

Administrative empowerment of school principals and its relationship to organizational trust from the viewpoint of teachers in Karak Governorate

Sahar Rashid Rawashdeh

Ministry of Education || Jordan

Hassan Ahmed Al-Taani

Mutah University || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the level of administrative empowerment of school principals and its relationship to organizational trust from the viewpoint of teachers in Karak Governorate. To achieve the study objectives, a questionnaire was developed for the purpose of collecting data, and its validity and reliability were confirmed.

The study reached the most important results: the respondents' perceptions of the administrative empowerment variable with its dimensions were medium, and the respondents' perceptions Towards the variable of organizational confidence in its dimensions came in a medium degree, as the results of the study showed that there is a correlative relationship with statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between administrative empowerment in all its dimensions and organizational culture in all its dimensions, the results also indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in school teachers' estimates of the level of organizational confidence and the level of administrative empowerment attributed to variables (gender, educational qualification, experience).

In light of the results obtained, the researcher recommends; enhancing the level of administrative empowerment among school teachers by giving them administrative powers and allowing them to participate in making decisions, and improving the level of organizational confidence of school teachers by providing them with various opportunities for learning, training and development.

Keywords: administrative empowerment, organizational trust, school teachers, Karak Governorate.

التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

سحر رشيد الرواشدة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

حسن أحمد الطعاني

جامعة مؤتة || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تصورات المبحوثين لمتغير التمكين الإداري بإبعاده قد جاءت متوسطة، كما أن تصورات المبحوثين نحو متغير الثقة التنظيمية بأبعادهما جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين التمكين الإداري بجميع أبعاده والثقافة التنظيمية بجميع أبعادهما، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات معلمي المدارس لمستوى الثقة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري يُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحثان: بضرورة تعزيز مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس من خلال منحهم صلاحيات إدارية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس من خلال إتاحة فرص متنوعة لهم للتعليم والتدريب والتطوير.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الثقة التنظيمية، معلمي المدارس، محافظة الكرك.

مقدمة.

تلعب الإدارة المدرسية دورًا بارزًا ومميزًا في إحداث التغييرات والتطورات اللازمة لإنجاح العملية التربوية والتعليمية، من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات منطوية بها، مما أدى إلى بروز دور جديد لمدير المدرسة بصفته قياديًا مُبدعًا ومُفكرًا بارعًا، يُتيح الفرص للعاملين معه للمساهمة في تطوير الأداء التربوي وتجديده، لذلك فإنه من الضروري إعطاء مديري المدارس صلاحيات واسعة ومنحهم التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز (الجرايدة والمنوري، 2014).

ويتمثل مفهوم التمكين الإداري بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيبي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات (النعيمي، 2018).

وقد أشار Mestry (2017) إلى أن التمكين الإداري يعني تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع، مع عدم تنفيذ المهام على أساس القوانين الجامدة، حيث تعتبر القوانين والأنظمة في التمكين الإداري على أنها وسائل مرنة تهدف إلى تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.

ويُعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند تنفيذهم لمهامهم الوظيفية، من خلال توفير الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم، مع توفر بيئة عمل ملائمة، وتأهيل المديرين فنيًا وسلوكيًا لأداء العمل المدرسي بشكل أفضل (بخاري، 2019).

ويأتي التمكين الإداري وهو موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويُعتبر الأساس الذي يُمكن المدير من ممارسة سلطة بأكمل وجه، وتحمل مسؤوليات منصبه، ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات ويفرض أنماطًا سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (الطعاني والسويبي، 2013).

من جهة أخرى، تُعد الثقة التنظيمية من أهم العوامل التي تُحدد فعالية وكفاءة المؤسسة، حيث أن شعور الأفراد بالثقة التنظيمية يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية لكل من الفرد والمؤسسة، كاستقرار العمالة، وانخفاض

معدل دوران العمل، والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية (خوين، 2015).

وقد حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال الإدارة على اعتبار أن الإدارة تهتم بشكل كبير بالأفراد العاملين في المؤسسة، لذلك فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تحت مظلتها، قد يكون العامل الرئيسي والحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية (Ertürk, 2016).

وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية تُعد مفهوم إدراكي وغير ملموس، إلا أنها تُعبر عن توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمربطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المُطبقة، والتي يُراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية عامة، والإدارية خاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (Annamalai et al., 2010).

بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية تُعد عاملاً مُهمًا في التأثير على السلوك التنظيمي، وفي البقاء التنظيمي لكافة المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها، حيث أشارت الدراسات والأبحاث (كاظم، 2014؛ Neveu, 2009; Yeh, 2009) إلى أن الثقة التنظيمية أصبحت عاملاً محوريًا في تعزيز نجاح المنظمات وبقائها على المدى الطويل، وخاصة مع عدم اليقين في معظم بيئات العمل والإنتاج، حيث تعمل الثقة التنظيمية على تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة. وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الحاضر، تُعاني الكثير من المؤسسات التربوية بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، وذلك بسبب بقاءها لعقود طويلة تحت مظلة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وقد ظهرت الكثير من الأفكار الإدارية الحديثة في الألفية الجديدة من أجل تحسين العمل الإداري والتميز فيه وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية، كتحفيز الموظفين، والتفويض، والتمكين الإداري (فيليه وعبد المجيد، 2014).

وقد أشارت العديد من الدراسات (خوين، 2015؛ الشتوي، 2016؛ زايد، 2018) إلى ضرورة دراسة موضوع الثقة التنظيمية وربطه بمتغيرات تنظيمية في المؤسسة، وذلك للدور والفائدة الكبيرة التي تُسهم بها الثقة التنظيمية في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها واستراتيجياتها بنجاح. لذلك فإنه من الضروري دراسة موضوع الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية لما سيُسهم به في تحسين وتطوير قدرات المؤسسات التربوية على أداء مهامها بشكل أفضل.

ونظرًا لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على المفاهيم التنظيمية الحديثة فيها كالتمكين الإداري وعلاقته بالثقة التنظيمية يُعتبر من الضروريات الواجب دراستها من أجل تحسين وتطوير كفاءة المؤسسات التربوية. ومن خلال أحد الباحثين في وزارة التربية والتعليم كمساعدة مديرة وخبرتها الناتجة من علاقتها مع مديرة مدرستها والمعلمين لاحظت أن هناك تفاوت في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس.

لذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

أسئلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟
- 2- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك يُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك يُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- 5- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.
2. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية

تبرز أهمية الدراسة من تناولها لموضوع التمكين الإداري، إذ إنه يساعد المؤسسات على اكتساب خصائص وقدرات كالمرونة والتكامل والتكيف في عملياتها مما يساعدها على أداء مهامها وأنشطتها بشكل أفضل، من خلال إيجاد أفكار جديدة إبداعية لحل أي مشكلات، أيضا تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دراستها لموضوع الثقة التنظيمية وذلك لما يمثله من أهمية كبيرة لأي مؤسسة تسعى للاستمرارية وتلبي توقعات وطموحات العاملين فيها، حيث أنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها.

• الأهمية التطبيقية

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية دراستها لموضوع على قدر كبير من الأهمية التطبيقية، ولا سيما فيما يتعلق بعلاقة التمكين الإداري بالثقة التنظيمية، وتحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في الميدان التربوي لتوظيف تلك النتائج في مجال العمل التربوي.
- كما يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة مديري ومعلمي المدارس في محافظة الكرك، حيث أن هذه الدراسة ستركز على التمكين الإداري والثقة التنظيمية لما لهما من أهمية في تحسين وتطوير العملية التعليمية.
- يُضاف إلى ذلك عامل الحدائق الذي يمكن أن يُكسب هذا البحث بعض الأهمية لا سيما أنه لم يتم العثور على أي دراسة تناولت علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس بالثقة التنظيمية.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيري التمكين الإداري والثقافة التنظيمية.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك.
- الحدود المكانية: محافظة الكرك، مديريات (قصبه الكرك، المزار الجنوبي، القصر، الأغوار الجنوبية).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2019-2020.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- تمثل التعريفات الإجرائية المعايير والخطوات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها كافة، وتوضح مفهوم المتغيرات في حدود الدراسة الحالية. وتتضمن هذه الدراسة المتغيرات التالية:
- التمكين الإداري: يُمثل التمكين الإداري عملية إعطاء حرية للموظفين في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالتصرف بحرية من خلال مراقبتهم الذاتية لأنفسهم، مع ضرورة توفير جميع الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها في العمل (العتيبي، 2017).
 - ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا في هذه الدراسة على أنه درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المُعد لقياس التمكين الإداري.
 - الثقة التنظيمية: تُعبر الثقة التنظيمية عن شعور الموظف بأن المؤسسة التي يعمل بها قادرة على تهيئة الظروف الملائمة للعمل، بالإضافة إلى قدرتها على اتخاذ كافة الإجراءات التي تصبُ بمصلحة الموظف والمؤسسة (Robbins & Jude, 2007).
 - وتعرف الثقة التنظيمية إجرائيًا في هذه الدراسة على أنه درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المُعد لقياس الثقة التنظيمية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

التمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعًا ورواجًا في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أيًا كان نوعها، كما إن 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 (سلامة، 2009).

ويعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال، وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات (محمود ومحمود، 2007).

ويُعرف التمكين لغةً بأنه التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكَّنه) بمعنى جعله قادرًا على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة (ابن منظور، 2003).

أما التمكين اصطلاحاً فهو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل (العتيبي، 2005).

ويعرف التمكين بأنه منح العاملين في المؤسسة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (Mestry, 2017). بالإضافة إلى أنه القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف (Moran, 2015).

كما أن التمكين ببساطة هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم (العتيبي، 2017).

ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler) بأن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، بمعنى أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني 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 (Squire-Kelly, 2012).

ويشير الباحثان إلى أن التمكين الإداري بأنه يُمثل عملية إعطاء الموظفين حق المشاركة في عملية صنع القرارات مع توفير مساحة كافية من الحرية لهم وعدم إلزامهم بما لا يقبلونه أو بما لا يتلاءم مع مصالحهم ومصالح المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي فإن التمكين الإداري يتطلب وجود مشاركة حقيقية بين العاملين ومناخ مُلائم تتوافر فيه المستلزمات الكافية لتطوير قدرات العاملين وإمكاناتهم.

متطلبات التمكين.

إن التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في المجال التربوي ولاسيما مديري المدارس، يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

صياغة وتطوير رؤية للمؤسسة التربوية التعليمية: إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس حول ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح (الطعاني والسويبي، 2013).

ويجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتداداً للعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدٍ حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المؤسسات، إذ أن نجاح التمكين يعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة (Sharp, 2009).

بمعنى أن يكون مدير المدرسة نواة ومركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير العملية التربوية بالطريق الناجح، إن مدير المدرسة هو الأكثر رؤية لما تحتاجه العملية التربوية من تحديثات وأفكار؛ لأنه المشرف الميداني على سير هذه العملية ومن هنا تكمن أهمية تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وبالتالي عدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة، كما يُسهم ذلك من طرح فكر ورؤى جديدة تطويرية للمنظمة التعليمية والتربوية (Sharp, 2009).

كما أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المؤسسة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المؤسسة للمديرين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المؤسسة بالتأكيد تحدى للمديرين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المؤسسة وأدائهم، وبذلك تتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، تنبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج (مصطفى، 2015).

- الانفتاح وفرق العمل: لكي يشعر الأفراد في الإدارة التعليمية بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم مواردها، فالمدير الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن المعلمين في مدرسته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكار العاملين في المؤسسة التعليمية يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، إذ أن الإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة تربوية اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم (الحري، 2017).

- النظام والتوجيه: إن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المؤسسة التربوية، والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادةً ما يصاحب جهود التمكين، إذ أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط المؤسسة التعليمية؛ قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة التعليمية، وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم، ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي، مما يجنب المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى (الجرائدة والمنوري، 2014).

والنظام والتوجيه من شأنه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبية والمعاملة فمدير المدرسة وفق منحه الصلاحيات الجديدة ينبغي أن يكون بمواصفات موثوقة، وخالية من أي تأثير طائفي أو قبلي أو انحياز مناطقي، أيضاً يجب أن يكون بقدرة عالية وجرأة وحكمة تؤهله لأن يدير القرارات دون معاملة ولا محسوبية، ودون قلق من إفساد الجو العام، وهنا تبرز قيمة النظام والتوجيه كعنصر هام من عناصر التمكين الإداري، إذ أن العمل الإداري في المدرسة لا يكاد يتشابه مع أي عمل إداري آخر إذ تظل الحدود غير مرئية، ومساحات الألفة مفتوحة، لأن ههما تكتمل رسالة التعليم والتربية سواء الفكرية أو الاجتماعية، وتكمن هنا أيضاً مهارة الإدارة في الجمع بين الضبط والانضباط وبين الأسرية والتألف (العتيبي، 2017).

