

التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة

أ. د. ابتسام ناصيف**

حسن الدماس*

الملخص

هدف البحث التعرف على مستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، حيث بلغت عينة البحث (117) عاملاً من العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة، تم سحبها باستخدام طريقة العينة النسبية الطبقية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة جاء بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (2.96)، وذلك تبعاً لمحاور الدراسة وفق الآتي: في المرتبة الأولى محور "النمو المهني، وتلاه في المرتبة الثانية محور "الاتصال وتدفق المعلومات"، وفي المرتبة الثالثة محور "فرق العمل"، وجاء في المرتبة الرابعة محور "تفويض السلطة"، وفي المرتبة الأخيرة محور "التحفيز".

2- أن مستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (2.76).

* طالب دكتوراه - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - hasanaldamas1980@gmail.com

** استاذة في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - dr-nassif75@hotmail.com

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهي لصالح من لديهم شهادة دراسات عليا.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وهي لصالح من لديهم عدد سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - التطوير الإداري

Administrative Empowerment As A Modern Approach To Achieving Administrative Development In The Directorate Of Education In Al-Hasakah City

Hassan Al-Damas*

Prof. Dr. Ibtisam Nassif **

Abstract

The aim of the research is to identify the level of administrative empowerment and its role in achieving administrative development in the Directorate of Education in the city of Al-Hasakah. Search for the following results:

- 1- The level of administrative empowerment for Employees in the Directorate of Education in the city of Hasaka was a medium degree, where the arithmetic average was on the total degree (2.96), according to the axes of the study as follows: In the first place was the "professional growth" axis, followed by the "communication and flow" axis in the second place Information" and "Work Teams" was at third place, "Delegating Authority" was in fourth place, and "Motivation" was at the last place.
- 2- The level of administrative development in the Directorate of Education in the city of Al-Hasakah came to a medium degree, where the arithmetic average was on the total degree (2.76).

* Phd Student - Department of Comparative Education - College of Educatio - Damascus University - hasanaldamas1980@gmail.com

** Professor the Department of Comparative Education - College of Education - Damascus University - dr-nassif75@hotmail.com

- 3- There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the mean scores of the research sample members on the questionnaire due to the gender variable.
- 4- There are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the mean scores of the research sample members on the questionnaire due to the educational qualification variable, which is in favor of those who have a postgraduate certificate.
- 5- There are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the mean scores of the research sample members on the questionnaire due to the variable number of years of service, which is in favor of those who have more than 10 years of service.

Keywords: administrative empowerment, administrative development

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي، والتطور الهائل في المجال العلمي والتكنولوجي، أصبح التطوير في معظم مجالات الحياة أمراً في غاية الأهمية، وهذا التطوير لا بد وأن يرافقه تطور في الإدارة واستخدام أساليبها العلمية من أجل تعزيز جودة أدائها وزيادة قدرتها على مجاراة تلك التغيرات والتطورات المتلاحقة.

وفي هذا الصدد عملت معظم الدول المتقدمة على تطوير أجهزتها الإدارية وزيادة فعاليتها، وتبني أساليب واستراتيجيات جديدة من شأنها أن تزيد من فعالية الأداء، وكذلك الدول النامية لم تكن بعيدة عن هذا التطوير الإداري حيث أن الظروف التي تعيشها كضعف الإدارة، وانخفاض مستوى الجودة، فرضت عليها تطوير أجهزتها الإدارية المختلفة، وإعادة تنميتها بشكل يساهم في تحقيق التنمية وتقليل الهدر في الطاقات والإمكانيات البشرية المتوفرة (الرشيدي، 2010، 2). ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالتطوير الإداري أمراً ضرورياً، وخاصة بعد تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، كالإدارة بالأهداف، وتفويض السلطة وغيرها مما مهد الطريق إلى ظهور مفاهيم حديثة مثل التمكين الإداري بوصفه أسلوباً إدارياً متطوراً، يتجاوز حدود تفويض السلطة، ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات وتلافي المخاطر.

ومن أجل ذلك أخذت المؤسسات المجتمعية ومنها المؤسسات التربوية تولي اهتماماً ملحوظاً في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر في فعال على تحسين الأداء، إذ إنه يركز بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الأفراد، وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بينهم (مسعود، 2012، 3). فالتمكين يركز بشكل أساسي على زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (الكبيسي، 2004، 136).

إذ إنه يسهم في تشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة بهم، وقياس أدائهم حسب الأهداف المحددة، مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات، بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تحسين الأداء. "إنه يعد من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليه الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاوله الأنشطة والمسؤوليات، والمشاركة في عملية صنع القرار" (حسين، 2009، 39)، وبهذا فقد أصبح من الضروري أن تسعى الإدارة التربوية إلى الاستفادة من التمكين الإداري، وتوظيفه بما يسهم في تحقيق التطوير الإداري في مديرياتها، والوصول به إلى درجة التفوق والتميز، ولا زالت وزارة التربية في سورية، تسعى لتطوير العملية التربوية، في مؤسساتها الإدارية، من خلال عقد المؤتمرات التربوية مثل مؤتمر "التطوير التربوي في سورية"، وإقامة الدورات التدريبية، لتأهيل وتطوير الأطر الإدارية، والبحث على استخدام كل ما هو جديد من شأنه أن يسهم في تحقيق التطوير الإداري، في كافة المستويات الإدارية، وخاصة في مديريات التربية، مما لذلك من أثر إيجابي على المخرجات التعليمية في المدارس التابعة لها.

1- مشكلة البحث:

رغم كل الجهود التي تبذلها وزارة التربية لتطوير أداء مؤسساتها التربوية، إلا أن هذا الأداء لا يزال دون المستوى المطلوب، وذلك بسبب الصعوبات التي يعاني منها القطاع التربوي في سورية، إذ إن مؤسساتنا التربوية تعاني أساساً من المركزية الشديدة، والبيروقراطية، والروتين الإداري، والصلاحيات المحدودة، وزادت هذه الصعوبات حدة بعد الأزمة التي ضربت البلاد، وما كان لها من آثار سلبية على الواقع التربوي، وخاصة المؤسسات التي تقع في المناطق النائية، مثل المؤسسات التربوية في مدينة الحسكة، والتي تعاني من مشكلات عديدة لاحظها الباحث بصفته أحد العاملين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة الحسكة، فهي بالإضافة إلى المشكلات السابقة الذكر فإنها تعاني

أيضاً من ضعف الإمكانيات المادية المتاحة، وافتقارها لبيئة إيجابية تدعم المبادرات والأفكار الإبداعية، والاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء المهام الإدارية، وهذا ينسجم مع ما أظهرته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على عينة من العاملين في مديرية التربية بالحسكة بلغ عددها (24) عاملاً وعاملة، في الفترة الواقعة بين (9 - 10 / 5 / 2021)، ووجهت إليهم الأسئلة الآتية:

- 1- هل تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال المطلوب منك تنفيذها؟
- 2- هل تتاح المعلومات الوظيفية بكل يسر وسهولة لمن يرغب الاستفادة منها؟
- 3- هل تشجع مديرية التربية العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دورة في العمل؟
- 4- هل تلقى المبادرات والأفكار الإبداعية التشجيع والدعم المناسب؟

وقد لاحظ الباحث أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة المطروحة كانت معظمها متمركزة حول قلة الصلاحيات الممنوحة، والمركزية الشديدة، والتفرد باتخاذ القرارات وقلة الاعتماد على التشاركية، والافتقار إلى وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية يتبين أن التمكين الإداري في مديرية التربية بالحسكة، لا يزال دون المستوى المطلوب، وفي هذا الإطار أشارت العديد من التقارير والدراسات التي أجريت في سورية، إلى أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التربوية في سورية، فقد أشار تقرير الإسكوا عام (2003)، إنها تعاني من صعوبة في مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في العالم، وكذلك تعاني من نقص الخبرة وغياب التأهيل للعاملين، وجمود البنى التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، وقصور نظم المعلومات (أبو لطيف، 2018، 3). وكذلك أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في سورية مثل دراسة وزان (2011)، إلى أن القطاع التربوي يعاني من وجود نقص في الكفاءات الإدارية، والمركزية الشديدة، والروتين الإداري، وضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، وأيضاً دراسة (ديب، 2019) التي جاء فيها أن المؤسسات التعليمية والتربوية تعاني من الإدارة البيروقراطية ومركزية القرار، والضعف الشديد في تفويض الصلاحيات

