

درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة

حماة ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر المديرين أنفسهم

*رؤى المصطفى **د. عتاب قنديرية

(الإيداع: 27 تشرين الأول 2024، القبول: 21 كانون الثاني 2025)

الملخص:

هدف البحث إلى تعرف درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه. تألف مجتمع البحث من جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة، أما عينة البحث فتألفت من (71) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف البحث، أعدت الباحثة استبانة موجهة لمديري مدارس التعليم الأساسي تضم في شكلها النهائي (39) فقرة وزعة على محورين (محور أبعاد التمكين الإداري ويتضمن بعد تفويض الصلاحيات وبعد الاتصال الفعال وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات – محور معوقات التمكين الإداري للمديرين يتضمن المعوقات الإدارية والتقنية والشخصية). وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- أن درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت متوسطة، حيث جاء بعد الاتصال الفعال أولاً بدرجة مرتفعة ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة وأخيراً بعد تفويض الصلاحيات بدرجة متوسطة.
- أن درجة تقدير مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمعوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدينة حماة من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، حيث احتلت المعوقات التقنية المرتبة الأولى ثم يليها المعوقات الإدارية، ومن ثم المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري للمديرين – مدارس التعليم الأساسي – معوقات التطبيق

* طالبة ماجستير – تربية الطفل – كلية التربية – جامعة حمص.

** أستاذ مساعد في قسم تربية الطفل – كلية التربية – جامعة حمص.

The degree of availability of the dimensions of administrative empowerment for principals in primary schools in Hama city, obstacles to its application from the principals' own perspective.

*Roaa Al Mustafa **Dr. Itab kandaria

(Received: 27 October 2024, Accepted: 21 January 2025)

Abstract:

The research aims to identify the degree of availability of administrative empowerment dimensions for principals in primary schools in Hama city from the point of view of the principals themselves, and to identify the most prominent obstacles that limit its application. The research community consisted of all principals of primary schools in Hama city, while the research sample consisted of (71) male and female principals. To achieve the research objectives, the researcher prepared a questionnaire directed to primary school principals, which included in its final form (39) paragraphs distributed over two axes (the axis of administrative empowerment dimensions, which includes the dimension of delegation of powers, the dimension of effective communication, and the dimension of participation in decision-making - the axis of administrative empowerment obstacles for principals, which includes administrative, technical, and personal obstacles). The researcher followed the descriptive analytical approach, and the research reached several results, the most important of which are:

- The degree of availability of the dimensions of administrative empowerment for principals in primary schools in Hama city from the point of view of the principals themselves was average, where effective communication came first with a high degree, then participation in decision-making with a medium degree, and finally delegation of powers with a medium degree.
- The degree of appreciation of the principals of primary schools for the obstacles to implementing administrative empowerment for principals in Hama city from their point of view was high, where technical obstacles occupied the first place, followed by administrative obstacles, and then personal obstacles in the last place.

Key Words: Administrative Empowerment of Principals – Primary Education Schools - Obstacles to empowerment

*Master's student – Child Education – College of Education- Homs University.

**Assistant Professor in the Department of Child of Education-Homs University.

1- مقدمة البحث:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى مناحي الحياة، بدأت المؤسسات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين والذي يشير إلى منح الأفراد الاستقلالية والحرية والمسؤولية والسلطة، لما لذلك من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (3035, 2019 ، Ekirogullari).

يضمن التمكين الإداري في المؤسسات التربوية فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فاعلية الاتصال بين المؤسسة والعاملين فيها، ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية وجودة.

ويعد التمكين الإداري لمديري المدارس من أهم مداخل تحسين العمل التربوي وزيادة إنتاجية المدرسة، وشيوع مفاهيم الانتماء والملكية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل مع المجتمع المحلي، وفي مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات وممارسات أفضل (الحري، 2019، 858)، بالإضافة لذلك إن التمكين الإداري يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات المدرسية، وتحديد رؤية المدرسة وأهدافها، مع توفير المعلومات اللازمة لذلك حول حجم المدرسة، ومظاهر قوتها وضعفها، والمشكلات التي تواجهها، بما يؤدي إلى تمكينهم كقادة، ويولد لديهم شعوراً بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالأخرين من مديري ومعلمين وآباء، والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعالية الأداء المدرسي (حسين ، 2009 ، 41-42).

هناك العديد من المعوقات والمشكلات التي تحدّ من تفعيل أسلوب التمكين الإداري للمديرين، فضلاً عن قدرتهم على قيادة عمليات التغيير والإصلاح المدرسي و من بين تلك المشكلات كما ذكرها الجرايدة والمنوري (2014، 44): عدم وجود صلاحيات كافية لمديري المدارس تمكنهم من تسيير شؤون مدارسهم بمرونة، وعدم إشراكهم في صنع القرارات التربوية، وقلة الدورات التدريبية، وضعف الحوافز المقدمة لهم، كما أن سيطرة أسلوب المركزية على مختلف شؤون العمل المدرسي يؤدي إلى عدم تمكين مديري المدارس من أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي إلى تأخر تنفيذها.

بناءً على ما سبق فإن دراسة درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين بما تحمله في طياتها من مفاهيم وسلوكيات إدارية من شأنها تحسين قدرات المديرين ومهاراتهم في إدارة المؤسسة التربوية الأولى والأهم وهي المدرسة، والكشف عن أبرز معوقات تطبيقه بات ضرورة ملحة لنجاح العملية التعليمية وتغيير الواقع التربوي نحو الأفضل.

