

# The Status of Administrative Empowerment of Schools' Principals in Palestine as Seen by Principals Themselves (Ramallah and Al-Bireh Schools: A Case Study)

Mohammad Awad Shuibat   Sabah Mahmoud Arqoub   Najat M.Sharabati   Yaser Taym Zboun

College of Educational Sciences   Ministry of Education   Ministry of Education   College of Educational Sciences  
Al Quds University   Educational Sciences   Educational Sciences   Al Quds University

Received 29/01/2018

Accepted 27/06/2018

## Abstract

This study aims at identifying the status of administrative empowerment of schools' 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 over 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 schools' principals in Ramallah and Al-Bireh from their point of view is high on the degree of the overall scale, with 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 (supervising body and years of experience). In light of these findings, the researchers came out with several recommendations.

**Key words:** Empowerment, Administrative Empowerment, Administrative delegation, Ramallah and Al-Bireh governorate

# واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم

## (دراسة ميدانية في مدارس محافظة " رام الله والبيرة " )

د. محمد عوض شعيبات      أ. صباح محمود مصطفى عرقوب      أ. نجاة " محمد رمضان " شرياتي      ياسر تيم زبون

كلية العلوم التربوية      كلية العلوم التربوية      كلية العلوم التربوية      كلية التنمية الاجتماعية  
جامعة القدس - فلسطين      وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - فلسطين      وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - فلسطين      جامعة القدس المفتوحة  
استلام البحث 2018 /01/29      قبول البحث 2018 /06/27

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، وتكوّن 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) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون 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، ويمتوسط حسابي قدره (3.76) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري، تعزى لمتغيري الجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات، منها الاستمرار في اعتبار التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليا في المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية التي تسعى لتطبيقه، كذلك توسيع مشاركة المديرين الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة الوصول إلى التمكين الإداري دون الخوف من النتائج، ورصد المزيد من المكافآت للتميز، وحوافز مادية ومعنوية من شأنها رفع مستوى الأداء في العمل الإداري والمدرسي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، التفويض الإداري، محافظة رام الله والبيرة.

"هم" مقابل "نحن"؛ لذلك أصبح موضوع التمكين الإداري محط اهتمام من قبل الباحثين (الفاضل، Al-Fadel 2010)<sup>10</sup>.

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 (حمود، Hammoud 2010)<sup>15</sup>، ويسبب زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، أياً كان نوعها، يتبلور 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. حيث أصبح من الممارسات الإدارية في المنظمات التي تسعى للتنمية والتجديد والتميز (خطاب، KhatTab 2001)<sup>21</sup>.

وأضاف العميان (Al-Amyan 2002)<sup>1</sup>، أن التمكين الإداري في الوقت الحالي يلقى قبولاً من قبل مديري المدارس؛ وذلك نظراً لأهميته للفرد والمؤسسة التربوية. وأهميته في تطوير أدائهم؛ وذلك للأسباب الآتية: 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.

### المقدمة والإطار النظري:

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 يُعدّ 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، وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والضغط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى المؤسسات التربوية الاهتمام لتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثمّ فليست مفاجأة أن تولى 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

التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلك الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning)، والتنمية المهنية (Career Development)، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين، وانخراطهم في المنظمة (سالم وآخرون، Salem and others 2000)<sup>30</sup>.

### محاور التمكين الإداري:

يتضمن التمكين الإداري المحاور الآتية:

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 Najj)<sup>28</sup>.

العمل الجماعي: تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعد 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 له من دور مهم في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. وتم التركيز على مفهوم بناء فرق العمل، حيث نُظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد، لديهم مهارات وقدرات كافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وترتبطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد (ادعيس، 2002 Edaibes)<sup>7</sup>.

التحفيز الذاتي : إن الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود وتوضيح أهميتها، وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير، والتحويلات المطلوبة، والذي بدوره يسهم بدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية (Ostroof , 1992)<sup>24</sup>، فالتمكين الإداري يعتمد على بث الحماسة في نفوس العاملين أولاً وأخيراً ودور القيادات الفاعلة التي تستطيع أن توائم بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين، ومن ثم تحفيزهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (COLE, 1994)<sup>6</sup>.

