

Administrative empowerment and a course in promoting confidence among school principals

Afaf Radi Howari

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to demonstrate the role of administrative empowerment in enhancing trust among school principals in the Tayyibah and Wasatiyyah Brigades, where the descriptive approach was used. The study used the questionnaire as a tool for the study to reach its goals; statistical program (SPSS) was used to process data statistically and to extract the results. The study community included school principals working in the directorate of education in the Tayyibah and Al wasatia, The study sample consisted of (50) principals, the results showed that there is a large role for administrative empowerment in enhancing trust among school principals, With average ranging between (4.1- 3.3 out of 5) for the four areas of empowerment. Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals to enhance administrative empowerment and activate its role in enhancing confidence among school principals.

Keywords: administrative empowerment ,the role confidence building ,the Al- Wasatiya and Taibah brigades.

التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس

عفاف راضي هواري

وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في مديرية لواءي الطيبة والوسطية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة للكشف عن دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس تم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواءي الطيبة والوسطية، إذ تم اختيار عينة الدراسة عن طريق الحصر الشامل، وتكونت من (50) مديراً ومديرة، وباستخدام البرنامج الاحصائي (spss) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج؛ حيث أظهرت النتائج أن هناك دوراً كبيراً للتمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس؛ بمتوسطات تراوحت بين (4.1- 3.3 من 5) للمجالات الأربعة للتمكين. واستناداً للنتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات لتعزيز التمكين الإداري، وتفعيل دوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، دور، تعزيز الثقة، لواءي الوسطية والطيبة.

المقدمة

يرتبط النجاح في أي مؤسسة سواء كانت تربوية أو غير تربوية بإدارتها، فالإدارة الناجحة قادرة على التوفيق بين مصلحة المؤسسة وموظفيها من جهة وإرضاء متلقي الخدمة من جهة أخرى، لذا كلما ساد التعاون والمحبة والشعور بالمسؤولية، وروح الفريق بين أفراد هذه المؤسسة كلما كانت النتائج أفضل، والمدرسة كأى مؤسسة تحتاج إلى إدارة ناجحة ومدير متميز متمكن قادر على اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ومشاركة الزملاء في القرارات الادارية ومنحهم الثقة التي تثرى العمل وتسير قدما بالعملية التعليمية، لكن كثيرا من مدارسنا تفتقد لهذه

الإدارة بل على العكس تماما تجد فيها مديرا سلبيا مثبطا للهمم قاتلا للإبداع عدوا للنجاح يتخذ القوانين مبرا لقراراته لكنه في قرارة نفسه يرفض تمكين موظفيه ربما لأنه يكره أن ينافس عليه أو يتفوق عليه أحد زملائه لضعف في شخصيته أو لخوفه على منصبه ومركزه لذا ارتأيت أن ابحث في موضوع التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة.

وإذا كان التمكين ضروريا ومهما لجميع المؤسسات فهو أكثر أهمية للمؤسسات التربوية لذا كان التمكين الإداري موضع نقاش واسع بين الباحثين لأنه يعمل على ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، وهو الأساس الذي يمكن المدير من ممارسة سلطته بأفضل الطرق وتحمل مسؤوليات منصبه. ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات ويفرض أنماطا سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (الطراونة، 2006).

ومن هنا جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المؤسسات التربوية، والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة والثقة التي تشعر منتسبيها بأهمية الموقف الذي يعمل على تحسين مخرجات مدارسنا، لذا جاءت هذه الدراسة لبيان دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة والحماس لدى المديرين والعاملين، وبالتالي الوصول إلى الرقابة الداخلية مما يزيد الدافعية لديهم في المتابعة وانجاز الأعمال بحب ومسؤولية وجدية في العمل وبالتالي الوصول إلى أفضل المخرجات المنشودة في المجال التربوي والتعليمي.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في حاجة مديري المدارس إلى التمكين الإداري، وبيان أثره في تعزيز الثقة بين العاملين والذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، وقد استنتجت الباحثة ذلك من خلال عملها كمعلمة أولا ومشرفة تربوية ثانيا ولأن عدم توفر الثقة عند بعض الرؤساء الذين يمثلون قمة الهرم الإداري قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص، ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لاستكشاف دور التمكين الإداري في النهوض بالأداء الوظيفي، وتطوير الفكر القيادي لدى مديري المدارس، والذي من شأنه النهوض بالعملية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم، فالقائد يحتاج إلى التمكين من مرؤوسيه وفريق العمل يحتاجون إلى تمكينهم من قائدهم.

ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير جزءا من العاملين، يشاركهم همومهم ومشاكلهم، ويتعاون معهم ويسهل عليهم تنفيذ المهام، ويشاورهم في معظم الأمور، وهذا الاهتمام والصدق والتعاون يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. ولعلّ هذه الثقة من شأنها أن تُعلي من الشعور بالرضى الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبها أيضاً، وبالتالي خلق قادة قادرين على تحمل المسؤولية، وسيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة. من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التمكين التربوي في تعزيز الثقة لدى مديري مدارس لواءي الطيبة والوسطية لأنها المديرية التي أعمل فيها.

أسئلة الدراسة

ما دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواءي الطيبة والوسطية؟

أهداف الدراسة

التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي.

أهمية الدراسة

- تبرز أهمية هذه الدراسة نظرا للحاجة إلى تطبيق أسلوب التمكين الإداري في مؤسساتنا وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ومن الناحية العملية؛ قد تفيد في تزويد صانعي القرار وراسي السياسة بأهمية تطبيق مفهوم التمكين، ومعرفة أهم الصعوبات التي تحد من تنفيذه وإيجاد الوسائل والسبل المساعدة على تنفيذ التمكين على أرض الواقع كتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس.
- الحد البشري: عينة من مديري المدارس الثانوية والأساسية.
- الحد المكاني: مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2019-2020).

مصطلحات الدراسة

- التمكين الإداري: يعرف بوترفيلد (Potterfield, 1999: 2) التمكين الإداري أنه "تعزيز قدرة الموظفين بحيث يستطيعون الاجتهاد، واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارسة أعمالهم، ومشاركتهم القرارات التي تخصهم".
- الثقة: عرفتها سمية (2009) بأنها: "الإيمان واليقين وعدم الشك، والثقة بالنفس هي الاعتماد عليها واليقين بما تستطيع فعله، وعكس الثقة بالنفس هو انعدام الثقة وهو الارتياب والشك، وعدم الركون إلى الذات، وبالتالي ضعف الإنتاج البشري وعدم القدرة على تحقيق النجاح والتقدم".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً-الإطار النظري:

يعتبر التمكين من المفاهيم القديمة التي أخذت طابعا حديثا فقد ورد في آيات كثيرة في القرآن الكريم بمعان متعددة، منها التصرف في الأرض والاستخلاف فيها، ومنها القوة والسلطان والقدرة والسيطرة والتحكم وتمكين الدين والأمن للإنسان... وغيرها. ومن هذه الآيات قوله تعالى في سورة الكهف (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (81) وقال-تعالى - (وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ * وَنُؤَيِّنُ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ الْقَصَصَ (5-6) وقوله (الَّذِينَ إِن مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) الحج (41).

ولم تخل السنة النبوية من ذكر التمكين ففي حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أبي بن كعب رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: { " بشر هذه الأمة بالسنة والرفعة والدين، والنصر، والتمكين في الأرض " } صحيح الجامع (31330).

فالدين الإسلامي يشجع المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات لرسول الله صلى الله عليه وسلم التي تحث المسلم على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله عليه وسلم، عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام يخدمه فلم يقل يوماً في أمر فعله أنس، لم فعله؟ ولم يسأله عن أمر لم يفعله، وهذا درس في التمكين وحرية التصرف، والاستقلالية، والتعلم الذاتي، والتعلم من الخطأ والمحاولة، ولا يعني ذلك بأن هذا الصحابي كان لا يخطئ ولكن كان ذلك درساً مهماً في التربية وإدارة الموارد البشرية (ملحم، 2009).