2- مشكلة البحث:

لا شك أن وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر قد تغيرت، فلم تعد قاصرة على مزاولة الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي المطلوب، واتخاذ القرارات التطويرية، بالإضافة إلى اهتمامه بتدريب المعلمين وتطوير المناهج، والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة، وبالتالي فهو يسعى إلى تمكين قدراته ومهاراته، لأجل إحداث التغيير المنشود، وإنتاج بيئة عمل مريحة وآمنة يستطيع المعلمون من خلالها تحسين مستوى الأداء التدريسي خاصة والتطوير التربوي عامة.

وقد نال موضوع التمكين الإداري للمديرين اهتماماً واسعاً في الاجتماعات والمؤتمرات العربية فقد أوصى مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية (2021) في المملكة العربية السعودية بتبني الخطط الفعالة والبرامج لتمكين القيادات التربوية لمواجهة الأزمات وأساليب التعامل معها وتقييم أدائها وإتاحة الفرصة للمعلمين في صنع القرارات المدرسية، بالإضافة لذلك

أكد العديد من الباحثين والتربويين في أبحاثهم ودراساتهم بأن واقع التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية غير مفعّل بشكل كافٍ مثل دراسة الحربي (2019) ودراسة العثمان والعريفي (2019) ودراسة عباس (2016).

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، العديد من المشكلات التي تتعلق بعدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ بعض القرارات التي من شأنها أن تساعد على تيسير العمل في المدرسة، مما يعرقل أو يمنع أي محاولة للتطوير والتحسين فيها، وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة بلغ عددها (20) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بهدف التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمديرين من خلال استبانة مؤلفة من (11) فقرة (ملحق 1) عرضت على أفراد العينة وأظهرت النتائج قلة الصلاحيات المتاحة للمدير وقلة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث المتوسط العام للإجابات بلغ (12.4) وهو ينتمي إلى التقدير الضعيف في المقياس الثلاثي. مما دفع الباحثة إلى البحث في الأدب التربوي عما يتعلق بالتمكين الإداري للمديرين والكشف عم أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

استناداً لما سبق وانطلاقاً من عدم وجود دراسات سابقة في حدود علم الباحثة- تناولت موضوع توفر أبعاد التمكين الإداري لتحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة وما معوقات تطبيقه من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

3- أهمية البحث: تتلخص أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أهمية مساهمة مديري المدارس في تحسين ونجاح العملية التعليمية والعمل على تطويرها.
- أهمية التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كونه يعد من العوامل المؤثرة في تطوير أداء العاملين لنجاح العملية التعليمية.
- قد تفيد واضعي السياسات التعليمية بالوقوف على واقع التمكين الإداري للمديرين في المؤسسات التعليمية وأبرز معوقات تطبيقه.

4- أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- تعرف درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- تعرف معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

5_ أسئلة البحث:

وينبثق من سؤال البحث الرئيس السؤالين الفرعيين الآتيين:

- 1- ما درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- 2- ما معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

6-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المديرين على أداة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المديرين على أداة البحث تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

7-حدود البحث: تم تطبيق البحث الحالي ضمن حدوده الزمانية والمكانية والبشرية والموضوعية المبينة كالآتي:

- الحدود الزمانية: في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.
- الحدود البشرية: المديرون في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة والبالغ عددهم (71) مديراً ومديرة.
- الحدود المكانية: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة.
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين (بعد تفويض الصلاحيات – بعد التواصل الفعال – بعد المشاركة في اتخاذ القرارات) في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، والكشف عن أبرز معوقات تطبيقه (المعوقات التقنية – المعوقات الإدارية – المعوقات الشخصية).

8- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

التمكين الإداري للمديرين: يعرف الجرايدة والمنوري (2014، 48) "التمكين الإداري للمديرين بأنه إعطاء مديري المدارس السلطة الإدارية ومنحهم صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة فرص المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصياتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله".

ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة والتي ستصف درجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قدرتهم على التواصل الفعال مع الإدارة التربوية والعاملين في المدرسة من خلال إجابتهم على محور التمكين الإداري للمديرين في أداة البحث التي أعدتها الباحثة والذي يتضمن بعض أبعاد التمكين الإداري: (بعد تفويض الصلاحيات – بعد الاتصال الفعال – بعد المشاركة في اتخاذ القرارات).

معوقات التمكين الإداري للمديرين:

المعوقات: عرفها العتيبي (2017، 635) بأنها "مجموعة عوامل يؤدي وجودها إلى التقليل من الفعالية والكفاءة". ويعرف الزهراني (2018) معوقات التمكين الإداري بأنها: مجموعة من الصعوبات التي تؤدي إلى فشل المؤسسات المختلفة، ومن بينها المدارس لتطبيق التمكين فيها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى إدارية وأخرى بشرية وثالثة تقنية.

وتعرف الباحثة معوقات التمكين الإداري للمديرين إجرائياً بأنها: الصعوبات التقنية والإدارية والشخصية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة عند تطبيق التمكين الإداري وتحد من فعاليته، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الاستجابة على محور معوقات التمكين الإداري للمديرين في أداة البحث التي أعدتها الباحثة والذي يتضمن المعوقات الآتية: (المعوقات التقنية – المعوقات الإدارية – المعوقات الشخصية).