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

مفهوم التمكين الإداري: تعددت مفاهيم التمكين الإداري: فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة (الوادي، Al-Wadi 2012)<sup>36</sup>، ومنهم من عدّه ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستوى الأدنى (ملحم، 2006 Melhem)<sup>25</sup>، فقد عرفه الهذلي (Al-Hathali 2011، ص11)<sup>16</sup>: "بأنه منح أعضاء هيئة التدريس الفرصة الحقيقية للمشاركة في عملية صنع القرار، واكتساب المعرفة بكل ما هو جديد في مجال عملهم"، أما فتحي (Fathi 2003، ص3)<sup>12</sup> فيعرف التمكين الإداري: "بأنه تمكين المرؤوسين، وتشجيعهم، لينهمكوا في العمل أكثر، ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة"، أما (Shackleton, 1995, 130)<sup>31</sup> فيعرف التمكين الإداري على أنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

إزاء هذه التعريفات المتعددة يميل الباحثون إلى عد التمكين الإداري إستراتيجية 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 وسلوكياً لأداء عملهم.

الأساس النظري للتمكين الإداري:

نظرية (XY) لدوجلاس ماكجريجور:

في الستينيات من القرن العشرين وضع دوجلاس ماكجريجور افتراضين مهمين هما: النظريتان (X) و (Y) (بير، 2007)<sup>4</sup>.

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

جدول(1) يوضح 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 لتحتمل 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.

نظرية (Z) هي نظرية يابانية-أمريكية قدمها (William Ouchi & Richard Tanner)، تركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي

مكونات التمكين الإداري: حدد Kabeer(1999)<sup>20</sup> مكونات التمكين الإداري بما يلي:

- المحتاج للتمكين: قد يكون فرداً أو جماعة.
- المُمكَّن: وقد يكون من مؤسسة أو فريق أو فرد.
- التنظيم: فالتمكين الإداري يبني على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات، وطرق تلبيتها، وينطلق من القاعدة إلى القمة، ويقوم على مبدأ التشاركية، وتحمل المسؤولية. ويستدعي ذلك وجود القناعة الكاملة لدى المُمكَّن والمُمكَّن بأن اكتساب المكنة لا يعني ممارسة السلطة على الآخرين.

#### خصائص التمكين الإداري:

توجد عدة خصائص للتمكين الإداري كما أشار إليها Kabeer (1999)<sup>20</sup> 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 المُمكَّنة، سواء كانت أفراداً أم جماعات، أم مجتمعات محلية.
  - 4- يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية.
- فوائد التمكين الإداري: هناك فوائد لعملية التمكين الإداري لكل الأطراف ذكرها فتحي(Fathi 2003)<sup>12</sup>:

#### 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، وتقدير طاقاتهم الكامنة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة؛ مما يزيد من إنتاجيتهم وريحية 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 و الإنجاز عند تحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة.

الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلاً للمشكلة القائمة بشكل جديد وفريد" (جواد، 1992) <sup>19</sup>، 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، Al-Lawzi (1999)<sup>22</sup>.

تطوير الشخصية: تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، وبمهارة وتقنية عالية، لمواكبة التطورات الحديثة والمتطلبات التكنولوجية في مختلف الأصعدة، والتي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتهم. ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفايتها 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 والسويبي، 2013) Al-Taani and Al-Swei'i (2013)<sup>33</sup>.

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 يحثك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن، والأقدر على فهم ما يريد الزبون (الوادي، 2012) Al-Wadi (2012)<sup>36</sup>.

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 (Afandi 2003)<sup>3</sup> 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، ولاسيما الموارد البشرية، للحفاظ على التطوير.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

### ثالثاً: نتائج على مستوى المراجعين:

كما ورد في الوادي (Al-Wadi 2012)<sup>36</sup> 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.

معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات:

أوردتها الأفيدي (Afandi 2003)<sup>3</sup> بغياب الثقة بين الإدارة والعمال، وعدم قناعتها بأهمية التمكين، واتباعها نظام قيادة تقليدي، بحيث يحد من دور العاملين مما يؤدي إلى العشوائية وغياب العدالة في كل من نظام المكافآت و الحوافز، وبالتالي يسود مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث ينعكس سلباً على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

### التمكين الإداري والتفويض:

كثيراً 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، بينما تكون المسؤولية النهائية في التمكين 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 إستراتيجية و فلسفة إدارية لدى الإدارات العليا، الذين يفتنون بأهمية التمكين الذي يسهم في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى (مصطفى، 2004 Mustafa)<sup>27</sup>.

### الدراسات السابقة:

جاء موضوع واقع التمكين الإداري في العديد من الدراسات ، منها دراسة عادل وعبد الناصر (Adel and Abdel Naser 2015)<sup>2</sup> التي هدفت إلى الوقوف على جانب من الجوانب التسييرية المهمة من خلال محاولة التعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية، و أثره على أداء المؤسسة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 341 إطاراً، و كان من أهم نتائجها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة، و يتجلى هذا الأثر من خلال أبعاد الدراسة المفسرة للمتغير المستقل، والمتعلقة بتفويض السلطة، الاتصال و فرق العمل. و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

العمل على فهم و إدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، و مراعاة باقي الأبعاد الأخرى الممثلة في التحفيز، من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية، و المعنوية، و كذا عملية التدريب، بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية إلى جانب الاهتمام بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري للعاملين، و الاهتمام بالمؤشرات النوعية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة. أما دراسة الطعاني والسويدي (Al-Taani and AL-Swei'i 2013)<sup>33</sup> التي هدفت إلى

وقد ورد في دراسة حسين (Hissein 2009)<sup>17</sup> أن هناك فائدتين للتمكين الإداري تعودان على مديري المدارس، هما: الرضا الوظيفي، و الالتزام التنظيمي.

### مبادئ التمكين الإداري:

يرى Stirr (2003)<sup>32</sup> 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)

– Motivation (الدافعية): وهي دفع الإدارة للمرؤوسين لتقبل فكرة التمكين.

– Purpose (الغرض): الفهم الواضح لغرض التمكين .

– Ownership (الملكية): اقترح Stirr (2003)<sup>32</sup> معادلة

للمتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز (Authority+Accountability=Achievement).

– Willingness to Change (الرغبة في التغيير).

– Ego Elimination (نكران الذات): وهي تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

– Respect (الاحترام): الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب؛ لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

ولتمكين العاملين خطوات تتمثل ب: الحاجة للتغيير، وتحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون، وتكوين فرق العمل، وتوفير المعلومات، واختيار الأفراد المناسبين، توفير التدريب<sup>13</sup> (Ford & Fottler 1995)

### نتائج التمكين الإداري:

استعرض مهيبرات (Mohairat 2010)<sup>26</sup> نتائج التمكين على مستوى العاملين، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى المراجعين:

أولاً: نتائج على مستوى العاملين:

يساهم التمكين الإداري في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل ، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها؛ وزيادة المشاركة الفاعلة ، فيسهم في تحسين مستوى أداء الموظف، كما يسهم في رفع معنويات العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

ثانياً: نتائج على مستوى المنظمة:

أشار ملحم (Melhem 2006)<sup>25</sup> أن النتائج تتمثل في ضمان فعالية المنظمة، و تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً، و ظهور أفكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة، والتفكير الخلاق، و من ثم زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

المشرفين المباشرين كان إيجابياً، و له علاقة بالتمكين النفسي للمعلمين. كما أضافت النتائج أهمية دعم المسؤولين عن المدارس لزيادة وعي و مقدرة المديرين و المشرفين المباشرين لتمكين المعلمين. و أخيراً، تستفيد المدارس من تطوير قادة ممكنين في دعم التمكين النفسي للمعلمين ، في حين هدفت دراسة Carter (2009)<sup>5</sup> التعرف إلى العلاقة بين سلوك المنظمة، وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزية كأداة للحصول على البيانات، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت 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 للتعليم والإنجاز، أما دراسة Emerson (2008)<sup>8</sup> فقد هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري كمدخل فعال في تحسين أداء العاملين، وفي تحقيق الرضا لديهم، طبقت الدراسة في منظمة أكسفام الدولية البريطانية، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة. وأخذت 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. و دراسة Ergeneli (2006)<sup>9</sup> التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعنى، وتقدير الذات، والمنافسة، وثقة العاملين بالمديرين الحاليين)، كما هدفت الدراسة التعرف إلى أثر العوامل الديموغرافية على ممارسة مفهوم التمكين الإداري، وتمت الدراسة على (220) بنكاً في تركيا، استخدم فيها المنهج الوصفي، و الاستبانة كأداة.

