

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة

كما يراه المديرون أنفسهم

صباح محمود مصطفى عرقوب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1435هـ / 2014م

واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة

كما يراه المديرون أنفسهم

إعداد:

صباح محمود مصطفى عرقوب

بكالوريوس

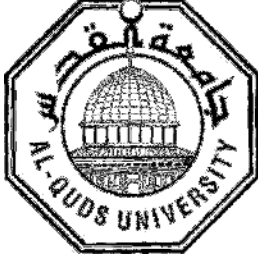
المشرف:

الدكتور محمد شعيبات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية

العلوم التربوية _ جامعة القدس

1435هـ/2014م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم

اسم الطالبة: صباح محمود مصطفى عرقوب

الرقم: 21210004

المشرف: د. محمد شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 16/08/2014 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- | | | | |
|-----------------------|-------------------|-----------|---|
| 1. رئيس لجنة المناقشة | د. محمد شعيبات | التوقيع : |  |
| 2. ممتحناً داخلياً | د. محمود أبو سمرة | التوقيع : |  |
| 3. ممتحناً خارجياً | د. كمال مخامرة | التوقيع : |  |

القدس _ فلسطين

1435هـ / 2014م

الإهداء

إلى من علّمني معنى نور العلم وأضاء طريقني بحنانه..... إلى روح والدي الشهيد

إلى نبع الحنان إلى أجمل كلمة أنطقها وأسمعها..... إلى والدتي العزيزة

إلى روح أخوي واصف ومصطفى رحمهما الله

إلى أخوتي وأخواتي أحبائي الذين وقفوا إلى جانبي وشجعوني

إلى زوجي الحبيب رفيق الدرب الذي كان الشمعة التي أنارت طريقني

إلى فلذة كبدي أحبائي أولادي سعد، مصطفى، رامي

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث ثمرة جهدي

الباحثة: صباح محمود مصطفى عرقوب

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

صباح محمود مصطفى عرقوب

التاريخ:

الشكر والعرفان

من بعد الله سبحانه وتعالى

يطيب لي ويسعدني بعد أن انتهيت من كتابة هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى الدكتور محمد شعيبات الذي أشرف على هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة والعمل على إثرائها. والشكر موصول إلى أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس، وإلى أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة من أساتذة جامعات وغيرهم.

كما وأقدم شكري وعرفاني إلى الدكتور محسن عدس والدكتور عفيف زيدان والدكتور مفيد عرقوب.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على إخراج هذا البحث إلى حيز الوجود وأرجو الله عز وجل أن يكون هذا العمل نافعاً.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، وتكونَ مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية، والبالغ عددهم (244) مديراً ومديرة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية وفق متغيرات الدراسة وتمثل، (82%) من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (200)، مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (40) فقرة، موزعة على خمسة محاور. وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم كان بدرجة عالية، على الدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي قدره (3.76) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.

وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، ومنها الاستمرار في اعتبار التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليا في المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية التي تسعى لتطبيقه، توسيع مشاركة المديرين الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة الوصول إلى التمكين الإداري دون الخوف من النتائج، رصد المزيد من المكافآت للتميز، وحوافز المادية والمعنوية من شأنها رفع مستوى الأداء في العمل الإداري والمدرسي.

The Status of Administrative Empowerment of School Principals in Ramallah and Al-Bireh Schools as seen by the Principals Themselves

Prepared by: Sabah M. Arqoub

Supervised by: *Dr. Mohammad Shuibat*

ABSTRACT

This study aimed at identifying the status of administrative empowerment of school principals in Ramallah and Al-Bireh schools as seen by the principals themselves. The population of the study consisted of all schools principals in public, private and UNRWA schools with a total of (244). A stratified random sample was chosen according to the study variables which represented 82% of the population and with a total of 200 male and female principals. To achieve the goal of the study, the researcher developed a 40-item questionnaire distributed on five domains. The validity and reliability of this tool were examined by appropriate statistical methods.

The findings of the study showed that the administrative empowerment of school principals in Ramallah and Al-Bireh from their point of view was high on the degree of the overall scale, with a mean of (3.76). The findings also showed that there were no statistically significant differences between the average of estimates of the members of the sample due to the study variables (scientific qualifications, supervising body and years of experience), whereas there were statistically significant differences among the average estimates of the members due to the variables of sex and group work for the benefit of male principals.

In light of these findings, the researcher came out with several recommendations.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

إن سرعة تغيرات العصر الذي نعيشه الآن، والاختراعات المبتكرة والمتلاحقة، تجعلنا نعتقد أن المستقبل سوف يكون مختلفاً بالنسبة لجيل اليوم والغد، كما كان اليوم مختلفاً عن الأمس لنا ولآبائنا. وقد يظهر عالم الغد مكاناً غريباً بالنسبة لجيل اليوم مالم نعد العدة لاستقبال مفاجآته وتحدياته، وتعد المدرسة من أهم محطات تكوين هذا الاستعداد، فهي التي يجب أن تدار بفعالية وأن يُعدَّ طلابها لكي يتسنى لهم العيش والتكيف في مجتمعهم، فضلاً عن مواجهة تحديات المستقبل ومنافسة الآخرين، في عالم لا يعرف حدوداً للإقليمية. إن الإدارة، أياً كان نوعها، هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من

ممارسات إدارية. كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج من التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث (الفاضل، 2010).

ونظراً لأهمية الإدارة التربوية في تطوير التعليم وتحديثه، فقد كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم العرب المنعقد في طرابلس عام 1998م، ما يتصل بتحديث الإدارة التربوية في إطار صياغة الرؤية المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، حيث أكد المؤتمر حاجة الأنظمة التربوية في الوطن العربي إلى إدارة تطوير لا إدارة تسيير. وعليه فإن من الضروري وجود إدارة تربوية متجددة قادرة على قيادة عملية التجديد، وهذا يتطلب اعتماد اللامركزية في الإدارة، وتفويض السلطات الإدارية للمناطق التعليمية بشكل واسع، وإفساح قدر من الحرية للإدارات التربوية، وإطلاعها على ما يستجد في التربية. ومع ذلك نجد إدارات النظام التربوي، لاتزال مثقلة بالعديد من المشكلات، فالمفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة، والتي تنقلها من مجرد عملية تسيير روتينية للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة وابتكار وإبداع، لم تصل إلى قلب الإدارات التربوية وجوهرها، في العديد من النظم التربوية العربية (عماد الدين، 2001). وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي المؤسسات التربوية الاهتمام لتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجئة أن تولي المؤسسات التربوية اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية، عن طريق تبني مفهوم التمكين الإداري، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وهو ما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن"؛ لذلك أصبح موضوع التمكين الإداري محط اهتمام من قبل الباحثين (الفاضل، 2010).

لقد تم تطوير مفهوم التمكين الإداري من خلال المفهوم الياباني لمصطلح (Kaizen)، والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية والانتاجية والخدمية على حد سواء. إذ أن الأفراد العاملين في حقل معين يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة الأداء المراد إنجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين (حمود، 2010).

وقد وضح خطاب (2001)، أن مفهوم التمكين الإداري ظهر في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، أياً كان نوعها، ويتبلور هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، ويترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة. وهناك تحولات في المفاهيم الإدارية أثرت في منظمات القرن الواحد والعشرين، في سباقها نحو التميز، ونحو تحقيق الميزة التنافسية، وهذا السباق لا يكاد يستثني منظمة واحدة. فالمنظمات تتأثر بهذه التحولات، وبهذا السباق نحو تطبيق المفاهيم، وتبني تطورات مثل التحول إلى المنظمة المتعلمة، ومنظمة المعرفة، والتمكين الإداري، وبرنامج إدارة الجودة الشاملة وغيرها من تطورات في المفاهيم الإدارية التي لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التي تسعى للتنمية والتجديد والتميز. واستخدم التمكين كمدخل إداري في بداية القرن العشرين الماضي. وبالرغم من كثرة الأبحاث التي تهدف لوضع التمكين الإداري في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العلمي، إلا أننا نجد تبايناً في مدخلات التمكين الإداري ومخرجاته بين فئة المؤيدين؛ يعود سببه إلى تباين البيئات والثقافات والمستويات التعليمية والخبرات العملية لهذه الفئة.

أما العبيدين (2001)، فتعزو التباين في ذلك الى اختلاف المعيار الذي يتم اعتماده لتحديد مفهوم التمكين الإداري ، وذكرت ثلاثة معايير:

1. معايير العملية الإدارية: ينظر مستخدمو هذا المعيار للتمكين على أنه عملية إدارية تتضمن مدخلاتها تفويض العاملين صلاحيات اتخاذ القرار، وتهيئة الظروف المواتية لتطبيق تلك القرارات، ويكون المدراء المكناء القادرون على تحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف بفاعلية.

2. معيار الهدفية: تمثل عملية التمكين الإداري في هذا المعيار المدخلات.

3. معيار القيمة: تتمثل المدخلات في هذا المعيار بمنح المديرين حرية التصرف، وتوفير بيئة عمل مساندة لهم، وقيادة ملتزمة تشاركهم في المعلومات واتخاذ القرار.

ولكي يُمنح المديرين حرية التصرف، كان لابد من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي الى النمط الإداري التشاركي الأكثر انفتاحاً ومرونة. لذلك أصبح التمكين الإداري للمديرين موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المشاركة من قبل القطاع الأكبر من قوة العمل (ملحم، 2006).

وأضاف العميان (2002)، أن التمكين الإداري في الوقت الحالي يلقي قبولاً من قبل مديري المدارس وذلك نظراً لأهميته للفرد والمؤسسة التربوية. وأهميته في تطوير أدائهم؛ وذلك للأسباب التالية: تنامي رغبة المديرين في الاستقلالية، واتخاذ القرارات الخاصة بمدارسهم، وخاصة بعد ازدياد ثققتهم بمهاراتهم وقدراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

إضافة إلى تزايد قدرات المديرين على الابتكار، والتزام المديرين بتحقيق الأهداف التي يقومون بوضعها، وكفاءتهم في تنفيذ المهام التي يشاركون بتخطيطها.

مما سبق تأتي هذه الدراسة من أجل الوقوف على واقع التمكين الإداري كمفهوم عصري حديث لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، لعله يسهم في إضافة جديدة في مجال تطوير المهارات الإدارية والقيادية لمديري المدارس في فلسطين وبالتالي يعود بالنفع على المجتمع ككل.

2.1 مشكلة الدراسة

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم. لذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف عن كثب على الأسس العلمية والمهنية لتمكين مديري المدارس، ومتطلبات ذلك من أجل تطوير قدرات ومهارات هؤلاء؛ من أجل المساهمة في تبني الدور التربوي المسؤول نحو الإدارة الحديثة، والمساعدة في حل الكثير من المشاكل التربوية التي تعترضهم. وأن الباحثة كونها عاملة في ميدان التربية والتعليم، فقد أثار اهتمامها واقع التمكين الإداري لكي نحصل في نهاية المطاف على مدراء ممكنين قادرين على النهوض بمدارسهم، وبالتالي النهوض بالمجتمع ككل.

3.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة ؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم.
- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وفوائده وأبعاده وأهم معوقات تطبيقه في المدارس، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة؛ للاستفادة منها في تعميم النتائج، والأخذ بالمقترحات والتوصيات.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها وهو التمكين الإداري؛ وكذلك لأهمية الفئة المستهدفة من هذه الدراسة المديرون؛ وذلك لأهمية عملهم، وأثره الممتد على جميع مستويات المجتمع.

كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية بما ستقدمه من نتائج وتوصيات حول واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس، ودور أصحاب القرار في تعزيزه، والسعي لتطبيقه. أما أهمية هذه الدراسة من الناحية البحثية فهو بما ستقدمه من توصيات ومقترحات لعمل دراسات مستقبلية تبحث في كيفية تمكين المديرين، وكيفية تدريبهم للقيام بدورهم على أكمل وجه.

وكذلك تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً للأدب التربوي من خلال موضوع الدراسة ونتائجها، كونها تمثل الدراسة الأولى في هذا المجال في محافظة رام الله والبيرة - في حدود علم الباحثة-.

7.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها بالتالي:

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية، والخاصة، ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة .

2. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2013\2014.

3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة.

4. الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

5. الحدود الإجرائية: تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة فيها، وصدقها، وثباتها، والإجابة عنها، ومجتمع الدراسة، وعينتها.

8.1 مصطلحات الدراسة

1. التمكين الإداري: "هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية،

وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار" (أفندي، 2003، ص57).

2. وعرفته الباحثة إجرائياً بأنه إعطاء المديرين السلطة والقوة والاستقلالية في صنع القرارات،

وإمكانية التصرف كشركاء في العمل والتركيز على العاملين المستويات الدنيا. وأن التمكين لا

يعني فقط إعطاء العاملين صلاحيات صنع القرار، ولكنه وضع الأهداف والسماح للعاملين

بالمشاركة.

3. مدير المدرسة: "هو الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" (حجي، 2000، ص365).

4. وعرفته الباحثة إجرائياً بأنه هو الشخص الذي وقع عليه الاختيار، وتم تعيينه من وزارة التربية والتعليم، أو الجهة المسؤولة، ليقوم بإدارة المدرسة، وتنظيم العمل فيها، بما يتوفر لديه من إمكانيات مادية وبشرية، وهو المسؤول عن كافة الأنشطة التربوية والأمور الفنية والإدارية للوصول إلى الأهداف المبتغاة.

5. محافظة رام الله والبيرة: هي إحدى محافظات فلسطين تقع في الضفة الغربية إلى الشمال من مدينة القدس، وتضم مديرية واحدة للتربية والتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم، الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية، وتضم مدينتي رام الله والبيرة المتلاصقتان ويتبع لها (75) تجمعاً سكانياً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم التمكين الإداري

2.2.2 الأساس النظري للتمكين الإداري

3.2.2 محاور التمكين الإداري

4.2.2 أهمية وأسباب تمكين العاملين

5.2.2 مداخل التمكين الإداري

6.2.2 مكونات التمكين الإداري

7.2.2 خصائص التمكين الإداري

8.2.2 فوائد التمكين الإداري

9.2.2 مبادئ التمكين الإداري

10.2.2 وسائل التمكين الإداري

11.2.2 خطوات تمكين العاملين

12.2.2 نتائج التمكين الإداري

13.2.2 مؤشرات فاعلية التمكين الإداري

14.2.2 أساليب التمكين الإداري

15.2.2 معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات

16.2.2 التمكين الإداري والتفويض

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

2.3.2 الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري من خلات التعرف على مفهوم التمكين الإداري، ومجالاته، وأهميته، وأسبابه، ومداخله، ومكوناته، وخصائصه، وفوائده، ومبادئه، ووسائله، وخطواته، ونتائجه، ومؤشرات فاعليته، وأساليبه، ومعوقات تطبيقه، والفرق بينه وبين التفويض، كما تناول هذا الفصل عرضاً للدراسات العربية والأجنبية والتعليق عليها.