9- الدراسات السابقة:

دراسة (السلامة، 2023) بعنوان: معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة تعرف معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظرهم، وتعرف الفروق في استجابة أفراد العينة على أداة البحث تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية. أعدت الباحثة استبانة مؤلفة من (28) بنداً وتألّفت العينة من (125) مديراً ومديرة من مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص معتمدة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- احتلت المعوقات الشخصية المرتبة الأولى ثم المعوقات التقنية ومن ثم المعوقات الإدارية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية.
- دراسة (الرقب، 2020) بعنوان: التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.
- هدفت الدراسة تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (433) مساعداً ومساعدة ومعلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وتوصلت إلى النتائج الآتية:
- درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فما فوق، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

دراسة (منصور والوزان، 2018) بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية.

هدفت الدراسة الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتألّفت العينة من (152) مديراً ومديرة وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- أن واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية جاء بدرجة جيدة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أثر من 10 سنوات.

دراسة كوبان أوغلو (Gobanoglu, 2021) بعنوان: The Relationship Between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary School: A Structural Equation Modeling

تهدف إلى التعرف على مستوى القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس التركية وعلاقة هذه المتغيرات مع بعضها البعض والحالة التنبؤية وفقاً لتصورات المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (565) من معلمي المدارس الابتدائية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس القيادة المشتركة، ومقياس تمكين الموظفين، ومقياس الابتكار، وأظهرت نتائج:

- الدراسة أن مستوى القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس كان مرتفعاً
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة المشتركة للمدرسة وتمكين الموظفين وابتكار المعلمين، وتنبأ القيادة المشتركة وتمكين الموظفين بإبداع المعلمين.

دراسة لي ونبي (Lee & Nie, 2016) بعنوان: Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات المعلمين حول سلوكيات تمكين قادة المدارس لدعم التمكين النفسي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمة في سنغافورة، واستخدمت المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن المديرين والمشرفين المباشرين يقدمون التمكين للمعلمين في ممارساتهم اليومية، لكنهم يرون أن هناك اختلافات في بعض نواحي التمكين الذي يقدمه كل من المديرين والمشرفين المباشرين، مثل تفويض السلطة، وتوفير الدعم الفردي وتوضيح رؤية ودعم علاقات تشاركية.
- كما أظهرت النتائج أن السلوك التمكيني للمديرين والمشرفين المباشرين كان إيجابياً، وله علاقة بالتمكين النفسي للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجدها جميعها تطرقت إلى موضوع التمكين الإداري ومنهم من تطرق إلى واقع التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه ومنهم من تناول علاقة التمكين الإداري ببعض المتغيرات، وقد استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي وهو المنهج الذي اتبعته الباحثة في البحث الحالي، واستخدم أغلب الباحثين الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لوصف مشكلة البحث، وبعضها استخدمت المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يهدف للوقوف على درجة التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعلم الأساسي والكشف عن أبرز معوقات تطبيقه من وجهة نظر المديرين، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث وتطبيقها على المديرين في مدارس مدينة حماة للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في البيئة المحلية وتعميم نتائجها.

10- الإطار النظري:

تعددت تعريفات التمكين الإداري ومفاهيمها، وجميعها تؤكد على أهمية منح الرؤوسين الصلاحيات والمقدرة على اتخاذ القرارات، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم وتنمية خبراتهم لتحسين أعمالهم الوظيفية، ورفع مستوى أدائهم، ومنحهم الحق في المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، وهذا ما لا تحققه المركزية، التي تجعل القرارات متمركزة فقط على الرئيس الأول والقائد الأعلى في المؤسسة.

ويرى الشهراني (2009) بأن التمكين الإداري هو: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم؛ لصقل خبراتهم؛ وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

ويعرف ميرسون ودويتنك (Meyerson & Dewettinck, 2012) التمكين الإداري بأنه عملية تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء، وزيادة فرص مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات، وإزالة أية قيود بين العاملين والإدارة العليا.

والتمكن الإداري هو: "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله" (القضاة والطراونة، 2011، 137).

ويعد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من مديرية التربية مع توفر كافة المستلزمات والموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والنقطة المطلقة فيهم، ويعد التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما لديهم من الأداء

والقدرات والمهارات الإبداعية تجاه العاملين لديهم في المدرسة مما يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس فيصبحوا مؤثرين في نفوس معلميهم والعاملين لديهم وذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية.

8-1- أهمية التمكين الإداري:

اكتسب التمكين الإداري أهميته في الفكر الإداري المعاصر لما له من فعالية لتحسين الأداء والارتقاء بالعمل المؤسسي، وهذا يساهم في توضيح أهمية التمكين الإداري بشكل أكبر، بحيث أن التمكين الإداري يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة؛ لأنه أقرب الناس إلى المشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً (الوادي، 2012)، ويعد التمكين الإداري لمدير المدرسة من الموضوعات المهمة التي من شأنها النهوض بالنظام التربوي؛ مما يساعد في تحسين جودة المخرجات التربوية والسلوكية للمتعلمين ويذكر الوادي (2012) الفوائد التي يحققها التمكين الإداري في المدرسة وفق ما يلي:

- يساعد التمكين الإداري في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت.
- يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
- يتيح مجال أكبر للإبداع والابتكار ويحسن جودة الإنتاج والخدمات.