التعرف إلى التمكين الإداري، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، حيث 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 أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي. ودراسة فلاق، محمد، وناظف، قدور (Falaq, Mohammad and Nafela, 2011) التي هدفت إلى التعرف إلى مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، وتكونت 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. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون. أما دراسة الجعبري (Al-2010) (Jabary)<sup>18</sup> فقد هدفت إلى 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 أيضاً إلى 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. واستخدم الباحثون 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، و قد ظهر أيضاً 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 المديرين السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز. أما دراسة Lee, Nie (2016)<sup>23</sup> فقد فحصت باستخدام عينة مناسبة مكونة من 289 معلماً و معلمة في سنغافورة، ما إذا كان هناك اختلاف جوهري في مفاهيم المعلمين لسلوك التمكين الذي يقدمه كل من المديرين و المشرفين المباشرين، وعلاقته بالتمكين النفسي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن المديرين و المشرفين المباشرين يقدمون التمكين للمعلمين في ممارساتهم اليومية، لكنهم يرون أن هناك اختلافات في بعض نواحي التمكين الذي يقدمه كل من المديرين و المشرفين المباشرين، مثل تفويض السلطة، وتوفير الدعم الفردي، وتوضيح رؤية ودعم علاقات تشاركية. كما أظهرت النتائج أن السلوك التمكيني للمديرين و

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 الجهة المشرفة.

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 سنوات الخبرة.

#### أهداف الدراسة:

- 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 معيقات 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.

#### أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في أنها تضيف شيئاً جديداً للأدب التربوي من خلال موضوع الدراسة ونتائجها، كونها تمثل الدراسة الأولى في هذا المجال في محافظة رام الله والبيرة - في حدود علم الباحثين-، لأهمية موضوعها، وهو التمكين الإداري؛ وأهمية الفئة المستهدفة من هذه الدراسة، وهم المديرون؛ وذلك لأهمية عملهم، وأثره الممتد على جميع مستويات المجتمع.

#### - الأهمية العملية:

ستقدم هذه الدراسة من الناحية العملية نتائج وتوصيات حول واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس، ودور أصحاب القرار في تعزيزه، والسعي لتطبيقه.

#### - الأهمية البحثية:

أما من الناحية البحثية ستقدم الدراسة توصيات ومقترحات لعمل دراسات مستقبلية تبحث في كيفية تمكين المديرين، وكيفية تدريبهم للقيام بدورهم على أكمل وجه .

#### حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها بالآتي:  
الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية، والخاصة، ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة.  
الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2015/2016.

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

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

من خلال استطلاع الدراسات السابقة يستخلص الباحثون قيام الباحثين بدراسة بعض المتغيرات ذات العلاقة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، وتنمية السلوك الإبداعي، وتطوير الشخصية)، حيث أظهرت النتائج المختلفة أن جميع أبعاد التمكين الإداري قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً وأن المديرين يحبذون العمل بروح الفريق، والعمل الجماعي، وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

تختلفت 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 بيانات مختلفة، ومن ثم فإن النتائج التي حققتها كل دراسة تختلف في عدد من الجوانب، واختلفت في مكان تطبيق الدراسة واختيار العينة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتصدر 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، لكي نحصل في نهاية المطاف على مديرين ممكنين قادرين على النهوض بمدارسهم، ومن ثم النهوض بالمجتمع ككل.

لذلك 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: الجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة؟.