2.2 الإطار النظري

1.2.2. مفهوم التمكين الإداري:

"تمكين العاملين" هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماماً من منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization)، إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered Organization)، وما يتبع ذلك من تغيير في التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم المفطح قليل المستويات (أفندي، 2003).

وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة (الوادي، 2012)، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستوى الأدنى (ملحم، 2006)، ومنهم من اعتبر التمكين الإداري هو النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المستوى البعيد (أفندي، 2003).

- التمكين لغة: "مصدر الفعل (مكن) ومنه أمكنه بمعنى استمكن الرجل من الشيء. وتمكن فلان من الشيء (لسان العرب، مادة مكن، ابن منظور).
- المكانة عند العرب هي المنزلة عند الملك والتمكين في اللغة: سلطان وملك" (ابن منظور، لسان العرب، مادة مكن).
- كما عرف كذلك "بأنه إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وبارومتريات وموارد؛ لحمايتهم وإعطائهم سلطات في حل المشاكل، وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى" (هوارى، 2000، ص22).

- وعرفه الهذلي (2011، ص11): بأنه منح أعضاء هيئة التدريس الفرصة الحقيقية للمشاركة في عملية صنع القرار، واكتساب المعرفة لكل ما هو جديد في مجال عملهم".
- التمكين الإداري: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (Shackleton,1995, 130).
- أما فتحي (2003، ص3) فيعرف التمكين الإداري: "هو تمكين المرؤوسين، وتشجيعهم، لينهمكوا في العمل أكثر، ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة"

إزاء هذه التعريفات المتعددة تميل الباحثة إلى اعتبار التمكين الإداري أنه استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة يمكن منحها للعاملين وإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة؛ لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء عملهم.

2.2.2. الأساس النظري للتمكين الإداري:

نظرية (XY) لدوجلاس ماكجريجور:

في الستينيات من القرن العشرين وضع دوجلاس ماكجريجور افتراضين مهمين هما: النظريتان (X) و (Y) حيث تفترض نظرية (X) أن الإنسان كائن كسول بالفطرة، حيث يعمل قليلاً، ويفتقد الطموح، ويكره تحمل المسؤولية، ويقاوم التغيير، وذلك على عكس قواعد الإدارة التي تتطلب في الأصل أن يكون الأفراد مصدر إقناع وتتم مكافأتهم، وكذلك عقابهم وتوجيههم، والتحكم فيهم، حيث أن المسؤولية تكمن في تنظيم العمل. أما عن النظرية (Y) فإنها تفترض أن الإنسان محفز بالفطرة، ولديه إمكانيات للتطور والقدرة على تحمل المسؤولية، والاستعداد إلى التصرف بشكل يهدف إلى

تحقيق أهداف مؤسسية، حيث تتحمل الإدارة تنظيم عناصر المشروع المنتج، بحيث تكون الغاية النهائية منها هي تحقيق أهداف اقتصادية، ولكن مهمتها الرئيسة هي تنظيم شروط وقواعد العمل؛ حتى يصبح الأفراد قادرين على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل، عن طريق توجيه جهودهم الذاتية نحو تحقيق الأهداف (بير، 2007).

ويوضح الجدول الآتي مقارنة بين المجموعة (X) والمجموعة (Y) في نظرية ماكجريجور

المجموعة (X)	المجموعة (Y)
يكره أفرادها العمل ويتجنبونه قدر الإمكان.	يعد العمل ضرورياً للنمو الفسيولوجي لهذه المجموعة.
يجب إجبار الأفراد أو تحفيزهم لحثهم على تقديم أقصى جهد ممكن.	يرغب أفراد هذه المجموعة في الاهتمام بعملهم، وفي ظل الظروف الملائمة، يمكنهم الاستمتاع به.
يفضل أفراد هذه المجموعة توجيههم السديد بدلاً من قبول المسؤولية التي يتجنبونها.	سوف يوجه أفراد هذه المجموعة أنفسهم نحو هدف نبيل مقبول.
يحفز أفراد هذه المجموعة مادياً بصفة أساسية.	يسعى أفراد هذه المجموعة إلى المسؤولية في ظل الظروف الملائمة ويقبلونها.
يحفز أفراد هذه المجموعة بواسطة قلقهم إزاء أمنهم وطمأنينتهم.	إن النظام الذي يفرضه الأفراد على أنفسهم يعد أكثر فاعلية ويمكن أن يكون أكثر شدة من أي نظام آخر يفرض عليهم.
لا يتصف الكثيرون منهم بالإبداع، إلا حين يتعلق الأمر بالتحايل على قواعد الإدارة.	في ظل الظروف الملائمة، يتم تحفيز أفراد هذه المجموعة بواسطة الرغبة في إدراك نجاحهم، ويظهر الإبداع والبراعة على نطاق واسع.

ثانياً: نظرية (Z) هي نظرية يابانية-أمريكية قدمها (Richard Tanner & William Ouchi)، تركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلك الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (CareerPlanning)، والتنمية المهنية (Career Development)، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين، وانخراطهم في المنظمة (سالم وآخرون، 2000).

3.2.2. محاور التمكين الإداري:

نظر الباحثون كما أسلفنا للتمكين الإداري من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقد إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين، ورواد التمكين الإداري في تحديد محاوره، ومنها:

1. تفويض السلطة

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها 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 الأفراد القائمين على شؤون القرارات والمنظمات؛ لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة من الدول (ناجي، 2005).

2. العمل الجماعي

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية لذلك التطور والتحسين الإداري. هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً، بعد أن كان حالة استثنائية في السابق؛ لما لها من دور مهم في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. وتم التركيز على مفهوم بناء فرق العمل، حيث نظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد، لديهم مهارات وقدرات كافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد (ادعيس، 2002).

3. التحفيز الذاتي

ما تستعمله المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود وتوضيح أهميتها، وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير، والتحديات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز التي تسهم بدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقييمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية (Ostroof , 1992).

وفي مجال التمكين الإداري يعتمد على بث الحماسة في نفوس العاملين أولاً وأخيراً ودور القيادات الفاعلة التي تستطيع أن توائم بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم، وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين، وبالتالي تحفيزهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (COLE ,1994).

4. تنمية السلوك الإبداعي

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والتجديد من السمات المميزة لأدائها وخدماتها، فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، وعلى هذا يمكن تعريف الإبداع على أنه " توليد طرق القرار وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلاً للمشكلة القائمة بشكل جديد وفريد" (جواد، 1992).

وتظهر الحاجة إلى التمكين الإداري نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وغيرها، وكذلك فإن التمكين يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها (اللوزي، 1999).

5. تطوير الشخصية

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب 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، والتي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتهم. ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتها في أداء العمل، وقد ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، كما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع (الطعاني والسويحي، 2013).

4.2.2. أهمية وأسباب تمكين العاملين:

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين الإداري بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين الإداري يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي: إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة؛ لأنه أو لأنها أقرب الناس إلى المشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بها)، مثال على ذلك موظف البنك (Teller) الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن، والأقدر على فهم ما يريد الزبون (الوادي، 2012).

وأن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة، هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة القوية، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة. وأجمل أفندي (2003) الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين الإداري كما يلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي، وتركيزها على القضايا طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على التطوير.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

5.2.2. مداخل التمكين الإداري:

لقد اتفقت العديد من الدراسات على وجود عدد من المداخل لعملية التمكين الإداري، أهمها:

التمكين الإداري كعملية منظمة

يعرف التمكين الإداري كعملية منظمة ذات مدخلات متعددة تجري عليها عمليات مختلفة من أجل الوصول إلى المخرجات المنشودة، والمحددة بالأداء العالي وإرضاء العميل، والتمكين الإداري وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة الكلي (Bowen & Lawler, 1995).

ويتفق مع المفهوم السابق من يرى أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين، من خلال مشاركتهم في المعلومات، واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل، ومكافأة العاملين على المبادأة وتقبل المخاطرة، التي من المتوقع أن تتعرض لها المنظمة (Quinn & Spreitzer, 1997).

وبناء على ما سبق فإن مفهوم تمكين العاملين من منظور كونه عملية منظمة، يركز على بناء الطاقات البشرية التي تستطيع مواجهة التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، وذلك يتم من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي، وتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف ومنح الثقة والحرية وتوفير الموارد اللازمة والتشجيع على الإبداع ومكافأته (الخاجة، 2006).

مدخل الدافعية:

ينظر للتمكين الإداري من خلال منظور الدافعية كحالات أو معتقدات دافعية لدى الفرد، ويقوم هذا المنظور على افتراض أن الأفراد لديهم حاجة للتمكين (القوة أو السلطة) حيث تمثل القوة أو السلطة، دافعاً فعلياً للتأثير أو التحكم في الآخرين، بالإضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التوافق مع التأثير الداخلي أو الخارجي (الوادي، 2012).

لذا فإن التمكين الإداري يمنح السلطة من المنظور الدافعي ما يشير إلى حاجة الفرد للتقدير الذاتي أو الإحساس بالكفاءة الذاتية، وبناء عليه فإن أية استراتيجية إدارية تدعم هذه الحاجة للتقدير الذاتي، سوف تجعل الفرد يشعر بسلطة أكبر. وعلى العكس فإن أية استراتيجية تضعف الحاجة إلى التقدير الذاتي، سوف تزيد من الشعور بالضعف، وتؤدي إلى انعدام التمكين الإداري (Conger & Kanungo, 1988).

ووفقاً لهذا المعيار فإن التمكين الإداري شعور نفسي في المقام الأول، وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة مشاركة في المعلومات، ومشاركة في اتخاذ القرار، وعلى هذا يعد التمكين الإداري - وفقاً لهذا المنظور - هو المتغير التابع، وليس المستقل، فإعطاء العاملين الحرية في التصرف ينتج عنه شعور بالتمكين؛ مما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء (أفندي، 2003).

مدخل الهدفية:

يعرف التمكين الإداري من خلال الهدف للوظيفة، وهو يسمى أيضاً بالمنظور التسويقي، الذي يركز على درجة جودة الخدمة المقررة للعملاء؛ بهدف إرضائهم، فالتمكين الإداري هنا يمثل نقل

المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، ويكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره، أو يؤديه له من الحرية، في اختيار طرق تنفيذ المهام المخططة؛ لإرضاء العملاء، ولبلوغ أهداف المنظمة، والمشاركة في تحليل المعلومات، وصنع القرارات (مصطفى، 2004).

ووفقاً للتعريف الهادف يتمثل تمكين العاملين في قدرتهم على القيام بأيّة تصرفات من شأنها إرضاء المستهلك، فإرضاء المستهلك هنا يمثل الهدف المحدد، ونوعية السلطة المفوضة للعاملين (أفندي، 2003).

المدخل الثقافي:

يرى بعض الكتاب أن مفهوم التمكين الإداري يشكل ممارسة ثقافية لكونه جزءاً من الثقافة التنظيمية وتعبيراً عن فلسفة القائد الإدارية (حسين، 2009).

وتشكل الثقافة التنظيمية، من القيم والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تسعى إلى التميز والنجاح تحظى بثقافة؛ لأنها تتضمن قيماً تميل للأداء العالي المتميز، وذلك من خلال تبني قيم الاستقلالية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر، ومنحهم السلطات، والمسؤوليات لممارسة أعمالهم بحرية، أي تعديل في العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن فاعلية الأفراد في السوق تقاس بأداء من يقفون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد؛ مما يدفعهم إلى تبني الممارسات والأساليب التطويرية، وبالتالي فالتمكين الإداري يمثل ممارسة، وفلسفة إدارية تعبر عن قيم المنظمة (الخاجة، 2006).

ومع ذلك نلاحظ أن هناك قاسماً مشتركاً بين مداخل التمكين الإداري، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف، والحقيقة أن مفهوم التمكين الإداري هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، فهو بسيط من حيث أن المديرين يحتاجون إلى دعوة الموظفين ليعملوا ويؤدوا وظائفهم، كما أنه معقد من حيث أن المديرين والموظفين من الناحية الواقعية ليسوا مدربين على أن يفعلوا ذلك، كما أن التدريب قد يأخذ وقتاً وممارسة طويلة (أفندي، 2003).

6.2.2. مكونات التمكين الإداري:

حدد Kabeer(1999) مكونات التمكين الإداري بما يلي:

- المحتاج للتمكين: قد يكون فرداً أو جماعة.
- المُمْكِن: وقد يكون من مؤسسة أو فريقاً أو فرداً.
- التنظيم: فالتمكين الإداري يبنى على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات، وطرق تلبيةها، وينطلق من القاعدة إلى القمة، ويقوم على مبدأ التشاركية، وتحمل المسؤولية. ويستدعي ذلك وجود القناعة الكاملة لدى المُمْكِن والمُمْكِن بأن اكتساب المكننة لا يعني ممارسة السلطة على الآخرين.

7.2.2. خصائص التمكين الإداري:

توجد عدة خصائص للتمكين الإداري كما أشار إليها Kabeer (1999) منها ما يأتي:

1. التمكين الإداري فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
2. التمكين الإداري ليس مفروضاً من الخارج، وينمو من الفهم الذاتي للأفراد، ولظروفهم وخياراتهم، وفرصهم، وبيئاتهم الاجتماعية.
3. يتضمن التمكين الإداري معنى التشاركية؛ لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات المُمكّنة، سواء كانت أفراداً أم جماعات، أم مجتمعات محلية.
4. يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية.

