعملياً، والتمكين الإداري كمصطلح جديد يقوم على أسس وقيم تم إثباتها علمياً وشكلت الأساس الثابت لهذا المصطلح.

وبناءً على نتائج التجارب والدراسات التي تناولت مصطلح التمكين الإداري فقد وضع (Kydd, Crawford, and Riches, 1997, P22) افتراضات وقيم يقوم عليها مصطلح التمكين الإداري، وهي كالآتي:

١. كل الأفراد لديهم ما يقدمونه في شتى المجالات.
  ٢. جميع الأفراد مسؤولون عن سلوكهم وأفعالهم.
  ٣. المواقف الجديدة التي تعترض الأفراد هي فرصة للنمو والتطور.
  ٤. الأخطاء مصدر للتعلم وليس الفشل.
  ٥. الفرد هو المسؤول عن تنشيط إمكانيات الإبداع والنمو التي لديه.
  ٦. بإمكان أي شخص أن يقدم أفضل مما يقدم في الوقت الحالي.
  ٧. الفرد دائماً يخاف من معيقات ومحددات النمو، فهذا الخوف لا ينتهي أبداً.
- من خلال الاطلاع على الافتراضات والقيم التي يبني عليها مصطلح التمكين فيمكن الاستنتاج أن هذا المصطلح يهتم بالأساس بعملية تفعيل القدرات البشرية للموظفين، وإشعارهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها وتعزيز حضورهم النفسي والذهني وإثراء تجاربهم ومعارفهم من خلال زيادة احتكاكهم بالقضايا الإدارية وتقويضهم صلاحيات للقيام بمهام غير روتينية، وهذه الأعمال بمجموعها تسهم في تحقيق المدارس للمهام المطلوبة منها على أكمل وجه.

أبعاد التمكين الإداري في المدارس:

اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بعملية تحديد أبعاد التمكين الإداري، وترى الباحثة بأن التمكين الإداري كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة وإن كان يُعمم على جميع المؤسسات الأكاديمية منها (جامعات ومدارس) أو غير الأكاديمية، إلا أن هنالك خصوصية تتسم فيها مؤسسة عن أخرى.

ويمكن الإشارة إلى الأبعاد التي يتناولها مفهوم التمكين الإداري في المدارس بشكل خاص وفقاً لما يلي: (العتيبي، ٢٠١٧م، ص ٦٤٠).

١. المشاركة في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات: وهما بعدان مرتبطان، إذ إن الموظف الذي يساهم في وضع الأهداف سيكون أكثر فعالية في تنفيذها، واتخاذ القرار المناسب لها.
٢. التوجه نحو اللامركزية والابتعاد عن المركزية، وهذا الأمر مرتبط بعملية التفويض التي يمنحها الرئيس للمؤوس، فكلما زاد التفويض الإداري كلما كان التوجه نحو اللامركزية.
٣. التدريب المرتبط بتنمية مهارات وقدرات العاملين، وإكسابهم معارف جديدة لمواكبة التطورات الحديثة في شتى المجالات والميادين، وهذا البعد هو في الأساس عملية تطوير لشخصية العاملين في المنظمات.
٤. رفع المهارات في المؤسسات التعليمية لا سيما المدارس يحتاج لمزيد من التدريبات لما لهذا النوع من المؤسسات خصوصية تشعبية في نوعية القرارات الإدارية التي تتشأ فيها، فالعاملين بمختلف مستوياتهم لا بد من زيادة تدريبهم على مهارة الاتصال، وكيفية حل المشاكل، وكيفية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
٥. التحفيز المادي أو المعنوي الذي يعتبر الدافع الأساسي للحصول على أفضل ما لدى العاملين من قدرات مهنية، فهو يعزز روح المنافسة بين العاملين النابع من زيادة ولائهم لمؤسستهم.

٦. تنمية السلوك الإبداعي الهادف إلى توليد الأساليب والآليات التي من شأنها إنجاز المهام على أكمل وجه، إذ إن تبرز حاجة المنظمات لهذا البعد نتيجة لما تفرضه ظروف بيئة الأعمال، والتي من أهمها التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- كما وضع سميث (Smith, 2006, P597) ستة تصورات لأبعاد التمكين الإداري، واعتبروها المدخل الأساسي له في الأنظمة المدرسية، هي كالآتي:
١. البعد الأول: (اتخاذ القرار) مشاركة المعلمين في القرارات المؤثرة الحاسمة، والمرتبطة بعملهم مباشرة.
  ٢. البعد الثاني: (النمو المهني) التصور بأن بيئة العمل من شأنها منح النظام المدرسي النمو والتطور إداريًا ومهنيًا.
  ٣. البعد الثالث: (الحالة) وهي الاحترام والإعجاب المهني التي يستمدها الفرد من زملائه ومجتمعه.
  ٤. البعد الرابع: (الكفاءة الذاتية) أي أن الفرد لديه من القدرات والمهارات ما يسهل عمله عبر تطوير برامج فعالة.
  ٥. البعد الخامس (الاستقلالية) أي أن الفرد يمكنه أن يتحكم في العديد من جوانب عمله، ويكون لديه حرية كافية في اتخاذ قرارات معينه.
  ٦. البعد السادس (التأثير) أي أن يكون للفرد تأثيرًا على المتعلمين في البيئة المدرسية، وهو بالتالي يقدم الأشياء المفيدة.