#### فرضيات الدراسة:

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

جدول (2): أعداد مديري مدارس مديرية رام الله حسب الجهة المشرفة للعام 2015 \ 2016

المجموع	الجهة المشرفة
181	حكومة
12	وكالة
51	خاصة
244	المجموع

### عينة الدراسة

قام الباحثون باستخدام عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (200) فرداً من مجتمع الدراسة، أي بنسبة 82% تقريباً من مجتمع الدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة: جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
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

### أداة الدراسة:

استخدم الباحثون في دراستهم 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 الباحثين، وقد تم تطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة.

وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (43) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، 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: تفويض السلطة (9) فقرات، العمل الجماعي (8) فقرات، التحفيز الذاتي (11) فقرة، تنمية السلوك الإبداعي (7) فقرات، تطوير الشخصية (8) فقرات.

### صدق الأداة:

لاختبار صدق الأداة، اعتمد الباحثون صدق المحكمين، إذ قاموا بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي، البالغ عددهم (15) محكماً؛ من أجل إبداء الرأي في هذه الفقرات، من حيث انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً، وبعد تجميع الاستبانات من المحكمين، وقاموا بإجراء التعديل

الحدود المفاهيمية: اقتصر على هذه الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

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

### مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: "هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار" (أفندي، 2003 Afandi، ص57).<sup>3</sup> وعرفه الباحثون إجرائياً بأنه إعطاء المديرين السلطة والقوة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل والتركيز على عاملي المستويات الدنيا، فلا يعني فقط إعطاء العاملين صلاحيات صنع القرار، ولكنه وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

مدير المدرسة: "هو الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" (حجي، 2000 Haji، ص365).<sup>14</sup> وعرفه الباحثون 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 إمكانات مادية وبشرية، وهو المسؤول عن كافة الأنشطة التربوية والأمور الفنية والإدارية للوصول إلى الأهداف المتبتعاة.

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 Palestinian Central Bureau of Statistics)<sup>29</sup>.

### منهج الدراسة:

اتباع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات.

### 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 والجدول رقم (2) يوضح ذلك .

3-حصر الباحثون الاستبانات التي تم جمعها.

4-حصر الباحثون الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ورمزها، وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها.

### 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، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي	الوزن النسبي
منخفضة	2.33 فأقل	أقل من 46.8%
متوسطة	2.34-3.67	من 46.8% إلى 73.4%
مرتفعة	3.68 فأعلى	من 73.4% إلى 100%

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

#### السؤال الأول:

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

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، ثم قورنت المتوسطات الناتجة بدرجات المقياس الوزني والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): 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

المطلوب والذي أجمع عليه أكثر من 80% من المحكمين، وأصبح عدد فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات (40) فقرة موزعة على المحاور السالفة الذكر.

### ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثون 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) يبين معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول (4) 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	تنمية السلوك الإبداعي	6	0.726
5	تطوير الشخصية	7	0.866
	الدرجة الكلية	40	0.936

### متغيرات الدراسة:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة:

- 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.

### إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1- قام الباحثون بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرية التعليم العام في وكالة الغوث الدولية بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة بواسطة بريد الوزارة وبريد وكالة الغوث الدولية، وذلك في العام الأكاديمي 2015 \ 2016.
- 2- تابع الباحثون 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.

جدول(6): 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"	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين	2.092	2	1.046	4.526	0.012
	داخل	45.531	197	0.231		
	المجموع	47.622	199			
العمل الجماعي	بين	3.128	2	1.564	9.145	0.000
	داخل	33.687	197	0.171		
	المجموع	36.815	199			
التحفيز الذاتي	بين	3.074	2	1.537	4.414	0.013
	داخل	68.589	197	0.348		
	المجموع	71.662	199			
تنمية السلوك الإبداعي	بين	0.680	2	0.340	1.309	0.272
	داخل	51.184	197	0.260		
	المجموع	51.864	199			
تطوير الشخصية	بين	3.077	2	1.538	3.715	0.026
	داخل	81.576	197	0.414		
	المجموع	84.653	199			
الدرجة الكلية	بين	0.878	2	0.439	2.382	0.095
	داخل	36.285	197	0.184		
	المجموع	37.163	199			

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارات العليا سواء كانت حكومية أم خاصة أم وكالة الغوث الدولية، إلى الاهتمام بالمناهج المدرسية، والتشجيع على عد الطالب هو محور العملية التعليمية التعلمية؛ لتشجيعه على الاكتشاف، والابتكار، والإبداع، ويضاف إلى ذلك قيام الجهات المشرفة سواء كانت حكومية، أم 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 يشير إلى أن الإدارة العليافي المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية تعمل على إشراك كافة المدارس في تطبيق التمكين الإداري.

