

متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين -دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

د. منال سلطان *

د. نايفة علي **

رانيا جمال الدين صالح ***

(تاريخ الإيداع 8 / 6 / 2021. قبل للنشر في 10 / 10 / 2021)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين، وتعرف الفروق في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى تبعاً للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي والتربوي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من (30) بنداً، طبقت على عينة البحث من الموجهين التربويين في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (66) موجهاً تربوياً.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي في مجالي المتطلبات التنظيمية واللوجستية، ووجود فروق جوهرية ودالة في مجال المتطلبات الإدارية لصالح حملة الدراسات العليا.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بمجال المتطلبات اللوجستية، بينما وجدت فروق بالنسبة للمتطلبات الإدارية والتنظيمية.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الموجهين التربويين.

*مُدْرَسَة، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. soltanmanal@yahoo.com

** أستاذ، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية. Naefehali@gmail.com

***طالبة ماجستير، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. rawan.g.saleh@gmail.com

Requirements for administrative empowerment in the first cycle schools of basic education from the point of view of the educational mentors A field study in Lattakia Governorate

Dr. Manal Sultan*

Dr. Nayfeh Ali**

Rania Jamal Al din Saleh***

(Received 8 / 6 / 2021. Accepted 10 / 10 / 2021)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identify the most important requirements for administrative empowerment in the first stage of basic education schools from the point of view of the educational mentors, The differences in the estimates of educational counselors are defined according to the following variables: academic qualification, years of experience, training courses. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive approach, and used a questionnaire consisting of (30) items, Where the study sample consisted of (66) educational directors.

The study revealed the following results:

- 1- There are no statistically significant differences in the educational supervisors' estimates of empowerment requirements due to the variable of academic and educational qualifications in the areas of organizational and logistical requirements, and the presence of significant and significant differences in the field of administrative requirements in favor of the graduate studies campaign..
- 2-There are no statistically significant differences in the educational supervisors' estimates of the administrative empowerment requirements in the first cycle schools due to the variable number of years of experience in the field of logistical requirements, while there were differences in relation to the administrative and organizational requirements.
- 3-There are no statistically significant differences in the educational supervisors' estimates of the administrative empowerment requirements in the first cycle schools due to the variable of training courses.

Key words: Administrative Empowerment, Educational Mentor

* Assistant Professor, Child Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria, soltan manal@yahoo.com.

** Professor in Child Education Department, Faculty of Education, Tartous University, Syria, Naefehali@gmail.com.

*** Student Master, Curricula and Teaching Methods Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria, rawan.g.saleh@gmail.com.

مقدمة

تؤدي الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، لذلك كان لا بد من تطوير وتأهيل هذه الموارد، واستجابة للتطورات العالمية كالعولمة والتطورات التكنولوجية المنافسة العالمية التي تركت آثارها الإيجابية والسلبية على إدارة الموارد البشرية ظهرت اتجاهات جديدة في مجال إدارة هذه الموارد منها التمكين الإداري الذي حظي باهتمام العديد من الأكاديميين والمهتمين بالقضايا الإنسانية والعديد من القادة الإداريين في المنظمات التي تسعى لتحقيق التنافس في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي. (AL-HA'IR,2016,p19). فهو يعني إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، لذا فهو يهتم بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي بين الإدارة والعاملين (Syed Latif;abd al Fatah Zohri, 2018,p.302).

لذلك سعت الإدارات التربوية الحديثة إلى توظيف مفهوم التمكين الإداري في المدارس بحيث ينعكس على أداء المعلمين ويطور العملية التعليمية، ما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية، الأمر الذي تطلب الإعداد الكافي لمدير المدرسة وتمكينه، ومنحه المزيد من الاستقلالية والدعم والصلاحيات المتناسبة مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه، إضافة إلى إشراكه في القرارات التي تخص مدرسته، فهو الخبير بواقعها والأقدر على تحديد احتياجاتها، حيث أن تقليص صلاحياته وعدم تمكينه قد يؤثر على أدائه في العمل.

وبما أن التمكين الإداري من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يعد من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد المديرين ببعض الصلاحيات والسلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين والعاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز (Hussein.2009,p39) إضافة لذلك فإن درجة ممارسة المدير لأدواره الإدارية تزداد مع زيادة مستوى التمكين وهذا ما أكدته دراسة سلامة (Salama, 2011, 209).

لهذا فإن تمكين مديري المدارس يحتاج إلى مجموعة متطلبات أساسية لا بد من توافرها والعمل على تهيئتها إذا تم تبني هذا المفهوم في المؤسسات التربوية، وعليه يتطلب تمكين العاملين في سائر التنظيمات بما فيها التنظيمات التربوية تزويد الممكنين بالتأهيل الكافي لوظائفهم، وتعهدهم ببرامج تدريبية مستمرة بعد التأهيل والانخراط في العمل، مع قدر من الثقة بقدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، ومنحهم حرية واستقلالية في العمل، مع توفير كافة المتطلبات الأساسية التي يحتاجونها، وتوفير البيئة المشجعة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، فتطبيق التمكين الإداري يتطلب التركيز على جوانب التمكين كافة وليس جزء منه فهو برنامج تغيير تجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيقه، وبما أن الموجه التربوي هو المكلف بالإشراف على المدارس والمسؤول عن تقييمها وتحديد نقاط الضعف والقوة في العملية التعليمية، فهو ركيزة من ركائزها الأساسية، إذ إنه يقوم بإرشاد معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي وتوجيههم، وتعديل المسارات الخاطئة لديهم، وتذليل العقبات التي تواجههم، ويسعى لتحسين العملية التعليمية والتربوية، وتطويرها من خلال الارتقاء بمستوى المعلمين، ورفع كفاياتهم وكفاءتهم، وانطلاقاً من أهمية عمل الموجهين التربويين في الإشراف على المدارس ومتابعة عمل المديرين والمعلمين، جاء هذا البحث للتعرف إلى متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين.

مشكلة البحث:

إن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يرتبط بقدرة إدارتها على أداء أدوارها الإدارية والتربوية المنشودة، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على توافر التمكين لمديريها، فيدون نجاح الإدارة لا يمكن تحقيق النجاح المطلوب للعملية التربوية. ولكي يمارس مدير المدرسة دوره بالشكل الأمثل ويحقق الأهداف التربوية لا بد من إعداده وتمكينه إدارياً، وتوفير البيئة التحفيزية التي تسهم في قيامه بمسؤولياته ومهامه، إضافة لمنحه العديد من الصلاحيات المتناسبة مع مهامه ومسؤولياته، ولتطبيق التمكين الإداري في المدارس لا بد من توافر متطلبات أساسية، وهذه المتطلبات تحتاج إلى تعزيز الثقة والمعرفة والمشاركة في الرؤيا والمعلومة بين جميع العاملين في المدرسة لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين الإداري. (Melhem, 2006, p43-44).

وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية شملت خمسة عشر مديراً للحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، اعتمدت على المقابلة متضمنة بعض الأسئلة المتعلقة بتفويض السلطة والصلاحيات، والنمو المهني، والعمل الجماعي، والاتصال الفعال، والتحفيز، وكانت إجاباتهم (95%) صلاحياتهم محدودة بقوانين وتعليمات جامدة ترغمهم على الالتزام بها، وبالنسبة للدورات التدريبية بينت (93%) من إجاباتهم أنه لا يحق للمدير اقتراح دورات تدريبية وإنما يتم تنظيمها بناءً على قرارات من وزارة التربية، وبالنسبة للتحفيز والمكافآت فقد أكد (91%) منهم أنه لا يوجد أية أنشطة لتعزيز مبادراتهم وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وأكد (96%) من أفراد العينة أن كثيراً ما تتأخر شؤونهم في انتظار القرارات والتعليمات من مديرية التربية لعدم استخدام تكنولوجيا متطورة لإيصال المعلومات وتبادلها بسرعة أكبر وجهد أقل، و(95%) أجابوا بأنه لا يوجد رؤية مشتركة متكاملة بين مديري المدارس تشجع على العمل الجماعي والتعاون وتبادل الخبرات والمنافسة.

كما حدد النظام الداخلي واجبات مدير الحلقة الأولى المتمثلة بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات، وتحديد ساعات المدرسين في برامج الدروس الأسبوعية، والاطلاع على دفاتر التحضير اليومي لأعضاء الهيئة التدريسية والتوقيع عليها، والإشراف على العملية الامتحانية. Ministry of Education, Syrian Internal Regulation, Article 57, (2015) وقد أغفل دوره في اتخاذ القرارات محجماً دوره في سن القوانين ورسم السياسات، فالمركزية الشديدة تمنعه من المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بمدرسته، فهو يلتزم بتنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلامة للعام (2013) إلى أن أكثر المعوقات المتعلقة بالتمكين فيما يتعلق بالإدارة التربوية هي المركزية الشديدة القائمة في حصر سلطة اتخاذ القرار في الإدارة التربوية العليا، وعدم إشراك مديري المدارس في القرارات المتخذة بشأن مدارسهم، وفيما يتعلق بالمديرين فالمعوق الرئيس كان الاعتقاد على اتباع الأنظمة والتعليمات واللوائح.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية، وما حدده النظام الداخلي، ودراسة سلامة (2013)، يتبين أن هنالك معوقات تحد من تطبيق التمكين الإداري وأهمها، المركزية الشديدة فالقرارات الجاهزة تمنع مديري المدارس من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم فصلاحياتهم محدودة، كما أنهم يفتقدون إلى الدعم والثقة اللازمة لدعم مبادراتهم وتشجيعهم على العمل باستقلالية، فأبي عمل أو نشاط يتطلب الرجوع للإدارة العليا مما قد يحد من طاقاتهم الإبداعية ويؤثر سلباً على أدائهم لأعمالهم اليومية وثقتهم بأنفسهم، إضافة لذلك فإن الدورات التدريبية لا تؤمن التأهيل والتدريب الكافي للمديرين فهي ليست وفق الاحتياجات المطلوبة، كما أن هناك ضعف في نظام المكافآت والحوافز التي من المفترض

أن تكون الدافع لمزيد من الإنجاز والكفاءة. لذلك فإن تطبيق التمكين الإداري يتطلب التغلب على هذه المعوقات بالتخفيف من المركزية السائدة ومنح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات، والسماح لهم باتخاذ القرارات، إضافة لتشجيعهم على العمل الجماعي، وتأمين فرص النمو المهني لهم، ودعم مبادراتهم الابداعية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، فتأمين هذه المتطلبات هو الضامن لتمكين مديري المدارس وتحقيق الأهداف التربوية.

ولما كان الموجه التربوي على صلة وثيقة بمديرية التربية ومديري المدارس فإنه على دراية بواقع المدارس من خلال الزيارات التي يقوم بها بشكل دوري، وبالتالي فإنه يمتلك رؤية واضحة حول تمكين مديري المدارس ومدى توافر الإمكانيات والمتطلبات التي تعزز التمكين الإداري لديهم، لكونه يتابع العمل التربوي في الميدان، ويلاحظ جميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية ويسعى لتطويرها. ونظراً لأهمية متطلبات التمكين الإداري وانطلاقاً من أهمية التوجيه التربوي ودوره الفعال في رفع كفاءة المعلمين والمدرسين وتطوير الواقع التربوي بشكل عام جاء البحث لتبسيط الضوء على متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر الموجهين التربويين. لذا تتلخص مشكلة البحث في السؤال الآتي: **ما متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر الموجهين التربويين؟**

أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية البحث من خلال ما يأتي:

الأهمية النظرية:

- 1- أهمية دراسة التمكين الإداري ومتطلباته في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين، باعتباره عملية يتم بموجبها الاهتمام بمديري المدارس وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة بما يتم منحهم من الحرية والثقة.
- 2- أهمية تناول الحلقة الأولى من التعليم الأساسي باعتبارها قاعدة لبناء شخصية الطفل المتوازنة بجوانبها الوجدانية والعلمية والفكرية والاجتماعية والنفسية والجسدية عن طريق اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم.
- 3- أهمية عينة البحث وهم الموجهين التربويين نظراً لدورهم الهام والفعال في الإشراف على المدارس ومتابعة شؤونها وتطوير الواقع التربوي بشكل عام.

الأهمية التطبيقية:

- 1- يمكن أن يلفت أنظار المخططين التربويين أو الإدارات التربوية في المؤسسات التعليمية لضرورة العمل على تأمين متطلبات التمكين الإداري وتطبيقه في المؤسسات التربوية لما له من أهمية في تحقيق الأهداف التربوية.
- 2- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تحديث وتطوير العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري مدارس وتمكينهم .

ويهدف البحث إلى:

- تعرف متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر الموجهين التربويين.

- تعرف الفروق في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر الموجهين التربويين؟

فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0.05):

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

حدود البحث:

- حدود زمنية: تم إجراء البحث في العام الدراسي 2021/2020
- حدود مكانية: مديرية التربية في والمجمعات التربوية في محافظة اللاذقية.
- حدود بشرية: اقتصر البحث على الموجهين التربويين في محافظة اللاذقية.
- حدود موضوعية: متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر الموجهين التربويين.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها، أو بينها وبين ظواهر أخرى. (Al-Azzawi, 2008, p.97).

مصطلحات البحث:

- **التمكين الإداري:** إعطاء الصلاحيات للمدراء في وضع الأهداف التربوية الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. (Effendi, 2003, p.13)
- **متطلبات التمكين الإداري:** مجموعة من المستلزمات والمهارات والقيم التي يجب توفيرها واكسابها لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.
- **وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها الموجه التربوي على الاستبانة المتعلقة بمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية والتي تتراوح من (30 - 150) درجة.**
- **التعليم الأساسي:** مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مرحلة مجانية وإلزامية. **والحلقة الأولى للتعليم الأساسي:** مرحلة تعليمية تبدأ من الصف الأول وحتى السادس (Ministry of Education, 2015, 3)

- **الموجه التربوي:** الشخص الذي يعين من قبل وزارة التربية وفق القوانين والقرارات للإشراف على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (Ministry of Education, 2015, 2). وفي المادة: (96) يشرف الموجه التربوي على كافة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي عدا المواد الاختصاصية لغة أجنبية، تربية فنية، رياضة، موسيقا، إضافة إلى الهيئة الإدارية في المدارس.