8-2- أبعاد التمكين الإداري:

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة مثل (العجمي، 2022) و(الرقب، 2020) و(الحربي، 2019) و(العثمان والعريفي، 2019) و(الطراونة والنهدي، 2017) و(AL- Suhimat, 2016) و (الجميل، 2008) توصلت إلى أن أبعاد التمكين الإداري هي تفويض الصلاحيات، الاتصال الفعال، التأهيل والتدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تشكيل فرق العمل، وتحفيز العاملين، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

1. **تفويض الصلاحيات:** ويعني تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والتنفيذية وذلك يساهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطي لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية (الطراونة والنهدي، 2017).
2. **الاتصال الفعال:** إن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، ويساهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المديرين فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
3. **التأهيل والتدريب:** من المهم إتاحة التدريب المستمر والمنتظم لجميع الأفراد من أجل صقل مهاراتهم الإدارية، وتعلم مهارات إدارية جديدة، لتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فإن ممارسة المهارات الإدارية خاصة الجديدة منها مدعومة بمعرفة ودراية وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التجريب في الواقع العملي بدون دراية ومعرفة مسبقة كافية بها (Al-Suhimat, 2016).
4. **المشاركة في اتخاذ القرار:** عرفها الجميلي (2008، 15) بأنها "حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعالة، كما يجب القول إن المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات". وتعد المشاركة في اتخاذ

القرارات من العمليات التي تسهم في التوصل إلى القرار الصائب والسليم، حيث يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، ومناقشتها، وتحليلها، ومن ثم اتخاذ القرار وتنفيذه.

5. **تشكيل فرق العمل:** إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم، ذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسؤولية الاجتماعية واتحادهم واعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقية التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل (الطراونة والنهدي، 2017).

6. **تحفيز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط وتقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميل، 2008).

3-8-3- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

تواجه عملية تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية معوقات عديدة لذلك يتطلب نجاحه تهيئة البيئة الملائمة للتطبيق، ويجب على المؤسسات التي تسعى لتطبيق التمكين الإداري أن تعمل جاهدة على إزالة كل ما يعيق عملية التطبيق فجاح التمكين أو فشله يعتمد على مدى توفر متطلباته والوقوف على المعوقات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها (الرشدي، 2021، 426)، ويمكن تقسيم معوقات تطبيق التمكين الإداري كما ذكرتها السلامه (2023، 50-51):

8-3-1- **معوقات إدارية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالنمط الإداري السائد في مديرية التربية ودرجة المركزية المستخدمة ومدى انعكاس ذلك على عملية تطبيق التمكين الإداري لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتشمل:

- سيادة البيروقراطية المتمثلة بالأنظمة والقوانين الصارمة والتي لا تشجع المديرين على الإبداع والابتكار.
- قلة تصميم وزارة التربية برامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق التمكين الإداري.
- انعدام ثقة مديرية التربية بمديري المدارس ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لهم.
- عدم توفر المعلومات اللازمة لمديري المدارس والتي تساعدهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل القرارات وحل مشكلات مدارسهم.

8-3-2- **معوقات شخصية:** وهي المعوقات المتعلقة بشخصية مدير المدرسة نفسه والتي تؤثر في عملية تطبيق التمكين الإداري بشكل فعال ومنها:

- ضيق وقت مديري المدارس لتطبيق مدخل التمكين الإداري في مدارسهم لانشغالهم في إنجاز مهامهم.
- خوف مديري المدارس من تحمل مسؤولية القرارات التي سيتخذونها خلال تمكينهم.
- ضعف رغبة مديري المدارس في تطبيق التمكين الإداري.
- مقاومة مديري المدارس للتغير الحاصل نتيجة تطبيق التمكين الإداري في مدارسهم.
- رفض مديري المدارس نجاحهم الجماعي مع العاملين معهم في حال تم تطبيق التمكين وتفضيلهم النجاح الفردي.
- اعتياد مديري المدارس على إنجاز مهامهم بشكل تقليدي وتجاهل استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة في ذلك.

8-3-3- **معوقات تقنية:** وهي المعوقات المتعلقة بالتكنولوجيا المتاحة في المدرسة لمديري المدارس والتي تساعدهم في تطبيق التمكين الإداري في مدارسهم مثل (الحاسب، الانترنت وتطبيقاته) والتي يؤثر عدم توفرها على عملية التطبيق (الطراونة والنهدي، 2017، 43). ومن أهم هذه المعوقات الآتي:

- ضعف مهارات مديري المدارس في استخدام الأجهزة التكنولوجية وما يرتبط بها من برامج.
 - تجاهل مديرية التربية لطلبات مديري المدارس المتكررة بإرسال فني صيانة لحواسيب مدارسهم.
 - ضعف شبكة الانترنت بشكل عام في سورية مما يعيق إنجاز المهام إلكترونياً والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي.
- مما سبق نجد أن التمكين الإداري يعد من أهم الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية اللازمة لتسيير العمل المدرسي بأفضل الطرق مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المديرين خاصة والعاملين في المدرسة بشكل عام.
- 9- إجراءات البحث:

1. **منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لأهداف البحث إذ يفيد في رصد ظاهرة البحث كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة (عباس وآخرون، 2007، 74)، ولما يمتاز به من قدرة على توفير المعلومات والحقائق عن درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي، ثم تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري للمديرين في ضوء ما تتوصل له نتائج البحث.