من المفاهيم الشائعة للتمكين في بداياته ما جُسد في تعريف جروف (Grove، 1971:744) على أنه "تفويض السلطة الرسمية ومنح القوة القانونية لمجموعة أو لشخص ما" ومع تطور المفهوم لاحظ المختصون أن مفهوم التمكين يُعد أوسع ويشمل التفويض، ولعل من أهم تعريفاته وأشملها هو ما جاء عند لاولروبوين (Bowen & Lawler, 1995: 32) حيث إن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

ومن هنا نستنتج أنه عندما يمنح الإنسان حرية في التصرف وتقل عملية المراقبة والتوجيه المستمر، يُعطى ثقة في النفس، واعتماداً أكبر على عملية المراقبة الذاتية، والتعلم الذاتي، وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام التي يقوم بها.

أما عربياً فمن الغريب انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، ومن الدراسات العربية الحديثة التي تولي التمكين اهتماماً كبيراً دراسة قام بها القريوتي (2004) حيث يؤكد على تزايد الاهتمام في الدول النامية بتحسين كفاية الإدارة لتحقيق أهداف تنمية طموحة، ومن هنا يحاول المعنيون الكتابة بمواضيع التنمية الإدارية، التعرف إلى مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم ببلوغ هذا الهدف.

التمكين الإداري:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (الطعاني، 2013).

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل ويعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل المسؤولية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة أعضاء هيئة التدريس، فهو معني بوضع الأهداف والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة، ومن شأن التمكين الإداري عن طريق

التدريب أن يزيد دافعية العمل ويوفر لأعضاء هيئة التدريس إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم بويين ولاور (Bowen Lawler, 1995).

أن التمكين الإداري يمنح الممكن التصرف بالشيء وكأنه يمتلكه ويسيطر عليه، ولذا من الطبيعي أن يحسن التصرف فيه ويزداد شعوره بالمسؤولية اتجاهه. وورود مصطلح التمكين في القرآن والسنة النبوية إنما يدل على أن التمكين قديم العهد حديث الاستخدام. فقد ارتبط بالإدارات الحديثة التي تعزز الثقة لدى العاملين، إذ أنها تمنح الشخص القدرة على التصرف بالمنشأة وإدارتها دون العودة إلى المرجع الإداري الأعلى وقبل التعمق في موضوع التمكين يجدر التفريق بين التمكين والتفويض.

مقومات التمكين الإداري:

التمكين الإداري من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تعمل على دعم الفاعلية عند الموظف من خلال حصوله على استقلاليتته ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه. ومن هنا يجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها وقد ذكرها ملحم (2009) في كتابه التمكين وهي:

العلم والمعرفة والمهارة:

لمعرفة المرء وخبراته دور كبير في نجاح التمكين فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي.

الاتصال وتدقيق المعلومات:

إن وجود نظام اتصال واضح وميسر ضروري جداً لنجاح التمكين، فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء.

الثقة بين المديرين والعاملين:

تعتبر الثقة من العوامل المهمة جداً والأساسية لنجاح فكرة تمكين العاملين، ولعلّ هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم (الجناعي، 2018). وانا ارى أن كل قائد يحتاج إلى الثقة بالنفس لأنها تلعب دوراً مهماً في صنع القرارات وفي كسب ثقة الآخرين. فإذا كان القائد غير متأكد من القرارات التي يتخذها أو يعبر عن درجة عالية من الشك بما يعمل فإن الاتباع بدورهم تقل ثقتهم بقائدهم ويمدى التزامه بالرؤية التي رسمها للمؤسسة.

الحوافز المادية والمعنوية:

التعزيز ضرورة لنجاح أي عمل وهو مطلب ذاتي للإنسان كبير أو صغير، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يتمكن من استثمار التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة أن يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (اليعقوب، 2004).

وإذا ما أردنا أن نمكّن موظفا ما يجب أن نستخدم واحد أو أكثر من الأساليب التي اقترحها Davis لتمكين الموظفين (اليعقوب، 2004) وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: حيث يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالمعلم المثالي، والموظف المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال.
4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: تقديم المعلومات مهم للموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
6. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
7. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين.