- الدعم والثقة والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر المديرون بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، لذلك يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة التعليمية سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين، وهذا ما يتطلب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب التربوي، ليثق

المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المدرسة وصحة ممارساتهم الصفية وغير الصفية (Mestry, 2017).

- القيادة الإدارية: الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستهدفين؛ ومشاكلهم واحتياجاتهم، لذلك يجب منح مديري المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة في بيئة عدم تأكد، كالبينة المحيطة بالقرار التربوي في العادة (Mestry, 2017).

كما أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية، التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل والعلاقة بين المدير والمرؤوسين، إذ أن دور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما دور المعلمين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (الحري، 2017).

ويشير الباحثان إلى أن تطبيق التمكين الإداري وتفعيله في المؤسسات التربوية وعلى رأسها المدرسة، يتطلب توفير نظام حوافز عادل ومُجزى سواء حوافز مادية أو معنوية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الضمانات للعاملين تُشعرهم بالأمان الوظيفي، مع ضرورة التركيز على اعتماد معايير سليمة في الترقية كالمؤهلات العلمية والقدرات، إذ أنّ هذه العناصر تُشكل الدافع الرئيسي للقيادة المدرسية لتحمل المسؤولية والمخاطرة باتخاذ القرارات الفعّالة.

الثقة التنظيمية:

تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال فترة السبعينات عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة (رشيد، 2003).

وقد حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كبير من الباحثين في السلوك التنظيمي (فليح، 2010؛ الخيري، 2014؛ كاظم، 2014) نظرًا لاعتقادهم بأن الثقة التنظيمية تعتبر أحد أهم مكونات الحياة التنظيمية، وأنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل، بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة.

كما أن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، وتقسيم العمل، ونطاق الأشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وأكدت على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد على اعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف (خوين، 2015).

بالإضافة إلى أن نجاح الثقة التنظيمية في تحسين الأداء وتميزه في أي مؤسسة يتطلب توافر عدد من الأبعاد المهمة، كتحسين السياسات الإدارية، والسلوك القيادي المميز، وتوفير فرص الإبداع، وتحقيق الذات للعاملين، وتفعيل القيم التنظيمية والشفافية في المنظمة، ودقة المعلومات المتاحة، مكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها (المرشد، 2014).

وتُعرف الثقة في اللغة بأنها وثق وهي جمع ثقات، أي وثق به، ويثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم؛ أي أنه العهد الوثيق (ابن منظور، 2003). أما اصطلاحًا فإن الثقة تُعرف على أنها الإحكام لأمر موثوق به، والاعتماد عليه استنادًا إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق

به ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها، ولا تولد مع الشخص (أبو شاويش، 2013).

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات، بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو المنظمات، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (الحوامدة والكساسبة، 2000).

بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية هي التوقع الإيجابي لدى الفرد بأن الطرف الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع فإذا نشد الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الآخر أو الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة، والتي ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية (Robbins & Jude, 2007).

وتُعرف الثقة التنظيمية على أنها رغبة طرف من الأطراف أن يكون عرضة لطرف آخر بناء على الوثوق في أن الطرف الأخير جدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه ويتصرف بحسن نية، مما يسهم بتحسين أداء الفرد وتطوير قدراته نتيجة لثقتهم بمؤسسته (Rawlins, 2008).

كما أن الثقة التنظيمية هي إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته، واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي، حيث تشتمل على توقعات سلوكية تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع، والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق وموضوعية (قموة، 2008).

ويُشير الباحثان إلى أن الثقة التنظيمية تُمثل عملية الفهم المتبادل بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها، من ضرورة التركيز على أن تسعج عملية الفهم وتتلاءم مع طبيعة الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي فإن الثقة التنظيمية تُعتبر علاقة تبادلية بين طرفين (مدير وموظف)، تعتمد بالدرجة الأولى على التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية عند الطرفين.

أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية:

إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم، وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العززي والساعدي، 2004).