8.2.2. فوائد التمكين الإداري:

هناك فوائد لعملية التمكين الإداري لكل الأطراف ذكرها فتحي(2003):

➤ بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين، ما داموا يشاركون في قراراتها، ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.
- تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها، وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة؛ مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المؤسسة.

◀ بالنسبة للمرؤوس:

- الشعور بإنسانية واحترام المؤسسة وتقديرها له.
- تقدير المسؤولية، وتحملها بشكل إيجابي.
- اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ومجموعة العمل والعملاء.
- الشعور بالرضا الوظيفي.
- الشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة.

وقد ورد في دراسة حسين (2009) أن هناك فائدتين للتمكين الإداري تعود على مديري المدارس هما:

1. الرضا الوظيفي: هناك مجموعة من العوامل الخاصة بالرضا الوظيفي في المدارس تسهم في زيادة شعور المديرين بالرضا منها: إتاحة الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة، والمشاركة في عملية صنع القرار، ومجهودات الإصلاح، والعلاقات الاجتماعية، وتقدير الذات، واستخدام المهارات ذات القيم، والحرية، والاستقلال، والتحدي، والقدرات الإبداعية، وفرص النمو، كما أن تمكين المديرين يعد مكوناً متعدد الأبعاد، ولذلك فبدلاً من معاملة التمكين الإداري كمفهوم أحادي، يجب معاملته كمكون ذي بعدين أساسيين: البعد التنظيمي، ويشمل الترقية، ووضع المدرس، وعملية صنع القرار، والبعد الخاص بالتنمية المهنية. وهذه الأبعاد تتعلق بعمل المديرين بشكل كبير.

2. الالتزام التنظيمي: يعبر الالتزام التنظيمي عن توليد الطاقة، وتنشيط العقل البشري كما يعبر عن قوة ارتباط المديرين بمدارسهم، ومدى اشتراكهم فيها؛ مما يجعلهم راغبين بالبقاء بها، كما أن

الالتزام التنظيمي يعد أحد ثوابت سلوكيات العمل والرغبة السلوكية، ويعني هذا أن مستوى ارتباط العاملين بالمدرسة يؤثر على مدى تأديتهم لمهام وظائفهم، وعلى معدلات الغياب، وأن السلوك الناتج عن الالتزام يجب أن يتسم بالسمات التالية:

- أن يتضمن هذا السلوك مجموعة من التضحيات الشخصية من أجل المدرسة.
- المثابرة، ويعني ذلك أن السلوكيات لا ينبغي أن تعتمد بشكل أساسي على الضوابط البيئية للعقاب وغيره.
- انتماء الفرد للمؤسسة وانشغاله بها بحيث يخصص جزءاً كبيراً من وقته للأعمال والأفكار الخاصة بالمدرسة.

9.2.2. مبادئ التمكين الإداري:

يرى (Stirr 2003) أن سياسات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي:

- Education (تعليم العاملين): إذ ينبغي تعليم كل فرد من المنظمة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- Motivation (الدافعية): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين؛ وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين، من قبل الإدارة العليا.
- Purpose (الغرض): إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

- Ownership (الملكية): اقترح (2003) Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز (Authority + Accountability = Achievement). ولتحقيق الإنجاز فإن على 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.
- Willingness to Change (الرغبة في التغيير): إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة، أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- Ego Elimination (نكران الذات): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات، واتباع النمط الإداري القديم، المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية، والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين، ولذلك لا بد أن يتميز المديرين بنكران الذات.
- Respect (الاحترام): إن دم الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها، من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين الإداري لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب؛ لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

10.2.2. وسائل التمكين الإداري:

إقترح Robbins (1993) على إدارات المنظمات المبادرة باتخاذ إجراءات معينة تؤدي إلى

إحداث آثار إيجابية لدى العاملين، فيما يختص بالأبعاد أو الجوانب الأربعة التالية:

1. بعد الأثر Impact: يتعلق بتطوير العمل، والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر

إيجابي على التمكين الإداري، إذ تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه

الوظيفي وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

2. بعد المنافسة Competence: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة، فإن ذلك يؤثر

على وضعه التنافسي، وكفاءة أداء المنظمة، كما يؤثر إيجابياً على التمكين.

3. معنى العمل Meaningfulness: ويعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله

على أنه مهم وذو قيمة، وإذا كان مهتماً بما يعمل، فإن ذلك يؤدي إلى خلق التمكين لديه وتعزيزه.

4. الخيار Choice : إن العمل يزود الفرد بالاختيار، إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في

إنجاز المهام واختيارها، وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

وإن إثراء العمل مبني على الأبعاد الأربعة، وهو عامل مهم في التمكين الإداري. ويؤكد Robbins

(1993) على أن خلق الثقافة الداعمة للعاملين تعتبر وسيلة فعالة من وسائل التمكين الإداري. وأن

بناء الثقة تحتاج إلى وقت. وأن من الضروري تدريب العاملين وتأهيلهم على تسهيل الإجراءات،

ونبذ الرقابة المباشرة. كما أنه من الضروري الالتزام بتدريب العاملين الذين لا يتوفر لديهم

المهارات الكافية.

واقترح (Luthans 1992) الوسائل الآتية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:

1. التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
2. أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية، المتعلقة بإمكانات العاملين، ومستوى أدائهم.
3. السماح للعاملين بالإسهام في عملة اتخاذ القرار.
4. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
5. أن تقوم الإدارة بتحديد طموحات العاملين وأهدافهم.
6. أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

11.2.2. خطوات تمكين العاملين:

يقترح (Ford & Fottler 1995) خطوات ست لتمكين العاملين:

الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير: هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون؛ لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً، وبشكل جدي، في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدبرين.

الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدبرين، والعاملين؛ للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.

الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي حول وظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل .

الخطوة الرابعة: توفير المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل. حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدكم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السادسة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز؛ لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

12.2.2. نتائج التمكين الإداري:

استعرض مهيرات (2010) نتائج التمكين على مستوى العاملين، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى المراجعين:

أولاً: نتائج على مستوى العاملين:

يحقق التمكين الإداري نتائج في غالبها إيجابية للموظف مناسبة لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين الإداري في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل.
- كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها؛ وزيادة انتمائه للمؤسسة، ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية، وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.
- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.
- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين الإداري تتوقف على توافر المعرفة والمهارة، والقدرة لدى العامل أو الموظف.
- التمكين الإداري يساهم في رفع معنويات العاملين: إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

ثانياً: نتائج على مستوى المنظمة:

وكما ورد في ملحم (2006) فإن التمكين الإداري له نتائج مهمة، تنعكس على المنظمات، تتمثل:

- ضمان فعالية المنظمة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.
- تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً، واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.
- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف، وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة، والتفكير الخلاق.
- ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

ثالثاً: نتائج على مستوى المراجعين:

كما ورد في الوادي (2012) فإن الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين الإداري، يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين الإداري لدى الموظفين، فتمكين الموظفين، وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية، والبنوك، والخدمات الصحية، والفنادق، والمطاعم، وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة، والفهم، والتكيف، والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره؛

مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات، إذ تؤدي إلى:

- استجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.
- زيادة فعالية الاتصالات، والسرعة في إنجاز المهام؛ نتيجة لغياب البيروقراطية.

13.2.2. مؤشرات فاعلية التمكين الإداري:

كما ورد في مصطفى (2004) فإن تبني فلسفة التمكين الإداري يحتم تقييم مدى فاعلية تنفيذها، وفي هذا الصدد يمكن إيراد المؤشرات التالية عدد الأفكار الجديدة-بغض النظر عن مدى عمليتها- التي يعمل الرئيس في توليدها من مروضيه في القسم أو الإدارة أو القطاع، فالابتكار غالباً يقترن بآتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والحفز والحماس لدى المروضين.

- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمنظمة.
- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة.
- مدى النجاح في التنافس بالوقت.
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.
- قدر التحسن في معنويات ورضا العاملين.
- قدر التحسن في ولاء العمالة "الترك الاختياري للخدمة"

14.2.2. أساليب التمكين الإداري:

هناك عدة أساليب للتمكين الإداري .

1. أسلوب القيادة: إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وهذا الأسلوب يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة. ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل. وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كما يمكن الأعضاء في الفريق، من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق، كلما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم؛ لكي يؤديوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية (العبيدين، 2004).

2. أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد، ويهتم بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد، بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. وتبين أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي، وتمكين الفريق (ملحم، 2006).

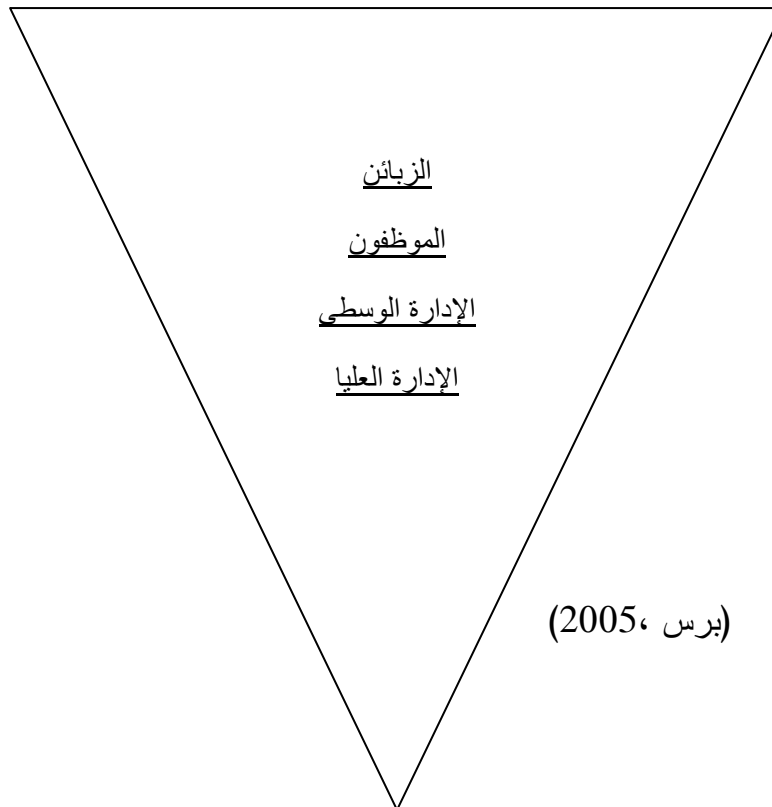
3. أسلوب تمكين الفريق: رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، إذ قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة، أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في الثمانينيات من القرن الماضي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات التقليدية الهرمية. ويرى أن تطبيق التمكين يعطي للفريق دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي، بدلاً من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون أكثر عرضة للخطأ والقصور (الوادي، 2012).

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض الاستناد إليها لتفسير مبدأ التمكين، وأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة، فلا بد من أن تقوم على أسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والمراقبة الفاعلة، والقيادة الناجحة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه الأسس جميعاً. ووفق هذا الأسلوب يعمل الجميع كشركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعوراً شخصياً، ومن المستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد

الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة (Conger & Kanungo, 1988).

5. الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة، هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية قياساً إلى نسبتها في المؤسسات التقليدية (العبيدين، 2004).

والشكل التالي يمثل وصفاً للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين الإداري:



15.2.2. معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات:

ورد في أفندي (2003)، إن عملية التمكين الإداري حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات، تواجه جملة من العقبات والتحديات، والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، والتي منها:

1. غياب الثقة بين الإدارة والعاملين.
2. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
3. وجود نظام اتصال ضعيف، وغير فعال داخل المنظمة.
4. وجود نظام قيادة تقليدية، بحيث يحد من دور العاملين.
5. العشوائية وغياب العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
6. ضعف العلاقة بين العاملين.
7. عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
8. ضعف العملية التدريبية، من حيث الكم والكيف.
9. مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث ينعكس سلباً على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
10. نظام رقابي صارم، لا يسمح بحرية التصرف، وبالتالي يحد من الإبداع.
11. غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
12. ضعف وقلة مهارات العاملين.

16.2.2. التمكين الإداري والتفويض:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي التمكين الإداري والتفويض، وفيما يلي تحاول الباحثة أن تجد الفرق بينهما. إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين، وأعضاء الفريق، ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل كله، الذي خول إليه من رؤسائه .

وكثيراً ما يُعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين الإداري، وهو في الواقع مختلف عنه، لأن تفويض السلطة حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها، ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين، إذ تكون المسؤولية النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم، أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن أن يلغي المفوض تفويضه أو يعدل نطاقه. غير أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية وفلسفة إدارية لدى الإدارات العليا الذين يقتنعون بأهمية تمكين من تم اختيارهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية. وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مستمر، ولكنه يسهم في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى. وفي التمكين الإداري تتيح الإدارات العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب (مصطفى، 2004)، ويمكن ملاحظة الفرق بين كل من التمكين الإداري والتفويض كما هو في الجدول التالي.

الفرق بين التمكين الإداري والتفويض كما يظهر في الجدول:

أساس المقارنة	التفويض	التمكين الإداري
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
المسؤولية	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
القيادة	يُقَاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض يكون مؤقتاً، وقد يُلغى أو يُعدل نطاقه أو عمقه	التمكين دائم ويمثل قناعة، وخياراً استراتيجياً مستمراً

(ملحم، 2006)

3.2 الدراسات السابقة

تناول هذا القسم بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري بعد تقسيمها إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية:

1.3.2. الدراسات العربية:

دراسة الطعاني والسويحي (2013)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة، تم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري، وأداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى التمكين الإداري، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث. في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: أن يكون التمكين الإداري من بين الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة جابر (2012)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بشكل عام وأبعاده العشرة بشكل خاص، وتحديد أهم المعوقات وفوائد تمكينهن. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (168) مديرة ومشرفة تربوية، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: إن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة بشكل عام في كل الأبعاد الذاتية: والتأثير، والمكانة، وتدريب الموارد البشرية، والنمو المهني، والاستقلالية، وتنمية روح الفريق، والاتصال، وتدفق المعلومات. في حين جاء بدرجة متوسطة في الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: تعزيز شعور المديرات بتمكينهن إدارياً، ومنحهن مزيداً من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات الميدان التربوي، وإتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، والعمل على تطوير نظام الحوافز المعمول به حالياً في وزارة التربية والتعليم بهدف تطوير العمل المدرسي، وتحقيق جودة الأداء والتميز.