معوقات التمكين الإداري:

أشارت العديد من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة إلى معوقات تطبيق التمكين وأبرزها ما ذكر عند كل من (العتيبي، 2005، والعميان، 2010)، ما يلي:

1. عدم وجود التدريب المناسب: التدريب ضرورة ملحة لأي فكرة جديدة لذلك يجب على المنظمة أن تدرك أن التمكين عملية مستمرة، ليس لها حد معين، وبالتالي يجب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة، وهذا يتوافر مع وجود التدريب المستمر ليس للفرد فقط، ولكن لكل الأفراد لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم.
2. عدم كفاءة القيادة: إن للقائد دورا هاما وحيويا في تطبيق التمكين، فالمديرين هم الأساس في التطبيق السليم للتمكين، وإلا سيواجهون مقاومة شديدة من جانب العاملين.
3. سيادة البيروقراطية: تكثر الأوراق في المنظمات لأنها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات التي لا تسمح بأي مساحة للمبادرة والإبداع واعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم نظرا لوجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعله المرؤوسين وتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.
4. إن التمكين يمثل فكرة يسهل إساءة فهمها: وذلك لأنه يتداخل عند البعض مع مفاهيم وتصورات أقل شمولاً مثل المشاركة والتفويض والإنابة، وهو يمثل تغييرا جذريا في سلوك العاملين في العمل وقد لا يتطابق ذلك مع الطريقة التقليدية في فهم المديرين والعاملين لأدوارهم ووظائفهم.
5. تخوف المديرين من أن مرؤوسهم أكثر قدرة ومهارة منهم: وهذا يظهر الضعف أمام الإدارة العليا وبالتالي تلجأ الإدارة إلى الاعتماد على هؤلاء المرؤوسين نظرا لكفاءتهم العالية، مما يؤدي إلى فقدان المديرين

السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به، وهذا هو سبب معارضتهم الغير معلنه لإعداد صف ثان من متخذي القرار داخل المؤسسات التي تتبع النظام البيروقراطي في اتخاذ القرار.

6. تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات: لأنهم اعتادوا على تلقي الأوامر والتعليمات وتنفيذها، وعدم إبداء الرأي بشأنها، وعدم تحمل مسؤولية نتائجها.

التمكين الاداري والثقة التنظيمية:

مما سبق نلاحظ مدى ارتباط مفهوم الثقة التنظيمية بالعدالة والتمكين التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية، ومن المناخ الفردي التسلطي إلى المناخ التشاركي الجماعي، وإذا سادت الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية فسيحقق العديد من الفوائد التي تعود على مدرء المدارس، ومن هذه الفوائد ما أشار إليه اليعقوب (2004)، وهي على النحو الآتي:

- تحسن العلاقات الشخصية في البيئة التنظيمية، مما ينعكس على زيادة الشعور بالاطمئنان لدى جميع العاملين في كافة المستويات، وينعكس ذلك على مستوى الإنتاجية والابتكار.
- ايجاد بيئة عمل داعمة، فجميع العاملين يثقون برئيسهم، ويشعرون بالأمان والاطمئنان في العمل، مما يؤدي إلى دفع الجميع للعمل على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- ازدياد الإيجابية لدى العاملين، وكسر السلبية لديهم، وتخفيف نسبة الملل، فالثقة ارتباط إيجابي ببقاء الموظف في عمله، وضمان بعدم تركها.
- وتؤدي كذلك إلى تعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى المرؤوسين مما يؤدي إلى تحسين وتنمية ذوات العاملين وزيادة إنتاجهم بأفضل الطرق (شمام وخضير، 2005). لأن الابتكار والتطور والتجديد من أهم الخصائص للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وحاجة المنظمات إلى الابتكار هو أهم السمات المميزة لأدائها وفعاليتها (حمدي، 2011).

ثانياً-الدراسات السابقة:

- أجرت سلامة (2011) في سوريا، دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. وكانت أداة البحث هي الاستبانة. ومن أبرز نتائج الدراسة ان مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين مرتفع. وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين.
- وأجرت كل من هوبز وهويل (Hoppes & Holley, 2014) دراسة في فرنسا، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المتعلقة بجودة عضو هيئة التدريس، ومقدرته على اتخاذ القرارات والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين الأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المقابلات واتخاذ والملاحظات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن والحرم الجامعي في المشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجابياً في الثقة بينهم.