للمرؤوسين، وإدراكاً من وزارة التربية للقصور الموجود في القطاع التربوي، فقد شهدت الساحة التربوية جهوداً واسعة لإصلاح التعليم والنظم التعليمية، كان آخرها انعقاد مؤتمر "التطوير التربوي في سورية"، المنعقد بتاريخ /26 - 28/ أيلول/ 2019، بعنوان: "الآفاق المستقبلية للتربية في القرن الحادي والعشرين"، حيث جاء في توصيات هذا المؤتمر: ضرورة الاستفادة من الاتجاهات التربوية والتجارب العالمية المعاصرة، ومواكبة المستجدات في التطوير (وزارة التربية، 2019، 4). وبناءً على ما سبق وتماشياً مع جهود وزارة التربية في السعي لتلافي هذا القصور، فقد وجد الباحث أن التمكين الإداري قد يكون أداة مناسبة يمكن استخدامها لتحقيق التطوير الإداري، والتي يجدر بمديرية التربية تبنيها حتى ترتقي بالعملية التربوية، ونظراً لأهمية التمكين الإداري في تطور وتميز المؤسسات التربوية ومساهمته في تحسين أدائها، فقد جاء هذا البحث للإفادة منه في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، وتعزيز قدرتها على التميز، مما جعل الباحث يسعى إلى تعرف الدور الذي يمكن للتمكين الإداري أن يضطلع فيه لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية، وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما دور التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة؟**

2- أهمية البحث: وتتجلى أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

- 1-2 أهمية التمكين الإداري كمدخل حديث يمكن أن يسهم في تحقيق التطوير الإداري، في مديرية التربية بمدينة الحسكة، والذي يعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة.
- 2-2 يعد استجابة للتطورات الحاصلة في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- 3-2 قد تفيد نتائج هذا البحث في بناء البرامج التدريبية وتصميمها، انطلاقاً من متطلبات التمكين الإداري.

4-2 قد تفيد نتائج هذا البحث القائمين على العملية التربوية، من خلال تبني السياسات التي تدعم التمكين الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة.

3- أهداف البحث: يهدف البحث الحالي تحقيق ما يأتي:

1-3 تعرف التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد.

2-3 تعرف مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة.

3-3 تعرف مستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة.

4-3 الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

4- أسئلة البحث: ويحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1-4 ما التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد؟

2-4 ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة؟

3-4 ما مستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة؟

4-4 هل توجد علاقة بين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين ومستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بالحسكة؟

5-4 ما دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

5- فرضيات البحث: تم اختبار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05):

1-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى إلى متغير الجنس: (ذكور، إناث).

2-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (معهد وما دون، إجازة جامعية، دراسات عليا).

3-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

6- حدود البحث:

- 6-1 الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في مديرية التربية بمدينة الحسكة.
- 6-2 الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الشهر الخامس من العام (2021م).
- 6-3 الحدود البشرية: تم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة وعددهم (117) عاملاً وعاملة.
- 6-4 الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة واقع التمكين الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، ودوره في تحقيق التطوير الإداري في المجالات الآتية: (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، التحفيز، فرق العمل، التطور المهني).

7- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

7-1 التمكين الإداري (Administrative Empowerment): ويعرفه الإبراهيم وآخرون على أنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم" (الإبراهيم وآخرون، 2008، 15).

• ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه: عملية إدارية يتم بموجبها منح العاملين مزيد من الصلاحيات، والحرية في كيفية تنفيذ أعمالهم، وتوفير فرص النمو المهني، والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وفتح قنوات الاتصال مع المستويات الإدارية العليا، وبناء فرق العمل، وتقاسم بالدرجة التي يحصل عليها العاملون من خلال المقياس المعد لهذه الغاية.

7-2 التطوير الإداري (Administrative Development): وهو "عملية متكاملة تشمل المؤسسة كلها، ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى، يستهدف رفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المؤسسة، في إطار الإمكانيات المتاحة." (السكرانة، 2009، 47).

• ويعرف الباحث التطوير الإداري إجرائياً بأنه: عملية تغيير هادفة ومخططة، لتحسين أساليب وسلوكيات العاملين في مديرية التربية في الحسكة، بهدف رفع كفاءتها وتحسين أدائها بما يتوافق مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها العاملون من خلال المقياس المعد لهذه الغاية.

الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث وفق الشكل الآتي:

1- الدراسات العربية:

1-1 دراسة (الرشيدي، 2010)، السعودية.

"تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم." هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات القادة التربويين في منطقة حائل نحو التطوير الإداري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (292) فرداً من القادة التربويين في منطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: إن تصورات القادة التربويين للتطوير الإداري جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لكل من المؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

2-1 دراسة (مسعود، 2012)، فلسطين.

"درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات أما عينة الدراسة فقد تكونت من (300) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري كانت كبيرة جداً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء، وكذلك توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة امتلاك مديري المدارس للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3-1 دراسة (العتيبي، 2017)، السعودية.

"واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (106)، وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (55)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري للمديرات كان مرتفعاً في مجالي تفويض السلطة، والنمو المهني، بينما كان متوسطاً في مجال الحوافز، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

1-4 دراسة (ديب، 2019)، سورية

"متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مرحلة ما بعد الأزمة"

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (230) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن الدرجة الكلية لمتطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

1-5 دراسة (بخاري، 2019)، السعودية.

"دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والعينة تكونت من (37) قائدة بمدارس تطوير في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن التمكين الإداري لدى قائدات مدارس تطوير جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

2- الدراسات الأجنبية:

1-2 دراسة (Darlington, 2007)، نيجيريا.

"Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Effective in the Local Government Area of Umunneoch".

تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية في نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التمكين بشكل فعال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (270) موظفاً من موظفي منطقة الحكومة المحلية في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن معوقات تطبيق التمكين تتركز في نقص التدريب والتوعية، وعدم تطور الإدارات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

2-2 دراسة (Keiser, 2000) الولايات المتحدة الأمريكية.

تصورات المديرين والمعلمين لدرجة تمكين المعلمين.

هدفت الدراسة التعرف إلى الاختلاف في تصورات المديرين والمعلمين اتجاه تمكين المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكونت عينة الدراسة من (320) مديراً، و(560) معلماً من المدارس العامة في غرب ولاية ميتشيجن الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمعلمين لتصوراتهم حول تمكين المعلمين، ومن النتائج أيضاً أن مديري المدارس يعتقدون أن المعلمين مكنون بشكل كبير، لكن المعلمين يشعرون أنهم ليسوا مكنين بالدرجة الكافية.

3-2 دراسة (Heydari, 2012)، باكستان.

Studying The Relationship Between Transformational Leadership And Psychological Empowerment Of Teachers In A bade Townshi.

دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين في بلدة أباد.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (150) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد التمكين للمعلمين وأبعاد التمكين النفسي.

4-2 دراسة (Weshah, 2012)

The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian School: A Comparative Study

مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية: دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (188) معلماً ومعلمة ينقسمون إلى (105) منهم أردنيين و(83) منهم استراليين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: إن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الاسترالية أعلى من نظرائهم في المدارس الأردنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي وبينها أهمها: من حيث الهدف يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة، إذ إنه يهدف التعرف إلى واقع التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري، وهذا ما لم تعمل عليه أي من الدراسات السابقة، مثل دراسة (العتيبي، 2017) التي هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية والكشف عن معوقاته، ودراسة (ديب، 2019) التي هدفت التعرف إلى متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، ودراسة (Darlington, 2007) التي هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق التمكين بشكل فعال.