مجتمع البحث وعينته:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموجهين التربويين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (80) موجهاً وموجهة (مديرية التربية في اللاذقية، دائرة التعليم الأساسي، 2020). وقد سحبت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (90%) من مجتمع البحث، وقد بلغ عددها عند تطبيق استبانة البحث (72) موجهاً وموجهة، وتم استعادة (68) استبانة، وتم استبعاد استبانتين لعدم اكتمال الاجابات فيها، وبذلك تكون عينة البحث (66) موجهاً وموجهة. ويشير الجدول (1) إلى توزّع عينة البحث حسب المتغيرات المدروسة.

جدول (1): توزع عينة البحث حسب متغيرات المدروسة

المتغير	الدورات التدريبية		عدد سنوات الخبرة		المؤهل العلمي والتربوي		
	التحق	لم يلتحق	أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي	دراسات عليا
العدد	36	30	20	46	22	31	13
النسبة %	54.5%	45.5%	30.3%	69.7%	33.3%	47%	19.7%
							100%

أداة البحث:

للإجابة على أسئلة البحث أعدت الباحثة استبانة البحث، وقد استعانت بالدراسات السابقة، كما اطلعت على الأدبيات التربوية في هذا المجال. احتوت الاستبانة على محورين يضم الأول البيانات الأساسية، وهي (المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، ويضم المحور الثاني مجالات الاستبانة، والمتعلقة بالآتي: (المجال الأول: المتطلبات الإدارية؛ وعدد عباراته (10)، وترتيبها من 1 - 10، والمجال الثاني: المتطلبات التنظيمية؛ وعدد عباراته (10)، وترتيبها من 11 - 20، والمجال الثالث: المتطلبات اللوجستية؛ وعدد عباراته (10)، وترتيبها من 21 - 30. اعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي لكل فقرة من فقراتها على كما يأتي الآتي: (عالية جداً: أعطيت الدرجة 5، عالية: أعطيت الدرجة 4، متوسطة: أعطيت الدرجة 3، منخفضة أعطيت الدرجة 2، منخفضة جداً: أعطيت الدرجة 1). وحُدّ المعيار الإحصائي الآتي للحكم على فقرات أداة الاستبانة: منخفضة، إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (1- وأقل من 2.33)، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (2.34 - 3.67)، ومرتفعة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 5).

• صدق استبانة البحث:

أ - **صدق المحتوى (صدق المحكمين):** قامت الباحثة بعرض استبانة البحث على عدد من المحكمين في كلية التربية بجامعة تشرين، حيث طلبت منهم إبداء آرائهم حول بنود الاستبانة، من حيث مدى وضوح العبارات. وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها، حيث تم حذف بعض البنود، وتعديل البعض الآخر لتصبح بشكلها النهائي مكونة من (30) عبارة. ويوضح الجدول (2) بعض عبارات الاستبانة قبل التعديل وبعده.

الجدول (2): عبارات الاستبانة قبل التعديل وبعده

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
اخضاع العاملين في المدرسة لدورات تدريبية	توافر دورات تدريبية لجميع العاملين في المدرسة (معلمين، موجهين، أمناء سر، نواب).
تخطيط دورات التدريب وفق برامج ادارية حديثة والاحتياجات	تخطيط دورات التدريب وفق واقع احتياجات المدارس
توسيع صلاحيات مدير المدرسة	التخفيف من المركزية السائدة
اعتماد نظام ترقية عادل	اعتماد معيار الكفاءة في الترقية الوظيفية
اعطاء مدير المدرسة ثقة وحرية في العمل	منح الثقة بقدرات مدير المدرسة في تحسين الأداء

ب - **الصدق البنائي: الاتساق الداخلي للاستبانة:** تم حساب درجة ارتباط كل مفردة مع المقياس، على عينة البحث الاستطلاعية البالغة (14) موجهاً وموجهة من خارج عينة البحث، وجاءت قيم معاملات الارتباط (0.961)، و(0.941)، و(0.926)، ما هو مبين في الجدول (3)، وهي معاملات دالة من مستوى دلالة أصغر من 0.05، وبذلك تكون مجالات الاستبانة مترابطة مع الدرجة الكلية لها.

الجدول (3): معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

معامل الارتباط وقيمة الاحتمال	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث
معامل الارتباط	0.961**	0.941**	0.926**
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000

• **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة بالطرق الآتية:

أ - **طريقة ألفا كرونباخ Alpha - Cronbach:** تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على عينة استطلاعية تكونت من (14) موجهاً وموجهة من خارج عينة البحث، وهم من موجهي الحلقة الثانية لمدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية. وقد جاءت قيمته (0.975) على مستوى الاستبانة ككل، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات مرتفع، وكانت النتائج موضحة في الجدول (4).

الجدول (4): معامل ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: المتطلبات الإدارية	10	0.938
المجال الثاني: المتطلبات التنظيمية	10	0.944
المجال الثالث: المتطلبات اللوجستية	10	0.951
الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.975

ب - **بطريقة التجزئة النصفية:** على عينة البحث الاستطلاعية البالغة (14) موجهاً وموجهة من خارج عينة البحث، إذ قسم كل مجال من مجالات الاستبانة إلى نصفين، يضم الأول البنود الفردية، والثاني يضم البنود الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصفين، ثم حسب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة (Spearman-Brown) ومعادلة (Guttman Split-Half)، وكذلك على مستوى الاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول (5). من قراءته يتبين أن معامل الارتباط قبل التعديل بلغ (0.945)، الارتباط بعد التعديل بلغ (0.972)، كما بلغ معامل غوتمان (0.967) وهي قيم جيدة، وتدل على ثبات الأداة.

الجدول (5) يوضح معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

مجالات الاستبانة	العدد	بيرسون	سييرمان براون	غوتمان
		الارتباط قبل التعديل	الارتباط بعد التعديل	
المجال الأول	10	0.919	0.958	0.958
المجال الثاني	10	0.905	0.976	0.973
المجال الثالث	10	0.952	0.976	0.973
الدرجة الكلية	30	0.983	0.991	0.989

معالجة معطيات الدراسة: تم تفرغ النتائج لدرجات الموجهين التربويين على بنود الاستبانة المطبقة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتربوية (SPSS). واستخدم الاختبارات المناسبة، أخضعت العينة اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغوروف - سمرنوف) (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وذلك لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم معالجتها إحصائياً، على النحو المدرج في الجدول (6).