- وأجرت الخشان (2018) في الأردن، دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة الاهتمام في العمل، وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المشاركين التي تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس. وتم اعتماد الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (77) مديراً. ومن النتائج أن المشاركين أوردوا معدلات عالية من الاعتقاد بفعالية الذات ثم الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية، بينما احتل محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة المرتبة الأخيرة، أما التمكين فقد جاءت المحاور مرتبة على النحو التالي من الأعلى إلى الأدنى: المكانة، ثم الاستقلالية، ثم التأثير، ثم اتخاذ القرار، ثم النمو المهني.
- كما أجرى النصير (2019) في السعودية، دراسة هدفت إلى قياس أثر تمكين القيادات الأكاديمية المقاس حسب الأبعاد الثمانية (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، التواصل، بيئة العمل) على التطوير التنظيمي المقاس حسب الأبعاد (التكنولوجيا، الهياكل والاستراتيجيات، الخدمات، الثقافة) في جامعة الحدود الشمالية للعام 2016-2017. واستخدمت الاستبانة كأداة وتكون مجتمع الدراسة من (150) قيادياً وتم استرجاع (100) استبانة. واستخدمت الدراسة طريقة الإحصاء الوصفي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي بدرجة عالية.
- دراسة عبدالفتاح (2019) في الأردن، هدفت إلى معرفة درجة توافر التمكين الإداري ودرجة تطبيق الإشراف عن بعد والعلاقة الارتباطية بينهما في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أخذت عينة عشوائية بلغت (228) مشرفاً ومشرفة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة توافر التمكين الإداري، ودرجة تطبيق الإشراف عن بُعد جاءتا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة انه - حسب علم الباحثة-لا توجد دراسة تبين دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين انفسهم، وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها في مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة اذ انها الدراسة الاولى التي تجرى في مديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية وهذا يدل على افتقار الميدان إلى مثل هذه الدراسات.

وتشابهت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الإحصائي المسحي كدراسة سلامة (2011) ودراسة الخشان (2018)، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة كدراسة عبدالفتاح (2019) ودراسة النصير (2019).

لذا يمكن القول بأن الدراسات السابقة قد اختلفت مع الدراسة الحالية في أكثر من جانب، وتشابهت معها في جوانب عدة، ومن جانب آخر؛ فقد استفادت الباحثة من الدراسات في إعداد هذه الدراسة.

3- منهجية الدراسة واجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ويعتبر من المناهج المناسبة لإعداد أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواءي الطيبة والوسطية للعام الدراسي 2020/2019م، والبالغ عددهم (50) مديراً ومديرة وفق بيانات الموارد البشرية في المديرية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2019-2020) بما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبانة، وتم استرجاع (50) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (50) استبانة، وبنسبة استرداد بلغت (100%).

أداة الدراسة:

لغايات تطبيق أداة الدراسة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، واستندت الباحثة بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.

إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سَلَم من خمسة درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)-ملحق رقم (1)- وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (9) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات حيث كانت (42) فقرة بصورتها الأولية ليصبح عددها النهائي (41) فقرة تتعلق بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية.

1- صدق البناء (المحتوى):

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من خارج مجتمع الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة للعينة الاستطلاعية على مديرين ومديرات من مدارس مديرية تربية قصبه إربد، حيث إن مجتمع الدراسة في قصبه إربد شبيه بمجتمع الدراسة في لواءي الوسطية والطيبة. وتم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من خارج مجتمع الدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة للعينة الاستطلاعية على مديرين

ومديرات من مدارس مديرية تربية قصبة إربد، مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (1) يبين ذلك.