أما من حيث المنهج المعتمد في الدراسة فقد اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة كل من (بخاري، 2019)، ودراسة (العتيبي، 2017)، ودراسة (Darlington, 2007)، حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (Weshah, 2012) التي استخدمت المنهج الوصفي المقارن. ومن حيث الأداة المستخدمة في جمع البيانات فقد اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، عدا دراسة كل من (Darlington, 2007)، التي استخدمت المقابلة، ومن حيث المجتمع والعينة فقد اختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في المجتمع والعينة، فبعض الدراسات السابقة كانت العينة فيها من مديري المدارس مثل دراسة كل من (مسعود، 2012)، و(العتيبي، 2017)، و(ديب، 2019)، وبعضها الأخر كانت العينة من المعلمين مثل دراسة كل من (Weshah, 2012)، و(Heydari, 2012)، و(Lintner, 2008).

- وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لموضوع التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري، وبهذا فالبحث يختلف عن كل الدراسات السابقة التي تناول بعضها متطلبات تطبيق التمكين الإداري، وبعضها الآخر درجة تأثيره في بعض المتغيرات، وواقع ممارسته، ومفهومه.

الإطار النظري:

أولاً- التمكين الإداري (Administrative Empowerment):

1- مفهوم التمكين الإداري: تعريفه: لغةً: جاء في المعجم الوسيط في مادة مكن: مَكَّنَ فلان عند الناس مكانة أي عظم عندهم، ومكَّن له في الشيء أي جعل عليه سلطاناً، والمكنة تعني القدرة والاستطاعة والقوة والشدة (مصطفى وآخرون، 1425، 811).
اصطلاحاً: ويعرفه الرشودي بأنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (الرشودي، 2009، 10).

ويرى المعاني، وأخو أرشيدة، أن التمكين الإداري يشير إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس، والمساعدة على تحفيزهم، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 33). فالتمكين الإداري يشتمل على تكوين استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة، وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (الطراونة والقضاة، 2011، 13).

ويتبين مما سبق أن مفهوم التمكين الإداري أبعد من تفويض السلطة، حيث يشتمل على منح العاملين صلاحيات واسعة متعلقة بعملهم، وتوفير اتصال فعال، وتقديم الحوافز، وبناء فرق العمل، وتوفير فرص النمو المهني، وبهذا يمكنهم تحقيق الأهداف المنشودة.

2- أبعاد التمكين الإداري: وهي عبارة عن مؤشرات وممارسات تدل على

تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة وهي تتمثل في الأبعاد الآتية:

1-2 تفويض السلطة: المقصود به أن يقوم الرئيس بإعطاء رؤوسيه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود بالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة (عربيات، 2008، 146). وفي التمكين الإداري يفترض أن تتم عملية تفويض السلطات إلى أقل مستوى إداري، وهو ما يتطلب التوسع في تفويض السلطة كي تتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف، وحرية التصرف (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، 240).

2-2 الاتصال وتدفق المعلومات: إن اتخاذ القرارات السليمة تعتمد على مقدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة، فكلما كانت البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة، كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار المتخذ، لذلك من الضروري تحديد البيانات المطلوبة وتعريفها بدقة وتحديد مصادرها وأن تكون مختصرة وموضوعية وشاملة وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب (المعاني، 2010، 34).

3-2 التحفيز: إن عملية التحفيز يمكن أن تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، وخاصة عندما تشبع احتياجاتهم، بشرط تقديمها في الوقت المناسب، وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين (الطار، 2012، 43). لذلك إذا أرادت القيادة التربوية أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف

إلى دوافعهم، والعمل على إشباع حاجاتهم، حتى تقدم لهم حوافز مناسبة، وأساس التمكين الإداري هو التعزيز الإيجابي (العتيبي، 2005، 93).

4-2 فرق العمل: أصبح من الضروري أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب فرق العمل، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (الحداد، 2010، 45).

5-2 النمو المهني: ويقصد به الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل بناء (صالح، 2011، ص13). كما أن التدريب يعمل على حل مشاكل العمل، والاستثمار الأمثل للموارد من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة، ويعمل على التطوير الذاتي للأفراد (الطراونة، 2006، 48).

ويتبين مما سبق أن التمكين الإداري ليس مجرد تفويض للسلطة أو التدريب على مهارات معينة، وإنما هي عملية متداخلة في مكوناتها وأبعادها، وأبعاد التمكين الإداري ممكنة التطبيق في المؤسسات التربوية إذا وجدت الإرادة الحقيقية لذلك، من خلال توفير المتطلبات الجوهرية في بيئة تنظيمية ملائمة.

ثانياً- التطوير الإداري (Administrative Development):

1- تعريفه: عرفه الصيرفي بأنه: "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإدارية(الصيرفي، 2006، 14)، ويعرف التطوير الإداري أيضاً بأنه: "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري" (مشهور، 2010، 47).

2- أهمية التطوير الإداري: أصبح التطوير الإداري حاجة ماسة وملحة للمنظمات للارتقاء بمستوى أدائها، لكي تواكب السرعة الهائلة في التقدم العلمي وما يرافق هذا التقدم من تقلبات وتغيرات على جميع المستويات، وتكمن أهمية التطوير الإداري في الأسباب الآتية:

1-2 تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

2-2 التبعات المترتبة على الزيادة المستمرة في أعداد السكان زادت من أهمية التطوير الإداري للمنظمات؛ لتكون قادرة على مواجهة حاجات الجمهور وتطلعاتهم نحو الأفضل من الخدمات.

3-2 إن معظم الأجهزة الإدارية في الدول النامية، نشأت في بيئة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية، مما ترتب على ذلك إعادة النظر في طرق ووسائل وآلية عمل المنظمات وفقاً لمعطيات البيئة الجديدة.

4-2 اتجاه الدول النامية إلى تبني أهداف تنموية جديدة أدى إلى ضرورة التطوير وإعادة النظر في مكونات أجهزتها الإدارية؛ لتكون قادرة على تحقيق الأهداف الجديدة (ال دحوان، 2008، 14).

5-2 مساهمته في تشجيع الابتكار للأفراد والتأثير في الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسات والبحث عن أفكار جديدة يمكنها أن تغير في اتجاهات وسلوكيات الإدارة السائدة (أحمد، 2011، 63).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف التطوير الإداري على أنه عملية جماعية مستمرة ومخططة، تهدف إلى تطوير العاملين وتحسين أساليبهم في العمل، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم. ويرى الباحث أن تطبيق التمكين الإداري في مديرية التربية بالحسكة يمكن أن يسهم في تحسين أساليب وسلوكيات العاملين فيها، وإحداث تغيير

وتطوير إيجابي في جميع الجوانب، وتحقيق التطوير الإداري، ليتوافق سلوكها التنظيمي وأساليب الأداء القائمة وممارسة السلطة مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة.

منهج البحث وأداته:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه يهتم في وصف المشكلة، وتشخيصها وتفسيرها، من خلال الكشف عن مستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بالحسكة والمتمثلة في المحاور الأتية: (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، التحفيز، فرق العمل، النمو المهني، التطوير الإداري) من وجهة نظر العاملين في المديرية، ثم الكشف عن وجود الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري تعزى لاختلاف المتغيرات المستقلة الأتية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة، والبالغ عددهم (364) عاملاً، حيث حصل الباحث على قوائم من دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربية بمدينة الحسكة تتضمن أعداد العاملين في مديرية التربية (وزارة التربية، دائرة التخطيط والإحصاء، 2021).