2. **مجتمع البحث:** يتألف مجتمع البحث من جميع المديرين لعام 2023-2024م في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة والبالغ عددهم (95) مديراً ومديرة.

3. **عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث من المديرين بالحصر الشامل، نظراً لإمكانية الوصول إليهم عن طريق مجموعات خاصة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي التي يشرف عليها موجهي المناطق التعليمية الثلاث وباستخدام الاستبيان الإلكتروني تم تطبيق أداة البحث على جميع المديرين، تم الحصول على (71) رد بنسبة (74.7%) من المجتمع الأصلي للمديرين وبهذا تكونت العينة من (71) مديراً ومديرة من مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

4. **أدوات البحث:** استبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه:

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بأبعاد التمكين الإداري للمديرين بصفة عامة، ولا سيما الأدبيات والدراسات السابقة الآتية: (الرقب، 2020) و (العثمان والعريفي، 2019) و (الحري، 2019) تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وقد اشتمل المحور الأول على (26) فقرة وهي أبعاد التمكين الإداري: (بعد تفويض السلطة ويتمثل في (10) فقرات، بعد الاتصال الفعال ويتمثل في (9) فقرات، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ويتمثل في (7) فقرات، وقد تم اختيار هذه الأبعاد نظراً لأهميتها في تعميق مفهوم التمكين الإداري، حيث أن جوهر التمكين يكمن في مدى التفويض المتاح ووجود قنوات الاتصال الفعالة بالإضافة إلى لأهمية المشاركة في صنع القرار، والمحور الثاني اشتمل على (16) فقرة موزعة على ثلاث محاور وهي معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي: المعوقات الإدارية (6) فقرات، المعوقات التقنية (5) فقرات، المعوقات الشخصية (5) فقرات، وقد تم صياغة الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

صدق استبانة التمكين الإداري للمديرين:

صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض استبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه على عدد من المحكمين (15 محكماً) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعات حمص ودمشق وحماة (ملحق 2) وذلك للوقوف على

سلامة الفقرات ووضوحها ومدى ارتباطها بالهدف العام للاستبانة، بعد أن أبدى السادة المحكمون آراءهم في فقرات الاستبانة، قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، الجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): فقرات استبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه قبل وبعد التحكيم

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
تفوضني مديرية التربية بالصلاحيات بناء على الأنظمة المتبعة في وزارة التربية.	تمنحني مديرية التربية الصلاحيات وفق الأنظمة المتبعة في وزارة التربية.
تتواصل مديرية التربية معي باستخدام وسائل تواصل حديثة.	تستخدم مديرية التربية وسائل التواصل الحديثة لمتابعة أعمال المدرسة.
أمتلك القدرة على إحداث التغيير والتطوير داخل المدرسة.	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بشأن تطوير العمل المدرسي.
تثق مديرية التربية بقدرتي على اتخاذ القرارات المدرسية السليمة.	تهتم مديرية التربية بالقرارات والاقتراحات التي أرفقها لها.
نمط الإدارة التقليدي لا يسمح لي باتخاذ القرارات.	نمط الإدارة المتبع لا يتيح لي اتخاذ القرارات.
ضعف مهارتي في استخدام البرامج والتطبيقات الحديثة.	ضعف مهارتي في استخدام التكنولوجيا وما يتصل بها من برامج وتطبيقات.
البند المخفضة	
تفوضني مديرية التربية بالأعمال كتابياً.	تتسم التعليمات والكتب الرسمية الموجهة للمدير بالوضوح.
أعتقد أن المدير يحصل على المعلومات الكافية للقيام بمهامه بكل يسر وسهولة.	

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنوي): تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة لاستجابة العينة الاستطلاعية (15مديرين من خارج عينة البحث)، الجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): درجة ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أبعاد التمكين الإداري للمديرين	0.780**	0.000
	بعد تفويض الصلاحيات		
	بعد الاتصال الفعال	0.813**	0.000
3	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	0.740**	0.000
	معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين	0.771**	0.000
	المعوقات الإدارية	0.855**	0.000
	المعوقات التقنية	0.754**	0.000
	المعوقات الشخصية		

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

ثبات استبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه:

ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية (10مديرين من خارج عينة البحث) وهي عينة الصدق نفسها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha):

الجدول رقم (3): معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ لاستبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات

تطبيقه

م	محاور استبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه	عدد البنود	معامل ألف كرو نباخ
1	أبعاد التمكين الإداري للمديرين	بعد تفويض الصلاحيات	0.770
		بعد الاتصال الفعال	0.796
		بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	0.752
2	معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين	المعوقات الإدارية	0.764
		المعوقات التقنية	0.774
		المعوقات الشخصية	0.845
	الاستبانة ككل	39	0.920

ويتضح مما سبق أن استبانة التمكين الإداري للمديرين ومعوقات تطبيقه تتصف بدرجة جيدة ومقبولة من الصدق والثبات تجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي. تكونت استبانة التمكين الإداري للمديرين بصورتها النهائية من (39) فقرة وبدائل إجابة خماسية (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي:

الجدول رقم (4): المعيار المستخدم في تفسير نتائج الاستبانة

الدرجة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المتوسط الحسابي	5-4.201	4.200-3.401	3.400-2.601	2.600-1.801	1.800-1