كما أن هناك ضرورة توافر ثقة تنظيمية بين الأفراد العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وبينهم وبين رؤسائهم، ولهذا حدد ديمير (Demir, 2015) المنافع التي تعود على المؤسسة نتيجة توافر الثقة التنظيمية كالتالي:

1. الثقة التنظيمية تجعل العمل في المؤسسة عملاً متماسكاً، وتزيد من إنتاجية العامل وجودته.
2. تزيد الثقة التنظيمية من ولاء الموظفين للعمل بالمؤسسة.
3. تشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.
4. تشجع على الإبداع والابتكار.
5. تخفض من معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل بالمؤسسة.
6. تعمل على زيادة الكفاءة، وتحسين أداء العاملين.

بالإضافة إلى أن للثقة التنظيمية فوائد وأهمية كبيرة في المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، وقد أشار شريار (Shriar, 2014) إلى أهمية الثقة التنظيمية للمؤسسات التربوية من خلال النقاط التالية:

1. أن الثقة بين المعلمين والآباء والطالب والقيادات المدرسية، تعمل على تطوير العمل الروتيني للمدارس، وأنها تعد بمثابة مصدر أساسي للإصلاح.
 2. تعد الثقة أحد الأسس الضرورية للعلاقات البنائية بالتنظيم المدرسي، وعاملاً أساسياً في الفعالية المدرسية لأنها تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية تتميز بعلاقات مخلصه وداعمة، كما أنها تتيح التبادل المفتوح للأفكار، وتؤثر على جودة وكمية المعلومات المتبادلة، إلى جانب أنها تدعم فعالية عملية صنع القرار، وتحت على التعاون بين العاملين وتعزز من قدرتهم على التعامل مع الأزمات.
 3. تسعى بعض المدارس ذاتية الإدارة بصفة مستمرة، إلى اكتشاف طرق جديدة للتوسع في حدود الثقة، من خلال بيئة عمل قائمة على التعاون، وفرق العمل الجماعية حيث تدرك هذه المدارس أن الثقة تمكن الأطراف المشاركة في التعليم من تعزيز القيمة التي حققوها.
 4. يرتبط توافر مناخ من الثقة برفع مستوى التحصيل الطلابي، وتفعيل الاتصالات، وتحسين جودة القرارات المدرسية وتحقيق مزيد من الالتزام من جانب المعلمين، بالإضافة إلى رغبتهم في تجاوز متطلبات وظائفهم وأداء أدوار إضافية، وهو ما يعرف بالمواطنة التنظيمية.
- ويشير الباحثان إلى أن للثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس خاصة أهمية كبيرة، على اعتبارها تُشكّل عنصراً أساسياً في إحداث التطوير والتغيير في المدرسة بما يتلاءم مع متطلبات العصر، بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية تُشجّع على اللامركزية في صنع القرارات، مما يُسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المدرسة والعاملين فيها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الطعاني والسويحي (2013) إلى التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وتضمنت عينة الدراسة (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري وأداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، في حين لم يظهر فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- كما هدفت دراسة خوين (2015) إلى الوقوف على أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين، والثقة بزلاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية، وطبق على عينة عشوائية (60) فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن هناك تأثير إيجابياً لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- وهدفت دراسة الشتوي (2016) التعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

المسحي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (367) مُعلِّمًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (ثقة المعلم بالمدير، الثقة بين المعلمين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل (ثقة المعلم بالمدير، وثقة المعلمين بإدارة التعليم) باختلاف متغير سنوات الخدمة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة بين المعلمين باختلاف متغير سنوات الخدمة ولصالح من خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

- هدفت دراسة كينان وبالديز (Balyer et al., 2017) إلى تحديد أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم، واتبعت الدراسة منهج البحث النوعي، وتم تحليل البيانات وفقًا لطريقة تحليل المحتوى، وأجرى الباحث مقابلات مع (20) مدرسًا تم اختيارهم وفقًا لطريقة أخذ العينات الهادفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المسؤولين قد مكنوا المعلمين من خلال توفير فرص لاتخاذ القرارات المشتركة، وتحسين وضعهم، وجعل المدارس أكثر الأماكن جاذبة، وبناء علاقات على مبادئ الثقة والتواصل بين المعلمين. ومع ذلك، لا يدعم المسؤولون المعلمين بشكل كافي التطوير المهني، وتطوير الكفاءة الذاتية، ودعم استقلالهم أو توظيفهم لهم في بعض الأدوار الإدارية.