عينة البحث:

تم اختيار العينة بناءً على حجم المجتمع وطبيعته، لذلك استخدم الباحث طريقة العينة النسبية الطبقية، حيث تم سحب عينة بلغ عددها (117) عاملاً وعاملة من العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة، أي ما يعادل نسبته (32.14%) من المجتمع الأصلي للدراسة، تم الحصول عليها من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، وإناث)، ثم حساب نسبة كل منهم في المجتمع، بعدها تم أخذ عينة عشوائية من كل فئة تتناسب مع حجمها في المجتمع، ثم تم تطبيق الاستبانة

على العينة ومعرفة توزع أفرادها أيضاً حسب المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (1): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

المتغيرات المستقلة	التوزيع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	%35
	أنثى	76	%65
	المجموع	117	%100
المؤهل العلمي	معهد وما دون	54	%46
	إجازة جامعية	49	%42
	دراسات عليا	14	%12
	المجموع	117	%100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	33	%28
	من 5 - 10 سنوات	40	%34
	أكثر من 10 سنوات	44	%38
	المجموع	117	%100

متغيرات البحث:

يتضمن البحث المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: (ذكور، إناث).

- المؤهل العلمي والتربوي: (معهد وما دون، إجازة جامعية، دراسات عليا).

- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

ب - المتغيرات التابعة وتمثل في:

دور التمكين الإداري كمدخل حديث في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، وفق المحاور الآتية هي: (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، التحفيز، فرق العمل، النمو المهني، التطوير الإداري)، وجميع متغيرات البحث موجودة في الجدول الآتي :

الجدول (2): يبين متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

عدد سنوات الخدمة			المؤهل العلمي والتربوي			الجنس		المتغيرات المستقلة
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد وما دون	إناث	ذكور	
دور التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، ولها المحاور الآتية هي: (تفويض السلطة - الاتصال وتدفق المعلومات - التحفيز - فرق العمل - النمو المهني - التطوير الإداري).								المتغيرات التابعة

أداة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم تصميم استبانة كأداة للبحث، أعدها الباحث بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري والتربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بهدف التعرف إلى مستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة وهي: (الرشيدي 2010، مسعود 2012، العتيبي 2017، الزهرة 2019، بخاري 2019)، وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية عن عينة البحث تتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، أما القسم الثاني فيتضمن (38) عبارة تم تقسيمها إلى ستة محاور متضمنة في مجالين هما: مجال التمكين الإداري ويضم خمسة محاور هي: (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، التحفيز، فرق العمل، النمو المهني)، ومجال (التطوير الإداري) ويضم محور وحيد.

صدق الأداة وثباتها: تم إجراء دراسة أداة البحث للتحقق من صدقها وثباتها،
وصلاحيته للتطبيق لاعتماد نتائجها في البحث وفق الآتي:
صدق الاستبانة Validity: تم التأكد من صدق الاستبانة بالاعتماد على أنواع
الصدق الآتية:

1- صدق المحكمين (Content Validity): بعد أن تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، بلغ عددهم (8) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، وذلك بغية التأكد من صلاحية الاستبانة من ناحية الغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح صياغة بنود الاستبانة، وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تمت الاستفاضة من ملاحظاتهم، حيث تم تعديل وإعادة صياغة عدد من العبارات، وفق الآتي: مثل العبارة (العمل على شكل فريق يحقق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد) وأصبحت بعد التعديل (يحق العمل على شكل فريق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد)، والعبارة (تناسب الصلاحيات مع المهام الموكلة) وأصبحت بعد التعديل (تناسب الصلاحيات الممنوحة مع طبيعة المهام الموكلة لي)، وكذلك تم حذف بعض العبارات مثل (توزيع العمل حسب مجالات الاختصاصات) وأيضاً العبارة (تعرف سلبيات العمل بهدف تجاوزها) ومع هذه التعديلات من حذف لبعض العبارات وتعديل بعضها الأخر، تقلص عدد عبارات الاستبانة من (40) عبارة في الاستبانة بصورتها الأولية إلى (38) عبارة في صورتها النهائية. وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (3): يبين عبارات الاستبانة قبل تعديلها ويعد تعديلها والعبارات المحذوفة منها.

م	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1	العمل على شكل فريق يحقق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد.	يحقق العمل على شكل فريق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد.
2	تتناسب الصلاحيات مع المهام الموكلة.	تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع طبيعة المهام الموكلة لي.
العبارات المحذوفة		
1	توزيع العمل حسب مجالات الاختصاصات	
2	تعرف سلبيات العمل بهدف تجاوزها	

2- الصدق البنوي (Construct Validity):

للتحقق من الصدق البنوي قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (21) عاملاً وعاملة من العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة، وقد تم اختيارها بطريقة عرضية، وهي من خارج عينة الدراسة، وذلك للتأكد من وضوح عبارات الاستبانة، وتلافي الصعوبات التي يمكن أن تحدث خلال التطبيق، ومن بعد ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، لحساب معاملات الاتساق الداخلي بين كل بند والدرجة الكلية للاستبانة، وبين مجالات الاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة.

1- حساب معامل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (4): يبين معامل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبانة.

مجال التطوير الإداري				مجال التمكين الإداري									
				المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
0.752**	34	0.645**	28	0.653**	23	0.634*	18	0.635**	12	0.704**	6	0.641**	1
0.659**	35	0.619*	29	0.741**	24	0.678**	19	0.721**	13	0.642*	7	0.618*	2
0.813**	36	0.736**	30	0.714**	25	0.824**	20	0.692**	14	0.706**	8	0.746**	3
0.727**	37	0.653**	31	0.681**	26	0.683**	21	0.836**	15	0.713**	9	0.809**	4
0.628*	38	0.804**	32	0.628*	27	0.716**	22	0.608*	16	0.841**	10	0.627**	5
		0.644**	33					0.623*	17	0.609**	11		

* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من الجدول (4) أن كل البنود كان لها اتساق مع البعد الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ومستوى الدلالة (0.05)، وتراوحت معامل ارتباطها بين (0.608* , 0.841***) وهي معامل ارتباط جيدة، ومناسبة لأغراض الدراسة.

ب- حساب معاملات ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (5): يبين معاملات ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور	المجال
0.607*	0.639*	0.764**	0.636**	0.723**	1	المحور الأول	المجال الأول (التفكير الإداري)
0.651**	0.718**	0.806**	0.714**	1		المحور الثاني	
0.827**	0.623*	0.642*	1			المحور الثالث	
0.732**	0.812**	1				المحور الرابع	
0.656*	1					المحور الخامس	
0.713**	0.653*	0.804**	0.613*	0.683**	0.716**	التطوير الإداري	المجال الثاني (الإداري)

* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من الجدول (5) أن كل الأبعاد الفرعية كان لها اتساق مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية، حيث كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ومستوى الدلالة (0.05)، وتراوحت معامل ارتباطها بين (0.607*، 0.827**) وهذا يعطي مؤشراً إلى وجود اتساق داخلي مناسب لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على إنها معاملات ارتباط يمكن الوثوق بها، وتتصف بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن القول أن أداة البحث تتمتع بالصدق.

ثبات الاستبانة Reliability:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتين، الأولى طريقة التجزئة النصفية (Split- Half) وذلك بتجزئة الاستبانة إلى قسمين (البنود الفردية، والبنود الزوجية)، ثم حساب معامل الارتباط بين قسمي الاستبانة مع تصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman)، وطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تم

تطبيق معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، إذ إن هذه الطريقة تؤدي إلى حساب معامل الاتساق الداخلي لبنية المقياس، والجدول الآتي يوضح النتائج:

الجدول (6): يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات بالتجزئة النصفية	معامل ثبات ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	0.83	0.84
الاتصال وتدقيق المعلومات	0.86	0.86
التحفيز	0.81	0.91
فرق العمل	0.88	0.80
التطور المهني	0.82	0.87
التطوير الإداري	0.83	0.82
الكل	0.85	0.86

نلاحظ من الجدول (6) أن معامل الثبات بالتجزئة النصفية للدرجة الكلية بلغت (0.85)، وتراوحت قيم معامل الثبات بين (0.81 , 0.88)، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية بلغت (0.86)، بينما تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة بين (0.80 , 0.91)، وجميعها قيم جيدة وتشير إلى ثبات جيد ومقبول، ويمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وصالحة للتطبيق.