وذلك من خلال الاعتماد على استجابات الاستبانة الأعلى قيمة – الأدنى قيمة / الأعلى قيمة

10- نتائج البحث وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابة المديرين على محور أبعاد التمكين الإداري للمديرين، كما هو موضح بالجدول (5):

الجدول ل رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المديرين على محور أبعاد التمكين الإداري للمديرين

الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	الترتيب	الدرجة
بعد تفويض الصلاحيات	تمنحني مديرية التربية الصلاحيات وفق الأنظمة المتبعة في وزارة التربية.	2.721	0.860	6	متوسطة
	تمنحني مديرية التربية الصلاحيات حيال الأمور الخاصة بمدرستي.	2.451	0.587	8	متوسطة
	تناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة مهامي.	3.270	0.723	2	متوسطة
	أمتلك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء أعمالي بما لا يتعارض مع الأنظمة المحددة.	3.129	0.686	3	متوسطة
	تقدم مديرية التربية كل ما أحاجه من مستلزمات وموارد لأداء مهامي.	2.563	0.667	7	متوسطة
	أتحمل مسؤولية العمل الذي أقوم به بناء على الصلاحيات الممنوحة لي.	4.031	0.859	1	مرتفعة
	تمنحني مديرية التربية الصلاحيات اللازمة لتطوير العمل المدرسي.	2.861	0.755	5	متوسطة
	أأخذ الكثير من القرارات الروتينية دون الرجوع إلى مديرية التربية.	2.221	0.767	9	ضعيفة
	تتاح لي حرية كافية للتصرف بالنققات الخاصة بالمدرسة.	3.012	0.710	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد تفويض الصلاحيات	3.028	0.431		متوسطة
بعد التواصل الفعال	تستخدم مديرية التربية وسائل التواصل الحديثة لمتابعة أعمال المدرسة.	3.873	0.773	4	مرتفعة
	توفر مديرية التربية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات بينها وبين إدارة المدرسة دون قيود.	3.844	0.920	6	مرتفعة
	أملك وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع مديري المدارس الأخرى.	3.239	0.934	7	متوسطة
	أتواصل مع مديرية التربية بانتظام حول ما يتعلق بالشؤون المدرسية.	4.169	0.755	1	مرتفعة
	أمتلك دليلاً واضحاً لإجراءات العمل.	4.000	0.792	3	مرتفعة
	تعقد مديرية التربية اجتماعات دورية بهدف تعزيز علاقتها بي.	3.846	0.856	5	مرتفعة
	يقدم لي مندوبو مديرية التربية (موجهون، إداريون، ...) تغذية راجعة بعد كل زيارة للمدرسة.	4.084	0.799	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعد التواصل الفعال	3.865	0.537		مرتفعة
	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بشأن تطوير العمل المدرسي.	3.721	0.616	3	مرتفعة
	أتعامل بكفاءة مع المشكلات التي تواجهني في المدرسة.	3.841	0.691	1	مرتفعة
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	تهتم مديرية التربية بالقرارات والاقتراحات التي أرفقها لها.	2.512	0.666	6	ضعيفة
	تشاركني مديرية التربية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ مهامي.	2.309	0.728	7	ضعيفة
	يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق برامج جديدة في المدرسة (المناهج المطورة، افتتاح شعب الاستعداد للالتحاق بالمدرسة ...).	2.615	0.962	5	متوسطة
	تحترم مديرية التربية القرارات المتخذة من قبلي.	3.636	0.696	4	مرتفعة
	تشجعني مديرية التربية على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	3.781	0.798	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	3.202	0.509		متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور أبعاد التمكين الإداري للمديرين	3.365	0.445		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابة المديرين على محور أبعاد التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين بلغ (3.365) وانحراف معياري بقيمة (0.445) وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن درجة التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين متوسطة وتفسر الباحثة هذه النتيجة بوجود جهود واهتمام من قبل مديرية التربية بتمكين مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة ولكن هذه الجهود لا تزال ضعيفة في ظل مركزية صنع القرار والتي تحد من صلاحيات المدير وتشكل عائقاً أمام تحقيق التمكين الإداري للمديرين، وجاء في الرتبة الأولى بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.865) وانحراف معياري بقيمة (0.537) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير إلى وجود قنوات اتصال تتيحها مديرية التربية تمكن المديرين من التواصل مع بعضهم وتقتصر هذه القنوات على مجموعات على مواقع التواصل الاجتماعي يديرها الموجهون في مديرية التربية هدفها الوصول المباشر للمديرين وإيصال القرارات والتعليمات بسرعة، ثم يليها بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.202) وانحراف معياري بقيمة (0.509) وبدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن ضعف مشاركة مديرية التربية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات ويعود السبب لوجود قوانين وتشريعات تحدد بدقة أعمال مدير المدرسة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (3.028) وانحراف معياري بقيمة (0.431) وبدرجة متوسطة وهذا يشير إلى وجود عوائق تحد من صلاحيات المديرين ومنعهم من اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بسير العمل ضمن المدرسة دون الرجوع لمديرية التربية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد التمكين الإداري لدى المديرين بدرجة متوسطة وتختلف مع دراسة منصور والوزان (2018) التي توصلت إلى توفر أبعاد التمكين الإداري للمديرين بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابة المديرين على فقرات محور معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في أداة البحث، كما هو موضح بالجدول (6):

