

## التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد

### من وجهة نظر معاونين والمعاونات

م.د. جنان حاتم كامل الكبيسي

وزارة التربية/ معهد إعداد المعلمات

### الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف:

١. التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ/الثانية من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

٢. دلالة الفروق الإحصائية في التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ/الثانية من وجهة نظر معاونين والمعاونات تبعاً لمتغيري الجنس (ذكور - إناث)، ومدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر).

ولتحقيق هدفي البحث أعدت الباحثة استبانة التمكين الإداري المتكونة من (٤٠) فقرة تقيس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في (٤) مجالات، وهي (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) من وجهة نظر معاونين والمعاونات، بواقع (١٠) فقرات لكل مجال. وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، طبقت على عينة من معاونين والمعاونات اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مديرية تربية الكرخ/الثانية، لتعرف وجهات نظرهم حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وبعد استحصال البيانات من العينة تم تحليلها إحصائياً، وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

١. أن مديري المدارس الثانوية ليس لديهم تمكين إداري في مجال (تفويض الصلاحيات) من وجهة نظر معاونين والمعاونات، في حين كان لديهم تمكين إداري في المجالات (العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

٢. لا يوجد فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجالات (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) تبعاً لمتغير الجنس، ولم يكن هناك فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال (تفويض الصلاحيات) تبعاً لمتغير مدة الخدمة، في حين كان هناك فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجالات (العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) تبعاً لمتغير مدة الخدمة، ولصالح مدة الخدمة الأكثر، فضلاً عن عدم وجود تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال (تفويض الصلاحيات)، في حين كان هناك تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في مجالات (العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد).

## مشكلة البحث:

إنّ تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية يرتبط بقدرة إدارتها في أداء دورها الإداري والتربوي، ومن دون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى المطلوب. واستناداً إلى ذلك كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع "خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية" الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام (٢٠٠٠)، وذلك للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية، وبإحداث التطوير المؤسسية في الإدارة التربوية، وتحليلها للتعرف على إيجابياتها ونقاط الضعف فيها، وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية، إذ خلص المؤتمر إلى توصيات من أبرزها التمكين الإداري وتنمية الذكاء الانفعالي والإدارة باستخدام البرمجة الذهنية اللغوية (القاضي، ٢٠٠٨: ٣).

وعلى الرغم من وجود دراسات عديدة أبرزت المميزات الايجابية التي يحققها التمكين الإداري، مثل دراسة (القريوتي والعنزي، ٢٠٠٦؛ القاضي، ٢٠٠٨؛ والبلوي، ٢٠٠٨؛ والشهراني، ٢٠٠٩؛ والطعاني والسويدي، ٢٠١٣) وغيرها من الدراسات، إلا أنّ هناك بعض مديري المدارس لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة المدرسة، إذ أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم.

ولأن العديد من مديري المدارس مازالوا لا يدركون مفهوم التمكين، إذ يُعد التمكين الإداري من المداخل المعاصرة في الإدارة، وأحد مفاتيح النجاح وديمومة المنظمة أو المؤسسة في عصر العولمة ومنافسة تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب استثمار الموارد البشرية بأكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة. لذا جاءت الدراسة الحالية للتعريف بهذا المفهوم، ولتعرف مستوى تطبيقه من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر من يعملون معهم بشكل مباشر في العمل الإداري وهم معاونين والمعاونات.

## أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث الحالي من خلال النقاط الآتية:

١. لاشك في أنّ الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النجاح والنمو لها، لذلك فإنّ من الضروري الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية التي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهره العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات

التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات التمكين الإداري، إذ حظي هذا المفهوم بإهتمام متزايد من الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، ومن قبل القيادات الإدارية التي تسعى تحقيق ميزة تنافسية في ظل العولمة والانفتاح المعرفي وحدة المنافسة بين المؤسسات العالمية سواء في المجال التربوي أو الاقتصادي .. الخ، فقد تم التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموغرافي الأكثر انفتاحاً ومرونة (المبيضين، والطراونة، ٢٠١١: ٤٨٠).

٢. أكدت أدبيات الإدارة الحديثة على أهمية التمكين الإداري لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، إذ إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (العبيدين، ٢٠٠٤: ١٠).

٣. ويسعى البحث الحالي لتقديم إطاراً مفاهيمياً لمتغير التمكين الإداري بما يضيف من إضافة نوعية للجانب النظري.

٤. تسعى المدارس مثلها مثل المؤسسات الأخرى إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية خاصة، لذلك فقد سعت الإدارات التربوية الحديثة إلى توظيف مفهوم التمكين الإداري في المدارس بحيث ينعكس على الأداء الوظيفي، ويعزز من النمو والتطور المهني لمديري المدارس، ويؤدي إلى تحسين مخرجات العملية الإدارية والتعليمية (البلوي، ٢٠٠٨: ٢).

٥. تأتي أهمية التمكين الإداري من كونه يساعد الإدارة العليا على عدم انشغالها بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية ذات الأجل الطويل (علوان وعبدالرحمن، ٢٠١١: ١١٠).

٦. أصبح مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم التي تحتاج إلى البحث والاستقصاء وذلك لمعرفة ماهيته وكيفية مساهمة التمكين الإداري في تطوير أداء المدرسين، وذلك عن طريق إطلاق ملكات التفكير الإبداعي، بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية، عن طريق المواءمة بين مدخلات العمل التربوي ومخرجاته.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي تعرف:

١. التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ/ الثانية من وجهة نظر معاونين والمعاونات.
٢. دلالة الفروق الإحصائية في التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، وإتخاذ القرار، والدعم والإسناد) لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ/ الثانية

من وجهة نظر معاونين والمعاونات تبعاً لمتغيري الجنس (ذكور - إناث)، ومدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر).

#### حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمعاوني ومعاونات المدارس الثانوية الصباحية ومديريهم في مديرية تربية الكرخ/ الثانية، في العام الدراسي (٢٠١٥ / ٢٠١٦).

#### تحديد المصطلحات:

##### التمكين الإداري:

##### أولاً: التمكين لغةً:

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، وكذلك التمتين والترسيخ، فضلاً عن القدرة والاستطاعة (المعاني وعريقات والصالح، ٢٠١١: ١٨٢).

ولو رجعنا للقرآن الكريم نلاحظ أن كلمة لمكن ومشقتها وردت بما يقرب من عشرين آية. اثنتا عشرة منها دار مدلولها حول أن الله سبحانه وتعالى جعل الممكن لهم خلفاء في الأرض، أي أئمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين (ابن كثير، ٢٠٠١: ج ٢) وفي هذا الشأن قال تعالى: (وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ وَنُكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ) (القصص، آية: ٥-٦).

وجاءت كلمة تمكين في القرآن الكريم بثماني ألفاظ، وهي: مكناكم، مكناء، أمكن منهم، مكنين، مكنني، يمكن، نمكن (المعاني وعريقات والصالح، ٢٠١١: ١٨٢).

##### ثانياً/ التمكين الإداري اصطلاحاً:

##### يعرفه كل من:

- (Quinn & Spreitzer, 1997)، بأنه: مجموعة ممارسات إدارية لإعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في المنظمة (Quinn & Spreitzer, 1997: 48).

- (Geroyim & Anderson, 1998)، بأنه: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات (Geroyim & Anderson, 1998: 58).

- الكبيسي (٢٠٠٥)، بأنه: زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة، والمبادأة لإتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٣٦).

واستناداً إلى ما تم استعراضه من تعريفات فإن الباحثة تضع التعريف النظري الآتي للتمكين الإداري:

اهتمام مدير المدرسة بالعاملين معه ولاسيما معاونين وتقويضهم بعض صلاحياته، وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد، وتشجيعهم على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها بما يخدم الموقف التربوي والتعليمي، فضلاً عن مساندته لهم ودعمهم للأعمال التي يقومون بها بغية تحقيق أهداف المدرسة.

أما التعريف الإجرائي للتمكين الإداري فهو: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبانة المعدة لغرض قياس التمكين الإداري بمجالاته (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، وإتخاذ القرار، والدعم والإسناد) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

### الإطار النظري:

#### التمكين الإداري:

مقدمة: إن مفهوم التمكين يُعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني، فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام (محمد علي وأحمد، ٢٠١٣: ١٦٠). وقد عكس الأدب النظري والإداري والتربوي في مجال التمكين كماً هائلاً من وجهات النظر والرؤى الفكرية والمنهجيات العملية والتطلعات، إذ برزت هذه القضية كما وصفها المربون والمفكرون بأنها قضية المستقبل.

وقد ظهر مفهوم التمكين (Empowerment) في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في التسعينيات من القرن نفسه، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، إذ إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (العبيدين، ٢٠٠٤: ٤٧).

وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Powered Organization). ويوضح ستر (Stirr, 2003) سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم (Education)، والدافعية (Motivation)، ووضوح الهدف (Purpose)، والرغبة في التغير (Willingness to Change)، ونكران الذات (Ego Elimination) (القاضي، ٢٠٠٨: ٨، ١٠).

وأصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، إذ أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على تكوين الثقة بين القيادة متمثلة بالإدارة والمدرسين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والمدرسين، فالمؤسسات التربوية والتعليمية أصبحت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (الحراشة والهيدي، ٢٠٠٦: ٩).

وينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري. فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين (أفندي، ٢٠٠٣: ٣٣).