إجراءات تطبيق البحث:

بعد الانتهاء من إعداد أداة البحث وتحكيمها، تمكن الباحث بموجب كتاب تسهيل مهمة من الحصول قوائم من دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربية بالحسكة تتضمن أعداد العاملين في المديرية، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في المديرية، والبالغ عددهم (117) عاملاً وعاملة، وذلك للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين ودوره في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، وتم استرجاع كافة الاستبانات ومن ثم تم تحليلها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

المحك المعتمد في البحث:

تم تحديد المحك المعتمد في البحث من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس، وبهذا يتم تحديد فئات قيم المتوسط

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت-1}}{\text{عدد المستويات}}$$

والاستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع المتوسطات على النحو الآتي:

الجدول (7): يبين طريقة الحكم على النتائج من خلال فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة.

درجة الاستجابة	القيمة المعطاة للدرجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
مرتفعة جداً	5	5.00 - 4.21
مرتفعة	4	4.20 - 3.41
متوسطة	3	3.40 - 2.61
منخفضة	2	2.60 - 1.81
منخفضة جداً	1	1.80 - 1.00

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - 2- معامل ألفا كرونباخ، وسبيرمان- براون لحساب ثبات المقياس.
 - 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - 4- اختبار (T.Test) لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينتين مستقلتين. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لثلاث عينات فأكثر.
- وتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05)، ويشير مستوى الدلالة إلى الخطأ المعياري المقبول للوقوع في الخطأ وقبول النتائج، وذلك بهدف تحليل النتائج وتفسيرها.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

ويتم ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته:

أولاً: عرض نتائج أسئلة البحث ومناقشتها:

1- "ما التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد؟

تمت الإجابة عن السؤال الأول في الإطار النظري للبحث.

2- "ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لعينة البحث

م	مجالات الدراسة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تفويض السلطة	5	2.89	0.52	57.8%	متوسطة	4
2	الاتصال	6	3.15	0.58	63%	متوسطة	2
3	التحفيز	6	2.56	0.54	51.2%	منخفضة	5
4	فرق العمل	5	3.05	0.61	61%	متوسطة	3
5	النمو المهني	5	3.19	0.53	63.8%	متوسطة	1
	النتيجة الكلية	27	2.96	0.57	59.2%	متوسطة	

يتبين من الجدول (8) أن الدرجة الكلية على الاستبانة هي درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (2.96)، والانحراف المعياري (0.57)، والنسبة المئوية (59.2%)، أما بالنسبة لمجالات الدراسة وترتيبها فقد جاء مجال "النمو المهني" بالمرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، وهو يمثل درجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي إن وجدت تتاح للعاملين في الميدان التعليمي أكثر منه في الميدان الإداري والتربوي، أو ربما أن الدورات المتاحة ليست بالمستوى المطلوب ولا تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين، وجاء في المرتبة الثانية مجال "الاتصال" وتدفق المعلومات" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15)، وهو يمثل درجة متوسطة، ويمكن

أن يعزى ذلك إلى قلة توافر وسائل الاتصال الفعالة التي تتيح لهم تبادل المعلومات، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال في وقتها المناسب، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال "فرق العمل" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05)، وهو يمثل درجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة إدراك العاملين لأهمية فرق العمل وما يمكن أن تقدمه من حلول مبتكرة للمشكلات التي يمكن أن تطرأ، وربما لا تسود بين العاملين ثقافة العمل الجماعي، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "تفويض السلطة" إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.89)، وهو يمثل درجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين في مديرية التربية لا يمتلكون الحرية الكافية لإدارة شؤون المديرية بالطريقة التي يرونها مناسبة، وهذا بسبب المركزية المتبعة من قبل وزارة التربية في تسيير العملية التربوية، والتعليمية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "التحفيز" إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، وهو يمثل درجة منخفضة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع مستوى الإنجاز، إذ إنها تقتصر في معظم الأحيان على بطاقات الشكر والتقدير، وهذا لا يكفي وخاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية للعاملين، أما بالنسبة للدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري والتي جاءت بدرجة متوسطة، أي أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بالحسكة هو مستوى متوسط وهي نتيجة طبيعية لنتائج مجالات التمكين التي جاءت جميعها متوسطة باستثناء مجال التحفيز الذي جاء بنتيجة منخفضة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Weshah,2012) والتي جاء فيها أن مستوى التمكين الإداري للمعلمين كان بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة (بخاري، 2019) التي جاء فيها أن التمكين الإداري لدى قائدات مدارس تطوير كان بدرجة كبيرة. ولمعرفة درجة الموافقة لأفراد العينة على كل بند في الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث عليها، ثم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي الأكبر من خلال دراسة كل محور من محاور الاستبانة والإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1-2 ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة في مجال تفويض السلطة؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مجال تفويض السلطة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (9): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة في مجال

"تفويض السلطة"

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها.	3.28	0.63	65.6%	متوسطة	1
2	تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع طبيعة المهام الموكلة لي.	2.94	0.50	58.8%	متوسطة	3
3	لدي الحرية الكافية في كيفية تنفيذ عملي وفقاً لما أراه مناسباً.	2.57	0.45	51.4%	متوسطة	4
4	أكون مسؤولاً عن الأعمال التي أنجزها بناءً على تفويض السلطة الممنوح لي.	3.18	0.58	63.6%	متوسطة	2
5	أساهم في وضع الأهداف المسؤول عن تنفيذها.	2.50	0.67	50%	منخفضة	5
	النتيجة الكلية "تفويض السلطة"	2.89	0.52	57.8%	متوسطة	

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجال "تفويض السلطة" على الاستبيان تراوحت بين (3.28) كحد أعلى للبند (أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها.) والذي جاء بدرجة متوسطة، بالرغم من أن هذا البند جاء بالمرتبة الأولى إلا أنه جاء بدرجة استجابة متوسطة، أي أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات محدودة ولا توجد مشاركة كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المركزية المتبعة في الإدارة التربوية، وبين (2.50) كحد أدنى للبند (أساهم في وضع الأهداف المسؤول عن تنفيذها) والذي جاء بدرجة منخفضة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الصلاحيات الممنوحة للعاملين مازالت محدودة، ولا ترتقي إلى درجة المساهمة في وضع

الأهداف، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزهرة، 2019) حيث جاء هذا المجال بدرجة متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2017) التي جاء فيها هذا المجال بدرجة مرتفعة.

2-2 ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة في مجال الاتصال؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مجال الاتصال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة في مجال

"الاتصال"

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
6	تتاح المعلومات الوظيفية بكل يسر وسهولة لمن يرغب الاستفادة منها.	3.08	0.67	61.6%	متوسطة	4
7	تتوفر لي وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات.	2.43	0.69	48.6%	منخفضة	6
8	تُسهم إتاحة المعلومات في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.	3.68	0.56	73.6%	مرتفعة	2
9	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب.	2.56	0.71	51.2%	منخفضة	5
10	يسمح نظام الاتصالات بالتعبير عن الآراء والأفكار بحرية.	3.32	0.63	66.4%	متوسطة	3
11	الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.	3.84	0.57	76.8%	مرتفعة	1
	النتيجة الكلية "الاتصال وتدفق المعلومات"	3.15	0.58	63%	متوسطة	

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لمجال "الاتصال وتدفق المعلومات" على الاستبيان تراوحت بين (3.84) كحد أعلى للبند (الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات) والذي جاء بدرجة مرتفعة، فمن الطبيعي أن يحصل هذا البند على درجة مرتفعة، لما يعانيه العاملون من بطء شديد في

تلقي المعلومات المطلوبة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى بعد المسافة بين مدينة الحسكة والإدارة المركزية في دمشق، وعدم توافر وسائل اتصال حديثة في المديرية، وبين (2.43) كحد أدنى للبند (تتوفر لي وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات) والذي جاء بدرجة منخفضة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم توافر وسائل اتصال مناسبة للعاملين يمكن أن تساعدهم في إنجاز عملهم، وتتفق هذه نتيجة مع دراسة (الزهرة، 2019) حيث جاء فيها هذا المجال بدرجة متوسطة، بينما نختلف مع دراسة (مسعود، 2012) حيث جاء فيها مجال الاتصال بدرجة مرتفعة.