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابة المديرين على فقرات محور معوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة	3	0.893	3.674	الصلاحيات الممنوحة لي لا تؤهلني لاتخاذ القرارات.	المعوقات الإدارية
	4	0.412	3.642	نمط الإدارة المتبع في مديرية التربية لا يتيح لي اتخاذ القرارات.	
	1	0.655	4.103	نظام الحوافز في وزارة التربية غير مفعّل.	
	5	0.871	3.138	لا تلقى مديرية التربية بقدرتي على اتخاذ القرارات.	
	6	0.548	3.125	أشعر بصعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بمهامي.	
	2	0.642	3.855	لا تأخذ مديرية التربية آراء مديري المدارس بعين الاعتبار.	
مرتفعة		0.694	3.589	الدرجة الكلية للمعوقات الإدارية لتطبيق التمكين الإداري للمديرين	المعوقات التقنية
مرتفعة	3	0.995	3.602	ضعف مهارتي في استخدام التكنولوجيا وما يتصل بها من برامج وتطبيقات.	
مرتفعة	1	0.798	4.022	لا أقوم بأشقة بيانات مدرستي إلكترونياً.	
مرتفعة	2	0.665	3.841	ينقطع التيار الكهربائي بشكل شبه دائم في مدرستي.	
مرتفعة	4	0.894	3.422	ضعف شبكة الإنترنت في مدرستي مما يعيق حصولي على المعلومات اللازمة.	
متوسطة	5	0.546	3.114	لا أملك الأجهزة اللازمة للقيام بالأعمال الإدارية كالحاسب والطابعة.	
مرتفعة		0.784	3.600	الدرجة الكلية للمعوقات التقنية لتطبيق التمكين الإداري للمديرين	المعوقات الشخصية
مرتفعة	1	0.986	3.625	أشعر أن وزارة التربية لا تهتم بتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي	
متوسطة	5	0.764	3.054	أشعر أن مديرية التربية غير مقتنعة بتمكين مديري المدارس.	
متوسطة	4	0.665	3.105	استخدم الأسلوب التقليدي في إدارة المدرسة.	
مرتفعة	2	0.742	3.451	أفتقد بحرفية الأنظمة والقوانين.	
مرتفعة	3	0.694	3.215	لدي خوف من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.	
متوسطة		0.845	3.29	الدرجة الكلية للمعوقات الشخصية لتطبيق التمكين الإداري للمديرين	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين
مرتفعة		0.544	3.493	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين	

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي في حماة من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.493) وانحراف معياري (0.544)، وهذا يشير إلى وجود مجموعة من الأسباب التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة، حيث جاءت بالترتبة الأولى المعوقات التقنية بمتوسط حسابي قدره (3.600) وانحراف معياري (0.784) وبدرجة مرتفعة، ثم يليها المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي قدره (3.589) وانحراف معياري (0.694) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالترتبة الأخيرة المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري (0.845) وبدرجة متوسطة وتفسرها الباحثة بأن المعدات والأجهزة التقنية ومهارة المدير في استخدامها لها أثر كبير في نجاح عملية التمكين وبالتالي غيابها يشكل عائق أمام تفعيله وتطبيقه، بالإضافة وجود معوقات إدارية تتمثل بنظام الإدارة التقليدي ونظام الحوافز الغير

مفعل في وزارة التربية، والفجوة بين المستويات الإدارية، وإهمال مديرية التربية لآراء مديري المدارس وعدم أخذها بعين الاعتبار جميعها تقوض أي جهود لتطبيق التمكين الإداري للمديرين، بالإضافة للمعوقات الشخصية المتعلقة بالمدير ذاته كعدم قدرته على اتخاذ القرارات وتقيده بحرفية القوانين و شعوره بعدم فعالية عملية التمكين الإداري للمديرين واستخدامه للأسلوب التقليدي في إدارة المدرسة كل ذلك شأنه أن يمنع أي جهود لخلق بيئة داعمة للتمكين الإداري للمديرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السلامة (2023) .

11-مناقشة الفرضيات وتفسيرها:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المديرين على استبانة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لأفراد العينة على الدرجة الكلية لأداة البحث، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لأداة البحث

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لهم

الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شهادة ثانوية عامة	28	155.5	16.41	
إجازة جامعية	36	159.0	15.68	
شهادة عليا	7	193.8	3.02	
المجموع الكلي	71	161.07	18.69	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين باختلاف مؤهلاتهم العلمية على الدرجة الكلية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث باستخدام

تحليل التباين الأحادي ANOVA

الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث						مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة	القرار
بين المجموعات						2	4268.413	18.216	0.000	دال	
داخل المجموعات						68	234.321				
الكلي						70					

نلاحظ من الجدول السابق إنَّ الفروق دالة احصائياً، وللكشف عن مصدر الفروق تمَّ استخراج نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (9):

الجدول رقم (9): مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة على أداة البحث باستخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

الدرجة الكلية للمؤهل العلمي	الفروق بين الدلالة المتوسطات	القرار
الاستجابة	أفراد	
العينة على أداة البحث	شهادة ثانوية عامة	إجازة جامعية
		دراسات عليا
	إجازة جامعية	دراسات عليا