**مجالات التمكين الإداري:** هنالك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري منها:

١. **تفويض السلطة:** تكمن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري في تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007: 5). ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد هذا الأمر يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، ٢٠٠٥: ٢٨).

ويشير "فورد و فوثلر" (Ford & Fottler, 1995) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الإقتراحات فحسب، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (Ford & Fottler, 1995: 23)

٢. **العمل الجماعي:** العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك. والعاملين الممكّنين ينبغي أن يشعروا بأنهم في وحدتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (العتيبي، ٢٠٠٥: ٢٥).

ويعتمد تطوير العمل الجماعي في المنظمة على توافر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreitzer, 1997: 40).

٣. المشاركة في إتخاذ القرار: يشير (Carter, 2009) إلى ضرورة مشاركة العاملين في المؤسسة في إتخاذ القرارات في معالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسة وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا (Yukel & Becker, 2006: 212).

والتمكن في هذا المجال يعني تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من المدير، وذلك لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو أدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للطلبة بما يضمن النجاح في تحقيق أهداف المدرسة (محمد علي واحمد، ٢٠١٣: ١٦١).

٤. الدعم والإسناد: يتطلب التمكين هو الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرائق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها (البلوي، ٢٠٠٨: ١٠). وتُعد دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا إرتأت الإدارة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها فعليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (القاضي، ٢٠٠٨: ١٢).

نماذج التمكين الإداري: تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من النماذج المفسرة لعملية التمكين الإداري التي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة والظروف السائدة فيها، ومن هذه النماذج الآتي:

#### انموذج التحفيز الفردي لـ (Conger & Kanungo:1988):

يشير هذا الانموذج إلى أن التمكين عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، من خلال الممارسات الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. ولتقرير مستوى التمكين في أية منظمة حدد الباحثان خمس مراحل أساسية لعملية التمكين هي على النحو الآتي

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة والمتسببة بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه الظروف إلى عوامل تنظيمية مثل: التغيرات التنظيمية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات المركزية العالية في توزيع الموارد، وعوامل أسلوب الإشراف ونظام المكافأة، مثل: التسلط، والسلبية، والتحديد الاعتباطي للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وعوامل الدعم الفني أو عناصر تصميم العمل، مثل: غياب وضوح الدور، وغياب التدريب، والأهداف غير الواقعية، وضعف التنوع في العمل.

**المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، المكافآت المرتبطة بالأداء وينبغي أن يكون الهدف من استخدام تلك الإستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر ، هي: المكاسب غير الفاعلة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة:** نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بفاعليتهم الذاتية.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال اصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة (علوان وعبدالرحمن، ٢٠١١: ١١٢-١١٣).

**انموذج منظمة التعليم (Learning Organization):** ويركز هذا الانموذج على العناصر الآتية:

١. المعلومات وأهميتها في التعلم.
  ٢. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
  ٣. تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
  ٤. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
  ٥. القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار (ملحم، ٢٠٠٦: ٤٨).
- انموذج التمكين الإدراكي (Thomas&Velthouse:1990):** ويعرف هذا الانموذج التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهمات الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، وبدورها تنتج الرضا والتحفيز. وحددت أربعة أبعاد نفسية للتمكين هي:
- أ. **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة، التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقيم التأثير بالإعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .

ب. **الكفاءة:** وتعني إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بال محاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهمات التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهمة بإتقان إذا هم بذلوا جهداً، فالشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهمات بشكل جيد والجودة في أداء المهمة.

ت. **إعطاء معنى للعمل:** وتهتم بقيم الهدف أو المهمة التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو افكار الفرد، ويشمل ذلك مقارنة مابين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد. بمعنى آخر إن

الشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

ث. الاختيار: هو شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهمات ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (علوان وعبدالرحمن، ٢٠١١: ١١٣).

دراسات سابقة: فيما يأتي عرض لأهم الدراسات التي حصلت عليها الباحثة والتي تناولت التمكين الإداري وبحسب التسلسل الزمني لتلك الدراسات.

دراسة (القريوتي والعنزي، ٢٠٠٦):

الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية  
تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (٤٥٥) مديراً من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة، ونظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي: جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع .

اعتمد الباحثان على استبانة مكونة من قسمين رئيسيين، وقد اشتمل القسم الأول من الاستبيان على أسئلة تتصل بالمعلومات الشخصية الخاصة بالموظف من حيث جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، ومدى الرضى عن الراتب، والأمن الوظيفي، وميزات العمل الأخرى. أما القسم الثاني فيتألف من (١٧) سؤالاً من نوع الأسئلة المقفلة، وتم التحقق من صدق المقياس وثباته، وبعد استحصال البيانات من أفراد العينة تم معالجتها إحصائياً، وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

دراسة (البلوي، ٢٠٠٨): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على

تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وقد اعتمد الباحث استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٥٣) فقرة، تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه جميعهم، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٢) معلماً ومعلمة، وبعد استحصال البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً لدى العينة من المعلمين والمعلمات، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لتقصي علاقة التمكين الإداري بالعديد من المتغيرات الإدارية.

**دراسة (الدوري ، ٢٠١٠):** دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة.

وهدف الدراسة إلى التعرف على:

١. مستوى تمكين العاملين بين المتغيرات الأخرى في الكليات المبحوثة في جامعة بغداد.
  ٢. مدى تأثير تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  ٣. اتجاهات التأثير للأبعاد الثلاثة لتشخيص أي الأبعاد أكثر تأثيراً في أداء الكليات.
- وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الكلية تحرص على توفير المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وتعزيز الثقة لديهم عبر استخدام وسائل اتصال متنوعة ومرنة، إذ تجري الاتصالات بيسر في الكلية، ولكن الكلية لم تسعى لتعزيز المسؤولية لدى العاملين وتحملهم مسؤولية إضافية.
- واختتمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات من أهمها: تتطلب إعادة النظر ببعد زيادة المشاركة في المعلومات، وإطلاع العاملين بالكلية جميعهم عليها لزرع الثقة لدى العاملين بإداراتهم ويعزز من تحملهم المسؤولية من خلال إتاحة المعلومات للمستويات جميعها لبناء منظمة متمكنة.

**دراسة ( العبيدي ، ٢٠١٠):** استراتيجية التمكين ودورها في تعزيز جودة العمل الرقابي.

تهدف الدراسة الى ما يأتي:

١. تقديم الإطار النظري عن إستراتيجية التمكين مفهوماً وأبعاداً وأهمية.
٢. الإطلاع على ممارسات ديوان الرقابة المالية في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وتحديد مستوى رغبة وإدراك الرقباء الماليين في تطبيق إستراتيجية التمكين.

٣. إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التمكين وجودة العمل الرقابي، وأثر هذه العلاقة في تعزيز تنفيذ أهداف ديوان الرقابة المالية.

وأعدَّ الباحث استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب التطبيقي للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية مع عدد من الباحثين في الديوان. وبعد تحليل البيانات احصائياً توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها:

١. وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والرقباء الماليين بخصوص المعلومات وتوافرها، ووجود نظام اتصال فاعل يضمن وصول المعلومات للجهات المحتاجة لها جميعها.

٢. تتوافر في المنظمة المبحوثة مؤشرات تدل على فاعلية فرق العمل ( الهيئات الرقابية ) في تنفيذ أهداف الديوان.

**دراسة (الطعاني والسويدي، ٢٠١٣):** التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠١٠)، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (٣٠) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (٣٠) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى عدد من التوصيات من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

#### إجراءات البحث:

١. **مجتمع البحث:** بلغ مجتمع البحث (٥٥٦) معاون ومعاونة من معاوني المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ/ الثانية على وفق الإحصائية التي استحصلتها الباحثة من مديرية التخطيط/ شعبة الإحصاء في مديرية الكرخ/ الثانية، كما موضح في الجدول (١).

الجدول (١)

مجتمع البحث موزع على وفق المديرية والجنس ومدة الخدمة

| المجموع | الذكور          |                  | الإناث          |                  | الجنس<br>مدة الخدمة<br>المديرية |
|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|
|         | أقل من ١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات | أقل من ١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات |                                 |
| ٥٥٦     | ١٠٦             | ١٢١              | ٢٠٢             | ١٢٩              | الكرخ / الثانية                 |

٢. عينة البحث: بلغت عينة البحث البالغة (١٠٠) معاون ومعاونة، مناصفةً بين الذكور والإناث، منهم (٤٣) معاون ومعاونة مدة خدمتهم أقل من (١٠) سنوات، و (٥٧) معاون ومعاونة مدة خدمتهم (١٠ سنوات فأكثر)، كما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢)