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
المجال الأول: المتطلبات الإدارية	38.61	5.96	0.588	0.88
المجال الثاني: المتطلبات التنظيمية	38.18	6.22	1.05	0.22
المجال الثالث: المتطلبات اللوجستية	38.09	6.66	0.675	0.752
استبانة البحث ككل	114.88	16.7	0.992	0.278

يتبين من قراءة الجدول (6) أن مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات جاء أكبر من (0.05)، وبذلك تحتم على الباحثة استخدام الاختبارات المعلمية، واستخدمت الأساليب إحصائية الآتية: المتوسط الحسابي والوزن النسبي، كما استخدم اختبار (t) للفروق بين عينتين مستقلتين، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الإطار النظري للبحث:

1 - مفهوم التمكين الإداري: يعد التمكين الإداري من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري عامة والفكر التربوي خاصة، وظهرت فلسفة التمكين الإداري من بين الأساليب الإدارية التي أكدت على أهمية المورد البشري للمنظمات، وضرورة التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى البناء الديمقراطي التشاركي (Al-Eidy, Omar Bin, 2018, p. 341-342). وقد تنوعت وتعددت تعريفات التمكين الإداري حسب الباحثين واختلاف رؤيتهم، ومجال أعمالهم ودراساتهم فمنهم من عرفه على أنه أحد مداخل التطوير الإداري الذي يهدف لمنح مديري المدارس درجة مناسبة من الحرية والاستقلالية وسلطة أوسع لتحمل المسؤولية والقدرة الفعلية على المشاركة في صنع القرارات لتوجيه العمل بشكل يؤدي لتحقيق النمو الشخصي والمهني من خلال بناء السلوك الإبداعي في بيئة داعمة وثقافة عمل محفزة لنجاح التمكين لتحقيق الأهداف التربوية (Bukhari, 2019, 3). والبعض عرفه بأنه: استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومهنيًا (Aldagrir, 2018, p20).

2 - أهمية التمكين الإداري: إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في نمط القيادة في المنظمة وإنما يؤثر أيضاً في مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء ونطاق الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة (Tarawneh, Nahdi, 39, 2017). وتأتي أهمية التمكين الإداري بالنسبة للموظفين من خلال ما يأتي: 1- اكتساب المعرفة والمهارة: فانخراط العامل في برامج التدريب وورش العمل والندوات يكسبه معارف جديدة قيمة تصبح ثروة وإن غادر المنظمة. 2- تطوير مستوى أداء العاملين: وذلك نتيجة لشعور العامل بالرضا يتحسن الأداء لأن المنظمة تمنحه ثقته وسلطتها وصلاحيته. 3- المحافظة على الموظف: فالمنظمة الناجحة هي التي لا تفرط بسهولة في موظفيها فزيادة معرفة وتطوير قدرات الفرد يحتم عليها التمسك بالفرد لأنها قدمت كل ما تم ذكره يدل على حرص المنظمة على هذا الموظف لأن فقدانه لصالح المنظمات المنافسة سيكون من أكبر الأخطاء. 4- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: فالموظف الممكن يشعر بقيمة العمل بدرجة أكبر من غيره ويدرك قيمة نفسه ودوره في النتائج. 5- المشاركة الفاعلة: يسهم التمكين برفع مستوى المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. 6- تحقيق الرضا الوظيفي نتيجة شعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل للمنظمة. أما بالنسبة للمنظمة تحسين مستوى الإنتاجية كماً وكيفاً: نتيجة التشجيع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية. - تحقيق نتائج أداء جيدة يحقق التمكين جودة في الأداء مما يؤدي لإتقان العمل وتحقيق التميز. - تحسين العلاقة بين العاملين ما يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العاملين تجاه بعضهم البعض. - المساعدة في التطوير: إن الموظف الممكن لديه رغبة في التغيير مما يساعد المنظمة في إنجاح برامج التحديث والتطوير. - زيادة ولاء العاملين فالشعور بحرية التصرف في العمل يخلق علاقة إيجابية بين المنظمة والعاملين مما يسهم في رفع ولاء العاملين للعمل. (Melhem, 2006, p27)

3 - فوائد التمكين الإداري: يحقق التمكين الإداري فوائد كثيرة أهمها:

أ - بالنسبة للمؤسسة: زيادة الالتزام والولاء من قبل العاملين ما داموا يشاركون في قراراتها في المجالات التي تخص عملهم، وتمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات أفرادها واستثمار طاقاتهم كاملة، وإيجاد كوافر جديدة محفزة وراضية مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المؤسسة.

ب - بالنسبة للمرؤوسين: الشعور بإنسانية واحترام المؤسسة وتقديرها لهم - تقدير المسؤولية وتحملها بشكل إيجابي - اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ومجموعة العمل - الشعور بالرضا الوظيفي والانجاز عند تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. (fathi,2003,p.64)

4 - خصائص التمكين الإداري: يتصف التمكين الإداري بالعديد من الخصائص الإيجابية منها زياد الصلاحيات والمسؤوليات مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، إكساب المديرين الخبرات لحل جميع المشاكل والأزمات التي تواجههم أثناء عملهم، يجعل المديرين أقل اعتماداً على الإدارة التعليمية في إدارة أعمالهم، يأخذ التمكين عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة، يقوم بصفة أساسية على تكوين فرق العمل الفعالة، ارتباط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، ترتبط برامج التمكين بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية، يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل، يستهدف التمكين استثمار الكفاءة التي تكمن في داخل الفرد استثماراً كاملاً، الثقة بالنفس حيث يدرك العاملون قدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة صعاب العمل، يجعل كل فرد مسؤول عن نتيجة عمله، القدرة على التأثير حيث إيمان الجميع بأن لهم دوراً فاعلاً في منظماتهم وشعور الآخرين بهم وسماعهم لمقترحاتهم التي

لها دور مؤثر في اتخاذ قرارات المنظمة، الأهمية الذاتية والتقرير الذاتي ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين البدائل لصياغة القرار (Abu Jumaa, 2017, p. 414)

5 - أسباب تبني مفهوم التمكين الإداري: هناك عدة أسباب أدت لتبني مفهوم التمكين الإداري منها: التغيرات في العصر الحالي جعلت المؤسسات تسعى إلى البحث عن مفاهيم إدارية جديدة من أجل التأقلم مع طبيعة العمل ومواجهة التحديات والصعاب في الأعمال التي يقومون بها، ويرى أفندي أن من أسباب اللجوء للتمكين الإداري تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، حاجة المنظمة لأن تكون أكبر استجابة للسوق إضافة إلى الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية، الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، أهمية سرعة اتخاذ القرارات، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية الخلاقة، إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم، توفير المزيد من الرضا والتحفيز والانتماء (Effendi, 2003, 27).

6 - متطلبات التمكين الإداري: يرى الدوري وصالح أن تطبيق التمكين الإداري يتطلب:

1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحريات لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة 2- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مدخل المشاركة والاندماج 3- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة إضافة للانفتاح على الأفكار الجديدة ودعم الإبداع. 4 - التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لأداء الأدوار الجديدة في ظل التمكين واعتماد أنماط مرنة بدلاً من الأنماط التقليدية واللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين. (Al-Douri; Saleh, 2008, p. 99). ولكي يتم تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في المؤسسات التربوية، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري أوردها الحربي نقلاً عن الرشودي:

1 - تفويض السلطة: ويتضمن تعيين المهام للمديرين ومنحهم السلطة والصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعدادهم لتحمل المسؤولية الكاملة عن الأعمال التي يقومون بها، فهذه الصلاحيات هي التي تعطيهم الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لتسيير الشؤون المدرسية. فالتفويض جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله.

2- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب اللازم، فمن بين خصائص المؤسسات الممكنة التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال، وحل المشاكل، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. والهدف من التدريب في إطار التمكين هو إكساب الفرد قدرات في اتخاذ القرار وحل المشاكل بهدف تحقيق التحسين المستمر.

3- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهيهم فعندما يثق المديرون في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تقضييلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

4- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد ثقة الموظف بالمنظمة بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة.

5- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار التوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة المشاكل باللمحة.

6- **فرق العمل:** يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين فرق العمل ومشاركتهم في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من الإدارة العليا، وتعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة المشكلات من فاعلية الفرد الواحد، لأن فريق العمل الواحد يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات بجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات التي يقترحها فريق العمل.

7- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه دون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

8- **مكافأة الموظفين:** تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجعه على مزيد من الجهد والتحسين المستمر لسائر أعماله. (Al-Harbi, 2017, 338-339)

- **معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس:** أشار المغربي إلى بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين والمتمثلة في إساءة استخدام عوامل السلطة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، زيادة التكاليف التي قد تتحملها المنظمة جراء تدريب وتعليم الأفراد، زيادة الوقت المخصص للعمل الجماعي، عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة، اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية، (المغربي، 2001) ويضيف العتيبي بعض المعوقات التي تواجه المنظمات العربية في تطبيق مفهوم التمكين الإداري وأهمها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، البناء التنظيمي الهرمي، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، عدم الثقة الإدارية، عدم الرغبة في التغيير، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي قد تحد من الإبداع والابتكار، ضعف نظام التحفيز، السرية في تبادل المعلومات، عدم ملائمة نظام المكافآت، تفضيل أسلوب الإدارة التقليدية، اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين (Al-Otaibi, 2004, 110).

دراسات سابقة:

■ **دراسة سالم (2016) فلسطين بعنوان: متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم.** هدفت الدراسة للتعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري وإدارة التميز، ورصد واقع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لتحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، وتوصلت الدراسة إلى: أ- درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة. ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى

لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي لصالح حملة البكالوريوس. ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالات التالية: التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي. د- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الدورات التدريبية في المجالات التالية: المشاركة في اتخاذ القرار الاتصال، فرق العمل، التحفيز الذاتي.

▪ **دراسة شقوره (2015) فلسطين: بعنوان متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم.** هدفت الدراسة لتعرف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (143) مديراً ومديرة، وقد تم تطبيق استبانتين الأولى لقياس درجة تقدير متطلبات التمكين الإداري والثانية لقياس درجة الإنجاز وتوصلت الدراسة إلى: 1- درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة، ولا توجد فروق دالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

▪ **دراسة الدرويش (2018) سورية، بعنوان: متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.** هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة مكونة من (60) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي: 1- بلغت درجة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية درجة كبيرة بوزن نسبي (77,2%) أهم متطلبات التمكين الإداري التي جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة المتطلبات الإدارية والمتطلبات التنظيمية. أما المتطلبات اللوجستية جاءت بدرجة متوسطة. 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، العمر).

▪ **دراسة (شعبيات وآخرون 2018) فلسطين، بعنوان: واقع التمكين الإداري في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة.** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (244) مديراً ومديرة، وصممت استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على خمسة محاور، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم كان بدرجة عالية على الدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير الجهة المشرفة وعدد سنوات الخبرة.

- دراسة Matar; Atiyah (2015) البحرين، بعنوان: تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين.

The impact of administrative empowerment on organizational commitment A field study in government secondary schools in the Kingdom of Bahrain .

هدفت الدراسة إلى التعرف أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في البحرين، والتعرف إلى التمكين الإداري الفعلي في المدارس الحكومية الثانوية في البحرين وكذلك الالتزام التنظيمي في السلطة التعليمية والإدارية لمعلمي المدارس الثانوية في مملكة البحرين، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة، تكونت عينة البحث من (108) مديراً ومساعد مدير ومعلم، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ثابتة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، إضافة لعدم وجود فروق في التمكين الإداري في المدارس الحكومية بالمرحلة الثانوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل)، وجود فروق في التمكين الإداري في المدارس الحكومية الثانوية في البحرين تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمسمى الوظيفي).

- دراسة الزاملي (2015) فلسطين، بعنوان: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. هدفت هذه الدراسة لتعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانتين الأولى وقد تكون مجتمع الدراسة من (145) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمحافظات غزة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي: 1- أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بلغ وزنها النسبي (77%) بدرجة تقدير كبيرة. 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير الجنس، ولمتغير المؤهل العلمي. 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من (10) سنوات. 4- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بلغ وزنها النسبي (84%) بدرجة تقدير كبيرة جداً. 5- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير التمكين الإداري لديهم وبين متوسطات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي.

- دراسة الطعاني والسويحي (2013) السعودية، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتم تطوير أداتين لقياس التمكين الإداري والرضا الوظيفي وتكونت كلتاهما من (30) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، في حين لم تظهر نتائج النتائج وجود

فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

■ **دراسة سلامة (2013) سورية، بعنوان: معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين.** هدفت الدراسة للتعرف إلى معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (76) مديراً ومديرة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (30) فقرة. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: 1- أهم المعوقات فيما يتعلق بالإدارة التربوية هي المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالمديرين فالمعوق الرئيس كان الاعتماد على إتباع الأنظمة واللوائح بحذافيرها، 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى متغير الجنس، أو سنوات الخبرة، أو التأهيل التربوي.

تعقيب على الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة استفادت الباحثة منها في تصميم أداة البحث وتطبيقها للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في البيئة المحلية وتعميم نتائجها. وفقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي، استخدم البحث الحالي الاستبانة وتشابهت بذلك مع الدراسات السابقة. ومن حيث مجتمع وعينة البحث، فقد اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة البحث التي شملت الموجهين التربويين، في حين مثل شمل مجتمع البحث مديري المدارس الثانوية، عند الدرويش وشقوره وسالم، هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات التمكين الإداري وقد تشابه بذلك مع دراسة سالم والدرويش. وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه تناول متطلبات التمكين من وجهة نظر الموجهين التربويين لتعرف أهم المتطلبات التي تسهم في زيادة التمكين الإداري والعمل على توفير تلك المتطلبات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

عرض النتائج وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول: ما متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر الموجهين التربويين؟

يبين الجدول (7) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر الموجهين التربويين، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، لكل مجال من المجالات، وعلى مستوى الدرجة الكلية.

الجدول (7): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات عينة البحث من الموجهين التربويين

على استبانة متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	المجال الأول: المتطلبات الإدارية	38.61	5.96	77.22%	مرتفعة
2	المجال الثاني: المتطلبات التنظيمية	38.18	6.22	76.36%	مرتفعة
3	المجال الثالث: المتطلبات اللوجستية	38.09	6.66	76.18%	مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن جاء في المرتبة الأولى مجال المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (77.22)، ووزن نسبي بلغ (77.22%)، ثم جاء مجال المتطلبات التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (76.36)، ووزن

نسبي بلغ (76.36%)، ثم تبعه مجال المتطلبات اللوجستية بمتوسط حسابي بلغ (76.18)، ووزن نسبي بلغ (76.18%)، وحصلت المجالات الثلاثة على درجة متوسطات حسابية مقاربة، وبدرجة مرتفعة. وبذلك اختلفت مع دراسة سالم (2016) حيث جاءت متطلبات التمكين بدرجة قليلة، وتوافقت النتيجة مع دراسة الدرويش (2018). ويمكن تفسير ذلك بدرجة وعي وإدراك الموجهين التربويين لأهمية متطلبات التمكين كافة وليس الاقتصار على مجال واحد منها إضافة لأهمية تمكين مديري المدارس لأن نجاح المدرسة مرهون بكفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وفيما يلي عرض للنتائج التفصيلية لكل مجال من المجالات المدرجة في الاستبانة، وعند كل فقرة من فقرات متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر الموجهين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي.