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.

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى العديد من العوامل ومنها: الصلاحيات الكبيرة التي تمتع بها مديرو المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وهو ما أدى إلى امتلاكهم لمحاور التمكين الإداري إضافة للحوافز المعنوية الممنوحة لهؤلاء المديرين. 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.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني والسويبي (Al-Taani and Al-Swei'i 2013)<sup>33</sup>، والجعبري (Al-2010) (Jabary)<sup>18</sup>، و (Ergeneli) (2006)<sup>9</sup> في النتيجة العامة.

#### السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، باختلاف متغيرات الدراسة الجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية المنبثقة عنه:

#### 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 الجهة المشرفة".

ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (6) 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.

### 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 سنوات الخبرة".

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

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 ، وبذلك تم قبول الفرضية .

يعلل الباحثون عدم اختلاف وجهات نظر المديرين حول واقع التمكين الإداري، بغض النظر عن مستوياتهم وخبراتهم في هذا المجال، حيث إن المدير أو المديرية قد عمل قبل الانخراط بعمله الإداري بمجال التعليم؛ مما شكل لديه مجموعة من الخبرات التربوية والتعليمية؛ تساعده 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، والعديد من التجارب التربوية، حيث إن سنوات الخبرة لدى المديرين غير مرتبطة بتطبيق التمكين الإداري لاسيما أن التمكين الإداري يهدف إلى العمل بروح الفريق الواحد؛ مما يساعد 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.

جدول (7): 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" مستوى	الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.844	2	.9220	3.967	.0200
	داخل المجموعات	45.779	197	.2320		
	المجموع	47.622	199			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" مستوى	الدلالة
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			

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثون يوصى بالآتي:

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

- الاستمرار في عد التمكين الإداري أحد أهداف الإدارة العليا في المدارس الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية التي تسعى لتطبيقه.

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

- 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.