عينة البحث موزع على وفق والمدرسة والجنس ومدة الخدمة

| المجموع | الذكور          |                  | الإناث          |                  | الجنس<br>مدة الخدمة<br>المدرسة          |
|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------------------------------|
|         | أقل من ١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات | أقل من ١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات |                                         |
| ٤       | ٢               | ٢                |                 |                  | ث المجد العربي للبنين - حي العامل       |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث ولادة بنت المستكفي للبنات - حي العامل |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث هالة بنت خويلد للبنات - حي العامل     |
| ٤       | ٢               |                  |                 | ٢                | ث زين العابدين للبنين - حي العامل       |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث البياع للبنات - البياع                |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث اسماء للبنات - البياع                 |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث- تبوك للبنات - السيدة                 |
| ٣       |                 |                  | ١               | ٢                | ث اغادير للبنات - السيدة                |
| ٣       |                 |                  | ١               | ٢                | ث ظفار للبنات - الإعلام                 |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث ذات العيون للبنات - البويب            |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث رفيعة للبنات - اجنادين                |
| ٣       |                 |                  | ١               | ٢                | ث زبيدة للبنات - اجنادين                |
| ٥       | ٢               | ٣                |                 |                  | ث أبي ايوب الاتصاري للبنين - الرسالة    |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث السجي للبنات - الرسالة                |
| ٢       | ٢               |                  |                 |                  | ث الضرع للبنين - اجنادين                |
| ٥       | ٢               | ٣                |                 |                  | ث الثوار للبنين - الجهاد                |
| ٢       | ٢               |                  |                 |                  | ث القيروان للبنين - الجهاد              |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث العزة للبنات - الجهاد                 |
| ٤       |                 |                  | ٢               | ٢                | ث الزهراء للبنات - الجهاد               |
| ٦       | ٣               | ٣                |                 |                  | ث الحسين للبنين - الجهاد                |
| ٤       | ١               | ٣                |                 |                  | ث التهذيب للبنين - الرسالة              |
| ٤       | ١               | ٣                |                 |                  | ث الجهاد للبنين - حي العامل             |
| ٤       | ١               | ٣                |                 |                  | ث ابن سينا للبنين - الصحة               |
| ٥       |                 |                  | ٢               | ٣                | ث الزهور للبنات - الدورة                |
| ٥       | ٢               | ٣                |                 |                  | ث السراج للبنين - الخورنق               |
| ٥       | ٢               | ٣                |                 |                  | ث ذو النورين للبنين - الخورنق           |
| ١٠٠     | ٢٢              | ٢٨               | ٢١              | ٢٩               | المجموع                                 |

٣. أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث الحالي لابد من توافر أداة قياسية لقياس التمكين الإداري، وبعد إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، فضلاً عن

البحث في شبكة المعلومات (الأنترنت)، استطاعت الباحثة إعداد استبانة لتعرف التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة المعاونين والمعاونات، وبحسب الخطوات الآتية: أ. الإطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات التي لها علاقة بمتغير البحث.

ب. تحديد مفهوم التمكين الإداري ومجالاته.

ج. استناداً إلى النقطتين السابقتين تم بناء استبانة تتكون من (٤٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات، وكل مجال تقيسه (١٠) فقرات، والمكونات هي: تفويض الصلاحيات، وتأخذ فقراته التسلسل من (١-١٠)، والعمل الجماعي، وتأخذ فقراته التسلسل (١١-٢٠)، وإتخاذ القرار، وتأخذ فقراته التسلسل (٢١-٣٠). والدعم والإسناد، وتأخذ فقراته التسلسل (٣١-٤٠). وتم الإعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي)، والذي يحتوي على (٥) بدائل، ولكل بديل وزن يبدأ من (٥) وينتهي ب (١)، وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣)

بدائل الإجابة وأوزانها

| بدائل الإجابة | موافق بدرجة كبيرة جداً | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جداً |
|---------------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| الأوزان       | ٥                      | ٤                 | ٣                  | ٢                 | ١                      |

#### تعليمات الاستبانة:

أعدت الباحثة تعليمات لاستبانة البحث تضمنت كيفية الإجابة عن الفقرات وإعطاء مثال يُوضح ذلك، فضلاً عن حث المستجيبين على الدقة في الإجابة، وعدم ترك أية فقرة من دون إجابتها. وقد تضمنت التعليمات تعيين جنس المستجيب ومدة خدمته.

#### التحليل المنطقي لفقرات لاستبانة التمكين الإداري:

عُرضت استبانة التمكين الإداري مع تعليماتها وتعريفها والفقرات التي تقيس كل مجال من مجالاتها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والإدارية بلغ عددهم (١٠)<sup>(\*)</sup> خبراء، وطُلب منهم فحص الاستبانة من حيث تعليماتها وفقراتها فحوصاً منطقياً وتقدير

(\*) الخبراء لاستبانة التمكين الإداري، وهم كلاً من:

١. أ. د. جميل سبتي / الإدارة التربوية / الجامعة العراقية
٢. أ. د. رياض بدري سرك / الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
٣. أ. د. علوم محمد علي / قياس وتقويم / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
٤. أ. م. د. بلسم احمد السامرائي / الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
٥. أ. م. د. داود عبدالسلام صبري / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
٦. سامي عبدالفتاح رؤوف الدوري / الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
٧. أ. م. د. عبدالرحمن حسين مال الله، الادارة التربوية / كلية التربية المفتوحة
٨. منتهى منتهى جاسم عبد / الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
٩. أ. م. د. نبيل عبدالغفور / قياس وتقويم / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
١٠. م. د. سعاد خضير عباس / الإدارة التربوية / مشرفة في تربية الكرخ الثانية

مدى صلاحية فقراتها في ما أُعدت لقياسه. وبناءً على آراء المحكمين أُتفق على قبول فقرات استبانة التمكين الإداري جميعها. إذ حصلت فقرات الاستبانة على نسبة الاتفاق المطلوبة لقبول الفقرات وهي موافقة نسبة (٨٠%) فأكثر من المحكمين.

#### العينة الاستطلاعية (وضوح التعليمات والفقرات):

بهدف التثبت من وضوح تعليمات استبانة التمكين الإداري وفقراتها، وتعرف الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق، واحتساب الوقت المستغرق للإجابة، طبقت الباحثة الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٠) معاوناً ومعاونة من المدارس الثانوية في تربية الكرخ/ الثانية، مناصفةً بين الذكور والإناث (من خارج عينة البحث الأساسية). وقد طُلب من أفراد العينة قراءة تعليمات الاستبانة وفقراتها، والاستفسار عن أي غموض يواجههم، وإبداء ملاحظاتهم حول الفقرات وبدائل الإجابة، عن طريق هذا الإجراء اتضح للباحثة أنَّ التعليمات والفقرات واضحة لأفراد العينة، وقد أُستخرج متوسط الوقت المُستغرق للإجابة عن الاستبانة إذ كان (١٥) دقيقة.

#### التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التمكين الإداري: وتضمن التحليل الإحصائي لفقرات مقياس

التمكين الإداري ما يأتي:

أ. **القوة التمييزية:** اعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين المتطرفتين للتحقق من القدرة التمييزية لفقرات المقياس، وقد بلغ عدد الأفراد في كل مجموعة من المجموعتين العليا والدنيا (٢٧) معاوناً ومعاونة، والقوة التمييزية لفقرات مقياس التمكين الإداري موضحة في الجدول (٤).