2-3 ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة في مجال التحفيز؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مجال التحفيز، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة في مجال التحفيز.

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
1	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عند تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	2.23	0.62	44.6%	منخفضة	5
2	تتناسب الحوافز الممنوحة مع مستوى الإنجاز.	2.34	0.73	46.8%	منخفضة	4
3	تلقي المبادرات والأفكار الإبداعية التشجيع والدعم المناسب.	2.89	0.67	57.8%	متوسطة	2
4	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.	2.71	0.58	54.2%	متوسطة	3
5	تُمنح الحوافز المناسبة عند حصولي على مؤهلات علمية عالية.	2.19	0.51	43.8%	منخفضة	6
6	تحفزني المكافآت الممنوحة على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	3.04	0.71	60.8%	متوسطة	1
7	النتيجة الكلية "التحفيز"	2.56	0.54	51.2%	منخفضة	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لمجال "التحفيز" على الاستبيان تراوحت بين (3.04) كحد أعلى للبند (تحفزني المكافآت الممنوحة على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها). والذي جاء بدرجة متوسطة، على الرغم من أن هذا البند جاء في المرتبة الأولى إلا أنه جاء بدرجة متوسطة وليست كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المكافآت التي تمنح للعاملين يقتصر معظمها على الثناء والشكر فقط، وهذا غير كافي، وخاصة في الوقت الحاضر الذي يكون فيه العامل بأمرس الحاجة للمكافآت المادية بسبب الأزمة الاقتصادية، وبين (2.19) كحد أدنى للبند (تُمنح الحوافز المناسبة عند حصولي على مؤهلات علمية عالية) والذي جاء بدرجة منخفضة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الحوافز المادية التي تمنح لأصحاب المؤهلات العلمية العليا ضئيلة جداً ولا تحفز العاملين للحصول عليها، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العنتيبي، 2017) حيث جاء فيها مجال الحوافز بدرجة متوسطة، بينما تختلف عن دراسة (عفانة، 2013) التي جاء فيها هذا المجال بدرجة مرتفعة.

4-2 ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة في مجال فرق العمل؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مجال فرق العمل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة في مجال فرق العمل.

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
18	تشجع مديرية التربية العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دورة في العمل.	2.58	0.67	51.6%	منخفضة	4
19	تعمل مديرية التربية لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	2.39	0.58	47.8%	منخفضة	5
20	يحقق العمل على شكل فريق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد.	3.74	0.60	74.8%	مرتفعة	1
21	تُسهم فرق العمل في تحسين نوعية القرارات.	3.30	0.63	66%	متوسطة	2
22	تُقدم فرق العمل حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تطرأ في العمل.	3.26	0.57	65.2%	متوسطة	3
	النتيجة الكلية "فرق العمل"	3.05	0.61	61%	متوسطة	

يتبين من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لمجال "فرق العمل" على الاستبيان تراوحت بين (3.74) كحد أعلى للبند (يحقق العمل على شكل فريق نتائج أفضل من العمل بشكل منفرد) والذي جاء بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك العاملين بأهمية فرق العمل وإيمانهم بنجاح هذا الأسلوب، وبين (2.39) كحد أدنى للبند (تعمل مديرية التربية لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل) والذي جاء بدرجة منخفضة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين بالرغم من إيمانهم بنجاح هذا الأسلوب إلا أنهم لا يملكون الخبرة الكافية لتشكيل فرق العمل واللجوء إليها لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهرة، 2019) حيث جاء هذا المجال بدرجة متوسطة، بينما تختلف عن دراسة (عفانة، 2013) التي جاء فيها بدرجة مرتفعة.

5-2 ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة في النمو المهني؟

للإجابة عن السؤال السادس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مجال النمو المهني، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة

في مجال "النمو المهني"

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
23	تتوفر لي فرص كافية للتطوير الذاتي.	2.54	0.62	50.8%	منخفضة	4
24	تُعدّ برامج مستمرة لتنمية مهاراتي مهنيًا.	2.43	0.64	48.6%	منخفضة	5
25	تناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل.	3.71	0.57	74.2%	مرتفعة	2
26	تُسهّم الدورات المهنية في رفع كفاءة أدائي.	3.92	0.55	78.4%	مرتفعة	1
27	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات العمل.	3.37	0.66	67.4%	متوسطة	3
	النتيجة الكلية "النمو المهني"	3.19	0.53	63.8%	متوسطة	

يتبين من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لمجال "النمو المهني" على الاستبيان تراوحت بين (3.92) كحد أعلى للبند (تُسهّم الدورات المهنية في رفع كفاءة أدائي) والذي جاء بدرجة مرتفعة، وهذا أمر طبيعي أن تأتي درجة الاستجابة على هذا البند بدرجة مرتفعة لأن الدورات التدريبية إن وجدت فيمكنها أن تسهم في رفع مستوى الكفاءة للعاملين لما لها من دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء، وبين (2.43) كحد أدنى للبند (تُعدّ برامج مستمرة لتنمية مهاراتي مهنيًا) والذي جاء بدرجة منخفضة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود برامج تدريبية يمكن أن تُعقد في فترات زمنية معينة لتنمية مهارات العاملين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Darlington, 2007) التي جاء فيها أن من معوقات التمكين نقص التدريب، بينما تختلف مع دراسة (العتيبي، 2017) التي جاء فيها هذا المجال بدرجة مرتفعة.

3- ما مستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة؟

للإجابة عن السؤال السابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على محور التطوير الإداري، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة في مجال

التطوير الإداري

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتيب
28	تتطلب عمليات التطوير في المديرية من التشخيص الدقيق للمشكلات.	2.32	0.64	46.4%	منخفضة	9
29	تستقطب البيئة التنظيمية في المديرية أصحاب الخبرات الإبداعية.	2.07	0.59	41.4%	منخفضة	11
30	تمتلك المديرية رؤية ورسالة واضحة تتبع من أهدافها.	3.31	0.65	66.2%	متوسطة	3
31	تصاغ الأهداف الاستراتيجية بطريقة تعكس إجراءات المديرية للتطوير.	2.49	0.62	49.8%	منخفضة	7
32	تستخدم المديرية أساليب تخطيطية عملية دقيقة في العمل.	2.55	0.71	51%	منخفضة	6
33	يتم اعتماد البيانات والمعلومات الإحصاءات التربوية الدقيقة كأساس في اتخاذ القرارات.	3.38	0.73	67.6%	متوسطة	1
34	تقيم المخرجات الإدارية من أجل تطويرها وتحسينها.	3.09	0.61	61.8%	متوسطة	5
35	تشجع مفاهيم النقد الذاتي والتقييم البناء بين العاملين.	2.34	0.68	46.8%	منخفضة	8
36	تطوير مهارات العاملين في المديرية وتجديدها باستمرار.	2.21	0.58	44.2%	منخفضة	10
37	تتسم الأهداف التربوية بالوضوح والسهولة والفهم.	3.35	0.56	67%	متوسطة	2
38	تبتعد الإدارة عن القرارات الفردية وتحرص على النمط التشاركي.	3.27	0.63	65.4%	متوسطة	4
	النتيجة الكلية "التطوير الإداري"	2.76	0.57	55.2%	متوسطة	

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لمجال " التطوير الإداري " على الدرجة الكلية بلغ (2.76) وهي درجة متوسطة، أي أن الموافقة لأفراد عينة البحث على مجال "التطوير الإداري" في مديرية التربية بمدينة الحسكة جاء بدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية لم تتبنى برنامجاً واضحاً للتطوير الإداري في المديرية الفرعية التابعة لها، وكذلك قلة عدد المؤهلين والمدربين في مجالات التطوير الإداري، وأيضاً المركزية الشديدة وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وضعف التواصل مع الوزارة بسبب الطبيعة الجغرافية لمدينة الحسكة وبعدها عن مركز اتخاذ القرار، وقلة الحوافز الممنوحة وما لذلك من تأثير سلبي على التطوير الإداري في مديرية التربية بالحسكة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الرشدي، 2010) حيث جاء فيها التطوير الإداري بدرجة متوسطة، بينما تختلف النتيجة مع دراسة (الكثيري، 2003) التي جاء فيها التطوير الإداري بدرجة مرتفعة.