دراسة أبو كريم (2012)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. تكون

مجتمع الدراسة من جميع المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في التعليم العام في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. بلغ عدد أفراد الدراسة (254) فرداً منهم (198) مديراً و (56) مشرفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة متوسطة، واحتل المجال الثاني "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى في مجال "التمكين من المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة" احتل المرتبة الثانية أما مجال "التمكين من خلال التدريب والتطوير" احتل المرتبة الأخيرة. كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير العمل الحالي لدى المستجيبين ولصالح المشرف التربوي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لدى المستجيبين.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة تجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات، وأهمية دقة المعلومات وتوافرها، والنزاهة والحيادية والموضوعية في تعاملات القادة مع الأفراد، وضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من جميع المعنيين.

دراسة الطعاني (2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، تكون مجتمع الدراسة من (255) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة، وقد تم تطوير أداة تكونت من

(26) فقرة غطت خمسة أبعاد للتمكين الإداري، وهي تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن جميع أبعاد التمكين الإداري كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري، تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، والتفاعل بينهما، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري، تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (11) سنة فأكثر. وقد أوصت الدراسة بما يلي: عقد برامج تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتمكين الإداري، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم من قبل وزارة التربية والتعليم، يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري علمياً وعملياً، وإجراء دراسات تتعلق بالمسألة الإدارية، وعلاقتها بالتمكين الإداري، وتعزيز سياسة وزارة التربية والتعليم في مجال اتخاذ القرار، والمشاركة فيه، من خلال فرق العمل واللجان.

دراسة السلمي (2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزأين: نظري وميداني، وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوماته: (المعرفة، المهارة، الاتصال، تدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة، التفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات والثقة التنظيمية والحوافز والثقافة التنظيمية والمشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، فقد اقترح الباحث عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري، من حيث أنه يسهم في حل بعض المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة، التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية مقومات التمكين الإداري حالياً في المنظمات العامة وهي (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، والثقة التنظيمية، والحوافز، والثقافة التنظيمية، والمشاركة والتفويض).

دراسة فلاق، محمد، ونافلة، قدورة (2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وجاء تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين بدرجة متوسطة. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية.

دراسة أبو علي (2010)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري، وعلاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية على عدد من المدارس الثانوية التابعة للإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط. توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكين مديري المدارس من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية، هي درجة متوسطة، وأن ذلك ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم، حيث لم يتحقق لديهم بالشكل المرغوب، ومن هنا فقد تبين أن عدم تمكين مديري المدارس ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامهم بكفاية وفعالية، يؤثر على مستوى التنمية الإدارية لديهم. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الإدارية لمديري المدارس في المراحل المختلفة، والاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، وضرورة التحول من تطبيق الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية في الإدارة التعليمية، والعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري، وعمل دورات تدريبية للمديرين للعمل على نشر التمكين الإداري في المدارس.

دراسة الجعبري (2010)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من منظوري التمكين الإداري و التمكين النفسي، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضا التعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (226) مبحوثاً، وهو ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة الأصلي. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن واقع التمكين لدى العاملين جاء مرتفعاً بدرجة كبيرة، وكانت درجة التمكين النفسي أعلى من التمكين الإداري، ووجدت الدراسة أنه لا توجد فروق في التمكين الكلي، تعزى للمتغيرات المستقلة: الجنس والعمر والمؤهل العلمي، بينما هناك فروق تعزى لسنوات الخبرة، و لمتغير الجامعة التي يعمل بها. و قد ظهر أيضا أن هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري. وقد أشارت الدراسة إلى أكثر العوامل إعاقة لتطبيق التمكين في الجامعات العاملة في الضفة الغربية وهو فقد المدراء السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار، بالإضافة الى ضعف نظام الحوافز.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تشخيص هذه المعوقات، والعمل على تقوية الأبعاد التي تزيد من درجة تمكين العاملين مثل زيادة تفويض السلطة، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، ونشر ثقافة المشاركة للسلطة بين المديرين والعاملين في الجامعات، إضافة إلى وجوب تعزيز سبل الاتصال والعمل على سهولة انسياب المعلومات في الجامعة، وتعزيز تبادل المعرفة والمعلومات، وتوضيح الأهداف، والاهتمام بالتدريب، والعمل الجماعي، إضافة إلى أهمية تمكين العاملين بشكل تدريجي، وليس كخطوة واحدة.

دراسة الدوسري (2009)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الرياض، وفهمهم لمفهوم التمكين الإداري، ومدى تبنيهم وتنفيذهم له. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الرياض، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأظهرت نتائجها وجود درجة متوسطة في إلمام مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. لمفهوم التمكين الإداري، وكذلك وجود درجة متوسطة في تبني أفراد الدراسة للتمكين الإداري كفلسفة ومنهج إداري، وأن هناك درجة متوسطة في تنفيذ التمكين الإداري لدى أفراد الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود جملة من المعوقات التي تحول دون تنفيذ التمكين الإداري أهمها: المركزية في اتخاذ القرارات، وجمود اللوائح والأنظمة، وعدم تمكين بعض المعلمين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالبرامج التدريبية؛ لرفع كفاءة المدير لكي يكون مؤهلاً للتفويض من قبل الإدارة.

دراسة الكساسبة (2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات (طلال أبو غزالة في الأردن) وقد تم تطوير استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول تناول المتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني تناول مجالات ثقافة التمكين والقيادة التحويلية. تكونت عينة الدراسة من (50%) من مجتمع الدراسة في الشركة البالغ عددهم (579) شخصاً؛

بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة المتعلم)، وهناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (منظمة المتعلم)، ووجود درجة متوسطة لتأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين في المنظمة المتعلمة وترسيخ مفهومه بين العاملين.

دراسة الضمور (2008)

هدفت هذه الدراسة تحديد العوامل المؤثرة في التمكين الإداري لدى المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (333) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (294) مديراً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وكانت النتائج بدرجة متوسطة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك أثر للعوامل التنظيمية على متغيرات الدراسة المستقلة كالهيكلة التنظيمية، التفويض، الحوافز، اللامركزية في وزارتي التربية والبلديات في المتغير التابع التمكين الإداري.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهيكل الأفقي التي تعد إطاراً مناسباً لمزيد من المشاركة، وحرية التصرف، والاتجاه نحو اللامركزية، ومحاولة إعادة هيكلة الوزارات؛ من أجل مزيد من التمكين الإداري.

دراسة القريوتي والعنزي (2006)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، وعلاقة هذه النظرة بعدد معين من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل والعمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال عدة فرضيات عن الموضوع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (455) شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية، والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة. وقد بينت الدراسة النتائج التالية: توافر العوامل المعززة للتمكين الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، العمر، وفي حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس، أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكين.

دراسة العساف (2006)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الثماني، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريسية، استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات، أداة لقياس التمكين الوظيفي، وأداة لقياس الالتزام التنظيمي، وأداة لقياس الاستقرار الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات

الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي الوظيفي الطوعي لدى أعضائها جاء مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة البند (2003)

هدفت هذه الدراسة قياس مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لإمكانية تطبيق نموذج تمكين العاملين، كما هدفت التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى مفهوم تمكين العاملين، وهذه الدراسة كانت نحو توضيح طبيعة العلاقة بين مفهوم تمكين العاملين وثقافة المنظمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية في دولة الإمارات وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على وجود تمكين العاملين داخل البنوك؛ التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين داخل البنوك مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، وبناء فريق عمل فعال.

دراسة عبد العزيز والعامري (2003)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، التعرف إلى المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية، ومدى تمكنهم منها، وأثر العوامل الشخصية ومهارات التدريب على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة تمكن المديرين من هذه المهارات، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، ثم توزيع (400) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، بلغ العائد منها ولصالح التحليل حوالي (230) استبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي (57.5%) حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار، للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائماً مثل: العمل بروح الفريق، حسن التعامل مع الآخرين، وأن بعض المديرين يمارسون بعض المهارات مثل: معالجة شكاوي العاملين، التفاوض مع الآخرين، كتابة التقارير الإدارية، مهارات التدريب لتحليل البيانات، ووضع الخطط الاستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة.

دراسة حسن (2002)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأبعاد الرئيسة لعملية التمكين، وتأثير هذه الأبعاد على درجات الرضا الوظيفي داخل قطاع البترول في مصر، وتناولت تأثير أبعاد التمكين الأربعة (الاختيار،

المعنى، الفاعلية الذاتية، التأثير) على الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استبانة قام بتوزيعها على عينة الدراسة مكونة من (500)، موظفاً بقطاع البترول، وتوصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج منها أن أسلوب تمكين العاملين يؤثر جوهرياً على درجات الرضا المختلفة داخل القطاع، كما توصلت إلى توافر الأبعاد الإدراكية الأربعة للتمكين في شركات قطاع البترول العام، وخلصت إلى أن بعدي المعنى والفاعلية الذاتية لهما تأثير جوهري في تحقيق الرضا الوظيفي، كما خلصت إلى عدم التأثير الجوهري لبعدي الاختيار والتأثير في تحقيق الرضا الوظيفي.

2.3.2. الدراسات الأجنبية

دراسة Carter (2009)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى مدى إنتاجية العاملين، إذا ما تم تمكينهم من الإدارة وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. وأهم ما خرجت به هذه الدراسة من نتائج أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين، وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، علاوة على ذلك، فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير

النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار، وأكدت نتائج الدراسة أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع على الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

دراسة Emerson (2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري كمدخل فعال في تحسين أداء العاملين، وفي تحقيق الرضا لديهم، طبقت هذه الدراسة في منظمة أكسفام الدولية البريطانية، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة، تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها (354)، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون أن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، مما يتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال، بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين، من خلال الثقة، والتعامل مع الموظفين.

دراسة Darlington (2007)

هدفت هذه الدراسة معرفة أسباب النقص في تنفيذ السياسات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية في نيجيريا، والحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة من الإداريين والموظفين. تألف مجتمع الدراسة وعينته من (270) موظفاً، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وقد أظهرت النتائج التالية: أنه على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال

صنع القرار، والسلطة الادارية اللامركزية، ولكن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين الإداري، وليس لديهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الاداري للموظفين، وعدم وجود تعليم رسمي لبعض مديري الدوائر للمقاطعة، وعدم رغبة الحكومة المركزية في اعتبار ذلك قد أدى الى إعاقه تطبيق التمكين الإداري أو من حيث نقص التدريب والتوعية، وعدم تطوير الإدارات. من هذا المنظور لم يكن ممكناً للحكومة المحلية أن تعمل بفعالية أكبر لزيادة فرص العمل، ولتوسيع نطاق الإداريين في فهم التمكين.

دراسة Ergeneli (2006)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعنى، تقدير الذات، المنافسة، ثقة العاملين بالمدراء الحاليين)، كما هدفت الدراسة التعرف إلى أثر العوامل الديموغرافية على ممارسة مفهوم التمكين الإداري، وتمت الدراسة على (220) بنكاً في تركيا، تم استخدام المنهج الوصفي ، واستخدام الاستبانة كأداة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين، وثقتهم بالمديرين. وقد وجدت الدراسة أن عامل الموقع الوظيفي هو الأكثر تأثيراً على ممارسة المدراء لمفهوم التمكين الإداري، من ضمن العوامل الديموغرافية.

دراسة Sasiadek (2006)

هدفت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين العوامل الفردية، مثل: (الانتماء، الثقة، السلوك، الاتجاهات، التحفيز) التي تؤثر على التمكين الإداري، كما هدفت أيضاً إلى معرفة مدى تأثير حجم المنظمات على نجاح التمكين فيها، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة.

تناولت الدراسة خمس منظمات مختلفة (منظمتان صغيرتان، وثلاث منظمات كبيرة)، وتوصلت إلى وجود علاقة بين العوامل الفردية، وأن هذه العوامل تسهم في التأثير على ممارسة التمكين في المنظمات. كما توصلت إلى وجود علاقة ما بين حجم المنظمة، ومدى نجاح عملية التمكين فيها.

دراسة Tarja & Others (2005)

هدفت الدراسة إلى تحليل ووصف العاملين لفظاً وسلوكاً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي، بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجدت الدراسة مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل وطبيعة العمل. وأوصت الدراسة الإدارات العليا بضرورة التخفيف من ضغوط العمل .

دراسة Mandefrot (2005)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التمكين الإداري لدى عينة مقصودة من الخبراء، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكونت العينة من (8) خبراء كنديين، تتراوح أعمارهم ما بين (30-35 سنة)، وقد تمت الدراسة بأسلوب المقابلة الفردية، التي استمرت من (60-90 دقيقة)، ثم تمت مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها؛ وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: هناك العديد من النقاط المشتركة بين الخبراء حول مفهوم التمكين الإداري، وأظهر الخبراء عدم الرضا عن بعض البرامج الموجودة؛ لأنها لا تتضمن التمكين الإداري فعلياً. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتبار التمكين الإداري أحد المداخل المهمة .

دراسة Taylar (2004)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آليات التوصل إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحقيق وتنفيذ برامج العاملين، وكذلك متابعة هذه البرامج داخل منظمات الخدمة البشرية، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (23) منظمة من منظمات الخدمة البشرية في ألمانيا، حيث تم الحصول على البيانات من خلال المقابلة والاستبانة، خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها أن تطبيق هذا البرنامج (تمكين العاملين) يعطي العمل المزيد من الفاعلية، وكذلك توصلت أن تطبيق برنامج التمكين يعمل على حسن سير العمل بكفاءة، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي.

دراسة Littrell (2002)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين الإداري، واشتملت عينة الدراسة على مجموعة الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى دائرة الأقاليم المحلية، وتدار من قبل وكالات عالمية، وتبلغ (80) فندقاً وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من عام (1999-2002).

وأظهرت نتائج الدراسة درجة عالية تجاه تمكين العاملين، ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في هذا البلد.