## الجدول (٤)

الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجات

المجموعتين العليا والدنيا لمقياس التمكين الإداري

| رقم<br>الفقرة | المجموعة العليا |                      | المجموعة الدنيا |                      | القيمة التائية<br>المحسوبة * |
|---------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|------------------------------|
|               | المتوسط الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف<br>المعياري |                              |
| ١             | ٣,٣٥٨           | ٠,٩٨٠                | ٢,٧٠١           | ١,٢٩١                | ٣,٣١٦                        |
| ٢             | ٣,٤٩٢           | ٠,٦١٢                | ٣,٢٠٩           | ٠,٦١٦                | ٢,٦٧٢                        |
| ٣             | ٣,٥٨٢           | ٠,٨٠٠                | ٣,٢٢٣           | ٠,٦٧٠                | ٢,٨٠٨                        |
| ٤             | ٣,٤٧٧           | ٠,٨٧٦                | ٢,٧٧٦           | ٠,٧٣٤                | ٥,٠٢٠                        |
| ٥             | ٣,٢٣٨           | ٠,٦٢٩                | ٢,٥٥٢           | ٠,٦١٠                | ٦,٤٠٩                        |
| ٦             | ٣,١٠٤           | ٠,٩٠٦                | ٢,٢٩٨           | ٠,٨٣٥                | ٥,٣٥٢                        |
| ٧             | ٣,٠٨٩           | ٠,٦٢١                | ٢,٨٠٦           | ٠,٥٥٧                | ٢,٧٨٢                        |
| ٨             | ٢,٨٨٠           | ٠,٥٠٨                | ٢,٢٨٣           | ٠,٦٩٢                | ٥,٦٩١                        |
| ٩             | ٣,٠٠٠           | ٠,٦٠٣                | ٢,٥٦٧           | ٠,٨٣٨                | ٤٢٩,٣                        |
| ١٠            | ٣,٢٠٩           | ٠,٨٩٠                | ٢,٤٦٢           | ١,٠٧٧                | ٤,٣٥٧                        |
| ١١            | ٣,٤٦٢           | ٠,٨٤٠                | ٢,٤٦٢           | ١,١٠٥                | ٥,٨٩٣                        |
| ١٢            | ٣,٧٦١           | ٠,٥٧٩                | ٣,٠١٤           | ٠,٧٠٦                | ٦,٦٨٢                        |
| ١٣            | ٣,٧٧٦           | ٠,٦٢٣                | ٣,١١٩           | ٠,٦٦٣                | ٥,٩٠٥                        |
| ١٤            | ٣,٤٤٧           | ٠,٦٥٧                | ٢,٩١٠           | ٠,٦٦٨                | ٤,٦٩٠                        |
| ١٥            | ٣,٤٧٧           | ٠,٧٨٥                | ٢,٧١٦           | ٠,٨١٢                | ٥,٥١٢                        |
| ١٦            | ٣,٢٣٨           | ٠,٦٥٣                | ٢,٩١٠           | ٠,٥٩٦                | ٣,٣٣٨                        |
| ١٧            | ٣,٠٠٠           | ٠,٤٩٢                | ٢,٦٥٦           | ٠,٥٩١                | ٣,٦٥٠                        |
| ١٨            | ٣,٠٧٤           | ٠,٧٤٤                | ٢,٧٧٦           | ٠,٧١٣                | ٢,٣٦٨                        |
| ١٩            | ٤,٠٥٩           | ٠,٥٥٧                | ٢,٦٥٦           | ١,٢٣٧                | ٧,٠٥٥                        |
| ٢٠            | ٣,٤٣٢           | ٠,٦٧٩                | ٣,١٩٤           | ٠,٥٥٧                | ٢,٢٢٥                        |
| ٢١            | ٣,٦٥٦           | ٠,٦٨٦                | ٣,٠٧٤           | ٠,١٥٨                | ٥,٠٠٨                        |
| ٢٢            | ٣,٦٧١           | ٠,٨٠٥                | ٣,٠٤٤           | ٠,٦٦١                | ٤,٩٢٥                        |
| ٢٣            | ٣,٣٨٨           | ٠,٦٢٦                | ٢,٧٣١           | ٠,٥٩٢                | ٦,٢٣٤                        |
| ٢٤            | ٣,٢٢٣           | ٠,٨١٣                | ٢,٤٤٧           | ٠,٧٦٤                | ٥,٦٩٢                        |
| ٢٥            | ٢,٩٨٥           | ٠,٦٦٢                | ٢,٧٦١           | ٠,٦٢٩                | ٢,٠٠٤                        |
| ٢٦            | ٢,٩٢٤           | ٠,٥٨٥                | ٢,٢٨٣           | ٠,٧١٣                | ٥,٦٩١                        |
| ٢٧            | ٣,٠٢٩           | ٠,٦٩٥                | ٢,٤١٧           | ٠,٨٥٥                | ٤,٥٤٣                        |
| ٢٨            | ٣,٩١٠           | ١,١١٠                | ٢,٥٢٢           | ١,١٤٦                | ٧,١١٨                        |
| ٢٩            | ٣,٣٥٨           | ٠,٦٢٠                | ٣,١٤٩           | ٠,٥٢٩                | ٢,٠٩٧                        |
| ٣٠            | ٣,٦٢٦           | ٠,٧٩٤                | ٣,١٩٤           | ٠,٧٠١                | ٣,٣٠٣                        |
| ٣١            | ٣,٥٠٧           | ٠,٨٤١                | ٣,١١٩           | ٠,٧٠٧                | ٢,٨٨٩                        |
| ٣٢            | ٣,١٧٩           | ٠,٦٧٢                | ٢,٨٦٥           | ٠,٦٢٥                | ٢,٧٩٤                        |
| ٣٣            | ٣,٤٤٨           | ١,٠٠٦                | ٢,٦٢٦           | ٠,٧١٤                | ٢,٧٧٢                        |
| ٣٤            | ٣,٠٧٤           | ٠,٦١٠                | ٢,٦٧١           | ٠,٥٨٧                | ٣,٨٩٢                        |
| ٣٥            | ٢,٨٣٥           | ٠,٥٩٢                | ٢,١١٩           | ٠,٨٢٦                | ٥,٧٦٧                        |
| ٣٦            | ٣,٠٠٠           | ٠,٦٠٣                | ٢,٢٥٣           | ٠,٩٩٤٢               | ٥,٤٥٧                        |
| ٣٧            | ٢,٩٢٤           | ٠,٥٨٥                | ٢,٢٨٣           | ٠,٧١٣                | ٥,٦٩١                        |
| ٣٨            | ٣,٤٤٧           | ٠,٦٥٧                | ٢,٩١٠           | ٠,٦٦٨                | ٤,٦٩٠                        |
| ٣٩            | ٣,٤٧٧           | ٠,٨٧٦                | ٢,٧٧٦           | ٠,٧٣٤                | ٥,٠٢٠                        |
| ٤٠            | ٣,٢٣٨           | ٠,٦٥٣                | ٢,٩١٠           | ٠,٥٩٦                | ٣,٠٣٨                        |

\* القيمة التائية الجدولية = (١,٩٦)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٥٢).

ب. صدق الفقرات (الإتساق الداخلي للفقرات): اعتمدت الباحثة مؤشرين لحساب هذا الارتباط، وهما:

❖ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: تحققت الباحثة من الصدق التجريبي لفقرات مقياس التمكين الإداري من خلال علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، واعتمدت الدرجة الكلية

للمقياس بوصفها محكاً داخلياً، وباستعمال احصائي معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) استخرج معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس. ومن خلال هذا الإجراء أتضح أن جميع فقرات مقياس التمكين الإداري صادقة، لأن قيم معامل ارتباط بيرسون كانت جميعها ذات دلالة احصائية، لأنها أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (٠.١٣٨)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٩٩)، وكما موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري

| ت  | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | ت  | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | ت  | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | ت  | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية |
|----|------------------------------------|----|------------------------------------|----|------------------------------------|----|------------------------------------|
| ١  | ٠.٣٠٥                              | ١١ | ٠.٣٦٨                              | ٢١ | ٠.٣٦٢                              | ٣١ | ٠.٢٢٠                              |
| ٢  | ٠.٣٩٢                              | ١٢ | ٠.٣٥٥                              | ٢٢ | ٠.٣٤٦                              | ٣٢ | ٠.٢٢٣                              |
| ٣  | ٠.٢٩٠                              | ١٣ | ٠.٣٥٦                              | ٢٣ | ٠.٢٩٤                              | ٣٣ | ٠.٢٧٦                              |
| ٤  | ٠.٣٦٠                              | ١٤ | ٠.١٩٨                              | ٢٤ | ٠.٥٩٧                              | ٣٤ | ٠.٢٦٥                              |
| ٥  | ٠.٣٦٨                              | ١٥ | ٠.٢٦٣                              | ٢٥ | ٠.٣٢٢                              | ٣٥ | ٠.٢٣٣                              |
| ٦  | ٠.٣٥٥                              | ١٦ | ٠.١٨١                              | ٢٦ | ٠.٢٥١                              | ٣٦ | ٠.٢٩٩                              |
| ٧  | ٠.٣٧٣                              | ١٧ | ٠.٥٨٧                              | ٢٧ | ٠.٣١٠                              | ٣٧ | ٢.٧٧٠                              |
| ٨  | ٠.٣٤٦                              | ١٨ | ٠.٣٣٠                              | ٢٨ | ٠.٢٥٦                              | ٣٨ | ٠.٣٠١                              |
| ٩  | ٠.٢١٨                              | ١٩ | ٠.٣١٧                              | ٢٩ | ٠.٢٥٦                              | ٣٩ | ٠.٢٢٣                              |
| ١٠ | ٠.٣٤١                              | ٢٠ | ٠.٣٥٠                              | ٣٠ | ٠.٢٢٤                              | ٤٠ | ٠.٢٢٦                              |

\*القيمة الحرجة لمعامل الارتباط (٠.١٣٨)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٩٩).

❖ **علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنتمي إليه:** للنتيجة من صدق مقياس التمكين الإداري تم اعتماد محك إضافي وهو علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام "معامل ارتباط بيرسون" لاستخراج علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجدول (٦) يوضح قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بدرجة المجال.

الجدول (٦)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه في مقياس التمكين الإداري

| ت  | معامل ارتباط الفقرة بدرجة مجال تفويض الصلاحيات | ت  | معامل ارتباط الفقرة بدرجة مجال العمل الجماعي | ت  | معامل ارتباط الفقرة بدرجة مجال اتخاذ القرار | ت  | معامل ارتباط الفقرة بدرجة مجال الدعم والإسناد |
|----|------------------------------------------------|----|----------------------------------------------|----|---------------------------------------------|----|-----------------------------------------------|
| ١  | ٠.٤٧٧                                          | ١١ | ٠.٣١٧                                        | ٢١ | ٠.٣٣٧                                       | ٣١ | ٠.٣٩٧                                         |
| ٢  | ٠.٣٢٢                                          | ١٢ | ٠.٤٠٦                                        | ٢٢ | ٠.٤٩٣                                       | ٣٢ | ٠.٤٩١                                         |
| ٣  | ٠.٣٦٢                                          | ١٣ | ٠.٦٤٧                                        | ٢٣ | ٠.٣٦٨                                       | ٣٣ | ٠.٤٨٦                                         |
| ٤  | ٠.٣٤٥                                          | ١٤ | ٠.٥٥٣                                        | ٢٤ | ٠.٣٤٩                                       | ٣٤ | ٠.٤٠٠                                         |
| ٥  | ٠.٥٥٠                                          | ١٥ | ٠.٣٧٣                                        | ٢٥ | ٠.٤٧٧                                       | ٣٥ | ٠.٣٠٣                                         |
| ٦  | ٠.٣٧٢                                          | ١٦ | ٠.٣٧٨                                        | ٢٦ | ٠.٣٥١                                       | ٣٦ | ٠.٣٧٥                                         |
| ٧  | ٠.٢٩٠                                          | ١٧ | ٠.٤٤٠                                        | ٢٧ | ٠.٣٨٢                                       | ٣٧ | ٠.٤٤٠                                         |
| ٨  | ٠.٣٩٩                                          | ١٨ | ٠.٤٩٧                                        | ٢٨ | ٠.٢٣٧                                       | ٣٨ | ٠.٣٦٠                                         |
| ٩  | ٠.٣٦٣                                          | ١٩ | ٠.٣٧٣                                        | ٢٩ | ٠.٢٩٤                                       | ٣٩ | ٠.٣٣٤                                         |
| ١٠ | ٠.٣٣٢                                          | ٢٠ | ٠.٢٠٠                                        | ٣٠ | ٠.٢٩٩                                       | ٤٠ | ٠.٣٢١                                         |

\*القيمة الحرجة لمعامل الارتباط = (٠.١٣٨)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٩٩).