4- "هل توجد علاقة بين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين ومستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بالحسكة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين التمكين الإداري والتطوير الإداري وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (15): يبين معاملات الارتباط بين التمكين الإداري والتطوير الإداري

الأبعاد	معامل الارتباط مع التطوير الإداري	قيمة F	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.518*	17.067*	0.231	4.430	0.000
الاتصال	0.547*	19.102*	0.187	2.663	0.011
التحفيز	0.613**	20.093**	0.224	1.874	0.013
فرق العمل	0.549*	18.203*	0.172	3.213	0.002
النمو المهني	0.636**	21.352**	0.196	4.359	0.000
التطوير الإداري	1	19.473**	0.361	2.946	0.008

* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من خلال الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والتطوير الإداري، حيث بلغت معامل الارتباط لأبعاد التمكين الإداري بين ($0.518^* - 0.636^{**}$)، كما أن معامل التحديد لأثر متغيرات التمكين الإداري على متغير التطوير الإداري بلغ (0.361)، أي ما نسبته (36%) تقريباً، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.946) وهذا يشير إلى وجود أثر للتمكين الإداري في التطوير الإداري، وكذلك مستوى الدلالة بلغ (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني أنه توجد علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والتطوير الإداري، أي كلما تم تحسين التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية أدى ذلك إلى تحقيق التطوير الإداري.

ثانياً: عرض نتائج فرضيات البحث ومناقشتها:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تعزى إلى متغير الجنس: (ذكور، إناث).
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة، تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، وإناث)، باستخدام اختبار (ت) ستيودنت وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (16): يبين نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب متغير الجنس.

المحور	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05
المحور الأول (التفكير الإداري)	تفويض السلطة	ذكور	41	3.011	0.371	1.518	115	0.135	غير دال
		إناث	76	2.702	0.314				
	الاتصال	ذكور	41	2.883	0.415	0.138	115	0.097	غير دال
		إناث	76	3.124	0.392				
	التحفيز	ذكور	41	2.754	0.354	0.214	115	0.109	غير دال
		إناث	76	3.341	0.461				
	فرق العمل	ذكور	41	3.217	0.450	0.439	115	0.063	غير دال
		إناث	76	3.286	0.394				
	النمو المهني	ذكور	41	2.940	0.478	0.894	115	0.126	غير دال
		إناث	76	3.052	0.395				
	المحور ككل	ذكور	41	2.961	0.389	1.928	115	0.104	غير دال
		إناث	76	3.101	0.451				
المحور الثاني (التطوير الإداري)	ذكور	41	3.257	0.369	1.667	115	0.102	غير دال	
	إناث	76	2.934	0.427					
الدرجة الكلية	ذكور	41	3.109	0.378	1.726	115	0.083	غير دال	
	إناث	76	3.017	0.341					

يتبين من الجدول (16) أن قيمة (ت) المحسوبة في الدرجة الكلية (1.726)، عند مستوى الدلالة (0.083) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لأنها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين ذكوراً وإناثاً يتعرضون لنفس الخبرات والإعداد والتأهيل، وكلاهما يعمل في الظروف نفسها، وتشابه المهام والواجبات، وكذلك خضوعهم لنفس القرارات والتعليمات، كما أن برامج التدريب تطبق بالآلية نفسها على جميع العاملين من كلا الجنسين وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مسعود، 2012) التي جاءت فيها النتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع دراسة (الرشدي، 2010) التي جاءت النتيجة فيها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات

أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات

الحسابية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو

موضح في الجدول الآتي :

الجدول (17): يبين نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب متغير

المؤهل العلمي.

ANOVA							
المحور	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
المحور الأول (التمكين الإداري)	تفويض السلطة	بين المجموعات	7.914	2	3.957	9.096	0.010
		داخل المجموعات	49.627	114	0.435		
		المجموع	57.541	116			
	الاتصال	بين المجموعات	8.306	2	4.153	9.270	0.007
		داخل المجموعات	51.096	114	0.448		
		المجموع	59.402	116			
	التحفيز	بين المجموعات	10.027	2	5.013	10.780	0.000
		داخل المجموعات	53.104	114	0.465		
		المجموع	63.131	116			
	فرق العمل	بين المجموعات	7.815	2	3.907	8.493	0.030
		داخل المجموعات	52.491	114	0.460		
		المجموع	60.306	116			
النمو المهني	بين المجموعات	9.182	2	4.591	10.112	0.004	
	داخل المجموعات	51.849	114	0.454			
	المجموع	61.031	116				
المحور ككل	بين المجموعات	8.953	2	4.476	10.195	0.008	
	داخل المجموعات	50.071	114	0.439			
	المجموع	59.024	116				
المحور الثاني (التطوير الإداري)	بين المجموعات	9.357	2	4.678	10.754	0.000	
	داخل المجموعات	49.701	114	0.435			
	المجموع	59.058	116				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.472	2	4.236	9.413	0.002	
	داخل المجموعات	51.317	114	0.450			
	المجموع	59.789	116				

يتبين من خلال الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) بالنسبة لجميع المحاور، وأيضاً على الدرجة الكلية، وهي قيمة دالة إحصائياً، ولتحديد جهة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه بهدف التعرف إلى مقدار الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول: (18) يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة في المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مستويات المتغير	المؤهل العلمي	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
تفويض السلطة	معهد	إجازة	-18.549*	7.514	0.027	دال
	إجازة	دراسات عليا	-21.617*	8.421	0.000	دال
		دراسات عليا	8.508	1.743	0.071	غير دال
الاتصال	معهد	إجازة	-19.142*	6.109	0.013	دال
	إجازة	دراسات عليا	-23.306*	8.340	0.005	دال
		دراسات عليا	9.421	2.051	0.064	غير دال
التحفيز	معهد	إجازة	-20.937*	6.807	0.004	دال
	إجازة	دراسات عليا	-21.705*	7.817	0.000	دال
		دراسات عليا	-15.689*	5.379	0.034	دال
فرق العمل	معهد	إجازة	-22.701*	7.492	0.012	دال
	إجازة	دراسات عليا	-24.261*	8.128	0.000	دال
		دراسات عليا	9.914	2.031	0.083	غير دال
النمو المهني	معهد	إجازة	-19.051*	6.047	0.000	دال
	إجازة	دراسات عليا	-21.768*	7.308	0.000	دال
		دراسات عليا	-16.943*	4.853	0.030	دال
التطوير الإداري	معهد	إجازة	-21.662*	7.062	0.000	دال
	إجازة	دراسات عليا	-23.281*	8.351	0.024	دال
		دراسات عليا	8.703	1.715	0.076	غير دال

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على جميع المحاور، والفروق لصالح من لديهم شهادة دراسات عليا، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن حملة شهادة الدراسات العليا لديهم إمام أكثر في الأساليب الحديثة من خلال الاطلاع على الأبحاث العلمية، وما خضعوا له من اختبارات أثناء فترة الدراسات العليا، مما يؤدي إلى اكتساب وجهة نظر متطورة حول تحقيق أهداف التربية والتعليم، والعمل وفقاً لمفاهيم مختلفة عن المفهوم التقليدي، وتفهمهم للاحتياجات التدريبية اللازمة في ضوء متطلبات تمكينهم الإداري أكثر من غيرهم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بخاري، 2019)، حيث جاءت النتيجة فيها بوجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف عن دراسة (مسعود، 2012)، حيث جاءت النتيجة فيها بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات

درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول: (19) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة.