دراسة Shelton (2002)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة الموظف بالمدير، والتمكين في القطاع العام ودور الثقة بالموظف في أمريكا، هدفت إلى اختبار العلاقة بين ثقة الموظف في مديره وإدراكه للتمكين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على دائرة الصحة والخدمة الاجتماعية في أربعة ولايات من الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عددها (3300)، موظفاً ومديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ثقة الموظف بمديره عامل حاسم في تمكين الموظفين، وأن هناك درجة عالية بين ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببعد الثقة، لما له من تأثير قوي على درجة التمكين.

التعقيب على الدراسات السابقة

من النقاط التي كان هناك اتفاق عام عليها ما يلي:

- اتفقت نتائج دراسة أبو جابر (2012)، ودراسة الطعاني (2011) أن جميع أبعاد التمكين الإداري قد جاءت بدرجة متوسطة.
- اتفقت نتائج دراسة الطعاني والسويحي (2013) ودراسة أبو كريم (2012) ودراسة الطعاني (2011) ودراسة فلاق، محمد، ونافلة، ودراسة أبو علي (2010) مع بعضها في أنه لا توجد فروق ذات إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- اتفقت دراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة أبو كريم (2012)، ودراسة الطعاني (2011) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أظهرت النتائج في دراسة الطعاني (2013)، وفي دراسة الجعبري (2010) أن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً.
- اتفقت معظم الدراسات أن المديرين يحبذون العمل بروح الفريق، ويحبذون العمل الجماعي مثل دراسة عبد العزيز والعامري (2003)، والجعبري (2010).
- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان هناك بعض الاختلافات ومنها:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، إذ لم يكن هناك دراسات سابقة تناولت هذا المجتمع من قبل، ومن ناحية أخرى لم تتناول الدراسات السابقة في فلسطين واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس، إلا أن بعض أبعاد الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة. مع العلم أن الدراسات السابقة كانت في بيئات مختلفة، وبالتالي فإن النتائج التي حققتها كل دراسة تختلف في عدد من الجوانب، واختلفت في مكان تطبيق الدراسة واختيار العينة.
- اختلفت دراسة (Mandefort 2005) عن باقي الدراسات في أنها استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.
- اختلفت دراسة الجعبري عن باقي الدراسات وعن هذه الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وكذلك اختلفت دراسة الطعاني (2011) في أنها أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح (11) سنة فأكثر.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة والمنهجية

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

6.3 أداة الدراسة

7.3 صدق الأداة

8.3 ثبات أداة الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 إجراءات الدراسة

11.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

إجراءات الدراسة والمنهجية

1.3 المقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، من حيث منهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يوجد وصفاً لكيفية إعداد الأداة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق وإخراج هذه الدراسة، وعرض متغيرات الدراسة، وكذلك وصفاً للمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة، البالغ عددهم (244) مديراً. (181) مديراً في المدارس الحكومية و(12) مديراً في مدارس وكالة الغوث الدولية ، و(51) مديراً في المدارس الخاصة كما في الجدول (1.3).

جدول 1.3: أعداد مدراء مدارس مديرية رام الله حسب الجنس والجهة المشرفة للعام

2013/2014

الجهة المشرفة	ذكور	اناث	المجموع
حكومة	90	91	181
وكالة	5	7	12
خاصة	20	31	51
المجموع	115	129	244

4.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (200) فرداً من مجتمع الدراسة، أي بنسبة 82% تقريباً من مجتمع الدراسة.

5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر أن نسبة 49.5% للذكور، ونسبة 50.5% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 63.5% للبكالوريوس، ونسبة 34.5% للماجستير، ونسبة 2% للدكتوراه. ويبين متغير الجهة المشرفة أن نسبة 74% للحكومة، ونسبة 20% للخاصة، ونسبة 6% لوكالة الغوث. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 8.5% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 19% من 5-10 سنوات، ونسبة 72.5% لأكثر من 10 سنوات.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	49.5
	أنثى	101	50.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	127	63.5
	ماجستير	69	34.5
	دكتوراه	4	2.0
الجهة المشرفة	حكومة	148	74.0
	خاصة	40	20.0
	وكالة الغوث	12	6.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	8.5
	من 5-10 سنوات	38	19.0
	أكثر من 10 سنوات	145	72.5

6.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها أداة بحث واحدة وهي الاستبانة؛ للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، والاستبانة من إعداد الباحثة، وقد تم تطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة، خاصة دراسة عفانة (2013)، ودراسة أبو كريم (2012)، ودراسة الطعاني (2011)، ودراسة أبو علي (2010)، ودراسة الطراونة (2006)، ودراسة حلواني (2001).

وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (43) فقرة موزعة على خمسة أبعاد ملحق (1)، وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، وفق سلم ليكرت الخماسي، (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

وغطت هذه الفقرات خمسة أبعاد هي:

1. تفويض السلطة (9 فقرات).
2. العمل الجماعي (8 فقرات).
3. التحفيز الذاتي (11 فقرات).
4. تنمية السلوك الإبداعي (7 فقرات).
5. تطوير الشخصية (8 فقرات).

7.3 صدق الأداة

لاختبار صدق الأداة، اعتمدت الباحثة صدق المحكمين، إذ قامت بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي، البالغ عددهم (15) محكماً ملحق (2)؛ من أجل إبداء الرأي في هذه الفقرات، من حيث انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وكونها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وحذف وإضافة ما يرويه مناسباً، ويخدم أهداف الدراسة .

وبعد تجميع الاستبانات من المحكمين، راجعت الباحثة جميع الملحوظات التي أبداهها المحكمون، وقامت بإجراء التعديل المطلوب، والذي أجمع عليه أكثر من 80% من المحكمين في أغلب الأحيان، وأصبح عدد فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات (40) فقرة موزعة على المحاور السالفة الذكر، ملحق رقم (3) حيث حذفت الفقرة "حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية."

والفقرة "أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون." والفقرة "تحدد الإدارات العليا نظام للتحفيز من أجل التطوير الذاتي لمديري المدارس." وتعديل صياغة (8) فقرات. مثال على فقرة كانت قبل التعديل "أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية"، وقد أصبحت بعد التعديل "أتلقي مكافآت مادية لقاء أعمالي الإبداعية".

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.366**	0.000	15	0.213**	0.002	29	0.322**	0.000
2	0.212**	0.003	16	0.083	0.241	30	0.273**	0.000
3	0.243**	0.001	17	0.663**	0.000	31	0.630**	0.000
4	0.623**	0.000	18	0.679**	0.000	32	0.594**	0.000
5	0.694**	0.000	19	0.640**	0.000	33	0.571**	0.000
6	0.555**	0.000	20	0.713**	0.000	34	0.467**	0.000
7	0.674**	0.000	21	0.675**	0.000	35	0.577**	0.000
8	0.668**	0.000	22	0.644**	0.000	36	0.720**	0.000
9	0.214**	0.002	23	0.708**	0.000	37	0.633**	0.000
10	0.600**	0.000	24	0.712**	0.000	38	0.442**	0.000
11	0.593**	0.000	25	0.589**	0.000	39	0.570**	0.000
12	0.558**	0.000	26	0.563**	0.000	40	0.523**	0.000
13	0.587**	0.000	27	0.616**	0.000			
14	0.355**	0.000	28	0.689**	0.000			

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة (0.936)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول رقم (4.3) يبين معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

جدول (4.3) يبين معامل الثبات لمحاور التمكين والدرجة الكلية.

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تفويض السلطات	9	0.761
2	العمل الجماعي	7	0.774
3	التحفيز الذاتي	11	0.905
4	تتمية السلوك الإبداعي	6	0.726
5	تطوير الشخصية	7	0.866
	الدرجة الكلية	40	0.936

9.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

- الجنس.
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- الجهة المشرفة: (حكومة، خاصة، وكالة الغوث الدولية).
- سنوات الخبرة: لها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع

واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم .

10.3 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. حصلت الباحثة على كتاب تسهيل المهمة من الجامعة، ملحق رقم (4)، ثم الحصول على الإذن من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ملحق رقم (5)، ووكالة الغوث الدولية ملحق رقم (6) لتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.

2. قامت الباحثة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي والمديرية والتعليم العام في وكالة الغوث الدولية بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة بواسطة بريد الوزارة وبريد وكالة الغوث

الدولية، وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013 \ 2014.

3. تابعت الباحثة مع قسم التعليم العام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ،وقسم التعليم العام في وكالة الغوث الدولية استجابة عينة الدراسة على أفراد الدراسة، واستلام الاستبانات الجاهزة حال وصولها.

4. حصرت الباحثة الاستبانات التي تم جمعها.

5. حصرت الباحثة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ورمزها، وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها.

6. قامت الباحثة بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم" وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم؟

جدول (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور استمارة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تفويض السلطة	3.75	0.49	عالية
2	العمل الجماعي	4.21	0.43	عالية
3	التحفيز الذاتي	3.60	0.60	متوسطة
4	تنمية السلوك الإبداعي	3.77	0.51	عالية
5	تطوير الشخصية	3.57	0.65	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.43	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76)، وانحراف معياري (0.432)، وهذا يدل على أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون

أنفسهم، جاءت بدرجة عالية. ولقد حصل محور العمل الجماعي على أعلى متوسط حسابي ويليه محور تنمية السلوك الإبداعي فمحور تفويض السلطة، ومحور التحفيز الذاتي، ومن ثم محور تطوير الشخصية، وجاءت ثلاثة محاور بدرجة عالية ومحوران بدرجة متوسطة.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.

جدول (4.2 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	4.53	0.592	عالية
15	عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي	4.52	0.575	عالية
14	عملي يتطلب مني القيام بعمل جماعي مع زملائي في العمل	4.41	0.627	عالية
30	أرغب دائماً بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين	4.27	0.530	عالية
10	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل	4.21	0.713	عالية
29	أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل	4.14	0.562	عالية
11	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة.	4.10	0.662	عالية
9	هناك مساءلة ومحاسبة لي من السلطات المفوضة.	4.08	0.775	عالية
1	يفوضني رؤسائي في السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم .	4.07	0.684	عالية
19	يشجعني رؤسائي للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.	4.06	0.655	عالية
17	يقدر رؤسائي جهودي في العمل .	3.96	0.742	عالية
28	يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي.	3.94	0.662	عالية
31	يتم منحي الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل المدرسي.	3.94	0.643	عالية

جدول (4.2- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في العمل.	3.91	0.784	عالية
12	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية التعبير عن الرأي.	3.90	0.706	عالية
6	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	3.89	0.742	عالية
22	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	3.89	0.733	عالية
20	أشعر بتقدير رؤسائي لإنجازاتي المهنية.	3.88	0.738	عالية
18	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة لتطوير ذاتي.	3.85	0.712	عالية
23	تلقى مبادراتي الشخصية تشجيع رؤسائي ودعمهم.	3.83	0.737	عالية
2	الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.	3.82	0.801	عالية
7	يتم تفويضي بدرجة تساعدني للوصول إلى التمكين.	3.82	0.788	عالية
35	يدعم رؤسائي فرص النمو المهني لمديري المدارس.	3.82	0.796	عالية
13	تشجعتني الإدارات العليا لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل .	3.81	0.728	عالية
34	يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	3.77	0.865	عالية
4	يقوم رؤسائي بتفويضي بسلطات كافية لإنجاز مهماتي الوظيفية.	3.73	0.885	عالية
40	يتيح لي رؤسائي تبادل الخبرات الذي يساعد على تنمية قدراتي.	3.70	0.788	عالية
36	أعتقد أن رؤسائي يوفر لي الإحساس والشعور بالاستقرار.	3.69	0.780	عالية
27	يشعرني رؤسائي بأهمية وظيفتي في المدرسة التي أعمل بها.	3.67	0.815	متوسطة
21	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.	3.66	0.797	متوسطة
8	يسمح لي رؤسائي بالمشاركة في اتخاذ القرار.	3.58	0.979	متوسطة
38	يتم إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس.	3.54	0.907	متوسطة

جدول (4.2- ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
39	يوفر لي رؤسائي المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية ذاتي.	3.50	0.868	متوسطة
24	الأنظمة والتعليمات المعمول بها في نظام التحفيز تخلق لديّ حافزاً للإبداع والتميز.	3.39	0.960	متوسطة
32	توفر لي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية في المدرسة.	3.38	0.949	متوسطة
25	يتم تكريم المتميزين في مجال الإدارة المدرسية بشكل لائق من قبل الإدارات العليا.	3.00	1.022	متوسطة
37	يشجعني نظام المكافأة المطبق على تطوير ذاتي.	2.98	1.084	متوسطة
33	تتم مكافأتي على الأفكار الإبداعية التي أقدم بها في مجال العمل.	2.94	1.165	متوسطة
3	الأعمال المفوضة لي محددة شفويّاً.	2.83	1.018	متوسطة
26	أتلقي مكافآت مادية لقاء أعمالي الإبداعية.	2.36	1.151	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.43	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76)، وانحراف معياري (0.432)، وهذا يدل على أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (28) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(12) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي" على أعلى متوسط حسابي (4.53)، يليها فقرة "عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي" بمتوسط حسابي (4.52). وحصلت الفقرة "ألتقى مكافآت مادية لقاء أعمالي الإبداعية" على أقل متوسط حسابي (2.36)، يليها الفقرة "الأعمال المفوضة لي محددة شفويًا" بمتوسط حسابي (2.83).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم .

2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، باختلاف متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الأولى:

"الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير الجنس".