#### معوقات التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري بصورة عامة يشتمل على تغيير في أساليب العمل القائمة في المدارس من خلال منح صلاحيات إضافية وما يرافقها من مسؤوليات أيضاً تناسب والصلاحيات الممنوحة، ومن الثابت في علم الإدارة أن عملية التغيير تتعرض لصعوبات ومعوقات مختلفة تحول دون التطبيق الأمثل للخطط المأمولة، ومن أبرز المعوقات التي تتعرض

لها أي عملية جديدة هي "مقاومة التغيير" المرتبطة بالجانب البشري بصورة مباشرة وبجوانب تنظيمية وإدارية أخرى.

بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فإنه يمكن وضع هذه المعوقات في ثلاث مجموعات، وهي كالآتي: (ندا، ٢٠١٩م، ص ١١٧-١١٩).

١. المعوقات الإدارية: وهي المشكلات الناتجة عن التعامل مع القواعد والسياسيات والأنظمة المعمول بها في المدرسة، كضعف الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبهم وتقييم أدائهم، بالإضافة لتخوف المديرين من التحولات في النظم السائدة، والتي قد تعود على مراكزهم بالضرر إذ كانت النظم الجديدة بحاجة لمستويات أفضل من التأهيل الإداري والمهني، والتخوف سيكبر في حال كانت هذه النظم تتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار.

٢. المعوقات التنظيمية: ومن أهمها وجود النظام البيروقراطي، إذ إنه بالأصل يعتمد على هيكل تنظيمي تقليدي هرمي بمستويات إدارية، وعليه فإن الأوامر تتدفق من أعلى لأسفل، الأمر الذي يعني كم كبير من اللوائح والقوانين التي تحكم تصرفات المدراء وما يندرج تحتهم من طاقم إداري ومعلمين، فهي لا تعطي فرصة للمبادرة أو الابتكار، وتزيد من اعتمادية المعلمين على مديرهم تحت مسمى اللوائح والقوانين.

٣. المعوقات البشرية: أي قلة العناصر البشرية المؤهلة لممارسة التحول المطلوب للتمكين الإداري، والذي قد يؤدي لنتائج معاكسه، ومقاومة هذا التحول نتيجة العديد من التخوفات المتعلقة بالمدراء والمرؤوسين على حد سواء.

وترى الباحثة أن هذه المجموعات الثلاث شاملة لمعوقات التمكين الإداري بصورته النمطية ويمكن إضافة المعوقات الفنية كمجموعة رابعة متعلقة بضعف توافر التجهيزات التقنية المساعدة لتطبيق التمكين الإداري.

### التمكين الإداري في المدارس الثانوية:

أشار Bowen and Lawler (1995, P73) إلى أن معادلة التمكين الإداري الناجح يجب أن تكون على النحو الآتي: التمكين = القوة + المعلومات + المعرفة + المكافآت، واعتبروا أن أي استبعاد لأي عنصر منها سيجعل النتيجة صفرًا. ويمكن لمدير المدرسة الوصول للتمكين الإداري عبر مخطط مدروس ومعد مسبقًا بعيدًا عن العشوائية، ويعتبر قياس قدرات الآخرين (تشخيص الواقع) هي أهم وأول خطوة في التمكين الإداري يتبعها اقتراح نموذج واضح ومرتبطة بتوقع النجاح وليس الفشل من خلال تجارب الآخرين في نجاحاتهم، ومن ثم لابد من تفويض السلطة مع المهام (وهو الشرط الأساسي لنجاح التمكين)، وأخيرًا تقديم التغذية العكسية (المبيضين والطراونة، ٢٠٠٨م، ص ٤٨٥).

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي إذ أنه الأنسب لدراسة معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، حيث تعبر المنهجية الوصفية عن نتائج الدراسة كمياً لمعرفة درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري في هذه المدارس من وجهة نظر مديريها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل هم من يمثلوا مجتمع الدراسة التي نحن بصددتها، إذ بلغ عددهم حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (١٩٧) مديراً موزعين على المديرية الأربعة العاملة في محافظة الخليل (مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية وسط الخليل، ومديرية يطا)، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الجنس

### جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الجنس

الإجمالي		الإناث		الذكور		المديرية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
25%	49	18%	17	31%	32	مديرية وسط الخليل
21%	42	20%	19	22%	23	مديرية شمال الخليل
36%	70	38%	35	34%	35	مديرية جنوب الخليل
18%	36	24%	22	13%	14	مديرية يثا
100.00	197	100.00%	93	100.00%	104	المجموع

\* إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2021)

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية لتمثل مجتمع الدراسة، وقد تم احتساب حجم العينة المطلوبة لتمثيل المجتمع باستخدام معادلة احتساب عينة عشوائية لمجتمع معروف وهامش الخطأ (٠.٠٥)، وكانت نتيجة المعادلة لعدد أفراد العينة المطلوبة (131) مفردة، والجدول رقم (٢) يظهر أعداد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل ونسبة كل منها مما تم توزيعه.

#### جدول (٢)

أعداد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل ونسبة كل منها مما تم توزيعه

النسبة المئوية	عدد الاستبانات	الوصف
١٠٠%	130	الاستبانات الموزعة
76.1%	99	الاستبانات المسترجدة
٧٦.١%	99	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

## أداة الدراسة:

لغرض جمع البيانات الأولية الكمية المرتبطة بهدف الدراسة الرئيس والأهداف الفرعية طُورت استبانة، إذ كانت الدراسات السابقة والإطار النظري هي المرشد الأساسي لتطويرها، كدراسة (العتيبي، ٢٠١٧م)، ودراسة (Smith, 2006)، ودراسة (ندا، ٢٠١٩م)، كما أُضيفت فقرات أخرى من أدبيات أخرى، وعليه أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (٣٣) فقرة موزعة على (٥) محاور، وقد صيغت فقرات الدراسة جميعاً بطريقة سلبية للتعبير عن معيقات التمكين الإداري كما تم اعتماد توزيع الاستبيان إلكترونياً ويدوياً بعدد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من مديري المدارس الثانوية، ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع فقرات الأداة على المحاور المختلفة.