♦ **المجال الأول: المتطلبات الإدارية:** يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة البحث من الموجهين التربويين حول المتطلبات الإدارية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي.

الجدول (8): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات عينة البحث من الموجهين التربويين حول المتطلبات الإدارية في المدارس

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	1	التخفيف من المركزية السائدة.	4.3	0.63	86%	مرتفعة
2	7	اتخاذ القرارات الملحة بناء على الواقع الخاص في كل مدرسة.	4.29	0.76	85.8%	مرتفعة
3	9	نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين مديري المدارس.	4.27	0.87	85.4%	مرتفعة
4	4	نشر ثقافة التمكين الإداري ومضامينه لدى مديري المدارس.	4.15	0.85	83%	مرتفعة
5	3	منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي يحتاجونها في العمل.	4.08	0.85	81.6%	مرتفعة
6	5	إتاحة الفرصة لمشاركة مدير المدرسة في صناعة القرارات التي تخص مدرسته.	3.85	0.97	77%	مرتفعة
7	6	منح الثقة بقدرات مدير المدرسة في تحسين الأداء.	3.80	0.95	76%	مرتفعة
8	10	السماح لمدير المدرسة بتجريب أفكاره الجديدة.	3.48	0.97	69.6%	متوسطة
9	8	إتاحة الفرصة لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات.	3.32	0.96	66.4%	متوسطة
10	2	المشاركة الفعلية لمديري المدارس في رسم السياسات التربوية.	3.06	0.84	61.2%	متوسطة

يظهر الجدول (8) آراء أفراد عينة البحث حول أهمية المتطلبات الإدارية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت مرتفعة، وحصلت عبارات هذا المجال على درجة مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (3.8)، ووزن نسبي يزيد على (76%)، وقد جاء أعلاها على عبارة (التخفيف من المركزية السائدة)، في حين حصلت العبارات (السماح لمدير المدرسة بتجريب أفكاره الجديدة، وإتاحة الفرصة لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية لمديري المدارس في رسم السياسات التربوية) على أهمية متوسطة كمتطلبات حسابية بلغت (3.48)، و(3.32)، و(3.06)، ووزن نسبي بلغ (69.6%)، و(66.4%)، و(61.2) للعبارات الثلاثة على التوالي.

♦ **المجال الثاني: المتطلبات التنظيمية:** يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة البحث من الموجهين التربويين حول المتطلبات التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي.

الجدول (9): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات عينة البحث من الموجهين التربويين حول المتطلبات التنظيمية في المدارس

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	19	توافر دورات تدريبية لجميع العاملين في المدرسة (معلمين، موجهين، أمناء سر، نواب).	4.21	0.90	84.2%	مرتفعة
2	13	تخطيط دورات التدريب وفق واقع احتياجات المدارس.	4.12	0.92	82.4%	مرتفعة
3	17	منح الحرية لمديري المدارس لبناء علاقات مع المجتمع المحلي.	4.02	1.06	80.4%	مرتفعة
4	16	التركيز على الأداء الفردي بدلاً من الأداء الفردي.	3.95	1.03	79%	مرتفعة
5	15	نشر ثقافة العمل الجماعي وفرق العمل بين مديري المدارس.	3.94	1.07	78.8%	مرتفعة
6	14	تقييم نتائج الدورات التدريبية وانعكاسها على أرض الواقع.	3.88	1.14	77.6%	مرتفعة
6	18	تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم للمدارس بكافة المجالات.	3.88	1.07	77.6%	مرتفعة
7	12	إفساح المجال لمديري المدارس لتحديد احتياجاته التدريبية لزام عمله.	3.77	1.04	75.4%	مرتفعة
8	20	نشر إنجازات العمل الجماعي وأهميته للارتقاء في أداء الأعمال المدرسية.	3.41	0.93	68.2%	متوسطة
9	11	تعيين مديري المدارس حسب المؤهل العلمي (اختصاص إدارة وتخطيط تربوي).	3	0.72	60%	متوسطة

يظهر الجدول (9) آراء أفراد عينة البحث حول أهمية المتطلبات التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت مرتفعة، وحصلت عبارات هذا المجال على درجة مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (3.77)، ووزن نسبي يزيد على (75.4%)، وقد جاء أعلاها على عبارة (توافر دورات تدريبية لجميع العاملين في المدرسة (معلمين، موجهين، أمناء سر، نواب))، في حين حصلت العبارتين (نشر إنجازات العمل الجماعي وأهميته للارتقاء في أداء الأعمال المدرسية، وتعيين مديري المدارس حسب المؤهل العلمي (اختصاص إدارة وتخطيط تربوي)) على أهمية متوسطة كمتطلبات بمتوسطات حسابية بلغت (3.41)، و(3)، ووزن نسبي بلغ (68.2%)، و(60%) للعبارتين على التوالي.

♦ **المجال الثالث: المتطلبات اللوجستية:** يشير الجدول (10) إلى إجابات أفراد عينة البحث من الموجهين التربويين حول المتطلبات اللوجستية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي.

الجدول (10): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات عينة البحث من الموجهين التربويين حول المتطلبات اللوجستية في المدارس

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	30	تقديم الدعم للتجارب الإدارية الناجحة.	4.35	0.71	87%	مرتفعة
2	26	توفير نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.	4.21	0.95	84.2%	مرتفعة
3	24	تأمين الأجهزة التكنولوجية الحديثة لتسهيل العمل الإداري.	4.02	1.03	80.4%	مرتفعة
4	22	توفير التقنيات التعليمية اللازمة لتطوير العمل وفق الاحتياجات المدرسية.	3.92	1.07	78.4%	مرتفعة
5	28	إقامة تكريم للمدراء الأكفاء كل سنة.	3.91	1.09	78.2%	مرتفعة
6	21	تأمين الموارد البشرية المؤهلة (معلمين، مدراء موجهين).	3.89	1.03	77.8%	مرتفعة
7	29	اعتماد معيار الكفاءة في الترقية الوظيفية.	3.79	1.26	75.8%	مرتفعة
8	23	توفير الدعم الاجتماعي لمديري المدارس.	3.71	1.09	74.2%	مرتفعة
9	27	الحديث عن تجربة المدرسة الناجحة في وسائل الإعلام.	3.27	1.13	65.4%	متوسطة
10	25	تسليط الضوء على المبادرات الناجحة لمديري المدارس في وسائل الإعلام.	3.02	0.75	60.4%	متوسطة

يظهر الجدول (10) آراء أفراد عينة البحث حول أهمية المتطلبات اللوجستية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت مرتفعة، وحصلت عبارات هذا المجال على درجة مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، ووزن نسبي يزيد على (74.2%)، وقد جاء أعلاها على عبارة (تقديم الدعم للتجارب الإدارية الناجحة)، في حين حصلت

العبارتين (الحديث عن تجربة المدرسة الناجحة في وسائل الإعلام، وتسليط الضوء على المبادرات الناجحة لمديري المدارس في وسائل الإعلام) على أهمية متوسطة كمتطلبات بمتوسطات حسابية بلغت (3.27)، و(3.02)، ووزن نسبي بلغ (65.4%)، و(60.4%) للعبارتين على التوالي.

اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين على استبانة متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطات إجابات الموجهين التربويين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مجلات الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
المتطلبات الإدارية	أقل من 10 سنوات	20	35.10	5.89	-3.398	0.001	دالّ
	10 سنوات فأكثر	46	40.13	5.36			
المتطلبات التنظيمية	أقل من 10 سنوات	20	33.75	5.77	-4.299	0.000	دالّ
	10 سنوات فأكثر	46	40.11	5.41			
المتطلبات اللوجستية	أقل من 10 سنوات	20	35.95	6.8	-1.749	0.085	غير دالّ
	10 سنوات فأكثر	46	39.02	6.45			
المجالات ككل	أقل من 10 سنوات	20	104.80	16.3	-3.502	0.001	دالّ
	10 سنوات فأكثر	46	119.26	15.02			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول تقديرات الموجهين التربويين للمتطلبات اللوجستية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05، في حين وجد فرق دال وجوهري على المستوى الإجمالي لاستبانة متطلبات التمكين الإداري، وعند (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات التنظيمية)، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من 0.05، وهذا الفرق جاء لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). وتعزو الباحثة ذلك لأن الموجهين التربويين الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر لديهم تجارب كثيرة ومختلفة في ميدان العمل الإداري وكل موجه قد يفاضل بين المتطلبات استناداً لتلك التجارب التي مرت عليه بالعمل، وبسبب درايتهم أنّ الأهم لتطبيق التمكين الإداري تأمين المتطلبات الإدارية والتنظيمية التي تتمثل في منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم والثقة بقدراتهم واتاحة الفرصة لمشاركة مدير المدرسة في صناعة القرارات التي تخص مدرسته وتخطيط الدورات التدريبية بناءً على احتياجاتهم، فالانخراط في العمل الإداري شكل لديهم تفاوت في المهارات والقدرات لتحديد متطلبات التمكين، ولأن المتطلبات اللوجستية بما فيها الأمور المادية لا يختلف عليها الكثير. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة سالم (2016)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة شقوره (2015).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين على استبانة متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي والتربوي. للتحقق من صحة الفرضية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على النحو المدرج في الجدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجالات	المؤهل العلمي والتربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المتطلبات الإدارية	إجازة جامعية	22	37.27	5.18	1.10
	دبلوم تأهيل تربوي	31	37.71	5.93	1.07
	دراسات عليا	13	43.00	5.6	1.55
المتطلبات التنظيمية	إجازة جامعية	22	37.73	5.8	1.24
	دبلوم تأهيل تربوي	31	38.35	6.08	1.09
	دراسات عليا	13	38.54	7.6	2.11
المتطلبات اللوجستية	إجازة جامعية	22	37.55	5.33	1.14
	دبلوم تأهيل تربوي	31	37.32	6.91	1.24
	دراسات عليا	13	40.85	7.81	2.17
المتطلبات ككل	إجازة جامعية	22	112.55	14.05	3.00
	دبلوم تأهيل تربوي	31	113.39	16.57	2.98
	دراسات عليا	13	122.38	20.05	5.56

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين إجابات أفراد عينة البحث من الموجهين التربويين حول تقديراتهم لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، ولتعرف دلالة هذه الفروق، استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (13).

جدول (13): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	315.007	2	157.503	4.979	0.01	دال
	داخل المجموعات	1992.751	63	31.631			
	المجموع	2307.758	65				
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	7.127	2	3.564	0.089	0.915	غير دال
	داخل المجموعات	2508.691	63	39.820			
	المجموع	2515.818	65				
المتطلبات اللوجستية	بين المجموعات	123.533	2	61.767	1.41	0.252	غير دال
	داخل المجموعات	2759.921	63	43.808			
	المجموع	2883.455	65				
المتطلبات ككل	بين المجموعات	921.144	2	460.572	1.687	0.193	غير دال
	داخل المجموعات	17203.886	63	273.078			
	المجموع	18125.030	65				

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق دالة وجوهية بين متوسطات إجابات عينة البحث من الموجهين التربويين حول تقديراتهم لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي المتعلقة بمجال (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات اللوجستية)، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05، في حين وجدت فروق جوهية ودالة عند مجال (المتطلبات الإدارية) إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من 0.05، عند درجات حرية (63، 2). ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (14):

جدول (14): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

القرار	قيمة الاحتمال	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط	(J) المؤهل العلمي والتربوي	(I) المؤهل العلمي والتربوي	المتطلبات الإدارية
غير دال	0.962	1.568	-0.437	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	
دال	0.019	1.967	-5.73(*)	دراسات عليا		
غير دال	0.962	1.568	0.437	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي	
دال	0.022	1.858	-5.29(*)	دراسات عليا		
دال	0.019	1.967	5.73(*)	إجازة جامعية		
دال	0.022	1.858	5.29(*)	دبلوم تأهيل تربوي	دراسات عليا	

يتبين من خلال قراءة الجدول (14) وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث من الموجهين التربويين حول تقديراتهم لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، وهذه الفروق جاءت بين حملة الدراسات العليا وحملة كل من (الإجازة الجامعية ودبلوم التأهيل التربوي) لصالح حملة الدراسات العليا، في حين لم توجد فروق دالة بين حملة الإجازة الجامعية وحملة دبلوم التأهيل التربوي. ترجع الباحثة السبب في ذلك أن بعضهم خضعوا لدراسات بكتب الإدارة والبعض منهم ربما قد يكون قد قام بأبحاث في مجال الإدارة، وتوصلوا من خلال اطلاعهم على النظام الداخلي أن صلاحيات مدير المدرسة محدودة لذلك جاءت اجاباتهم لصالح المتطلبات الادارية، لصالح المتطلبات الادارية، فمن المفترض أن يكون هناك نمط لامركزي و توجه نحو التخفيف من المركزية السائدة، بحيث يستطيع المدير ممارسة بعض الصلاحيات دون الرجوع للإدارة العليا. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة سالم (2016)، واختلفت بذلك مع دراسة شقورة (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بمتطلبات التمكين الإداري.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين على استبانة متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. للتحقق من صحة الفرضية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مجالات الاستبانة	الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
المتطلبات الإدارية	التحقوا بدورات تدريبية	36	39.11	6.75	0.752	0.455	غير دال
	لم يلتحقوا بدورات تدريبية	30	38.00	4.88			
المتطلبات التنظيمية	التحقوا بدورات تدريبية	36	38.44	6.36	0.373	0.71	غير دال
	لم يلتحقوا بدورات تدريبية	30	37.87	6.13			

المتطلبات اللوجستية	التحقوا بدورات تدريبية	36	38.31	7.48	0.285	0.777	غير دال
		30	37.83	5.63			
المجالات ككل	التحقوا بدورات تدريبية	36	115.86	18.84	0.292	0.771	غير دال
		30	113.70	13.93			

يتبين من الجدول (15) أن الفروق غير دالة إحصائياً حول تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05. وتعرزو الباحثة السبب أن الدورات التدريبية التي خضعوا لها لم يتم تضمينها محاور عن الإدارة ومن ضمنها مدخل التمكين الإداري ومتطلباته، لذلك لم يكن هناك فروق بين أفراد العينة الذين اتبعوا دورات تدريبية والذين لم يتبعوا دورات تدريبية، كما أن أغلب هذه الدورات تتعلق بتطوير المناهج اضافة لذلك فإن هذه الدورات يتم وضعها من قبل الادارة المركزية ووزارة التربية دون النظر للاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين والتي من المفترض أن تتضمن محاور عن المفاهيم الادارية الحديثة والتي من أهمها التمكين الإداري ومتطلباته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شقوره (2015) ودراسة سالم (2016) اللتين توصلتا لعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بمتطلبات التمكين الإداري.