ويلحظ من الجدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائية، وذلك لكونها جميعاً أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (٠.١٣٨)، عند مستوى (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٩٩).

وبذلك تم التحقق من صدق البناء لمقياس التمكين الإداري، من خلال استخراج القوة التمييزية للفقرات وصدق الفقرات التي تم التثبت منها من خلال مؤشرين، وهما: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وعلاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه.

**الثبات:** وتم التحقق من ثبات استبانة التمكين الإداري بطريقتين، هما: الاختبار - إعادة الاختبار، ومعادلة الفا - كرونباخ، وسوف يوضحان على النحو الآتي:

#### ❖ طريقة الاختبار - إعادة الاختبار (Test - Retest Method): طبقت الباحثة استبانة

التمكين الإداري على عينة الثبات البالغة (٢٠) معاوناً ومعاونة، مناصفة بين الذكور والإناث، ثم أعيد تطبيقه على العينة نفسها بعد مرور (١٥) يوماً. وبعد الانتهاء من التطبيقين حسب ثبات الاستبانة عن طريق حساب درجات أفراد العينة في التطبيقين الأول والثاني، ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين، وقيمة معامل الثبات على وفق هذه الطريقة موضحة في الجدول (٧).

#### ❖ معادلة الفاكرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات الاستبانة بهذه الطريقة طبقت

معادلة (الفا - كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات (السابقة الذكر) في التطبيق الأول، وقيمة معامل الثبات موضحة في الجدول (٧).

الجدول (٧)

قيم معاملات الثبات لاستبانة التمكين الإداري

على وفق طريقتي إعادة الاختبار ومعادلة الفا - كرونباخ تبعا لكل مجال

| قيم معامل الثبات على وفق طريقتي |             | المتغير         |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| إعادة الاختبار                  | الفاكرونباخ |                 |
| ٠,٧٨                            | ٠,٧٦        | تفويض الصلاحيات |
| ٠,٨٠                            | ٠,٧٧        | العمل الجماعي   |
| ٠,٨١                            | ٠,٧٩        | إتخاذ القرار    |
| ٠,٨٣                            | ٠,٨١        | الدعم والإستناد |
| ٠,٨٢                            | ٠,٨٠        | الاستبانة كلها  |

وتُعد قيم معاملات الثبات هذه مقبولة ويمكن الركون إليها إذا وازناها بقيم معاملات الثبات التي أشارت إليها أدبيات القياس والتقويم، إذ تشير هذه الأدبيات إلى أن قيم معاملات الثبات إذا كانت أكثر من (٠,٧٠) تُعد مقبولة (باركر وبستراتج واليوت، ١٩٩٩: ١٢٢).

#### التطبيق النهائي لاستبانة التمكين الإداري:

بعد التثبت من صلاحية استبانة التمكين الإداري عن طريق استخراج بعض الخصائص القياسية له طبقت الباحثة الاستبانة على عينة البحث المُشار إليها في الجدول (٣)، وبالبالغة

(١٠٠) معاون ومعاونة لتعرف وجهات نظرهم حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وذلك بعد استحصال الموافقات الأصولية لتسهيل مهمة التطبيق. وقد بدأ التطبيق في يوم الأربعاء (٢٠١٥/٩/٢) واستمر لغاية يوم الأحد (٢٠١٥/٩/٢٧). وطلبت الباحثة من العينة قراءة التعليمات أولاً قبل الشروع بالإجابة عن الفقرات، ووضحت لأفراد العينة بأن تطبيق الاستبانة لأغراض البحث العلمي، وأن نجاح الباحثة في مهمتها يعتمد دقة الإجابة وجديتها، وطبقت الاستبانة على نحو فردي. وجمعت استمارات الاستبانة بعد الانتهاء من الإجابة مباشرة، وتأكدت من إجابة أفراد العينة عن فقرات الاستبانة جميعها. ومن ثم تقدمت الباحثة بالشكر والامتنان إلى أفراد العينة من معاونين والمعاونات.

### تصحيح استبانة التمكين الإداري:

يتكون المقياس بصيغته النهائية من (٤٠) فقرة، موزعة على (٤) مجالات، وأمام كل فقرة (٥) بدائل، وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ الدرجات (٥ ؛ ٤ ؛ ٣ ؛ ٢ ؛ ١) على التوالي عند التصحيح، وبذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في كل مجال (٥٠) درجة، وأقل درجة (١٠)، وبمتوسط نظري مقداره (٣٠) درجة.

**الوسائل الإحصائية:** اعتمدت الباحثة وسائل إحصائية عدة في إجراءات بناء استبانة التمكين الإداري، وفي تحليل البيانات المستحصلة من العينة، وذلك باستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بـ (SPSS)، والوسائل الإحصائية هي:

❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للثبات من ثبات الاستبانة بطريقة إعادة الاختبار.

❖ معادلة الفا- كرونباخ (Alpha Cronbach): لمعرفة الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.

❖ الاختبار التائي لعينة واحدة (t-test): لمعرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

❖ تحليل التباين التائي (Anova Tow Way): لتعرف دلالة الفروق الإحصائية في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونين والمعاونات تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة .

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

**الهدف الأول:** للتحقق من الهدف الأول الذي ينص على تعرف التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في تربية الكرخ/الثانية، من وجهة نظر معاونين والمعاونات استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة في استبانة التمكين الإداري بحسب كل مجال من مجالاتها الأربعة (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد)،

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسط النظري لكل مجال أُستعمل الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة، كما موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف التمكين الإداري

لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونين والمعاونات بحسب كل مجال

| مستوى<br>الدلالة | القيمة التائية |          | المتوسط<br>النظري | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | عدد<br>العينة | مجالات<br>التمكين الإداري |
|------------------|----------------|----------|-------------------|----------------------|--------------------|---------------|---------------------------|
|                  | الجدولية       | المحسوبة |                   |                      |                    |               |                           |
| ٥<br>:           | <<br>٥%        | ٦,١٣٥-   | ٣٠                | ٣,٧٠٢                | ٢٧,٧٣٠             | ١٠٠           | تفويض الصلاحيات           |
|                  |                | ٢٢,٩٧٠   | ٣٠                | ٢,٠٢٧                | ٣٤,٦٤٠             | ١٠٠           | العمل الجماعي             |
|                  |                | ١٤,٦٤٧   | ٣٠                | ٤,١١٢                | ٣٦,٠٢٠             | ١٠٠           | إتخاذ القرار              |
|                  |                | ٤٢,٨٣٢   | ٣٠                | ٢,٣٣٢                | ٣٩,٩٨٠             | ١٠٠           | الدعم والإسناد            |

\*القيمة التائية الجدولية = (١,٩٨)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٩٩).

ويتضح من الجدول (٨) أن القيم التائية المحسوبة للمجالات (العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد) دالة إحصائياً لصالح المتوسطات الحسابية، إذ كانت تلك القيم أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٨)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٩٩)، في حين كانت القيمة التائية المحسوبة لمجال (تفويض الصلاحيات) دالة إحصائياً لصالح المتوسط النظري، وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية ليس لديهم تمكين إداري في مجال (تفويض الصلاحيات) من وجهة نظر معاونين والمعاونات، في حين كان لديهم تمكين إداري في المجالات (العمل الجماعي، وإتخاذ القرار، والدعم والإسناد) من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

**الهدف الثاني:** للتحقق من الهدف الثاني الذي ينص على تعرف دلالة الفروق الإحصائية في التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، وإتخاذ القرار، والدعم والإسناد) لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ/الثانية من وجهة نظر معاونين والمعاونات تبعاً لمتغيري الجنس (ذكور - إناث)، ومدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، سيتم استعراض النتائج على النحو الآتي:

**المجال الأول: تفويض الصلاحيات:** أُستخرجت المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال تفويض الصلاحيات تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة، مثلما موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة في مجال تفويض الصلاحيات تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| الجنس  | مدة الخدمة      | عدد العينة | المتوسط الحسابي |
|--------|-----------------|------------|-----------------|
| الذكور | أقل من ١٠ سنوات | ٢٠         | ٢٧,٣٥           |
|        | ١٠ سنوات فأكثر  | ٣٠         | ٢٧,٩٣           |
|        | المجموع         | ٥٠         | ٢٧,٦٤           |
| الإناث | أقل من ١٠ سنوات | ٢٣         | ٢٨,٤٨           |
|        | ١٠ سنوات فأكثر  | ٢٧         | ٢٧,٥٢           |
|        | المجموع         | ٥٠         | ٢٧,٩٩           |

ولمعرفة دلالة الفروق في درجة تفويض الصلاحيات تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة أستخدم تحليل التباين الثنائي (Anova Tow Way)، وكما موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمجال تفويض الصلاحيات تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| مصدر التباين       | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | النسبة الفائية المحسوبة | مستوى الدلالة (٠,٠٥) |
|--------------------|------------------|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| الجنس              | ٠,٠٩             | ١           | ٠,٠٩           | ٠,٠٠٣                   | غير دالة             |
| مدة الخدمة         | ٠,٠٠٥            | ١           | ٠,٠٠٥          | ٠,٠٠٠١                  | غير دالة             |
| الجنس × مدة الخدمة | ٧,٦٩             | ١           | ٧,٦٩           | ٠,٢٦٤                   | غير دالة             |
| الخطأ              | ٢٧٩٥,٩٢٥         | ٩٦          | ٢٩,١٢٤         |                         |                      |
| الكلي              | ٢٨٠٣,٧١          | ٩٩          |                |                         |                      |

\* النسبة الفائية الجدولية تساوي (٣,٩٢)، عند مستوى (٠,٠٥)، وبدرجات حرية (١ ؛ ٩٦).