الجدول (1) معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال الأول: الاتصال التواصل	0.87	0.90
المجال الثاني: تفويض الصلاحيات	0.86	0.88
المجال الثالث: النمو المهني وتطوير الشخصية	0.89	0.87
المجال الرابع: النمط الإداري للمدير ودوره في تعزيز الثقة	0.91	0.90
الثبات الكلي للأداة	0.92	0.91

المعالجات الإحصائية:

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في مديرية لواء الطيبة والوسطية، وفيما يلي عرض لذلك:

4- عرض النتائج ومناقشتها

- إجابة سؤال الدراسة: ما دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية؟ وللإجابة على السؤال: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وفقاً للمجالات، وعلى النحو الآتي:

- المجال الأول- الاتصال التواصل:

تم حساب المتوسطات والانحرافات لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (2):

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (الاتصال والتواصل)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أتواصل مع رؤسائي بسهولة.	4.2	.60	1	كبيرة
2	يسهل رئيسي المباشر حصولي على المعلومات التي احتاجها	4.2	.60	2	كبيرة
7	أتواصل مع زملائي مديري المدارس لتبادل الآراء والأفكار.	4.0	.64	3	كبيرة
3	يتوفر في المدرسة قاعدة بيانات متكاملة عن كل إجراءات العمل المدرسي	3.9	.75	4	كبيرة
8	تهيء لي المديرية فرصة التواصل مع المجتمع المحلي باستمرار (عقد مجلس الآباء.....)	3.8	.80	5	كبيرة
4	تزودني المديرية بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة	3.7	.85	6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	من المدرسة				
6	توفر المديرية نظام اتصالات جيد يقدم المعلومة ببسر وسهولة.	3.6	.72	7	كبيرة
5	أ تبادل المعلومات المتعلقة بعملية مع كافة المستويات الإدارية في الوزارة والإدارات التابعة لها	3.6	.90	8	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	3.9	.45		كبيرة

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.6) و (4.2) بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على "أتواصل مع رؤسائي بسهولة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (.60). وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصت على "أ تبادل المعلومات المتعلقة بعملية مع كافة المستويات الإدارية في الوزارة والإدارات التابعة لها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (.90). وبدرجة (كبيرة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الاتصال والتواصل وأثره في عمليات التمكين داخل المدرسة، حيث إن زيادة الاتصال والتواصل داخل المدرسة سيساهم بشكل كبير في بناء جسور الثقة بين الإدارة والمعلمين، وبالتالي جاء هذا المجال بدرجة مرتفعة. كما أن زيادة فعالية الاتصال والتواصل مع الوزارة يساهم بشكل كبير في تنفيذ رؤية الوزارة ورسالتها التعليمية من خلال الاتصال الفعال مع المديرين والذين بدورهم ينقلون التعليمات وينفذونها حسب الخطط الموضوعة لهم أو التي يضعونها داخل المدرسة.

• المجال الثاني- تفويض الصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية وانحرافاتها لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (3):
الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (تفويض الصلاحيات)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	أتحمل المسؤولية في نطاق الصلاحيات الممنوحة لي.	4.3	.67	1	كبيرة جداً
7	أملك الصلاحيات اللازمة لتطوير العمل المدرسي.	4.1	.72	2	كبيرة
8	أدرس بعناية الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف عند وضع الخطط	4.1	.72	3	كبيرة
6	أستطيع اتخاذ قرارات كثيرة دون الرجوع لرؤسائي ضمن إطار الأنظمة والقوانين.	4.1	.71	4	كبيرة
4	يثق رؤسائي بالقرارات التي أتخذها في نطاق المدرسة.	4.0	.68	5	كبيرة
1	يفوض لي رؤسائي الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	4.0	.63	6	كبيرة
3	يستمتع رؤسائي لاقتراحاتي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.7	.77	7	كبيرة
2	يشاركني رؤسائي في عملية اتخاذ القرارات.	3.7	.81	8	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	4.0	.51		كبيرة

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (3.7) و (4.3) بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة (5) التي نصت على "أتحمل المسؤولية في نطاق الصلاحيات الممنوحة لي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3) وبانحراف معياري (67). وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (2) التي نصت على "يشركني رؤسائي في عملية اتخاذ القرارات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.7) وبانحراف معياري (81). وبدرجة (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى أن التمكين الإداري وممارساته يعمل على إشراك العاملين في ممارسة الصلاحيات من خلال عملية تفويض الصلاحيات، حيث إن تفويض الصلاحيات يمكن العاملين من تنفيذ رؤية رسالة المدرسة بشكل كبير، من خلال مشاركتهم في تنفيذ الإجراءات المناسبة والصلاحيات الممنوحة لهم داخل المدرسة. وربما تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى أن المديرين والمديرات يمارسون صلاحياتهم بشكل كبير من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.