الاستنتاجات والتوصيات

بينت نتائج البحث أن متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين جاءت مرتفعة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح حملة الدراسات العليا، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات الموجهين التربويين لمتطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى تعزى لمتغير الدورات التدريبية. وفي ضوء نتائج البحث الحالي، فإن الباحثة تقدم المقترحات الآتية :

- 1- تبني مفهوم التمكين الإداري فلسفة واسلوب في المؤسسات التربوية.
- 2- تشجيع أصحاب القرار والمسؤولون التربويين على تأمين المتطلبات التي تعزز التمكين الإداري.
- 3- اختيار مديري المدارس بناء على أسس ومعايير واضحة في ضوء متطلبات الوظيفة.
- 4- زيادة مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرار ورسم السياسات التربوية.
- 5- تبني برامج التأهيل والاعداد المهني لمديري المدارس وفق برامج وخطط مدروسة.
- 6- تخطيط الدورات التدريبية بناءً على الاحتياجات الفعلية.
- 7- اعطاء مدير المدرسة المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل.
- 8- توفير مناخ تنافسي ومشجع لمديري المدارس من خلال تقديم حوافز ومكافآت لمديرين المدارس المتميزين.

References

- ABU JUM`A, ADEL. *Administrative empowerment of administrative leaders in basic education schools in Egypt*. Journal of Scientific Research in Education, No.18,2017,p.409-424.
- AL DARWISH, ANAAM. *Requirements for administrative empowerment in light of change management from the point of view of high school principals*, Al-Baath University Journal, Vol (40), No.18, 2018. 11-41.
- AL FADIL,MOHAMED,MAHMOUD- *Renovations in educational administration in the light of contemporary trends*. Amman, 2011. Dar Al Hamad for Publishing and Distribution.
- Al-Azzawi, Rahim. *Introduction to scientific research method*. 1st floor, 2008, Amman: Dar Dijla.
- AL-DAGRIR , Wafa. *Administrative empowerment and its relationship to the challenges facing women leaders*, International Journal of Specialized Education,Vol.7, No.8, 2018, p. 18-30.
- AL-DOURI, ZAKARIA,; SAIEH, Ahmad. *Empowerment management and confidence economics in the organizations of the third millennium*. Al-Yazuri Publishing House,2008 p.415.
- AL-EIDI, KHITAM; AATEF ,OMAR BIN TARIF. *The reality of administrative empowerment in public Jordanian universities from the viewpoint of academic leaders therein*. Educational Sciences Studies, Vol.45, No.4, 2018, p. 339-356.
- AL-HA'IR, HAMZA. *The impact of administrative empowerment on the organization's performance in Jordanian industrial companies*. Canadian Social Sciences,Vol.12 No. 1, 2016, p.19-29.
- Al-Harbi, Miteb .*The Status of Administrative Empowerment for Principals of Private Schools in Makkah Al-Mukarramah Region*, Educational Sciences, Part 3,No. 2, 2017, p.226-372.
- AL-OTAIBI, SAAD BIN MARZOUK, *Ideas to Promote the Empowerment of Employees in Arab Organizations*, Fifth Annual Management Conference, 2004,p.90-117.
- AL-RASHUDIAL, KHALED SULEIMAN. *Elements of empowerment in educational security organizations and their readiness to apply it*, 2009, unpublished master's thesis, College of Administrative Sciences, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.
- BUKHARI, KHOLOUD. *The role of administrative empowerment of leaders of Tatweer schools in converting to the school of the future*. The Comprehensive Multidisciplinary Electronic Journal, No.18,2019,p.1-15.
- EFFENDI, ATTIA. *Empowering employees as an introduction to continuous improvement and development*. Arab Administrative Development Organization, 2003.
- FATHI, NASER. *Preparation of Future Principal*. Islamic Publication Company, Cairo ,2003.
- HUSSEIN, SAIAMA ABDEL AZIM. *Dimensions of Principals Empowerment as an Entrance to School Reform*. Journal of the Future of Education. Arabic, Volume 15, Issue (55) Modern University Office, Alexandria, 2009,p.39-145.
- KHOLOUD, MATAR; ATTIA, MOHAMED. *The impact of administrative empowerment on secondary organizational commitment in the Kingdom of Bahrain: a field study in government schools*. European Journal of Business Administration, Volume 7, No20,2015,P.87-92.

- MELHEM, YEHIA SALIM Empowerment as a Contemporary Administrative Concept. Cairo, 2006, The Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.
- SALAMA, GHATHA, *Obstacles to the application of the concept of administrative empowerment in public secondary schools in the city of Damascus from the point of view of administrators*, Damascus University Journal, Volume (29), Issue (1), 2013.
- SALAMA, GHATHA. The relationship between the administrative empowerment of school principals and the degree of their exercise of their administrative and technical roles from the viewpoint of principals and teachers in general secondary schools in the city of Damascus. Unpublished Master Thesis, 2011.
- SALEM, BAHAA EL-DIN. *Requirements for administrative empowerment for government secondary school principals in Gaza in light of the Excellence Department*. Unpublished Master Thesis, 2016, p. 270.
- SHAQOURA, MOHAMAD YOUSSEF. Administrative empowerment requirements for secondary school principals in Gaza governorates and their relationship to their culture of achievement an unpublished master's thesis, 2015 Al-Azhar University, Gaza
- SHOAIBA, MUHAMMAD; ARQOUB, SABAH; SHARBATI, NAJAT; ZABOON, YASSER. *The reality of administrative empowerment in Palestine as viewed by the directors themselves as a field study in the schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate*. Zarqa Journal for Research and Humanities, Vol.18, No.3, 2018, p.416-428.
- SYED LATIF, HODA; ABD FATAH ZUHRI, MOHAMED. *Empowerment as a hub for human development to face contemporary challenges in Arab societies*. Journal of Business and Finance Economics, No.7, 2018, p.301-320.
- TARAWNEH, IKHLAS, NAHDI, SAMIRA, *administrative empowerment and the level of application of administrative skills to Saudi women: school administrators of the Khamis Mushayt area*, Al-Hussein Bin Talal University Journal, Vol.3, No.1, 2017, p.35-56
- THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE SYRIAN ARAB REPUBLIC. *Amending Article One of the rules of procedure for basic education schools issued by Resolution No. 3053/443 dated 08/16/2004*. Ministry of Education, 2015, Damascus .4p.