ويتضح من الجدول (١٠) ما يأتي:

**أثر الجنس:** أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس (٠,٠٠٣) أصغر من النسبة الفائية الجدولية (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجات حرية (١ ؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير أن الفرق بين متوسطي درجات وجهات نظر معاونين والمعاونات غير دال إحصائياً، مما يعني أن لا أثر لمتغير الجنس في وجهات نظر معاونين والمعاونات، أي أن معاونين والمعاونات لديهم وجهات نظر متقاربة حول عدم تفويض مديري المدارس الثانوية لصلاحياتهم.

**أثر مدة الخدمة:** أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير مدة الخدمة البالغة (٠,٠٠٠١) أصغر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجات حرية (١ ؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير إلى أن الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة من ذوي مدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات) و(١٠ سنوات فأكثر) غير دال إحصائياً. مما يعني أن لا أثر لمتغير مدة الخدمة في وجهات نظر معاونين والمعاونات، أي أن معاونين والمعاونات من ذوي مدة الخدمة الأصغر والأكثر لديهم وجهات نظر متقاربة حول عدم تفويض مديري المدارس الثانوية لصلاحياتهم.

**التفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة:** بلغت النسبة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة (٠,٢٦٤) وهي أصغر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجات حرية (١ ؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر معاونين والمعاونات حول عدم تفويض مديري المدارس الثانوية لصلاحياتهم.

المجال الثاني العمل الجماعي: أُستخرجت المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لدرجات وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال العمل الجماعي تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة، مثلما موضح في الجدول (١١).

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة في  
مجال العمل الجماعي تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| الجنس   | مدة الخدمة      | عدد العينة | المتوسط الحسابي |
|---------|-----------------|------------|-----------------|
| الذكور  | أقل من ١٠ سنوات | ٢٠         | ٣٣,٨٥           |
|         | ١٠ سنوات فأكثر  | ٣٠         | ٣٥,٧٣           |
| المجموع |                 | ٥٠         | ٣٤,٧٩           |
| الإناث  | أقل من ١٠ سنوات | ٢٣         | ٣٣,١٧           |
|         | ١٠ سنوات فأكثر  | ٢٧         | ٣٥,٢٥           |
| المجموع |                 | ٥٠         | ٣٤,٢٢           |

ولمعرفة دلالة الفروق في درجة العمل الجماعي تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة أُستعمل تحليل التباين الثنائي (Anova Tow Way)، وكما موضح في الجدول (١٢).

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمجال العمل الجماعي تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| مصدر التباين       | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | النسبة الفائية المحسوبة | مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ |
|--------------------|------------------|-------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| الجنس              | ١١,٥٦            | ١           | ١١,٥٦          | ٠,٦٤٧                   | غير دالة              |
| مدة الخدمة         | ١٠٠,٠٥           | ١           | ١٠٠,٠٥         | ٥,٦٠٤                   | دالة                  |
| الجنس × مدة الخدمة | ٢١٩,٧٤١          | ١           | ٢١٩,٧٤١        | ١٢,٣١٠                  | دالة                  |
| الخطأ              | ١٧١٣,٦٩          | ٩٦          | ١٧,٨٥٠         |                         |                       |
| الكلي              | ٢٠٤٥,٠٤          | ٩٩          |                |                         |                       |

\*النسبة الفائية الجدولية تساوي (٣,٩٢)، عند مستوى (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١؛ ٩٦).

ويتضح من الجدول (١٢) ما يأتي:

أثر الجنس: أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس (٠,٦٤٧) أصغر من النسبة الفائية الجدولية (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير أن الفرق بين متوسطي درجات وجهات نظر معاونين والمعاونات غير دال إحصائياً، مما يعني أن لا أثر لمتغير الجنس في وجهات نظر معاونين والمعاونات، أي أن معاونين والمعاونات لديهم وجهات نظر متقاربة حول تمكين مديري المدارس الثانوية في مجال العمل الجماعي.

أثر مدة الخدمة: أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير مدة الخدمة البالغة (٥,٦٠٤) أكبر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير إلى أن الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة من ذوي مدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات)، و (١٠ سنوات فأكثر) دال إحصائياً، ولصالح مدة الخدمة الأكثر.

مما يعني أن وجهات نظر معاونين والمعاونات من ذوي مدة الخدمة الأكثر تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم تمكين إداري في مجال العمل الجماعي.

**التفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة:** بلغت النسبة الفئوية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة (١٢,٣١٠) وهي أكبر من النسبة الفئوية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير إلى وجود تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال العمل الجماعي. ومن المعروف أن "التفاعل يكشف ما إذا كان للمستويات المختلفة لأحد المتغيرين تأثيراً مختلفاً في المتغير التابع باختلاف مستويات المتغير الآخر" (عودة، والخليلي، ١٩٨٨: ٣٨٨). مما يعني أن هناك تأثيرات مختلفة لمتغير الجنس في متغير مدة الخدمة باختلاف مستوييه، والعكس صحيح.

### المجال الثالث/ اتخاذ القرار:

استخرجت المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لدرجات وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال اتخاذ القرار تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة، مثلما موضح في الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة في مجال اتخاذ القرار تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| الجنس  | مدة الخدمة      | عدد العينة | المتوسط الحسابي |
|--------|-----------------|------------|-----------------|
| الذكور | أقل من ١٠ سنوات | ٢٠         | ٣٥,٠٥           |
|        | ١٠ سنوات فأكثر  | ٣٠         | ٣٦,٧٣           |
|        | المجموع         | ٥٠         | ٣٥,٨٩           |
| الإناث | أقل من ١٠ سنوات | ٢٣         | ٣٤,٩٥           |
|        | ١٠ سنوات فأكثر  | ٢٧         | ٣٦,٨٥           |
|        | المجموع         | ٥٠         | ٣٥,٩٠           |

ولمعرفة دلالة الفروق في درجة اتخاذ القرار تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة أُستعمل تحليل التباين الثنائي (Anova Tow Way)، وكما موضح في الجدول (١٤).

الجدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمجال اتخاذ القرار تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| مصدر التباين     | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | النسبة الفئوية المحسوبة | مستوى الدلالة (٠,٠٥) |
|------------------|------------------|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| الجنس            | ٠,١٦             | ١           | ٠,١٦           | ٠,٠١٢                   | غير دالة             |
| مدة الخدمة       | ٧٨,٤٩            | ١           | ٧٨,٤٩          | ٥,٩١٤                   | دالة                 |
| الجنس×مدة الخدمة | ١٥٧,٤٢           | ١           | ١٥٧,٤٢         | ١١,٨٦٤                  | دالة                 |
| الخطأ            | ١٢٧٣,٩٦          | ٩٦          | ١٣,٢٦٩         |                         |                      |
| الكلي            | ١٥٠٩,٩٦          | ٩٩          |                |                         |                      |

\*النسبة الفئوية الجدولية تساوي (٣,٩٢)، عند مستوى (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١، ٩٦).

ويتضح من الجدول (١٤) ما يأتي:

أثر متغير الجنس:

أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس (٠,٠١٢) أصغر من النسبة الفائية الجدولية (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١ ؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير أن الفرق بين متوسطي درجات معاونين والمعاونات غير دال إحصائياً، مما يعني أن لا أثر لمتغير الجنس في وجهات نظر معاونين والمعاونات، أي أن معاونين والمعاونات لديهم وجهات نظر متقاربة حول تمكين مديري المدارس الثانوية في مجال اتخاذ القرار.

**أثر مدة الخدمة:** أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير مدة الخدمة البالغة (٥,٩١٤) أكبر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١ ؛ ٩٦). أن الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة من ذوي مدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات)، و (١٠ سنوات فأكثر) دال إحصائياً، ولصالح مدة الخدمة الأكثر. مما يعني أن وجهات نظر معاونين والمعاونات من ذوي مدة الخدمة الأكثر تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم تمكين إداري في مجال اتخاذ القرار.

**التفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة:**

بلغت النسبة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة (١١,٨٦٤) وهي أكبر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتي حرية (١ ؛ ٩٦). وجود تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال اتخاذ القرار.

**المجال الرابع الدعم والإسناد:**

استخرجت المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لدرجات وجهات نظر معاونين والمعاونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال الدعم والإسناد تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة، مثلما موضح في الجدول (١٥).