## References:

- 1- Al- Amyan, Mahmoud. Organizational Behavior in Work Organizations. 1<sup>st</sup> Ed, Wael for Publishing, Amman, Jordan (2002).
- 2- Adel, Boomjan, Abdel Naser, Mosa. Administrative Empowerment and its Effect on the Institution Performance. Case Study: Cable Manufacturing Institute. Bascara. Juan, Vol. 17, pp 294-321 (2015).
- 3- Afandi, Ateyah. Workers Empowerment: An Introduction to Continuous Development. 1<sup>st</sup> Ed, Cairo: Arab Institute for Sustainable Development (2003).
- 4- Beer, Sandy. How to Specify Senior Executive Administrative Salaries and Incentives? Administrative Skills for Competent Staff. (Translated). Al Amery, Khaled. Al Jeeza: Al Farooq Company for Cultural Investments (2007).
- 5- Carter, T. Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, Vol.1, No.2 PP.41-46 (2009).
- 6- Cole, G. Management Theory and Practice, 5<sup>th</sup> Aldine Place, London (1994).
- 7- Edaibes, Ola. Factors which has Effect on Team Building in Jordanian Government Units. Jordanian University, Amman. Unpublished Master's Thesis. (2002).
- 8- Emerson, A. Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz at your XU, Credit Union Journal, Vol12, No.11, PP. 80-93 (2008).
- 9- Ergeneli ,A. Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate managers .Journal of Buisness Reasearh, Vol60, No.12,PP. 41-49 .(2006).
- 10- Al- Fadel, Mohammad. Renewals in Educational Administration in Light of Modern Attitudes. Al- Hamed for Publishing, Amman, Jordan (2010).
- 11- Falaq, Mohammad and Nafela, Qaddour. "Innovation and Organizational Change in Modern Organizations, Analysis of International and Local Experiences". A research paper presented to the international symposium at Sa'd Dahlab University- Al Balida, College of Economics. 18-19 May (2011).
- 12- Fathi, Naser. Preparation of Future Principal. Islamic Publication Company, Cairo (2003).
- 13- Ford, R. and Fottler, M. Empowerment: A Matter of Degree. Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, PP.17 -25 (1995).
- 14- Haji, Ahmad. Educational and School Administration. Arab Thoughts Company, Cairo (2000).
- 15- Hammoud, Khudair. Knowledge Organization. AL Safa' for Publication. Amman (2010).
- 16- Al- Hathali, Suha. Empowerment and its Relation to the Level of Job Satisfaction from the Point of View of Um Al Qura and King Abdel Aziz Universities' Staff. Um Al Qura University, Mecca. Unpublished Master's Thesis (2011).
- 17- Hussein, Salamah Adel Atheem. Dimensions of Principals' Empowerment as An Introduction for School Reformation. Future of Arab Ummah Journal, vol 15, issue 55, pp 39- 145 (2009).
- 18- Al- Jabary, Dua Abdel Aziz. The Status of Staff Empowerment in the West Bank Universities from their Point of View. Hebron University, Palestine. Unpublished Master's Thesis (2010).
- 19- Jawad, Shawqi. Organizational Development, Basics and Modern Concepts. 1<sup>st</sup> ed, Wael for Publishing, Amman (1992).
- 20- Kabeer, N. Resources, Agency, Achievement: Reflection on Measurement of Women's Empowerment, In Development and Change. Vol. 30, No.3, PP. 435-464 (1999).
- 21- Khattab, Aida. Factors and Problems of Human Resources administration. Arab Thoughts Company, Amman (2001).
- 22- Al- Lawzi, Morsi. Organizational Development: Basics and Modern Concepts. 1<sup>st</sup> ed, Wael for Publishing, Amman (1999).
- 23- Lee, Ai Noi, Nie, Youyan. Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment. Educational Management Administration & Leadership. Vol. 45 Issue 2, p260-283. 24p (2016).
- 24- Ostroff, G. The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance, An Organizational Level Analysis. Journal of Applied Psychology. Vol 77, No 6 ,PP.963-974 (1992).Melhem, Salim. Empowerment as a modern Administrative Concept. 1<sup>st</sup> Ed, Arab Institute for Administrative Development, Cairo (2006).

- 25- Mohairat, Imad. Empowerment Influence on Organization Effectiveness. Jalees for Publication, Amman (2010).
- 26- Mustafa, Ahmad. Principal and his Behavioral Skills. Arab Society for Administration. Cairo (2004).
- 27- Naji, Bassam. The Degree of Administrators' Understanding and Practice of Delegation and its Relation to Proficiency. Arab University for Graduate School, Amman. Unpublished Master's Thesis (2005).
- 28- Palestinian Central Bureau of Statistics. Final Census. Population Report, Ramallah and Al Bireh Governorate, Ramallah, Palestine (2009).
- 29- Salem, Fuad and others. Modern Administrative Concepts. 1<sup>st</sup> Ed. Jordanian Book Center, Amman (2000).
- 30- Shackleton, V. Business Leadership. London: Routledge (1995).
- 31- Stirr, T. Fundamentals of Empowerment, Grey House Publishing, Ottawa, Canada (2003).
- 32- Al- Taani, Hasan and Al- Swe'i'i, Omar. Administrative Empowerment and its Relation to Job Satisfaction for Governmental Schools' Principals in Al Dammam Governorate in Saudi Arab Kingdom. Educational Sciences Studies, vol. 40, appendix 1, pp305- 327 (2013).
- 33- Tarja, S, Milna, S, Pauli, P Diana, I. Work Empowerment as Experienced by Head Nurses. Journal of Nursing Management, Vol. 113, No2, PP.94-135 (2005).
- 34- Taylar, M. The Peer Empowerment Program (pep) Complete Toolkite for Planning and Implementing Mentoring Programs Community-Basid Human Service Organizations, US. Minnesota. Pp: 79-88 (2004).
- 35- Al- Wadi, Mahmoud. Administrative Empowerment in Modern Epoch. 1<sup>st</sup> ed, Al Hamed for Publication, Amman (2012).