## جدول (٣)

## توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
١	معيقات التمكين الإداري الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	٧
٢	معيقات التمكين الإداري الخاصة بالتطور الإداري والمهني	٦
٣	معيقات التمكين الإداري الخاصة بالتفويض	٨
٤	معيقات التمكين الإداري الخاصة بنظام الحوافز المتبع	٧
٥	معيقات التمكين الإداري الخاصة بتنمية السلوك الإبداعي	٥
	عدد فقرات أداة الدراسة	٣٣

## صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم اختبار الاعتماد على الصدق الظاهري والاتساق الداخلي، بخصوص الصدق الظاهري فالاستبانة عُرِضت لمجموعة من المتخصصين وأُخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في صياغة فقراتها بالشكل النهائي، أما الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فقد تم اختبار اتساق كل فقرة مع المحور الذي تتبعه أو ما يُعرف بصدق البناء الذي يستخدم فيه

معامل الارتباط الإحصائي بيرسون (Pearson)، والجدول رقم (٤) قيم مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور.

جدول (٤)

قيم مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور

المحاور/ الفقرات	1	2	3	4	5
١	.784**	.848**	.677**	.821**	.855**
٢	.732**	.819**	.713**	.830**	.876**
٣	.643**	.782**	.725**	.665**	.590**
٤	.664**	.672**	.757**	.646**	.704**
٥	.686**	.719**	.464**	.787**	.757**
٦	.579**	.722**	.614**	.626**	
٧	.582**		.649**	.366**	
٨			.487**		
الدرجة الكلية للمحور	.860**	.784**	.815**	.829**	.843**

أظهرت قيم معاملات الارتباط الواردة في الجدول رقم (٤) أعلاه، والتي تفيد بوجود ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والبعد الذي تمثله، كما أظهر الجدول ارتباطاً بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة مما يعني أن هنالك اتساقاً داخلياً بين فقرات الاستبانة، وأنها تشترك معاً في قياس البعد الذي تمثله.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لهذا الغرض، والذي يعني بأن أداة الدراسة ستعطي نفس النتائج في حال طبقت على عينة الدراسة ضمن نفس الظروف، ويشير الجدول رقم (٥) إلى قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الاستبانة.

جدول (٥)

قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ-ألفا
١	٧	0.788
٢	٦	0.854
٣	٨	0.786
٤	٧	0.816
٥	٥	0.821
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>٣٣</b>	<b>0.936</b>

أظهرت نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة أن محاور الدراسة والأداة بشكل عام قد سجلت قيمة مرتفعة لمعامل الثبات كرونباخ ألفا، أي أن الأداة تتمتع بالثبات، كما تشير النتائج إلى أن أداة الدراسة ستعطي نفس النتائج بنسبة (٩٣ %) في حال تم إعادة استخدام الأداة على نفس عينة الدراسة ووفق نفس الظروف.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- استخدمت الباحثة برنامج تحليل الرزم الإحصائية (SPSS)، بعد أن فرغت استجابات المبحوثين بإسناد ترميز رقمي كمي الذي مثل استجاباتهم اللفظية لتفسيرها كميًا بحسب الترميز الآتي: (موافق بشدة - ٥) (موافق - ٤) (محايد - ٣) (معارض - ٢) (معارض بشدة - ١)، والذي يفسر العبارات بعلاقة طردية بين درجة الموافقة المسندة رقميًا والاستجابة الفعلية للمبحوثين على فقرات الاستبانة، وفيما يأتي الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة عمومًا:
- اختبار مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي لفقرات ومحاور الدراسة.
  - احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
  - الجداول التكرارية لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفترات والمحاوَر بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار فرضيات البحث.

### تصحيح المقياس:

يطور مفتاح التصحيح بالاعتماد على ثلاث درجات للحكم على عبارات الأداة، تم احتساب الفرق بين أدنى قيمة لاستجابات عينة الدراسة وهي (١) للخيار (غير موافق بشدة) وأعلى قيمة وهي (٥) للخيار (موافق بشدة) لإيجاد "المدى"، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهي (٣)، وبتطبيق المعادلة فإن الناتج يكون (١.٣٣) يضاف للحد الأدنى وصولاً للحد الأعلى لإنشاء الفترات الثلاث، ويستخدم مفتاح التصحيح للحكم على عبارات الاستبانة والمحاوَر والإجابة عن أسئلة الدراسة بالاعتماد على الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (٦) فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على المقياس

### الجدول (٦)

فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على المقياس

الدرجة	الوسط الحسابي
متدنية	٢.٣٣-١
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5-3.68

### وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية التي تقدم وصفاً عاماً لعينة الدراسة من خلال التوزيع التكراري والنسب المئوية للتكرارات الممثلة لعينة الدراسة.