**الجدول (١٥)**

المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة في  
مجال الدعم والإسناد تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| الجنس  | مدة الخدمة      | عدد العينة | المتوسط الحسابي |
|--------|-----------------|------------|-----------------|
| الذكور | أقل من ١٠ سنوات | ٢٠         | ٣٨,٤٥           |
|        | ١٠ سنوات فأكثر  | ٣٠         | ٤١,٣٦           |
|        | المجموع         | ٥٠         | ٣٩,٩٠           |
| الإناث | أقل من ١٠ سنوات | ٢٣         | ٣٧,٨٦           |
|        | ١٠ سنوات فأكثر  | ٢٧         | ٤١,٣٧           |
|        | المجموع         | ٥٠         | ٣٩,٦١           |

ولمعرفة دلالة الفروق في درجة الدعم والإسناد تبعاً لمتغيري الجنس مدة الخدمة أُستعمل تحليل التباين الثنائي (Anova Tow Way)، وكما موضح في الجدول (١٦).

الجدول (١٦)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمجال الدعم والإسناد تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة

| مصدر التباين       | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | النسبة الفائية المحسوبة | مستوى الدلالة (٠,٠٥) |
|--------------------|------------------|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| الجنس              | ٤,٨٤             | ١           | ٤,٨٤           | ٠,٤٦٨                   | غير دالة             |
| مدة الخدمة         | ٢٥٥,٥٣           | ١           | ٢٥٥,٥٣         | ٢٤,٧٢                   | دالة                 |
| الجنس × مدة الخدمة | ٥١٩,٥١           | ١           | ٥١٩,٥١         | ٥٠,٢٧                   | دالة                 |
| الخطأ              | ٩٩٢,٠٧           | ٩٦          | ١٠,٣٣٤         |                         |                      |
| الكلي              | ١٧٧١,٩٦          | ٩٩          |                |                         |                      |

\*النسبة الفائية الجدولية تساوي (٣,٩٢)، عند مستوى (٠,٠٥)، وبدرجتى حرية (١، ٩٦).

### ويتضح من الجدول (١٦) ما يأتي:

#### أثر الجنس:

أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس (٠,٤٦٨) أصغر من النسبة الفائية الجدولية (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتى حرية (١ ؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير أن الفرق بين متوسطي درجات المعاونين والمعونات غير دال إحصائياً، مما يعني أن لا أثر لمتغير الجنس في وجهات نظر المعاونين والمعونات، أي أن المعاونين والمعونات لديهم وجهات نظر متقاربة حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال الدعم والإسناد.

#### أثر مدة الخدمة:

أظهرت نتائج تحليل التباين أن النسبة الفائية المحسوبة لمتغير مدة الخدمة البالغة (٢٤,٧٢) أكبر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتى حرية (١ ؛ ٩٦). وهذه النتيجة تشير إلى أن الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة من ذوي مدة الخدمة (أقل من ١٠ سنوات)، و(١٠ سنوات فأكثر) دال إحصائياً، ولصالح مدة الخدمة الأكثر. مما يعني أن وجهات نظر المعاونين والمعونات من ذوي مدة الخدمة الأكثر تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم تمكين إداري في مجال الدعم والإسناد.

#### التفاعل بين الجنس ومدة الخدمة:

بلغت النسبة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة (٥٠,٢٧) وهي أكبر من النسبة الفائية الجدولية البالغة (٣,٩٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجتى حرية (١ ؛ ٩٦). وتشير هذه النتيجة إلى وجود تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر المعاونين والمعونات حول التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مجال الدعم والإسناد.

## مناقشة النتائج:

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون تفويض الصلاحيات بمستوى أقل من المتوسط، مما يعني أن مديري المدارس الإعدادية لا يمتلكون القناعة أن تفويض الصلاحيات يساعد على إنجاز أعمال المدرسة، ولا سيما البسيطة منها، ويمكن المدير من الالتفات إلى المهام الاستراتيجية للمدرسة، ويسرع من اتخاذ القرارات ويحسن استثمار الوقت. لذلك فإن مديري المدارس الإعدادية مطالبين بزيادة مساحة تفويض الصلاحيات لمدرسيهم لتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياها ولا سيما في رفع الروح المعنوية للمدرسين وتوسيع مساحة الثقة بين المدير ومدرسيه ودفعهم للإبداع والابتكار، والعمل الجاد والملخص.

ويبدو من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن مديري المدارس الثانوية يتخوفون من فقدانهم السلطة أو فقدان مناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض المدرسين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الآخرين، وهذا يعني عدم تعامل المدير بمرونة مع كادره التدريسي والعاملين معه، وعدم إعطائهم حرية نسبية في اختيار الأسلوب المناسب لأداء عملهم.

وفي ذلك يشير (Ongori,2009) إلى أن على الإدارة منح السلطة للعاملين لديها بحيث يكون بالإمكان تحفيزهم ويصبحون ملتزمين وراضين وداعمين للمنظمة في تحقيق أهدافها. إن تفويض الصلاحيات إلى العاملين ينبغي أن يتم بعناية كبيرة، وفي الوقت نفسه يجب على العاملين الذين نقلت اليهم السلطة تحمل عبء المساءلة عن تصرفاتهم (Ongori,2009:10).

في حين كان هناك اهتمام من مديري المدارس الثانوية بتمكين مدرسيهم والعاملين معهم من حيث العمل الجماعي، واتخاذ القرار، والدعم والإسناد، مما يعني اهتمام الإدارة بتكوين فرق عمل شاملة لمختلف الاختصاصات لتبادل المعارف والخبرات وللتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، فضلاً عن اهتمامها باتخاذ القرارات من قبل العاملين معها ومدرسيها لاسيما عند مواجهة المشكلات والمواقف التي تتطلب إجراءات سريعة وحاسمة، مع الدعم والإسناد الذي يقدمه مدير المدرسة لمدرسيه والعاملين معه وتشجيعهم بما يسهم بتحسين مستوى أدائهم وإنجازهم وبتطويرهم مهنيًا، فضلاً عن أن "الدعم والإسناد الذي يقدمه المدير لمعاونيه يتجلى في الثقة على إنجازهم لمهامهم بصورة فاعلة، ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً، إذ يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال، مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المؤسسة التربوية ومخرجاتها ويعمل على تزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي" (القاضي، ٢٠٠٨: ١٠).

## الاستنتاجات:

استناداً إلى نتائج البحث تستنتج الباحثة ما يأتي:

١. هناك بعض المواقف التي يسعى مديرو المدارس الثانوية إلى تمكين العاملين معه فيها، وهناك مواقف أخرى يتجنب مديري المدارس الإعدادية تمكين العاملين معهم فيها، ويبدو أننا مازلنا بحاجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية التمكين الإداري، وأهمية مساعدة العاملين معه ولاسيما من معاونين والمعاونات والمدرسين والمدرسات لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.
٢. إنَّ متغير الجنس غير مؤثر في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ولكن العامل الأهم والفيصل في ذلك الأمر يعود إلى مدة الخدمة، فكلما كانت مدة الخدمة أكثر، كلما تفهم مديري المدارس الإعدادية أهمية التمكين الإداري.

### التوصيات:

- استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بالآتي:
١. أن تعمل وزارة التربية على رفع قدرات ومهارات مديري المدارس الثانوية من خلال إتاحة فرص تدريبية تأهيلية في المجالات الإدارية والتربوية ومنها التمكين الإداري لتوعيتهم بأهمية التمكين الإداري وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ تلك العملية.
  ٢. أن يختار مديرو المدرسة المدرسين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين بدقة ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
  ٣. الاهتمام بتنقيف مديري المدارس الثانوية من خلال لقاء المحاضرات من أساتذة متخصصين في علم الإدارة بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه لكل من المدير والمعاونين، وتشجيع معاونين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لإنجاز العمل بسرعة بعيداً عن الروتين.
  ٤. العمل على نشر مفهوم التمكين لدى مديري المدارس جميعاً واستيعابهم لمعنى التمكين، وجعله جزءاً من ثقافة المدرسة، وتحفيز وتشجيع ممن لديهم دافع ورغبة لتمكين أنفسهم ليكونوا قدوة لزملائهم في المدرسة، لأن التمكين ينجح عند توافر مدرسة ممكنة مع مدرس أو معاون قابل للتمكين.

### المقترحات:

- استكمالاً إلى ما توصل إليه البحث تقترح الباحثة الدراسات الآتية:
١. التمكين الإداري وعلاقته بسمات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية.
  ٢. التمكين الإداري وعلاقته بالأسلوب المعرفي (المرونة الفكرية - التصلب الفكري) لدى مديري المدارس الثانوية.
  ٣. التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية.