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابة المديرين ممن يحملون شهادة ثانوية عامة وبين متوسط استجابة المديرين الذين يحملون شهادة إجازة جامعية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابة المديرين الذين يحملون شهادة ثانوية عامة وبين متوسط استجابة المديرين الذين يحملون شهادة دراسات عليا لصالح شهادة الدراسات العليا، وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة على أداة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح شهادة الدراسات العليا

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة شهادة الدراسات العليا قد يمتلكون قدرات إدارية أو تحليلية متقدمة أو قد يكونوا تلقوا تدريباً متقدماً خلال دراستهم جعلهم أكثر قدرة على تقييم جهود مديرية التربية في التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة، وقد يكونوا أكثر قدرة على التواصل والتفاعل مع فريق العمل وأكثر اهتماماً بتطبيق التعليمات والأوامر الواردة من مديرية التربية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة منصور والوزان (2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على استبانة التمكين الإداري تعزى للمتغير العلمي لصالح الدراسات العليا، بينما اختلفت مع دراسة الجرايدة والمنوري (2014) التي توصلت إلى أن عدم وجود فروق في استجابة المديرين على أداة التمكين الإداري لدى المديرين في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة على أداة البحث تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على الدرجة الكلية لأداة البحث، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لأداة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أقل من 5 سنوات	13	163.2	20.22
	بين 5-10 سنوات	30	164.9	19.15
	أكثر من 10 سنوات	28	155.8	16.83
	المجموع الكلي	71	161.07	18.69

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين باختلاف سنوات خبرتهم على الدرجة الكلية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث

باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على أداة البحث	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة	القرار
	بين المجموعات	2	633.3	1.856	0.164	غير دال
	داخل المجموعات	68	341.2			
	الكلية	70				

نلاحظ من الجدول السابق أن الفروق غير دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المديرين على استبانة التمكين الإداري للمديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن جهود مديرية التربية لتمكين المديرين لا تختلف من وجهة نظر المديرين وبالتالي تقديرهم لمستوى التمكين الإداري للمديرين كان بنسب متقاربة بغض النظر عن سنوات الخبرة، فجميعهم يعملون أعمال متقاربة في بيئة متشابهة إلى حد كبير، ويتلقون نفس التوجيهات والدعم ويخضعون لنفس الدورات التدريبية، ويلتزمون بالأنظمة والقوانين المتبعة في الوزارة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة والمنوري (2014) التي توصلت إلى أن عدم وجود فروق في استجابة المديرين على أداة التمكين الإداري لدى المديرين في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان تعزى لسنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة منصور والوزان (2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على استبانة التمكين الإداري تعزى لسنوات الخبرة لصالح 10 سنوات وأكثر.

11-مقترحات البحث:

- 1- تفويض مديري مدارس التعليم الأساسي بصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية مما يساهم في تحسين العملية التعليمية في المدارس.
- 2- توفير مناخ تنظيمي وبنية تحتية إلكترونية من قبل مديريات التربية يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- 3- التأكيد من خلال الندوات أو ورش العمل على أهمية التمكين الإداري للمديرين في مدارس التعليم الأساسي لما في ذلك من أهمية في تحسين أداء المعلمين المهني في العملية التعليمية.
- 4- وضع برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي ذات صلة بالمفاهيم الإدارية كفرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات.

13- المراجع: المراجع العربية:

- الجرايدة، محمد، والمنوري، أحمد. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. مجلة المنارة، (20)، 41-87.
- الجميلي، مطر. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحربي، فهد. (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 46(1). 859-867.

- حسين، سلامة. (2009). أبعاد التمكين الإداري كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على مدارس الثانوي العام بمحافظة القليوبية. مجلة مستقبل التربية العربية، 55. 38-72.
- الرشدي، عايشة. (2021). متطلبات التغلب على معوقات التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بجامعة أسوان، 36، 414-429.
- الرقب، منوة. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الزهراني، عبد الله. (2018). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 34(2)، 356-389.
- السلامة، علا. (2023). معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظرهم، مجلة جامعة حمص، 45(29)، 41-72.
- الشهراني، عبد الله. (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطراونة، إخلاص، والنهدي، إبراهيم. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 3 (1)، 56-35.
- عباس، عبد السلام. (2016). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، (20)، 170-212.
- عباس، محمد، ونوفل، محمد، والعيسي، محمد، وأبو عواد، فريال. (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، غلباء. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 173(2)، 629-701.
- العثمان، أشواق، والعريفي، حصة. (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (6)، 169-200.
- العجمي، مشاعل. (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بالقدرة على إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- القاضي، نجاح. (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- القضاة، محمد أمين، والطراونة، نجاة. (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، 26(4)، 133-178.
- جامعة حائل. (2021). مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية الأولى، جامعة حائل، المنعقد في الفترة 31 آذار_1 نيسان 2021.
- منصور، سمية، والوزان، روان. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات" دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية". مجلة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، 40(2). 225-246.

- الوادي، محمود حسين. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*، دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Al-Suhimat, A. (2016). "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal*.
- Ekirogullari, z. (2019). Employees' Empowerment and engagement in attaining personal and organizational goals. *The European journal of social & behavioral sciences*, 26(3), 3032–3047.
- Gobanoglu, N. (2021). The Relationship Between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary School: A Structural Equation Modeling. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 327–339.
- Lee, A N, Nie, Y. (2016). Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment. *Educational Management Administration & Leadership*. 45(2), 260–283.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2.40–46.