## جدول (٧)

## الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	المجموع
المديرية	مديرية تربية وسط الخليل	30	30.3%	٩٩
	مديرية تربية شمال الخليل	17	17.2%	
	مديرية تربية جنوب الخليل	35	35.4%	
	مديرية تربية يطا	17	17.2%	
الجنس	نكر	51	51.5%	٩٩
	أنثى	48	48.5%	
الدرجة العلمية	بكالوريوس	65	65.7%	٩٩
	دراسات عليا	34	34.3%	
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	8	8.1%	٩٩
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	5	5.1%	
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	19	19.2%	
	١٥ سنة فأكثر	67	67.7%	

يظهر جدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة كان مماثلاً تقريباً من التوزيع النسبي لأعداد مديري المدارس الثانوية في كل مديرية من المديريات الأربعة في مقابل العدد الإجمالي للمدرّاء في المحافظة، وأن استجابة مدرّاس الذكور كانت أعلى من مدرّاس الإناث، كما أظهر الجدول بأن النسبة الأعلى من مديري المدارس الثانوية هم من حملة البكالوريوس (65.7%)، مما يدل على اهتمام وزارة التربية والتعليم بأهلية مدرّاء المدارس الثانوية كونها من أهم وأصعب المراحل التي يمر بها الطالب أثناء حياته الدراسية، أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا (34.3%) أيضاً يعزز هذا التوجه، وأخيراً أظهرت نتائج هذا الجدول بأن غالبية مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرة العملية، وهي نتيجة منطقية كون سياسة وزارة التربية والتعليم تهتم برفد المدارس الثانوية بمدرّاء سبق لهم خبرة في التعليم وإدارة مدرّاس أساسية.

## نتائج الدراسة

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول: "ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري المدارس؟" والتي يوضحها الجدول رقم (٨):  
جدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار وجهة نظر المدرء

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	لا تسمح وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس بالمشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية فيها.	3.10	1.045	متوسطة
5	2	لا تسمح وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس بالمشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية في مدراسهم.	2.72	0.980	متوسطة
3	3	لا تنتهج وزارة التربية والتعليم أسلوبًا علميًا في صياغة القرارات التربوية، (تحديد المشكلة، تحليلها، وضع المعايير والبدائل).	2.58	0.822	متوسطة
1	4	هنالك نقص في الإمكانيات والموارد التي توفرها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس بما يساعدهم في اتخاذهم القرارات.	2.52	0.825	متوسطة
2	5	لا توفر وزارة التربية والتعليم المعلومات الكافية لمديري المدارس مما يعيق عملية اتخاذ القرار.	2.34	0.810	متوسطة
7	6	لا يسمح مدير المدرسة للمعلمين المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية اليومية أو الموسمية في المدرسة.	2.20	0.903	متدنية
6	7	لا يسمح مدير المدرسة للطاقم الإداري المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية اليومية أو الموسمية في المدرسة.	1.98	0.756	متدنية
		الدرجة الكلية للمحور	2.49	0.941	متوسطة

يشير الجدول (٨) بأن الدرجة الكلية لهذا المحور كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.941) وأن معظم فقراته كانت الاستجابات فيها متوسطة، وكانت الفقرة رقم (٤) التي تنص على "لا تسمح وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس بالمشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية فيها" الأعلى موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣.١٠) وانحراف معياري (١.٠٤٥) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متوسطة)، فيما كانت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "لا يسمح مدير المدرسة للطاقم الإداري المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التربوية اليومية أو الموسمية في المدرسة" الأقل موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٥٦) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متدنية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من القوموي وآخرون (٢٠٢١م) ودراسة Qaralleh (٢٠٢٠) التي كانت نتائج محور المشاركة في اتخاذ القرارات (متوسطة)، فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كل من العتيبي (٢٠١٧م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للمشاركة في اتخاذ القرار، ودراسة العنزلي وآخرون (٢٠٢٠م) والتي كانت درجة المشاركة في اتخاذ القرار فيها متدنية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مشكلة المركزية في اتخاذ القرارات والهرمية المفرطة المتبعة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في مختلف المحافظات والتي تؤدي إلى إعاقة عملية التمكين الإداري في المدارس على اختلافها، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات مع مديري المدارس لا يتعدى القرارات الروتينية دون إمكانية تدخلهم في رسم استراتيجيات التعليم في مدارسهم والتي يرى العديد من المدراء أنهم الأقدر على رسم هذه الاستراتيجيات في ظل خبرتهم الميدانية في التعامل مع مختلف الظروف وتعاملهم المباشر مع المشاكل التي تعرض لهم في أعمالهم اليومية.

**نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني:** "ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة

بالتطور الإداري والمهني من وجهة نظر مديري المدارس؟" والتي يوضحها الجدول رقم (٩):

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التطور الإداري والمهني من وجهة نظر المدراء

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	الفعاليات وورش العمل التي تقدمها الوزارة غير كافية لنمو وتطوير الكادر الإداري والمعلمين.	2.72	0.881	متوسطة
1	2	لا تمتلك وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية واضحة لتنمية قدرات مديري المدارس الثانوية	2.56	0.906	متوسطة
2	3	لا تمتلك وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية واضحة لتنمية الكوادر الإدارية في المدارس التابعة لها.	2.43	0.847	متوسطة
3	4	لا تمتلك وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية واضحة لتنمية الكوادر التعليمية في المدارس التابعة لها.	2.30	0.775	متدنية
4	5	هنالك نقص في ورش العمل والفعاليات التدريبية التي توفرها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس.	2.20	0.795	متدنية
5	6	هنالك نقص في ورش العمل والفعاليات التدريبية التي توفرها وزارة التربية والتعليم للمعلمين في المدارس الثانوية.	2.15	0.719	متدنية
		الدرجة الكلية للمحور	2.39	0.843	متوسطة

يشير الجدول (9) بأن الدرجة الكلية لهذا المحور كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وانحراف معياري (٠.٨٤٣)، وكانت الفقرة رقم (٦) التي تنص على "الفعاليات وورش العمل التي تقدمها الوزارة غير كافية لنمو وتطوير الكادر الإداري والمعلمين" الأعلى موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٨١) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متوسطة)، فيما كانت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "هنالك نقص في ورش العمل

والفعاليات التدريبية التي توفرها وزارة التربية والتعليم للمعلمين في المدارس الثانوية" الأقل موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.١٥) وانحراف معياري (٠.٧١٩) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متدنية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من عرقوب وآخرون (٢٠١٨م)، والزعيم والعاجز (٢٠١٤م) حيث أشارت الدراستان أن درجة التطور الإداري والمهني كانت (متوسطة)، فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كل من العتيبي (٢٠١٧م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة في محور التطور الإداري والمهني، ودراسة العنزي وآخرون (٢٠٢٠م) والتي كانت درجة التطور الإداري والمهني فيها مرتفعة جدًا لبعض العبارات و متدنية لعبارات التطور الإداري والمهني الموجه للمديرين.