• المجال الثالث- النمو المهني وتطوير الشخصية:

تم حساب المتوسطات والانحرافات لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (4):

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (النمو المهني وتطوير الشخصية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توفر لي وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي الإدارية.	3.8	.96	1	كبيرة
4	يشجعني رؤسائي على المشاركة في الندوات والدورات التدريبية.	3.4	1.0	2	كبيرة
2	تشجع الوزارة مديري المدارس للحصول على مؤهلات عليا	3.4	1.0	3	كبيرة
5	توفر لي وزارة التربية المصادر المتنوعة للتعلم الذاتي.	3.4	.85	4	كبيرة
3	هنالك تنوع في البرامج التدريبية المقدمة لمدرء المدارس بما يليب احتياجاتهم المهني.	3.3	1.0	5	متوسطة
7	تقدم الوزارة حوافز معنوية تشجع على النمو المهني.	2.8	1.1	6	متوسطة
6	تقدم الوزارة حوافز مادية مجزية على النمو المهني.	2.7	1.2	7	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.3	.87		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (2.7) و (3.8) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على "توفر لي وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي الإدارية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8) وبانحراف معياري (96). وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصت على "تقدم الوزارة حوافز مادية مجزية على النمو المهني." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.7) وبانحراف معياري (1.2) وبدرجة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تهتم بعملية التطوير والتدريب لمديري المدارس من خلال توفير البرامج الإرشادية المتعلقة بالقيادة وعمليات التمكين الإداري، لما لها من اثر كبير وإيجابي على البيئة المدرسية وزيادة الثقة بين العاملين والادارة المدرسية لكنها لا تترقي إلى طموح مديري المدارس اضافة إلى عدم ارتباطها

بحوافز مادية مجزية. كما تعزو الباحثة النتيجة المتوفرة لفقرة "تقدم الوزارة حوافز مادية مجزية على النمو المهني" بسبب الاحوال المادية للوزارة والتي تواجه صعوبات مادية، لذلك جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

• المجال الرابع- النمط الإداري للمدير ودوره في تعزيز الثقة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (5):
الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (النمط الإداري للمدير ودوره في تعزيز الثقة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أؤمن بأهمية وضرورة التمكين الإداري.	4.3	.69	1	كبيرة جداً
2	أحرص على تمكين فريق العمل في المدرسة.	4.3	.58	2	كبيرة جداً
10	اشجع فريق العمل على ممارسة العمل القيادي.	4.3	.64	3	كبيرة جداً
8	اتخذ القرارات بما يتوافق مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.	4.2	.55	4	كبيرة
12	استمع لآراء فريق العمل واختار المناسب منها.	4.2	.62	5	كبيرة
13	أشجع فريق العمل على التعاون للقيام بالمهام الموكولة لهم.	4.2	.62	6	كبيرة
18	أكافئ ذوي المبادرات الإبداعية التي تعمل على تطوير المدرسة	4.2	.82	7	كبيرة
9	أمنح فريق العمل مرونة كافية لإنجاز أعمالهم.	4.2	.61	8	كبيرة
4	أفوض بعض صلاحياتي لفريق العمل حسب كفاءتهم	4.1	.57	9	كبيرة
6	افوض بعض صلاحياتي لمن أثق بهم من فريق العمل.	4.1	.54	10	كبيرة
7	اتبع نمطاً إدارياً في المدرسة يراعي احتياجات العاملين فيها	4.0	.68	11	كبيرة
17	أثق بقدرة فريق العمل على أداء المهام.	4.0	.79	12	كبيرة
11	أشرك الطلبة في وضع قوانين وقواعد الغرفة الصفية.	4.0	.80	13	كبيرة
5	افوض بعض صلاحياتي لفريق العمل حسب اختصاصاتهم	3.9	.71	14	كبيرة
15	أشجع الفريق على إيجاد حلول للمشاكل دون العودة إلي.	3.9	.71	14	كبيرة
3	الهيكل التنظيمي في المدرسة مرن يسمح بتطبيق التمكين الإداري.	3.9	.83	16	كبيرة
16	أحدد الأعمال المفوضة لفريق العمل كتابياً.	3.9	.82	17	كبيرة
14	أشرك المجتمع المحلي في قرارات هامة للمدرسة والطلبة.	3.8	.83	18	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	4.1	.47		كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع تراوحت بين (3.8) و (4.3) بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على "أؤمن بأهمية وضرورة التمكين الإداري." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (.69). وبدرجة (كبيرة). في حين جاءت الفقرة (14) التي نصت على "أشرك المجتمع المحلي في قرارات هامة للمدرسة والطلبة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (.83) وبدرجة (كبيرة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات في المدارس لهم دراية كبيرة بأهمية استخدام الأنماط الإدارية الايجابية والتي تعمل على زيادة الثقة المتبادلة بين اطراف العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة، كما أن المديرين لديهم الإدراك المرتفع بأهمية ضرورة إشراك المجتمع المحلي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية.