### المصادر:

١. باركر، كريس، ويستراتج، نانسي، واليوت، روبرت. (١٩٩٩). **مناهج البحث في علم النفس الدكلكيني والإرشادي**، ترجمة: نجيب صبورة، وميرفت احمد شوقي، وعائشة السيد رشدي، مكتب الانجلو المصرية، القاهرة .
٢. البلوي، محمد سليمان. (٢٠٠٨). **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة .
٣. الطعاني، حسن أحمد، والسويحي، عمر سلطان. (٢٠١٣). **"التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، بالمملكة العربية السعودية"**، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، الملحق ١، (ص: ٣٠٥ - ٣٢٧).
٤. العبيدين، بئينه (٢٠٠٤). **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٥. علوان، شذى احمد، وعبدالرحمن، عبدالله عبدالرحمن. (٢٠١١). **"التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة"**. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٢٧، المجلد ٧، كانون الأول.
٦. عودة، احمد. (١٩٩٨). **القياس والتقويم من العملية التدريسية**، دار المعارف، القاهرة.
٧. القاضي، نجاح. (٢٠٠٨). **أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**، رسالة ماجستير، كلية التربية بجامعة اليرموك.
٨. القريوتي، محمد قاسم، والعنزي، عوض خلف. (٢٠٠٦). **"الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت : دراسة ميدانية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢، العدد الأول، (ص: ٢٨١ - ٣١٠).
٩. الكبيسي، عامر خضير. (٢٠٠٥). **ادارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
١٠. المبيضين، محمد ذيب، و الطراونة محمد احمد. (٢٠١١). **"أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"**، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية، المجلد (٣٨)، العدد (٢). تصدر عن عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية. (٤٨٠ - ٥٠٥).
١١. محمد علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد. (٢٠٠٣). **"أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٦، (ص: ١٥٩ - ١٨٦).
١٢. المعاني، احمد ، وعريقات، احمد ، والصالح، اسامة. (٢٠١١). **قضايا إدارية معاصرة: عمان: دار وائل للطباعة والنشر.**
١٣. ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، من منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
14. Forel,A. & Fottler, B. (1995), Empowerment, HR Strategies r-on service Excellence 1st ed , Butter Worth Heinemann.
15. Geroyrn, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No.2, pp 57-65.
16. Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37- 49.
17. Spreitzer , H (2007), Managing behind the scenes : A view point on employee empowerment , African Journal of Business management , Vol. (3), No. (1) .

18. Yukel, G. A& Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organaization, Organaization Management, Journal, Linking theory and practice :Eam White Paper Series. VOL.(3),NO.(3),P210-231.

## الملحق (١)

## استبانة التمكين الإداري بصيغتها النهائية

المعاون المحترم

المعانة المحترمة

أمامك استبانة تقيس بعضاً من سلوكيات المدير في عمله الإداري، يرجى التفضل بقراءة الفقرات بصورة دقيقة والإجابة عنها بوضع علامة (√) أمام كل فقرة تحت أي بديل من بدائل الإجابة الذي تجده ينطبق على مديرك أكثر من غيره. وتذكر أن الإجابة لأغراض البحث العلمي، ولا حاجة لذكر اسمك، علماً أن نجاح الباحثة في مهمتها تعتمد على دق الإجابة وموضوعيتها، وترجو الباحثة عدم ترك أية فقرة بدون إجابة. تقبلوا فائق الشكر

والإمتنان

ملاحظة: يرجى ذكر المعلومات الآتية من دون ذكر الاسم:

الجنس:

١٠ سنوات فأكثر

أقل من ١٠ سنوات

| ت  | الفقرات                                                          | تنطبق عليه بدرجة |       |        |       |            |
|----|------------------------------------------------------------------|------------------|-------|--------|-------|------------|
|    |                                                                  | كبيرة جداً       | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| ١  | يمنح المرونة الكافية لمعاونيه لإنجاز أعمالهم                     |                  |       |        |       |            |
| ٢  | يشجع معاونيه على ممارسة الدور القيادي                            |                  |       |        |       |            |
| ٣  | يشجع على التعاون بين معاونيه للقيام بالمسؤوليات الموكلة اليهم    |                  |       |        |       |            |
| ٤  | يفوض بعض صلاحياته لمعاونيه وفقاً لاختصاصاتهم                     |                  |       |        |       |            |
| ٥  | يمنح جزء من صلاحياته لمعاونيه الذين يثق بكفاءتهم                 |                  |       |        |       |            |
| ٦  | يفوض بعض صلاحياته لمعاونيه لإنجاز الأعمال بسرعة                  |                  |       |        |       |            |
| ٧  | يفوض أحد معاونيه بإدارة اجتماع الهيئة التدريسية                  |                  |       |        |       |            |
| ٨  | يفوض أحد معاونيه بتوزيع الطلبة على الصفوف في بداية العام الدراسي |                  |       |        |       |            |
| ٩  | يقوي لدى معاونيه روح المبادرة والرغبة في العمل                   |                  |       |        |       |            |
| ١٠ | يفوض معاونيه لإعداد اجتماعات مجلس أولياء الأمور في المدرسة       |                  |       |        |       |            |
| ١١ | يلجأ لحل مشكلات مدرسته عن طريق فرق العمل                         |                  |       |        |       |            |
| ١٢ | يعمل بروح الفريق الواحد                                          |                  |       |        |       |            |
| ١٣ | يفضل حاجات معاونيه على حاجاته الشخصية                            |                  |       |        |       |            |
| ١٤ | يشجع على العمل الجماعي ويحرض على بناء فرق العمل                  |                  |       |        |       |            |
| ١٥ | يحترم آراء معاونيه في العمل                                      |                  |       |        |       |            |

|    |                                                                 |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٦ | يهتم باكتساب العاملين المهارات الإدارية بشكل مستمر              |  |  |  |  |
| ١٧ | يحدد أدوار فرق العمل بشكل واضح ودقيق                            |  |  |  |  |
| ١٨ | يحدد لفرق العمل في المدرسة اهدافا واضحة                         |  |  |  |  |
| ١٩ | تتسم علاقته مع معاونيه بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة        |  |  |  |  |
| ٢٠ | يحرص على المشاركة الجماعية                                      |  |  |  |  |
| ٢١ | يشجع معاونيه للإعتماد على معارفهم وخبراتهم في حل المشكلات       |  |  |  |  |
| ٢٢ | يشارك معاونيه في صنع القرارات داخل المدرسة                      |  |  |  |  |
| ٢٣ | يوفر المعلومات لمعاونيه التي تمكنهم من إتخاذ القرار             |  |  |  |  |
| ٢٤ | يثق بإمكانيات وقابليات معاونيه في تقديم المعلومات الصحيحة       |  |  |  |  |
| ٢٥ | يسمح لمعاونيه بالمشاركة بإتخاذ القرارات                         |  |  |  |  |
| ٢٦ | يحث معاونيه على تنمية اسلوب التفكير العلمي في إتخاذ القرار      |  |  |  |  |
| ٢٧ | يشجع معاونيه على توليد على عدد كبير عند إتخاذ القرار            |  |  |  |  |
| ٢٨ | يساعد معاونيه على تنظيم أفكارهم قبل إتخاذ القرار                |  |  |  |  |
| ٢٩ | يناقش آراء معاونيه ووجهات نظرهم قبل إتخاذ القرار                |  |  |  |  |
| ٣٠ | يبين لمعاونيه أن تحديد أسباب المشكلة من الضروريات لإتخاذ القرار |  |  |  |  |
| ٣١ | يتيح لمعاونيه التعبير عن آرائهم بحرية                           |  |  |  |  |
| ٣٢ | يمنح معاونيه درجة من الاستقلالية في أداء أعمالهم                |  |  |  |  |
| ٣٣ | يشجع معاونيه على الرقابة الذاتية                                |  |  |  |  |
| ٣٤ | يشعر معاونيه بأنهم جزء مهم من عمله الإداري                      |  |  |  |  |
| ٣٥ | يحقق الاستقرار الوظيفي لمعاونيه                                 |  |  |  |  |
| ٣٦ | يشرف بشكل مباشر على عمل معاونيه                                 |  |  |  |  |
| ٣٧ | يساند معاونيه بما يقومون به من أعمال                            |  |  |  |  |
| ٣٨ | لا يخشى معاونيه من مواجهته بسلبيات أعماله                       |  |  |  |  |
| ٣٩ | يساهم في زيادة التزام معاونيه بالعمل                            |  |  |  |  |
| ٤٠ | يعتمد اسلوب الحوار مع معاونيه                                   |  |  |  |  |

## Administration enabling for secondary school head masters at Baghdad government from the she /he assistants point of view

Researcher

Assistant prof. Jinan H. Kamil AL Kubisi

### **Abstract :**

**The current research aiming at recognition of :**

1. Administration enabling (empower of authorizations collection work , decision making , support and enhancement ) for secondary schools head master in directorate of education Karkh/2 from the she/he assistant's
2. point of view according to the gender variables (male-female ) and the service period (less than 10 years and more ).

To achieve the two objectives of the research , the researcher prepared the Administration enabling questionnaire consisted of (40 items ) measuring the Administration enabling for the secondary schools headmasters in four fields including ( empower the authorities, collective work, decision making and support and enhancement) of (10) items for every field, and after verifying the validity and reliability of the questionnaire, applied on sample of she/ assistants chosen randomly from directorate of education Karkh/2 to obtain their points of view concerning the administration enabling for the secondary schools headmasters and after obtaining data from the sample they are statistically analyzed, and reaching the following results:-

1. the secondary schools headmasters have no administration enabling in the field of (empower of authorities) from the he/she assistants' points of view, where they have administration enabling in the fields (collective work, decision making, support and enhancement ) from the he/she assistants' points of view.
2. The is no statistic significant difference among the he/she assistant's points of view concerning the administration enabling for the secondary schools head masters in the fields( empower of authorities, collective work , decision making and support and enhancement) according to the variable of gender, and there is no statistic significant difference among the he/she assistant's points of view concerning the administration enabling for the secondary schools head masters in the fields( empower of authorities, collective work , decision making and support and enhancement) according to the variable of the service, while there is and there is statistic significant difference among the he/she assistant's points of view concerning the administration enabling for the secondary schools head masters in the fields( empower of authorities, collective work , decision making and support and enhancement) according to the variable of the service and infavor of the more service period, besides, there is no existence of interaction between the variables of gender and period of service from the he/she assistants' points of view concerning the administration enability for the secondary schools headmasters in the field( empower of authorities) while there is interaction between the variables of gender and the service period in points of view of he/she assistants concerning the administration enabling for high schools headmasters in the fields of( collective work, decision making, support and enhancement).