تفسر الباحثة توسط درجة التطور الإداري والمهني كأحد معيقات التمكين الإداري بأن التمكين بمعناه الواسع يشتمل على تطوير القدرات والمهارات لمختلف القوى البشرية العاملة في المدارس ابتداءً من المدراء ووصولاً إلى المعلمين، وهنا لا يكفي مديريات التربية والتعليم النظر إلى عدد الدورات التدريبية التي تعقدتها للمدرين والمعلمين على حد سواء بل إلى جودة هذه الورش والدورات التدريبية، حيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد أقرت بعدم وجود نقص في الدورات التدريبية وإنما في جودة هذه الفعاليات وتأثيرها المباشر على تنمية وتطوير الكوادر مهنيًا وإداريًا.

**نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث:** "ما درجة معيقات التمكين الإداري

الخاصة بالتقويض من وجهة نظر مديري المدارس؟" والتي يوضحها الجدول رقم (١٠):

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفويض الإداري من وجهة نظر المدراء

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يحجم المسؤولون الإداريون في وزارة التربية والتعليم عن تفويض مديري المدارس تجنباً لوقوع أخطاء.	2.87	0.944	متوسطة
1	2	لا تمتلك وزارة التربية والتعليم تعليمات مكتوبة وواضحة لعملية التفويض.	2.77	0.879	متوسطة
6	3	يحجم المسؤولون الإداريون في وزارة التربية والتعليم عن تفويض مديري المدارس لعدم توفر الاستقرار الوظيفي للمراكز التي يشغلونها.	2.76	0.870	متوسطة
2	4	لا تنتهج وزارة التربية والتعليم عملية التفويض بين مديري المدارس الثانوية والمديريات التابعين لها.	2.61	0.843	متوسطة
5	5	يحجم المسؤولون الإداريون في وزارة التربية والتعليم عن تفويض مديري المدارس رغبة في التمسك بمراكزهم.	2.55	0.918	متوسطة
4	6	عملية التفويض التي تطبقها وزارة التربية والتعليم لا تؤدي إلى تعزيز قدرات مديري المدارس الثانوية المهنية.	2.52	0.813	متوسطة
3	7	عملية التفويض التي تطبقها وزارة التربية والتعليم لا تؤدي إلى تعزيز قدرات مديري المدارس الثانوية الإدارية.	2.43	0.758	متوسطة
8	8	لا يمنح مدير المدرسة الطاقم الإداري والمعلمين التفويض للقيام بمهامهم.	2.05	0.747	متدنية
		الدرجة الكلية للمحور	2.57	0.878	متوسطة

يشير الجدول (١٠) بأن الدرجة الكلية لهذا المحور كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٥٧) وانحراف معياري (٠.٨٧٨). وأن معظم فقراته كانت الاستجابات فيها متوسطة، وكانت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يحجم المسؤولون الإداريون في وزارة التربية والتعليم عن تفويض

مديري المدارس تجنباً لوقوع أخطاء" الأعلى موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٤٤) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متوسطة)، فيما كانت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على "لا يمنح مدير المدرسة الطاقم الإداري والمعلمين التفويض للقيام بمهامهم" الأقل موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٤٧) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متدنية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من العنزي وآخرون (٢٠٢٠م)، ودراسة ندا (٢٠١٩م)، ودراسة القدومي وآخرون (٢٠٢١م) حيث كانت درجة التفويض الإداري فيها (متوسطة)، فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠١٧م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة في محور التفويض الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مشكلة المركزية المتفشية في مديريات التربية والتعليم والتي تحد من إمكانية منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى، بالإضافة إلى الانطباعات والأفكار التقليدية المرتبطة بمبدأ تفويض السلطات حيث أن إجماع المسؤولين عن تفويض صلاحياتهم يكون مردّه في كثير من الأحيان لعدم رغبة المدير أو المسؤول الظهور بمظهر الضعيف أمام الآخرين وخاصة من هم في المستويات الإدارية الأعلى وذلك من خلال تفويض مهامه إلى من هم أكفأ منه في أدائها، كما ترى الباحثة أن التفويض الإداري كعميق لعملية التمكين في بعض الأحيان يرتبط بمحاولة تقليل فرص حدوث الأخطاء حيث يرغب المدراء عادة إلى تولي المسؤوليات بأنفسهم خاصة تلك التي يمكن أن تؤدي إلى مشاكل في حال عدم أدائها بالشكل الملائم فيلجأ المدير إلى عدم تفويض هذه الصلاحيات.

**نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع:** "ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بنظام الحوافز من وجهة نظر مديري المدارس؟" والتي يوضحها الجدول رقم (١١):

## جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نظام الحوافز من وجهة نظر المدراء

رقم الفقرة	الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
5	1	متوسطة	1.247	3.43	لا تعتمد وزارة التربية والتعليم نظام ترقية مرتبط بإنجازات مديري المدارس في المجال الإداري والمهني.
1	2	متوسطة	1.132	3.23	لا تتبع وزارة التربية والتعليم سياسة واضحة لنظام حوافز موجه لمديري المدارس الثانوية بناءً على تميزهم وإبداعهم.
2	3	متوسطة	1.147	3.10	لا تتبع وزارة التربية والتعليم سياسة واضحة لنظام حوافز موجه للطواقم الإدارية والمعلمين بناءً على تميزهم وإبداعهم.
6	4	متوسطة	1.105	2.68	لا يرفع مدير المدرسة تقارير أداء المعلمين وإنجازاتهم للمديريات مما يمنعهم الحصول على الحوافز التي يستحقونها.
3	5	متوسطة	1.111	2.64	نظام الحوافز المادي أو المعنوي لا يؤدي إلى تعزيز قدرات الكوادر الإدارية والمعلمين نحو التميز والإبداع.
4	6	متوسطة	0.895	2.45	لا تعمم وزارة التربية والتعليم الأفكار الإبداعية الناجحة على المدارس بهدف بث روح المنافسة بينهم.
7	7	متدنية	0.682	2.06	لا يتبع مدير المدرسة نظامًا واضحًا لتحفيز معلميه وطلابه مما يحد على إبداعهم وتميزهم.
الدرجة الكلية للمحور					
		متوسطة	1.146	2.80	

يشير الجدول (١١) بأن الدرجة الكلية لهذا المحور كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (١.١٤٦) وأن معظم فقراته كانت الاستجابات فيها متوسطة، وكانت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "لا تعتمد وزارة التربية والتعليم نظام ترقية مرتبط بإنجازات مديري

المدارس في المجال الإداري والمهني " الأعلى موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.٢٤٧) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متوسطة)، فيما كانت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "لا يتبع مدير المدرسة نظامًا واضحًا لتحفيز معلميه وطلابه مما يحد على ابداعهم وتميزهم" الأقل موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٦٨٢) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متدنية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من العنبي (٢٠١٧م)، ودراسة Qaralleh (٢٠٢٠) حيث كانت الدرجة فيما يتعلق بتشكيل نظام الحوافز الحالي عائقًا أمام التمكين الإداري (متوسطة).

وترى الباحثة أن توسط درجة نظام الحوافز المستخدم في وزارة التربية والتعليم كأحد معيقات التمكين الإداري يعود لكون نظام الحوافز المعتمد من الوزارة لا يليب طموحات العاملين في المدارس، وقد شكل تعديل نظام الحوافز مؤخرًا أحد أهم المطالبات النقابية والتي أدت إلى مشاكل وتقطيعات في انتظام العملية التدريسية من خلال الإضراب الذي خاضه المعلمون في المدارس الحكومية نهاية العام الأكاديمي ٢٠٢١/٢٠٢٢، وترى الباحثة أن نظام الحوافز يعتبر أحد أهم المعوقات التي تعيق عملية التمكين الإداري لما له من تأثير مباشر على مختلف القوى البشرية العاملة في المدارس.

**نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الخامس:** "ما درجة معيقات التمكين الإداري الخاصة بتنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر مديري المدارس؟" والتي يوضحها الجدول رقم (١٢):

## جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر المدرء

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	لا توفر وزارة التربية والتعليم الإمكانات المادية لتعزيز الإبداع والتميز في المدارس الثانوية.	2.90	1.045	متوسطة
2	2	لا توفر وزارة التربية والتعليم الإمكانات البشرية المؤهلة لتعزيز الإبداع والتميز في المدارس الثانوية.	2.87	1.046	متوسطة
4	3	لا تمنح وزارة التربية والتعليم مديري المدارس الصلاحيات الكاملة لاستثمار إمكانات الطواقم الإدارية والمعلمين في تشجيعهم لزيادة قدراتهم الإبداعية والمهنية.	2.69	0.955	متوسطة
3	4	لا تشجع وزارة التربية والتعليم أفكار الإبداع والتميز التي تؤدي لرفع مستوى الجودة في العملية الإدارية والتعليمية.	2.47	0.733	متوسطة
5	5	لا تتابع مديريات التربية والتعليم مديري المدارس أثناء إعدادهم للتقارير المرتبطة بالسلوك الإبداعي للطواقم الإدارية والمعلمين فيها.	2.44	0.895	متوسطة
		الدرجة الكلية للمحور	2.67	0.957	متوسطة

يشير الجدول (١٢) بأن الدرجة الكلية لهذا المحور كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٥٧) وأن جميع فقراته كانت الاستجابات فيها متوسطة، وكانت الفقرة رقم (١) التي تنص على "لا توفر وزارة التربية والتعليم الإمكانات المادية لتعزيز الإبداع والتميز في المدارس الثانوية" الأعلى موافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (١.٠٤٥) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متوسطة)، فيما كانت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "لا تتابع مديريات التربية والتعليم مديري المدارس أثناء إعدادهم للتقارير المرتبطة بالسلوك الإبداعي للطواقم الإدارية والمعلمين فيها" الأقل موافقة بين استجابات أفراد عينة

الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وانحراف معياري (٠.٨٩٥) وكانت الدرجة الكلية للفقرة (متوسطة).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو خطاب (٢٠٠٨م)، فيما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي وآخرون (٢٠٢٠م)، والتي كان محور تنمية السلوك الإبداعي (متدنياً)، ودراسة الزهراني (٢٠١٨م) والتي أشارت إلى أن محور تنمية السلوك الإبداعي وهو المتعلق بالمعوقات البشرية في الدراسة كان بدرجة (مرتفعة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تنمية السلوك الإبداعي مرتبط بصورة مباشرة بعملية التمكين الإداري بل أنه يشكل عصباً رئيسياً في هذه العملية، وإن توسط درجة تنمية السلوك الإبداعي كأحد معوقات التمكين الإداري يعني أن هنالك نقصاً كبيراً في تبنيه من قبل وزارة التربية والتعليم، حيث أن تركيز الوزارة في كثير من الأحيان يكون منصباً على المناهج والبنية التحتية فيما يتم تجاهل تنمية السلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات والمديرين على حد سواء، كما أن الضعف في مخصصات المدارس الموجهة لتنمية الإبداع والسلوك الإبداعي يؤدي إلى إعاقة تطبيق التمكين الإداري فيها.

**نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس؟، والتي يوضحها جدول رقم (١٣):

## جدول (١٣)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) للفروق في المتوسطات الحسابية لمعيقات التمكين الإداري تبعًا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيقات المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	٥١	2.48	0.609	٠.١٠٥	0.917
	أنثى	٤٨	2.50	0.566		
معيقات التطور الإداري والمهني	ذكر	٥١	2.36	0.624	٠.٥٠٤	0.575
	أنثى	٤٨	2.43	0.633		
معيقات التفويض الإداري	ذكر	٥١	2.54	0.569	٠.٦١٧	0.615
	أنثى	٤٨	2.60	0.505		
معيقات نظام الحوافز	ذكر	٥١	2.88	0.825	٠.١٠٥	0.247
	أنثى	٤٨	2.71	0.614		
معيقات تنمية السلوك الإبداعي	ذكر	٥١	2.63	0.747	٠.٥٠٤	0.539
	أنثى	٤٨	2.72	0.693		
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	ذكر	٥١	2.58	0.567	٠.٦١٧	0.954
	أنثى	٤٨	2.58	0.477		

تشير نتائج الجدول (١٣) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير (٠.٩٥٤)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Qaralleh, 2020) ودراسة (القُدومي وآخرون، ٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعملية التمكين الإداري ومعيقاته ترتبط بمتغير الجنس.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدرجة العلمية؟، والتي يوضحها جدول رقم (١٤):

## جدول (١٤)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) للفروق في المتوسطات الحسابية لمعوقات التمكين الإداري تبعًا لمتغير الدرجة العلمية.

المتغير	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيقات المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	٦٥	2.55	0.570	1.442	0.153
	دراسات عليا	٣٤	2.37	0.605		
معيقات التطور الإداري والمهني	بكالوريوس	٦٥	2.39	0.665	-0.148	0.883
	دراسات عليا	٣٤	2.41	0.554		
معيقات التفويض الإداري	بكالوريوس	٦٥	2.63	0.509	1.616	0.109
	دراسات عليا	٣٤	2.45	0.576		
معيقات نظام الحوافز	بكالوريوس	٦٥	2.81	0.747	0.134	0.894
	دراسات عليا	٣٤	2.79	0.711		
معيقات تنمية السلوك الإبداعي	بكالوريوس	٦٥	2.73	0.728	0.984	0.328
	دراسات عليا	٣٤	2.58	0.701		
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بكالوريوس	٦٥	2.62	0.522	0.952	0.343
	دراسات عليا	٣٤	2.52	0.526		

تشير نتائج الجدول أعلاه بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير

الدرجة العلمية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير (٠.٣٤٣)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القدمي وآخرون، ٢٠٢١) ودراسة (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

**نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثامن:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة العملية؟، والتي يوضحها جدول رقم (١٥):

جدول (١٥)

اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لمعيقات للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيقات المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.076	3	0.025	0.071	0.975
	داخل المجموعات	33.523	95	0.353		
	المجموع	33.598	98			
معيقات التطور الإداري والمهني	بين المجموعات	0.058	3	0.019	0.048	0.986
	داخل المجموعات	38.357	95	0.404		
	المجموع	38.414	98			
معيقات التفويض الإداري	بين المجموعات	0.037	3	0.012	0.041	0.989
	داخل المجموعات	28.253	95	0.297		
	المجموع	28.290	98			
معيقات نظام الحوافز	بين المجموعات	0.785	3	0.262	0.481	0.696
	داخل المجموعات	51.661	95	0.544		
	المجموع	52.446	98			
معيقات تنمية	بين المجموعات	1.412	3	0.471	0.909	0.440

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السلوك الإبداعي	داخل المجموعات	49.195	95	0.518		
	المجموع	50.607	98			
الدرجة الكلية للمتكمين الإداري	بين المجموعات	0.109	3	0.036	0.129	0.943
	داخل المجموعات	26.671	95	0.281		
	المجموع	26.780	98			

تشير نتائج الجدول أعلاه بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في معيقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدرجة العلمية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير (0.923)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنبي، 2017) ودراسة (القدومي وآخرون، 2021) التي خلصت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، والخبرة العملية) إلى أن المعوقات التي تواجه المديرين في مديريات التربية المختلفة هي ذاتها في المدارس الثانوية على حد سواء، والقوانين التي تتبعها وزارة التربية والتعليم - والتي يرى بعض المدراء أنها من معيقات التمكين الإداري - تطبق على الجميع دون تمييز تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، والخبرة العملية).

**ملخص النتائج والتوصيات:****ملخص النتائج:**

- جاءت جميع نتائج محاور الاستبانة التي أجاب عليها مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل متوسطة.
- أشارت النتائج إلى أن محور المعوقات المرتبطة بنظام الحوافز كان الأعلى بين المحاور الأخرى، تلاه كل من معيقات تنمية السلوك الإبداعي والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات على الترتيب، فيما جاء محور معيقات التطور الإداري والمهني في المرتبة الأخيرة.
- لم تظهر نتائج الدراسة أي دلالات إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة العملية) لمديري المدارس الثانوية.