التوصيات والمقترحات

استنادا إلى نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتصر الآتي:

1. ضرورة التركيز على جانب النمو المهني للمديرين من خلال الاستمرار في عقد الورشات التدريبية المكثفة والتي تعنى بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين الإداري.
2. تحديث قنوات الاتصال بين إدارات المدارس وبين الوزارة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
3. تشجيع المديرين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
4. تشجيع العاملين في وزارة التربية والتعليم من خلال تقديم الوزارة للحوافز بأنواعها سواء كانت مادية ام معنوية والتي تتعلق بالنمو المهني وتشجيع المديرين على التطوير الذاتي.
5. القيام بإجراء دراسات أخرى مشابهة، تتناول التمكين الإداري.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الجناحي، نوري عبد الودود، عمرو محمد صالح علي. (2018). العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين، دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، مجلة الدنانير العدد 12 (300).
- حمدي، نظيمة أحمد. (2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الخشان، أنعام، (2018). درجة الانهماك في العمل، وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية، 7 (22)، 192-208.
- سلامة، غيثاء. (2011). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- سمية، علي مصطفى. (2009). فعالية برنامج إرشادي مقترح لتنمية الثقة بالنفس لدى طالبات الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة (22)، غزة.
- الشماع، خليل محمد، خضير، كاظم. (2005). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطراونة، إحسين. (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد، وعمر سلطان السويعي. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام. مجلة دراسات للعلوم التربوية، 40 (307)، 305-327.
- عبد الفتاح، إيمان جميل. (2019). التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية. مج. 33، ع. 131، ج. 1، يونيو 2019. ص. 107-140.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005). "جوهر تمكين العاملين"، إطار مفاهيمي ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة في الخير بالمملكة العربية السعودية بالفترة 17-18 إبريل.

- العساف، حسين موسى. (2006). مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي التطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العميان، محمود سليمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- القريوتي، محمد. (2004). آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك. ص 1607-1636.
- ملحم، يحيى سليم. (2009) التمكين: مفهوم إداري معاصر. (ط2)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- النصير، يوسف محمد. (2019). اثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، 43 (29)، صفحات.
- اليعقوب، تمارا عادل. (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bowen k.&Lawler.S. (1995).Guidelines for designing in services training programs in Jordan, published at man soma faculty of education journal, Sep. Mansoura liniest, Egypt, (26), 1- 26
- Grove, P. (1971). Webster's Third New Int.: Dictionary of the English Language Unabridged, MA: G&G Meriam.
- Hoppes, C & Holley, K. (2014).Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators.Innovative Higher Education.39, (3): 201-216
- Potterfield, T. (1999). The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace. CT: Quorum Book.