ANOVA							
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
دال	0.004	9.877	4.593	2	9.187	بين المجموعات	تفويض السلطة
			0.465	114	53.064	داخل المجموعات	
				116	62.251	المجموع	
دال	0.000	11.895	5.353	2	10.706	بين المجموعات	الاتصال
			0.450	114	51.372	داخل المجموعات	
				116	62.078	المجموع	
دال	0.000	13.445	6.212	2	12.425	بين المجموعات	التحفيز
			0.462	114	52.710	داخل المجموعات	
				116	65.135	المجموع	
دال	0.000	11.251	5.547	2	11.097	بين المجموعات	فرق العمل
			0.493	114	56.309	داخل المجموعات	
				116	67.406	المجموع	
دال	0.007	9.864	4.646	2	9.293	بين المجموعات	النمو المهني
			0.471	114	53.715	داخل المجموعات	
				116	63.008	المجموع	
دال	0.006	10.614	5.042	2	10.085	بين المجموعات	المحور ككل
			0.475	114	54.193	داخل المجموعات	
				116	64.278	المجموع	
دال	0.000	13.635	6.204	2	12.408	بين المجموعات	المحور الثاني (التطوير الإداري)
			0.455	114	51.974	داخل المجموعات	
				116	64.402	المجموع	
دال	0.000	12.695	5.878	2	11.756	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.463	114	52.839	داخل المجموعات	
				116	64.595	المجموع	

يتبين من خلال الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) بالنسبة لجميع المحاور، وأيضاً على الدرجة الكلية، وهي قيمة دالة إحصائياً، ولتحديد جهة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه بهدف التعرف إلى مقدار الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (20): يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة في المتوسطات حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مستويات المتغير	عدد سنوات الخدمة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	-15.412*	4.631	0.013	دال
		أكثر من 10 سنوات	-23.904*	9.427	0.000	دال
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-19.756*	6.308	0.037	دال
الاتصال	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	7.021	1.534	0.091	غير دال
		أكثر من 10 سنوات	-22.915*	9.018	0.000	دال
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-20.283*	8.341	0.006	دال
التحفيز	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	-18.916*	6.803	0.024	دال
		أكثر من 10 سنوات	-24.280*	10.718	0.000	دال
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-21.691*	9.157	0.008	دال
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	-19.086*	8.531	0.042	دال
		أكثر من 10 سنوات	-23.075*	10.162	0.000	دال
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	6.374	1.820	0.073	غير دال
النمو المهني	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	8.109	2.340	0.061	غير دال
		أكثر من 10 سنوات	-20.357*	9.708	0.003	دال
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-21.415*	9.867	0.000	دال
التطوير الإداري	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	-19.826*	8.173	0.014	دال
		أكثر من 10 سنوات	-22.207*	10.315	0.000	دال
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-21.419*	9.738	0.004	دال

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، على جميع المحاور، والفروق لصالح من لديهم عدد سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين الذين لديهم خدمة طويلة اكتسبوا خبرة أكثر في التعامل مع الأعمال المهام المنوطة بهم، وهذا يعني أنهم يمتلكون أداء أفضل، وربما يعود ذلك إلى أن زيادة عدد سنوات الخدمة في ممارسة العمل تتيح الفرصة لخوض العديد من التجارب التي يمكن أن تسهم في اكتساب المعلومات وصقل المهارات وممارستها عملياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بخاري، 2019)، حيث جاءت النتيجة فيها بوجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما تختلف مع دراسة (الرشيدي، 2010) حيث جاءت النتيجة فيها بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

نتائج البحث ومقترحاته: وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة جاء بدرجة متوسطة، وذلك تبعاً لمحاوَر البحث وفق الآتي: في المرتبة الأولى محور "النمو المهني، وتلاه في المرتبة الثانية محور "الاتصال وتدفق المعلومات"، وفي المرتبة الثالثة محور "فرق العمل"، وجاء في المرتبة الرابعة محور "تفويض السلطة"، وفي المرتبة الأخيرة محور "التحفيز".

2- أن مستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة جاء بدرجة متوسطة.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهي لصالح من لديهم شهادة دراسات عليا.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهي لصالح من لديهم عدد سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات.

وفي ضوء النتائج السابقة لهذا البحث يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- تعزيز الاتصال بين المديرية الفرعية والإدارة المركزية في دمشق، من خلال وسائل اتصال فعالة.

- العمل على وضع نظام خاص للحوافز التشجيعية وربطه بالأداء والإنتاجية.

- وضع برامج تدريبية للعاملين في المديرية الفرعية ذات صلة بالمفاهيم الإدارية كفرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار.

- بناء قاعدة معلومات تساعد العاملين في المديرية الفرعية على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- مصطفى، إبراهيم؛ والزيات، أحمد؛ وعبد القادر، حامد؛ والنجار، محمد (1425).
المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

ثانياً: المراجع:

- المراجع العربية:

- أبو لطيف، آصف (2018). تصور مقترح لتطوير الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية وفق مدخل إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- الإبراهيم، عدنان؛ والعضايلة، عدنان؛ والعمري، جمال (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 14(3). 11- 39
- أحمد، إبراهيم أحمد (2011). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- بخاري، خلود بنت إسحاق (2019). دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد(8)، شهر(2).
- الحداد، جعفر يوسف (2010). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن.
- حسين، سلامة بن عبد العظيم (2009). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، 15 (55). 39 - 145.

- آل دحوان، عبدالله بن سعيد (2008). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الرشيدى، مندوب حباس (2010). تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- ديب، رامي (2019). متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مرحلة ما بعد الأزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- الرشودي، خالد (2009). مقومات التمكين في المنظومات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الزهرة، عيسات فطيمة (2019). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق الجودة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (1). 40 - 54.
- السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صالح، إبراهيم (2011). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل. عمان: مركز دبيونوا لتعليم التفكير.
- الصيرفي، محمد (2006). التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطراونة، إحسين بن أحمد (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الكرك.

- الطراونة، نجاه؛ والقضاة، محمد أمين (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة مؤتة، الأردن.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر.
- العتيبي، غلباء بنت فيصل (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (173) الجزء الثاني.
- عربيات، ياسر بن أحمد (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.
- العطار، هيثم بن محمد (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عفانة، حسن (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الكبيسي، عامر خضير (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكثيري، عمر سعيد (2003). واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- مسعود، مؤيد (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- مشهور، ثروت (2010). استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- المعاني، أيمن بن عودة (2010). الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل.
- المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبدالحكيم (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (2). 234 - 259.
- وزارة التربية، (2019)، مؤتمر التطوير التربوي، المنعقد بدمشق في الفترة الواقعة بين 26-28/أيلول/2019. دمشق: منشورات وزارة التربية.
- وزارة التربية (2021). الدليل الإحصائي للعام 2021. الحسكة: دائرة التخطيط والإحصاء.
- وزان، رزان (2011). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

- المراجع الأجنبية:

- Darlington, w., (2007), **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Effective in the Local Government Area of Umunneoch**, Unpublished ph.D. Dissertation, Ann Arbor, Walden University, U.S.
- Heydari , Marzieh (2012). **Studying the relationship between Transformational leadership and Psychological Empowerment of teacher in Abode Township**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 31 (2012) P 224 – 230 .
- Keiser, n.m.,shen,j. (2000).**Principals' and teachers' Perception of Teacher Empowerment**. The journal of leadership studies, 7(3), p115-121.
- Weshah, Hani (2012): **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study**, European Journal of Social Sciences, Vol (31), No (3),pp(359-375).Available-at: <<http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/4085787> > (7-6-2018, 5pm).