**توصيات الدراسة:**

- تعديل نظام الحوافز المعتمد في الوزارة للمدراء والمدرسين وربطها جزئياً بعملية التمكين الإداري في المدارس، وذلك من خلال استحداث نموذج رقمي لتقييم التقارير الشهرية المرفوعة من المدارس للمديريات التابعة لها في الوزارة.
- تعزيز تفويض السلطات ودعم السلوك الإبداعي لمديري المدارس والمعلمين على حد سواء، وإدراجها كبند واضح ضمن التقييم السنوي للمدراء والمدرسين في السلك التربوي والاعتماد عليها في الترقيات والفعاليات التدريبية في وزارة التربية والتعليم.
- تعزيز مشاركة مديري المدارس الثانوية والمعلمين بعملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات التعليمية بالتعاون مع طواقم المديريات ذوي العلاقة، من خلال عقد لقاء فصلي للمدراء في المديريات المختلفة برعاية المديرية للنقاش فيما يتعلق بالقرارات الإدارية اللازمة.
- تعديل ورش العمل والفعاليات التي تقيمها الوزارة للعاملين في السلك التربوي بما يخدم المتطلبات الخاصة بتعزيز عملية التمكين الإداري، من خلال تطوير نموذج للتغذية الراجعة العكسية للفعاليات التي تقيمها الوزارة، وتحليل ومناقشة نتائج النموذج مع المدراء وتعديل الفعاليات القادمة في ضوء المقترحات الجديدة.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية.

- عبابنة، رامي، والشقران، رامي. (٢٠١٣م). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٢٠٠٢)، ٤٥٩-٤٨٦.
- الكندري، عيسى، يوسف، أحمد خضر. (٢٠١٦م). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة التربية جامعة الأزهر. 169(3)، 414-٤٤٧.
- العبيدي، محمد. (٢٠٠٤م). سيكولوجية الإدارة التعليمية (الطبعة الأولى). دار الثقافة، عمان، الأردن.
- مطلق، إيمان. (٢٠٢٠م). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٤ (١٠)، ١٩-٣٩.
- الرقب، منة، أبو كريم، أحمد. (٢٠٢٠م). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العنزي، منى، معوض، صلاح الدين، العجمي، محمد. (٢٠٢٠م). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ١١٠ (٣)، ٦٣١-٦٥٠.
- قفيشة، عاودة (٢٠٢٠م)، تطبيق اتفاقيات حقوق الإنسان على المستوى المحلي: الحالة الفلسطينية. المجلة الدولية للقانون، ٩ (١) ١١-٥٢.

- أفندي، عطية (٢٠٠٣م). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦م). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الرازي، زين الدين. (١٩٩٩م). مختار الصحاح. المكتبة العصرية - الدار النموذجية، الطبعة الخامسة، بيروت، لبنان.
- الوادي، محمود حسين (٢٠١٢م). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزعيم، محمد، العاجز، فؤاد (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهراني، عبد الله. (٢٠١٨م). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، (٢)٣٤، ٣٨٩-٣٥٦.
- العتيبي، غلباء (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. (٢)١٧٣، ٦٢٨-٧٠٠.
- نداء، دعاء. (٢٠١٩). التمكين الإداري مدخل لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية بالمنصورة، (٤)١٠٧، ١٠٤-١٣٣.
- الدويش، عبد العزيز. (٢٠١٣م). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٤، ٦٩-١٢٣.

- أبو خطاب، إبراهيم، العاجز، فؤاد. (٢٠٠٨م). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية . غزة، فلسطين.
- المبيضين، محمد نيب، الطراونة، محمد أحمد. (٢٠٠٨): أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، ٣٨(٢)، ٤٨٠-٥٠٥.
- القدومي، عبد الناصر؛ جعيدي، مي؛ تريتير، صفية؛ كوبري، صدام؛ القاسم، محمد؛ عليان، سميرة. (٢٠٢١). بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، المجلة العربية للنشر العلمي، ٣٣(٢)، ٥١٠-٥٣٣.
- شعيبات، محمد؛ عرقوب، صباح؛ شرياتي؛ نجاه؛ زبون، ياسر. (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٨(٣)، ٤١٦-٤٢٨.
- الجريدة، محمد، المنوري، أحمد. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة، ٢٠(١)، ٨٧-٤١.
- شقورة، محمد؛ الأغا، صهيب؛ وعساف، محمود. (٢٠١٥). متطلبات التمكين الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خلفه، سارة، عيساوي، فلة. (٢٠١٨). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، ٢(١)، ٣٥٧-٣٦٦.

- سلامة، سلامة. (٢٠١٦م). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٠٠٢(٠٠٦)، ١٥-٥٤ .
- سورجي، كاوه، ونصير، نعيم. (٢٠١٠م). التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية في إقليم كردستان-العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الكرك، الأردن.
- اليازجي، إبراهيم، ومشمش، أشرف. (٢٠٢٠م). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- Kydd, L., Crawford, M., & Riches, C. (1997). Professional development for educational management. McGraw-Hill Education (UK).
- Smith, E. (2006). Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study. South African journal of education, 26(4), 595-607.
- Asiri, Ali, Al-Sharqi, Omar (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8(2), 157-184.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. Public Administration Review, 73(3), 490-506.
- Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. International Education Studies, 12(6), 120-133.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. MIT Sloan Management Review, 36(4), 73.
- Qaralleh, Thikryat. (2020). The Reality of Administrative Empowerment Among School Leaders. International Journal of Educational Sciences, 30(1-3), 40-49.