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" كما بينه الجدول رقم (4.3)

جدول (3.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لواقع التمكين الإداري

لدى مديري مدارس محافظة رام الله حسب لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	ذكر	99	3.80	0.51	1.604	0.110
	أنثى	101	3.69	0.46		
العمل الجماعي	ذكر	99	4.30	0.43	3.043	0.003
	أنثى	101	4.12	0.41		
التحفيز الذاتي	ذكر	99	3.65	0.55	1.289	0.199
	أنثى	101	3.54	0.64		
تنمية السلوك الإبداعي	ذكر	99	3.81	0.53	1.184	0.238
	أنثى	101	3.73	0.49		
تطوير الشخصية	ذكر	99	3.65	0.67	1.555	0.122
	أنثى	101	3.50	0.63		
الدرجة الكلية	ذكر	99	3.82	0.44	2.053	0.041
	أنثى	101	3.70	0.42		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.053)، ومستوى الدلالة (0.041)، أي أنه توجد فروق في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم تعزى لمتغير الجنس. وكذلك لمحور العمل الجماعي. وكانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة ،حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع

التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	بكالوريوس	127	3.75	0.49
	ماجستير	69	3.72	0.50
	دكتوراه	4	4.17	0.29
العمل الجماعي	بكالوريوس	127	4.22	0.42
	ماجستير	69	4.20	0.45
	دكتوراه	4	4.21	0.53
التحفيز الذاتي	بكالوريوس	127	3.57	0.62
	ماجستير	69	3.62	0.57
	دكتوراه	4	3.98	0.48
تنمية السلوك الإبداعي	بكالوريوس	127	3.76	0.51
	ماجستير	69	3.77	0.52
	دكتوراه	4	4.17	0.45
تطوير الشخصية	بكالوريوس	127	3.61	0.60
	ماجستير	69	3.48	0.74
	دكتوراه	4	4.00	0.12
الدرجة الكلية	بكالوريوس	127	3.76	0.42
	ماجستير	69	3.74	0.45
	دكتوراه	4	4.09	0.35

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) وجود فروق ظاهرة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس

محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(5.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع التمكين الإداري

لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم ، يعزى لمتغير المؤهل

العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	.7390	2	.3690	1.552	.2140
	داخل المجموعات	46.884	197	.2380		
	المجموع	47.622	199			
العمل الجماعي	بين المجموعات	.0170	2	.0080	.0450	.9560
	داخل المجموعات	36.798	197	.1870		
	المجموع	36.815	199			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	.6960	2	.3480	.9670	.3820
	داخل المجموعات	70.966	197	0.360		
	المجموع	71.662	199			
تنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.646	2	0.323	1.243	0.291
	داخل المجموعات	51.218	197	0.260		
	المجموع	51.864	199			
تطوير الشخصية	بين المجموعات	1.530	2	0.765	1.813	0.166
	داخل المجموعات	83.123	197	0.422		
	المجموع	84.653	199			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.467	2	0.234	1.254	0.288
	داخل المجموعات	36.696	197	0.186		
	المجموع	37.163	199			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.254) ومستوى الدلالة (0.288) وهي اكبر من مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس

محافظة رام الله والبيرة ،كما يراه المديرون أنفسهم ،يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغيرالجهة المشرفة".

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة حسب لمتغير الجهة المشرفة.

جدول (6.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم ،حسب متغير الجهة المشرفة.

المحور	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	حكومة	148	3.69	0.48
	خاصة	40	3.95	0.48
	وكالة الغوث	12	3.79	0.53
العمل الجماعي	حكومة	148	4.14	0.41
	خاصة	40	4.45	0.42
	وكالة الغوث	12	4.27	0.45
التحفيز الذاتي	حكومة	148	3.53	0.58
	خاصة	40	3.84	0.64
	وكالة الغوث	12	3.64	0.56

جدول (6.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع

التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم ،حسب

متغير الجهة المشرفة.

المحور	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنمية السلوك الإبداعي	حكومة	148	3.74	0.50
	خاصة	40	3.85	0.57
	وكالة الغوث	12	3.92	0.41
تطوير الشخصية	حكومة	148	3.63	0.59
	خاصة	40	3.33	0.84
	وكالة الغوث	12	3.65	0.57
الدرجة الكلية	حكومة	148	3.72	0.41
	خاصة	40	3.88	0.48
	وكالة الغوث	12	3.83	0.44

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ظاهرة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس

محافظة رام الله والبيرة ،كما يراه المديرون أنفسهم ، يعزى لمتغير الجهة المشرفة، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم ، يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	2.092	2	1.046	4.526	0.012
	داخل المجموعات	45.531	197	0.231		
	المجموع	47.622	199			
العمل الجماعي	بين المجموعات	3.128	2	1.564	9.145	0.000
	داخل المجموعات	33.687	197	0.171		
	المجموع	36.815	199			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	3.074	2	1.537	4.414	0.013
	داخل المجموعات	68.589	197	0.348		
	المجموع	71.662	199			
تنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.680	2	0.340	1.309	0.272
	داخل المجموعات	51.184	197	0.260		
	المجموع	51.864	199			
تطوير الشخصية	بين المجموعات	3.077	2	1.538	3.715	0.026
	داخل المجموعات	81.576	197	0.414		
	المجموع	84.653	199			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.878	2	0.439	2.382	0.095
	داخل المجموعات	36.285	197	0.184		
	المجموع	37.163	199			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.382) ومستوى الدلالة (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكذلك لمحور تنمية السلوك الإبداعي. وباقي المحاور كانت فيها الفروق لصالح الخاصة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (8.4 - أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة.

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	حكومة	خاصة	0-0.25653*
		وكالة الغوث	0.5050
	خاصة	حكومة	0.0030
		وكالة الغوث	0.3130
	وكالة الغوث	حكومة	0.5050
		خاصة	0.3130
العمل الجماعي	حكومة	خاصة	0-0.31264*
		وكالة الغوث	0.2860
	خاصة	حكومة	0.0000
		وكالة الغوث	0.1880
	وكالة الغوث	حكومة	0.2860
		خاصة	0.1880

جدول (8.4- ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة.

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التحفيز الذاتي	حكومة	خاصة	0-31100*.0030
	وكالة الغوث	وكالة الغوث	0-11630.5120
		حكومة	0-31100*.0030
	خاصة	وكالة الغوث	0-194700.3170
		حكومة	0-116300.5120
	وكالة الغوث	خاصة	0-19470-0.3170
تطوير الشخصية	حكومة	خاصة	0-30820*.0080
	وكالة الغوث	وكالة الغوث	0-02156-0.9110
		حكومة	0-30820*.0080
	خاصة	وكالة الغوث	0-32976-0.1210
		حكومة	0-021560.9110
	وكالة الغوث	خاصة	0-329760.1210

نتائج الفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة ،حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع

التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة ، حسب متغير سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	17	3.58	.46
	5-10 سنوات	38	3.93	.37
	10 سنة فأكثر	145	3.72	.51
العمل الجماعي	أقل من 5 سنوات	17	4.03	.47
	5-10 سنوات	38	4.27	.40
	10 سنة فأكثر	145	4.22	.43
التحفيز الذاتي	أقل من 5 سنوات	17	3.44	.73
	5-10 سنوات	38	3.72	.46
	10 سنة فأكثر	145	3.58	.62
تنمية السلوك الإبداعي	أقل من 5 سنوات	17	3.66	.53
	5-10 سنوات	38	3.78	.46
	10 سنة فأكثر	145	3.78	.52
تطوير الشخصية	أقل من 5 سنوات	17	3.71	.48
	5-10 سنوات	38	3.56	.53
	10 سنة فأكثر	145	3.56	.70
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	17	3.66	.44
	5-10 سنوات	38	3.85	.33
	10 سنة فأكثر	145	3.75	.45

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس

محافظة رام الله والبيرة ، كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة

دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة ،كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.844	2	.9220	3.967	.0200
	داخل المجموعات	45.779	197	.2320		
	المجموع	47.622	199			
العمل الجماعي	بين المجموعات	.7290	2	.3640	1.989	.1400
	داخل المجموعات	36.086	197	.1830		
	المجموع	36.815	199			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	1.031	2	.5150	1.437	.2400
	داخل المجموعات	70.632	197	.3590		
	المجموع	71.662	199			
تنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	.2380	2	.1190	.4540	.6360
	داخل المجموعات	51.627	197	.2620		
	المجموع	51.864	199			
تطوير الشخصية	بين المجموعات	.3720	2	.1860	.4350	.6480
	داخل المجموعات	84.280	197	.4280		
	المجموع	84.653	199			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.4810	2	.2400	1.291	.2770
	داخل المجموعات	36.682	197	.1860		
	المجموع	37.163	199			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.291) ومستوى الدلالة (0.277) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

1:5 المقدمة

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها التي هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة ،كما يراه المديرون أنفسهم، ومقارنة هذه النتائج، ومدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة، ثم تقديم بعض التوصيات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، وقد تم تصنيف مناقشة النتائج تبعاً لأسئلة الدراسة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم؟"

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم هي درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العديد من العوامل ومنها الصلاحيات الكبيرة التي تمتع بها مدراء المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وهو ما أدى إلى امتلاكهم لمحاور التمكين الإداري: أما السبب الثاني وراء ارتفاع هذه النتيجة فإنما يعود للحوافز المعنوية الممنوحة لهؤلاء المدراء. كما أن التشريعات التربوية تساعد على التمكين الإداري من حيث تطوير مهارات العمل فضلاً عن السماح للمديرين في إبداء وجهة نظرهم، والتعبير عن آرائهم، مما يسهم في النمو المهني.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة تارجا وآخرون (2005) إذ كان التمكين يمارس بدرجة قوية جداً، وكذلك انتقلت مع دراسة الجعبري والطعاني في أن درجة التمكين كانت عالية، ومن ناحية أخرى اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العساف (2006)؛ إذ كانت درجة التمكين الإداري متوسطة.

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية للمحاور تبين أن محور العمل الجماعي هو الأعلى بين محاور الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21). ثم يأتي في المرتبة الثانية محور تنمية

السلوك الإبداعي. ويأتي في المرتبة الثالثة محور تفويض السلطة . وفي المرتبة الرابعة، محور التحفيز الذاتي وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، محور تطوير الشخصية بمتوسط حسابي (3.57).

إن حصول محور العمل الجماعي على متوسط حسابي (4.21) هي بالمناسبة درجة عالية إنما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون بروح الفريق الواحد مع الرؤساء والمرؤوسين.

كما أن حصول محور تنمية السلوك الإبداعي على متوسط حسابي (3.77)، وهي درجة عالية أيضاً فيعود إلى أن الإدارة العليا تشجع تطبيق الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي، وتجريب الأفكار الجديدة وغير مألوفة في العمل.

وحصل محور تفويض السلطة على متوسط حسابي (3.74) وهي درجة عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يفوضون السلطة من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم.

أما محور التحفيز الذاتي فحصل على متوسط حسابي (3.59)، وهي درجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى غياب الدافعية لديهم، وعدم تشجيع المديرين ليكون لديهم الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف وعدم إشعارهم بالتقدير الكبير من الإدارة العليا في المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية أثناء إنجازهم لأعمالهم، وعدم وتدعيم الإحساس والشعور بالأمان.

وقد حصل بعد تطوير الشخصية على متوسط حسابي (3.57)، وهذه درجة متوسطة؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارات العليا لا توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات مديري المدارس وعدم

توفير فرص أكبر للنمو المهني، لأن التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتها في أداء العمل.

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة تبين أن الفقرة رقم (16) "أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي" هي الأعلى بين فقرات الدراسة. ثم يليها الفقرة رقم (15) "عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي" بينما جاءت الفقرة رقم (26) "أتلقي مكافآت مادية لقاء أعمالتي الإبداعية" في المرتبة الأخيرة، والفقرة رقم (3) "الأعمال المفوضة لي محددة شفويًا" في الترتيب ما قبل الأخير.

وتعزو الباحثة حصول الفقرتين السابقتين فقرة رقم (16) وفقرة رقم (15) على الترتيب الأعلى من بين الفقرات إلى أن مديري المدارس يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي، وأنهم يفضلون العمل بروح الفريق، وتبادل الخبرات، والزيارات، والتعاون، والتنسيق في النشاطات المدرسية، سواء كانت منهجية أو غير منهجية.

وتعزو الباحثة حصول الفقرتين السابقتين فقرة رقم (26) وفقرة رقم (3) على الترتيب الأخير وقبل الأخير إلى أنه لا يوجد نظام واضح للمكافآت، حيث أنه لا يتم مكافأة المديرين مادياً على أي فكرة إبداعية يتقدمون بها، وأن المديرين يفضلون دائماً أخذ التعليمات بطريقة كتابية موثقة، وليست شفوية؛ ليتم توثيقها لديهم وعدم نسيانها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني والسويحي (2013)، والجعبري (2010)، وتارجا (2005)، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة جابر (2012)، وأبو كريم (2012)، والطعاني (2011) في النتيجة العامة.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، باختلاف متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة ؟

1.3.5. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير الجنس".

أشار الجدول (3.4) إلى وجود فروق في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير الجنس. وكانت الفروق لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور ينظرون لمهنة إدارة المدرسة على أنها محققة للذات، وأنها تحقق لهم مستوى اجتماعياً متميزاً، إضافة إلى مناسبة ساعات العمل لهم، كما أنهم يحبذون الظهور بأفضل صورة أمام القيادات العليا، وإثبات جدارتهم بتحمل المسؤولية، علاوة على أنهم يحبذون العمل الجماعي، وتبادل الخبرات والزيارات فيما بينهم، وعقد الندوات التي تجمع بينهم وبين زملاءهم؛ لتبادل الخبرات.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطعاني والسويحي (2013) ومع دراسة الجعبري (2010)

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أشار الجدول (4.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعود ذلك إلى أن المؤهل العلمي متقارب بين المديرين؛ لأن الحد الأدنى لتعيين مدير أو مديرة هو درجة البكالوريوس، وإضافة إلى ذلك أن سبب هذه النتيجة تعود إلى التأهيل التربوي في مجال الإدارات المدرسية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث وجود دورات تدريبية مركزة، وورشات عمل، ودراسات، ودليل إجرائي لمدير المدرسة، بغض النظر عن المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تساعد الإدارات العليا في المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية على تطبيق التمكين الإداري في المدارس لأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعبري (2010) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التمكين الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة القريوتي والعنزي (2006)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.3.5. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير الجهة المشرفة".

أشار الجدول (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارات العليا سواء كانت حكومية أو خاصة أو وكالة الغوث الدولية، إلى الاهتمام بالمناهج المدرسية، والتشجيع على اعتبار الطالب هو محور العملية التعليمية التعلمية؛ لتشجيعه على الاكتشاف، والابتكار، والإبداع، ويضاف إلى ذلك قيام الجهات المشرفة سواء كانت حكومية، أو خاصة، أو وكالة بعقد دورات لتأهيل وتدريب المديرين، وإكسابهم القدرة على التخطيط والتنفيذ، ومتابعة الأعمال الموكلة إليهم، وتوفير بيئة إبداعية.

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجهة المشرفة يساعد الإدارة العليا في المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية على إشراك كافة المدارس في تطبيق التمكين الإداري.

4.3.5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشار الجدول (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، كما يراه المديرون أنفسهم، يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولعل الباحثة في تفسيرها لذلك تميل إلى عدم اختلاف وجهات نظر المديرين حول واقع التمكين الإداري، بغض النظر عن مستوياتهم وخبراتهم في هذا المجال، حيث أن المدير أو المديرية قد عمل قبل الانخراط بعمله الإداري بمجال التعليم؛ مما شكل لديه مجموعة من الخبرات التربوية والتعليمية؛ تساعد في عمله كمدير. ووجود كثير من الدورات التدريبية المكررة في مجالات التربية العامة، ونظريات التعلم، والإشراف الحديث، وتكنولوجيا التعليم، حيث يأخذها كافة مديري ومديرات المدارس، بالإضافة إلى وجود الوسائل والتقنيات الحديثة التي وفرت للجميع، وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لديهم، العديد من التجارب التربوية، كما أن سنوات الخبرة لدى المديرين غير مرتبطة بتطبيق التمكين الإداري علاوة على ذلك أن التمكين الإداري يهدف إلى العمل بروح الفريق الواحد؛ مما يساعد المديرين ذوي الخبرة القليلة على التعلم والتفاعل بشكل أسهل وأسرع، بالإضافة إلى أن محاور التمكين الإداري واضحة، ومن السهل على المديرين تطبيقها، بغض النظر عن خبرته العملية في الإدارة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو علي (2010) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة العنزي والقريوتي (2006) ودراسة الطعاني (2011) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة توصي بالآتي:

◀ الاستمرار في اعتبار التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليافي المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية التي تسعى لتطبيقه.

◀ الاستمرار في إعطاء المديرين الصلاحيات التي تهى لهم فرصة الوصول إلى التمكين الإداري دون الخوف من النتائج.

◀ رصد المزيد من المكافآت للتميز والحوافز المادية والمعنوية من شأنها رفع مستوى الأداء في العمل الإداري والمدرسي.

◀ توسيع مشاركة المديرين في رسم السياسات التعليمية، وصنع القرارات التربوية، التي تخدم الميدان التربوي.

◀ القيام بدراسات وأبحاث في هذا المجال في مناطق أخرى، وعينات مختلفة.

◀ إعداد وتدريب المديرين لتحمل المسؤولية الجديدة، وتمكينهم من خلال دورات تدريبية تعينهم على ذلك.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، جمال الدين. (1968) : لسان العرب، دار إصدار، بيروت.
- أبو علي، وفقى. (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم. مجلة الطفولة والتربية، ع5، ص 401-456.
- أبو كريم، أحمد. (2012): درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس، ع 38، ص 11-41.
- ادعيس، علا. (2002) : العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- أفندي، عطية. (2003): تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر. ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية المستدامة.
- برس، يورك. (2005) : إدارة الموارد البشرية. ط1، مكتبة لبنان ، لبنان.
- البند، خولة. (2003): أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية والوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة. جامعة عين شمس، القاهرة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بير، ساندي. (2007) : كيف تحدد رواتب وحوافز كبار المديرين التنفيذيين ؟ مهارات الإدارة للمحترفين .(ترجمة). العامري ، خالد . الجيزة : دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

- جابر، زكية. (2012): واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية . جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجعبري ،دعاء عبد العزيز. (2010): واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009): النتائج النهائية للتعداد. تقرير السكان، محافظة رام الله والبيرة، رام الله، فلسطين.
- جواد، شوقي. (2002): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حجي، أحمد. (2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- حسن، سالي. (2002): العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول. جامعة عين شمس، القاهرة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2009): أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي. مجلة مستقبل الأمة العربية، مج15، ع55، ص39-145.
- حمود، خضير. (2010): منظمة المعرفة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الخاجة، فاطمة. (2006): أثر المناخ على تمكين العاملين. جامعة القاهرة، مصر. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- خطاب، عايدة. (2001): العوامل ومشكلات ادارة الموارد البشرية. دار الفكر العربي، عمان.
- الدوسري، عبد الرحمن. (2009): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. جامعة الملك سعود، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سالم، فؤاد وآخرون. (2000): المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان.

سرور، سهى. (2008): تطوير الادارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة. الجامعة الاسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

السلمي، سمير. (2011): أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة). جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الضمور، صفاء. (2008): العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الطعاني، حسن. (2011): درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن. المجلة التربوية، مج 25، ع 98 ص. 201-232.

الطعاني، حسن والسويحي، عمر. (2013): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، مج40، ملحق1، ص305-327.

عبد العزيز، منصور والعامري، أحمد. (2003): مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين: دراسة ميدانية. المجلة الإدارية، مج16، ع2، ص78-92.

العبيدين، بثينة. (2004): العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية. جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العساف، حسين. (2006): التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عماد الدين، منى. (2001): التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العميان، محمود. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الفاضل، محمد. (2010): تجديرات في الادارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فتحي، ناصر. (2003): اعداد مدير المستقبل. دار التوزيع والنشر الاسلاميه، القاهرة.

فلاق، محمد وناقلة، قدور. (2011): بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية". المقام في جامعة سعد دحلب- البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. خلال الفترة 18-19 مايو.

القريوتي، محمد والعنزي، خلف. (2006): الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج22، ع1، ص15-23.

الكساسبة، محمد. (2008): تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد2، ع 3، ص 44-69.

اللوذي، مرسى. (1999): التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1 ، دار وائل للنشر، عمان.

ملحم، سليم. (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر. ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .

مصطفى، أحمد. (2004): المدير ومهاراته السلوكية. الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

مهيرات، عماد. (2010): أثر التمكين على فاعلية المنظمة. دار جليس للنشر والتوزيع، عمان.

ناجي، بسام. (2005): درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بالكفاءة. الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الهذلي، سهى. (2011): التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز. جامعة أم القرى، مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الهواري، سيد. (2000): المدير الفعال للقرن الـ21. ط5، عين شمس، القاهرة.

الوادي، محمود. (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث. ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995) .The Empowerment of Workers: What, Why,How, and When? **Management Review**, UNITED STATES Vol .12, No.3, PP. 31-41.

Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees, **American Journal of Economics and Business Administration**, Vol.1, No.2 PP.41-46 .

Cole, G. (1994): **Management Theory and Practice**, 5th Aldine Place, London .

Conger , J . and Kanungo,L. (1988): The empowerment process: integration theory and practices, **Academy of Management Review**, Vol 119, No.3,PP 471-492 .

Darlington,W.(2007): **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi**,Educational Publishing House, Nigeria .

Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz at your XU, **Credit Union Journal**, Vol12, No.11, PP. 80-93.

Ergeneli ,A .(2006) : Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate managers .**Journal of Buisness Reasearh**, Vol60, No.12,PP. 41-49.

Ford, R.. and Fottler, M. (1995): Empowerment: A Matter of Degree. **Academy of Management Executive**, Vol. 9, No. 3, PP.17 -25.

Kabeer, N. (1999): Resources, Agency, Achievement: Reflection on Measurement of Women's Empowerment, **in Development and Change**. Vol. 30, No.3, PP. 435-464 .

Luthans, F. (1992): **Organizational Behavior**, 6th ed, McGraw-Hillbook Company, New York.

Littrell, R. (2002): **Employee Empowerment in China**, Dar Geling for printing and publishing, Dalian , China.

Mandefrot, K. (2003): **Empowerment in the New Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience**, For the study of adult Education, Canada.

Ostroff, G. (1992): The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance, An Organizational Level Analysis. **Journal of Applied Psychology**. Vol 77, No 6 , PP. 963-974

Quinn, R and Sendel B, Neil B. and Spreitzer, M. (1997). **Education and Empowerment: A Transformational Model of Managerial Skills Development**. Available on line: <http://www.Organization/neil/epnet.com>.
1-21

Robbins, S. (1993): **Organizational Behavior Concepts Controversies And Applications**, 6th Edition, Printice-Hall , Upper saddle river , India.

Sasiadek, S. (2006): **Individual Influence Factors that Impact Employee Empowerment: A Multi –case Study**, Unpublished. Ph.D. Capella University, United States.

Shackleton, V. (1995). **Business Leadership**. London: Routledge.

Shelton, Samua .(2002): **Employees, Supervisors, and Empowerments in the Public Sector: The role of Employee Trust**. Unpublished Doctoral Dissertation, North Carolina State University, USA. Available on line: <http://www.chass.nesu.edu/palpdfs/etd.pdf>

Stirr, T. (2003): **Fundamentals of Empowerment**, Grey House Publishing,Ottawa ,Canada .

Tarja, S, Milna, S, Pauli, P Diana, I. (2005): Work empowerment as experienced by head nurses. **Journal of Nursing Management**, Vol. 113, No2,PP.94–135.

Taylor, M. (2004): **The Peer Empowerment Program (pep) Complete Toolkite for Planning and Implementing Mentoring Programs Community-Basid Human Service Organizations**, US. Minnesota. Pp:79-88.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: «واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم». نظراً لأهمية التمكين الإداري كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والتي يؤمل في تطبيقه في المدارس في فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، وقد صمّمت الباحثة استبانة لقياس واقع التمكين الإداري كما يراه المديرون.

أرجو من حضرتكم التكرم بإعطاء رأيكم ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة، فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمحور المحدد لها وبنائها اللغوي وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة.

علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة: صباح محمود مصطفى عرقوب

المشرف: د. محمد شعيبات

الجزء الأول - البيانات الشخصية

	() أنثى	() ذكر	الجنس:
() دكتورة	() ماجستير	() بكالوريوس	المؤهل العلمي:
() وكالة الغوث الدولية	() خاصة	() حكومة	الجهة المشرفة:
() أكثر من 10 سنوات	() 5-10 سنوات	() أقل من 5	سنوات الخبرة:

الجزء الثاني - أبعاد التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الأول - تفويض السلطة						
1.	يفوضني رؤسائي السلطة بناءً على أنظمة وتعليمات صادرة من وزارة التربية والتعليم.					
2.	الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.					
3.	الأعمال المفوضة لي محددة شفويًا .					
4.	يقوم رؤسائي بتفويضني بسلطات كافية لإنجاز مهماتي الوظيفية.					
5.	يُتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي.					
6.	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.					
7.	يتم تفويضني السلطة بدرجة تساعدني للوصول إلى التمكين.					
8.	يسمح لي رؤسائي بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
9.	هناك مساءلة ومحاسبة لي من السلطات المفوضة.					
البعد الثاني - العمل الجماعي						
10.	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.					
11.	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة.					
12.	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية التعبير عن آرائها.					
13.	تشجعتني الإدارات العليا لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.					

					14. عملي يتطلب مني القيام بعمل جماعي مع زملائي في العمل.
					15. عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي.
					16. حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.
					17. أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.
البعد الثالث - التحفيز الذاتي					
					18. يقدر رؤسائي جهودي في العمل .
					19. يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة لتطوير ذاتي .
					20. يشجعني رؤسائي للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة .
					21. أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بإنجازي المهني في العمل .
					22. تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.
					23. يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.
					24. تلقى مبادراتي الشخصية تشجيع ودعم من رؤسائي.
					25. الأنظمة والتعليمات المعمول بها في نظام التحفيز تجعل لدي حافزاً للإبداع والتميز .
					26. يتم تكريم المتميزين في مجال الإدارة المدرسية بشكل لائق من قبل الإدارات العليا.
					27. أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.
					28. يشعرني رؤسائي بأهمية وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة
البعد الرابع - تنمية السلوك الإبداعي					
					29. يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي.
					30. أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.
					31. أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل.
					32. أرغب دائماً بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من

					خبرات الآخرين.	
					يتم إعطائي الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل المدرسي.	33.
					توفر لي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية في المدرسة.	34.
					تتم مكافأتي على أي فكرة إبداعية أقدم بها في مجال العمل.	35.
البعد الخامس - تطوير الشخصية						
					يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	36.
					يدعم رؤسائي فرص النمو المهني لمديري المدارس.	37.
					أعتقد أن رؤسائي يوفر لي الإحساس والشعور بالاستقرار.	38.
					يشجعني نظام المكافأة المطبق على تطوير ذاتي.	39.
					يتم إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس.	40.
					يوفر لي رؤسائي المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية ذاتي.	41.
					يتيح لي رؤسائي فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات الذي ينعكس على تنمية قدراتي.	42.
					تحدد الإدارات العليا نظام للتحفيز من أجل التطوير الذاتي لمديري المدارس.	43.

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	مكان العمل	الدرجة العلمية	التخصص
1.	د. صالح أحمد صالح ماخو	مدرسة دار المعرفة	دكتوراه	إدارة تربوية
2.	د. وفاء أبو عقل	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه	إدارة تربوية
3.	د. باسم راتب محمد محيسن	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه	إدارة تربوية
4.	د. أحمد جمعة دراج	مدارس نور الهدى التطبيقية	دكتوراه	إدارة تربوية
5.	أ. كرم سفيان الكركي	مدارس نور الهدى التطبيقية	ماجستير	إدارة تربوية
6.	د. نهى إسماعيل عطير	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	دكتوراه	إدارة تربوية
7.	د. محمد مطر	مدير دائرة القياس والتقويم - وزارة التربية والتعليم العالي	دكتوراه	إدارة تربوية
8.	د. أحمد فتيحه	جامعة بيرزيت	دكتوراه	إدارة تربوية
9.	د. جهاد زكارنه	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	دكتوراه	إدارة تربوية
10.	د. محمود أبو سمره	جامعة القدس	دكتوراه	إدارة تربوية
11.	د. زياد جويلس	مدير شركة كهرباء القدس - رام الله والبييرة	دكتوراه	إدارة تربوية
12.	د. محمد عمران	عميد كلية العلوم التربوية - الطيرة	دكتوراه	إدارة تربوية
13.	د. مفيد عرقوب	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه	لغة عربية
14.	د. محسن عدس	جامعة القدس	دكتوراه	أساليب تدريس
15.	د. عفيف زيدان	جامعة القدس	دكتوراه	أساليب تدريس

ملحق رقم (3) الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المدير، الأخت المدير، المحترم \ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بعناية، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية ، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها، هي لأغراض البحث العلمي فقط ، وستحظى بالسرية التامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : صباح عرقوب

الجزء الأول - البيانات الشخصية:

الجنس:	() ذكر	() أنثى	
المؤهل العلمي:	() بكالوريوس	() ماجستير	() دكتورة
الجهة المشرفة:	() حكومة	() خاصة	() وكالة الغوث الدولية
سنوات الخبرة:	() أقل من 5 سنوات	() 5-10 سنوات	() أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني - محاور التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المحور الأول - تفويض السلطة						
1.	يفوضني رؤسائي في السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم .					
2.	الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.					
3.	الأعمال المفوضة لي محددة شفويًا.					
4.	يقوم رؤسائي بتفويضي بسلطات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية.					
5.	يُتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في العمل.					
6.	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريًا.					
7.	يتم تفويضي بدرجة تساعدني للوصول إلى التمكين.					
8.	يسمح لي رؤسائي بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
9.	هناك مساءلة ومحاسبة لي من السلطات المفوضة.					
المحور الثاني - العمل الجماعي						
10.	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.					
11.	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة.					
12.	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية التعبير عن الرأي.					
13.	تشجعي الإدارات العليا لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل .					
14.	عملي يتطلب مني القيام بعمل جماعي مع زملائي في العمل.					
15.	عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي.					
16.	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي.					

المحور الثالث - التحفيز الذاتي					
					17. يقدر رؤسائي جهودي في العمل .
					18. يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة لتطوير ذاتي.
					19. يشجعني رؤسائي للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.
					20. أشعر بتقدير رؤسائي لإنجازاتي المهنية.
					21. تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.
					22. يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل .
					23. تلقى مبادراتي الشخصية تشجيع رؤسائي ودعمهم.
					24. الأنظمة والتعليمات المعمول بها في نظام التحفيز تخلق لديه حافزاً للإبداع والتميز.
					25. يتم تكريم المتميزين في مجال الإدارة المدرسية بشكل لائق من قبل الإدارات العليا.
					26. أتلقى مكافآت مادية لقاء أعمالي الإبداعية.
					27. يشعرني رؤسائي بأهمية وظيفتي في المدرسة التي أعمل بها.
المحور الرابع - تنمية السلوك الإبداعي:					
					28. يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي.
					29. أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل.
					30. أرغب دائماً بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين.
					31. يتم منحي الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل المدرسي.
					32. توفر لي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية في المدرسة.
					33. تتم مكافأتي على الأفكار الإبداعية التي أتقدم بها في مجال العمل.

المحور الخامس - تطوير الشخصية

34.	يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.				
35.	يدعم رؤسائي فرص النمو المهني لمديري المدارس.				
36.	أعتقد أن رؤسائي يوفرون لي الإحساس والشعور بالاستقرار.				
37.	يشجعني نظام المكافأة المطبق على تطوير ذاتي.				
38.	يتم إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس.				
39.	يوفر لي رؤسائي المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية ذاتي.				
40.	يتيح لي رؤسائي تبادل الخبرات الذي يساعد على تنمية قدراتي.				

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة / جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/04/08

الرقم: 2014/3

حضرة الأستاذ ايوب غليان المحترم،،

مدير التربية والتعليم / رام الله والبييرة،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: صباح محمود مصطفى عرقوب ورقمها الجامعي (21210004)، بأجراء دراسة بعنوان:

" واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبييرة كما يراه المديرون انفسهم "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2014/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د.محسن عدس

عميد كلية العلوم التربوية

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة / وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

State of Palestine Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh		دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة
---	---	---

الرقم: 1/3/

التاريخ: 10/ 4 / 2014م

الموافق: 10 / جمادى الآخرة / 1435هـ

السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من قيام الطالبة " صباح محمود مصطفى عرقوب " من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم " وتعبئة الاستبانة الخاصة من قبل المدير في مدرستكم على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،

أ. أيوب عليان

مدير التربية والتعليم



نسخة / النائب الثاني المحترم
التعليم العام
ع.الأخ

ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة / وكالة الغوث

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

تاريخ: 2014/4/1

Re commended
A. Ed. O. 8/4/2014

حضرة السيد مدير التعليم المحترم / مدارس وكالة الغوث الدولية ..

محافظة رام الله والبيرة ..

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد..،،

تقوم الطالبة: صباح محمود مصطفى عرقوب ورقمها الجامعي (21210004)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير:

" واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم "

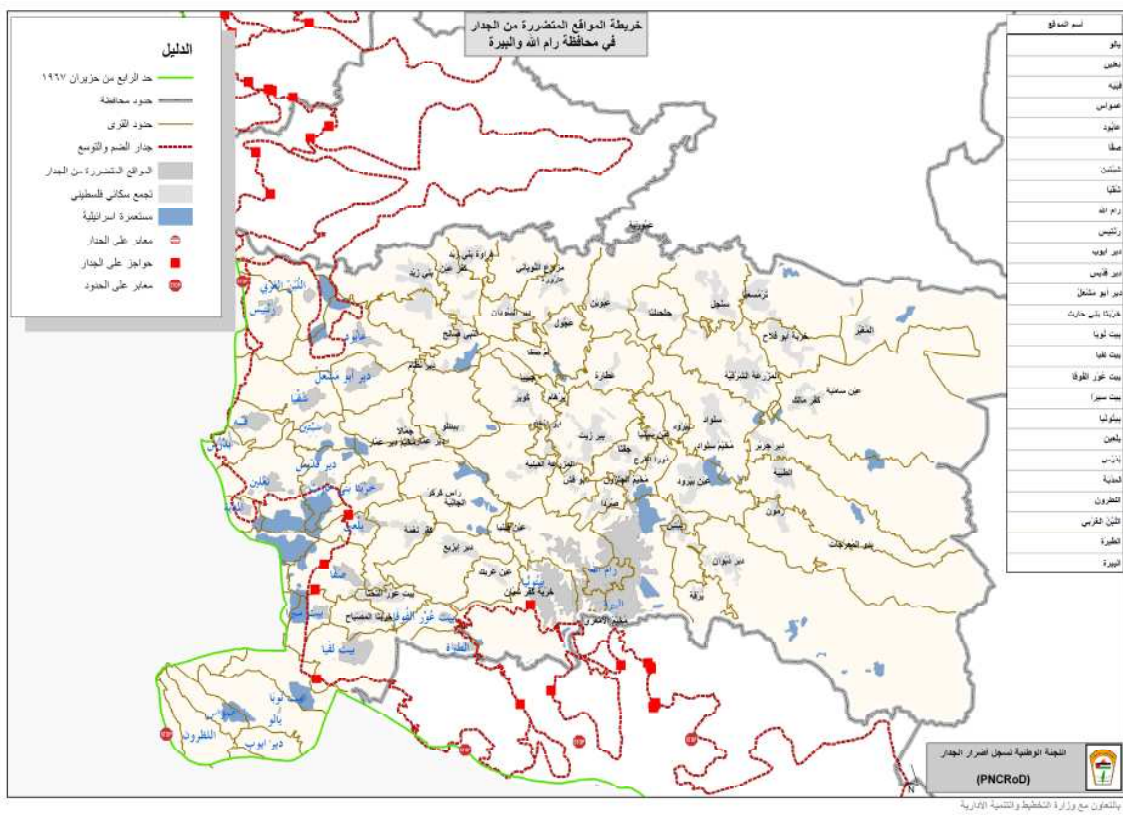
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2014/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين

منسق برنامج الإدارة التربوية

ملحق رقم (7) خارطة تمثل محافظة رام الله والبيرة وتجمعاتها السكانية



ملحق رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	4.53	0.592	عالية
15	عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي	4.52	0.575	عالية
14	عملي يتطلب مني القيام بعمل جماعي مع زملائي في العمل	4.41	0.627	عالية
30	أرغب دائماً بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين	4.27	0.530	عالية
10	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل	4.21	0.713	عالية
29	أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل	4.14	0.562	عالية
11	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة.	4.10	0.662	عالية
9	هناك مساءلة ومحاسبة لي من السلطات المفوضة.	4.08	0.775	عالية
1	يفوضني رؤسائي في السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم .	4.07	0.684	عالية
19	يشجعني رؤسائي للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.	4.06	0.655	عالية
17	يقدر رؤسائي جهودي في العمل .	3.96	0.742	عالية
28	يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي.	3.94	0.662	عالية
31	يتم منحي الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل المدرسي.	3.94	0.643	عالية
5	يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في العمل.	3.91	0.784	عالية
12	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية التعبير عن الرأي.	3.90	0.706	عالية

6	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	3.89	0.742	عالية
22	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل .	3.89	0.733	عالية
20	أشعر بتقدير رؤسائي لإنجازاتي المهنية.	3.88	0.738	عالية
18	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة لتطوير ذاتي.	3.85	0.712	عالية
23	تلقى مبادراتي الشخصية تشجيع رؤسائي ودعمهم.	3.83	0.737	عالية
2	الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.	3.82	0.801	عالية
7	يتم تفويضي بدرجة تساعدني للوصول إلى التمكن.	3.82	0.788	عالية
35	يدعم رؤسائي فرص النمو المهني لمديري المدارس.	3.82	0.796	عالية
13	تشجعتني الإدارات العليا لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل .	3.81	0.728	عالية
34	يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	3.77	0.865	عالية
4	يقوم رؤسائي بتفويضي بسلطات كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.	3.73	0.885	عالية
40	يتيح لي رؤسائي تبادل الخبرات الذي يساعد على تنمية قدراتي.	3.70	0.788	عالية
36	أعتقد أن رؤسائي يوفرون لي الإحساس والشعور بالاستقرار.	3.69	0.780	عالية
27	يشعرن رؤسائي بأهمية وظيفتي في المدرسة التي أعمل بها.	3.67	0.815	متوسطة
21	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.	3.66	0.797	متوسطة
8	يسمح لي رؤسائي بالمشاركة في اتخاذ القرار.	3.58	0.979	متوسطة
38	يتم إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس.	3.54	0.907	متوسطة
39	يوفر لي رؤسائي المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية ذاتي.	3.50	0.868	متوسطة
24	الأنظمة والتعليمات المعمول بها في نظام التحفيز تخلق لديّ حافزاً للإبداع والتميز .	3.39	0.960	متوسطة
32	توفر لي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية في المدرسة.	3.38	0.949	متوسطة
25	يتم تكريم المتميزين في مجال الإدارة المدرسية بشكل لائق من قبل الإدارات العليا.	3.00	1.022	متوسطة

متوسطة	1.084	2.98	يشجعني نظام المكافأة المطبق على تطوير ذاتي.	37
متوسطة	1.165	2.94	تتم مكافأتي على الأفكار الإبداعية التي أتقدم بها في مجال العمل.	33
متوسطة	1.018	2.83	الأعمال المفوضة لي محددة شفويًا.	3
متوسطة	1.151	2.36	أتلقي مكافآت مادية لقاء أعمالي الإبداعية.	26
عالية	0.43	3.76	الدرجة الكلية	

قائمة الجداول

- 61 جدول 1.3: أعداد مدراء مدارس مديرية رام الله حسب الجنس والجهة المشرفة للعام.
- 62 جدول 2.3 توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.
- 65 جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.
- 66 جدول (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة
- 71 جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.
- 72 جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استمارة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.
- 76 جدول (3.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير الجنس.
- 78 جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم.
- 79 جدول (5.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- 80 جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير الجهة المشرفة.
- 82 جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير الجهة المشرفة.
- 83 جدول (8.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة.
- 85 جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 86 جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول الملاحق

ملحق رقم (1) الإستبانة قبل التحكيم.....	106
ملحق رقم (2) أسماء المحكمين.....	111
ملحق رقم (3) الإستبانة بعد التحكيم.....	112
ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة / جامعة القدس.....	116
ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة / وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....	117
ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة / وكالة الغوث.....	118
ملحق رقم (7) خارطة تمثل محافظة رام الله والبيرة وتجمعاتها السكانية.....	119
ملحق رقم (8) جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة	120

	قائمة المحتويات
	الإهداء
أ	إقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	الملخص
د	ABSTRACT
1	الفصل الأول:
5	1.1 مقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة
6	3.1 أسئلة الدراسة
7	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
7	6.1 أهمية الدراسة
8	7.1 حدود الدراسة
8	8.1 مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1.2 مقدمة
12	2.2 الإطار النظري
12	1.2.2 مفهوم التمكين الإداري
13	2.2.2 الأساس النظري للتمكين الإداري
15	3.2.2 محاور التمكين الإداري
18	4.2.2 أهمية وأسباب تمكين العاملين
19	5.2.2 مداخل التمكين الإداري
22	6.2.2 مكونات التمكين الإداري
23	7.2.2 خصائص التمكين الإداري

23	8.2.2 فوائد التمكين الإداري
25	9.2.2 مبادئ التمكين الإداري
27	10.2.2 وسائل التمكين الإداري
28	11.2.2 خطوات تمكين العاملين
30	12.2.2 نتائج التمكين الإداري
32	13.2.2 مؤشرات فاعلية التمكين الإداري
33	14.2.2 أساليب التمكين الإداري
36	15.2.2 معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات
37	16.2.2 التمكين الإداري والتفويض
39	3.2 الدراسات السابقة
39	1.3.2 الدراسات العربية
51	2.3.2 الدراسات الأجنبية
57	التعقيب على الدراسات السابقة
59	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة والمنهجية
60	1.3 المقدمة
61	2.3 منهج الدراسة
61	3.3 مجتمع الدراسة
62	4.3 عينة الدراسة
62	5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
63	6.3 أداة الدراسة
64	7.3 صدق الأداة
66	8.3 ثبات أداة الدراسة
67	9.3 متغيرات الدراسة

67	10.3 إجراءات الدراسة
68	11.3 المعالجة الإحصائية
69	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
70	1.4 المقدمة
71	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
71	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
75	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
88	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88	1.5 المقدمة
89	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
92	1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
93	2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
94	3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
95	4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

97	4.5 التوصيات
98	قائمة المراجع
98	المراجع العربية
103	المراجع الأجنبية
106	الملاحق
123	قائمة الجداول
125	جدول الملاحق
126	جدول المحتويات