- وقام بوياسي، كارساي، وبوزكوس (Boyaci et al., 2018) بدراسة هدفت تحديد ما إذا كانت الثقة التنظيمية تلعب دورًا في تأثير قيادة مديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين. في الدراسة التي أجريت وفقًا للمنهج السببي الواقعي، تم تحليل بيانات من (2561) مدرسًا يعملون في محافظة شانلورفا في روسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تؤثر بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية. كما أن مديري المدارس يظهرون مستويات كافية من القيادة والمعلمين يثقون في منظماتهم ولديهم الرضا الوظيفي، وتؤثر القيادة على الثقة التنظيمية على مستوى عال جدًا، كما أن الثقة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل معتدل.

- كما هدفت دراسة العتيبي (2017) إلى تعرف مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي بلغت (106) مديرة و (55) مشرفة إدارة مدرسية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعًا، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الكفاءة الذاتية لصالح مديرة المدرسة، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح مشرفة الإدارة المدرسية، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير جهة التعيين في بُعد الحوافز لصالح من جهة تعيينهم (وزارة التعليم) وفي معوقات التمكين الإداري لصالح من جهة تعيينهم (مالك المدرسة).

- وأجرت زايد (2018) دراسة هدفت التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وبلغت عينة الدراسة (400) معلمًا ومعلمة من مُعلمي المدارس الحكومية في مديرية جنين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة

- مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة).
- أجرى كارس وإيناندي (Kars & Inandi, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوكيات مديري المدارس والثقة التنظيمية للمعلمين، وعلى أي مستوى تتنبأ سلوكيات القيادة بالثقة التنظيمية للمعلمين، واتبعت الدراسة منهج المسح الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة (722) معلم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: تظهر النتائج وجود علاقة هامة وإيجابية بين سلوكيات القيادة الديمقراطية وجميع أبعاد الثقة التنظيمية، في حين أن سلوكيات القيادة الاستبدادية لها علاقة هامة وسلبية مع جميع أبعاد الثقة التنظيمية، كما أن القيادة الديمقراطية هي أهم مؤشر على الثقة الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الديمقراطية هي المؤشر الوحيد الهام والإيجابي للثقة في الزملاء والطلاب وأولياء الأمور، على الرغم من انخفاضها.
- قام تسيجاي (Tsegaye, 2018) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى تمكين مديري المدارس الثانوية العامة من أداء أدوار قيادية تعليمية في منطقة أمهرة في إثيوبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على البيانات الكمية والمتمثلة بالاستبانة، والبيانات النوعية والمتمثلة في المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (358) معلمًا و (76) مديرًا للبيانات الكمية، بالإضافة إلى (6) مدراء و (12) مالكًا للعمليات الأساسية للمعلمين والمديرين وتطوير المشرفين للبيانات النوعية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المديرين نسبو الكثير من تمكينهم للوصول إلى الموارد والدعم من المشرفين، كما أنهم نسبو الكثير من تصوراتهم إلى أنفسهم، بالإضافة إلى تحديد أهم العوائق في سبيل تمكين مديري المدارس والمتمثلة في الدعم غير الكافي للإدارة العليا، ونقص الوعي، وغياب اللوائح الواضحة حول طرق وأدوات التمكين، وعدم كفاية الأموال، والتدخل غير المبرر من كبار القادة، وترهيب مديري المدارس، وتعزيز التعديل غير الضروري لمديري المدارس.
- وهدفت دراسة بخاري (2019) إلى تعرف دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير للبنات بمدينة الرياض في التحول إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظرهن، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات التنظيمية للتحول الإداري إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظر قائدات مدارس التطوير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع قائدات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة الرياض والبالغ عددهن (70) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: هناك درجة موافقة عالية لدى أفراد عينة الدراسة نحو دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، كما ان أبرز أدوار التمكين الإداري تتضمن دور ممارسة تطوير الشخصية والنمو المهني، المشاركة في صنع القرار، ممارسة تفويض السلطة، ممارسة الحرية والاستقلالية، ممارسة الدعم والحوافز.
- أجرى ريفيرا وإيبارا (Rivera & Ibarra, 2020) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين مدى تمكين مديري المدارس الابتدائية العامة ووظائفهم تجاه إدارة المدرسة في منطقة ألياجا نويفا إيسيجا في الفلبين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (18) مدير مدرسة ابتدائية عامة، أوضحت النتائج أن مستوى التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مهمة للغاية مع سلامة المدرسة ونظامها، وفرص التعلم، والوقت الذي تستغرقه المهمة، والقيادة التعليمية.

تعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بالتمكين الإداري والثقة التنظيمية، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بشكل كبير مما ساهم في إغناء موضوع الدراسة الحالية، سواء كان ذلك في

مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة، إلا أن هناك أوجه شبه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وبالنسبة لأوجه الشبه فمنها إن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي التمكين الإداري والثقة التنظيمية كمتغيرات للدراسة، على الرغم أن الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل.

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها على النحو الآتي: تناولت بعض الدراسات السابقة التمكين الإداري وعلاقته في متغيرات متعددة، مثل متغير الرضا الوظيفي في دراسة (الطعاني والسويبي، 2013)، أو مع التحول إلى مدرسة المستقبل في دراسة (بخاري، 2019)، وبالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية فقد تناولت الدراسات السابقة هذا المتغير وربطته مع متغيرات أخرى، مثل متغير الانتماء التنظيمي في دراسة زايد (2018). أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالثقة التنظيمية وهذا ما ميزها عن الدراسات السابقة.

تميزت أيضا هذه الدراسة باختلاف مجتمع الدراسة حيث طبقت على معلمي المدارس الحكومية في محافظ الكرك، على عكس الدراسات السابقة والتي طبقت على مجتمعات مختلفة، مثل دراسة (العتيبي، 2017) والتي طبقت على مديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، ودراسة (الجرايدة والمنوري، 2014) والتي طبقت على مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان.

كما تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت متغير التمكين الإداري وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس، وقد تم إعدادها في محافظة الكرك، وهذا ما ميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت متغيري التمكين الإداري والثقافة التنظيمية بشكل منفصل، بالإضافة إلى أن جميع الدراسات السابقة تم إعدادها بمناطق مختلفة عن محافظة الكرك، سواء خارج الأردن أو داخله.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك، والبالغ عددهم (9600) معلم ومعلمة، بنحو (4200) معلم و (5400) معلمة (حسب إحصائيات مديرية شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك لعام 2019).

وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على جدول تحديد عينة الدراسة للعالمين كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، بنحو (370) مُعلِّمًا ومُعلِّمة، حيث تم توزيع (370) استبانة عليهم استرد منها (340) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (91.89%) من مجموع الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة لغايات الباحث العلمي، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	168	49.4%
	إناث	172	50.6%
	الكلي	340	100.0%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	11.2%
	5- إلى أقل من 10 سنوات	209	61.5%
	10 سنوات فأكثر	93	27.3%
	الكلي	340	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	150	44.1%
	دبلوم عالي	100	29.4%
	ماجستير فأعلى	90	26.5%
	الكلي	340	100.0%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تضمنت أدوات الدراسة ثلاثة أقسام، القسم الأول عُني بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، أما القسم الثاني فُعني بالأداة المتعلقة بمتغير التمكين الإداري وكل بُعد من أبعاده، حيث تم الاعتماد في تطوير هذه الأداة على دراسة (بخاري، 2019) ودراسة (الحري، 2017)، والقسم الثالث عُني بالأداة الخاصة بمتغير الثقة التنظيمية وكل بُعد من أبعاده، حيث تم الاعتماد في تطوير هذه الأداة على دراسة (خوين، 2015) ودراسة (كاظم، 2014)، وقد تم صياغة الإجابة على فقرات هذه الأداة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات، تتراوح بين (أوافق بشدة ولا أوافق بشدة) بوزن نسبي (5-1).

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري وصدق البناء الداخلي كما يلي:

الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية والمتكونة من (53) فقرة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بلغ عددهم (8) محكمين (ملحق ب)، حيث طُلب إليهم إبداء رأيهم حول شمولية الفقرات، وانتمائها للمجال ومناسبة الصياغة اللغوية ومدى وضوح الفقرات، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مُناسبًا، وتم الأخذ بالملاحظات بنسبة إجماع (80%) وقد جاءت توصيات المحكمين بحذف فقرتين، مع إعادة صياغة بعض الفقرات في أداة الدراسة والتي بلغ عددها (10) فقرات، وإضافة فقرة واحدة، وبالتالي تضمنت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (52) فقرة.

صدق البناء الداخلي:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء الداخلي، حيث تم تطبيق الأداتين على عينة استطلاعية، تم اختيارها عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، بلغت (50) فرداً، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجة الفرد على الفقرة ودرجته الكلية على الأداة، والجدولين (2) و (3) يوضحان ذلك:

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة الفرد على الفقرة ودرجته الكلية على أداة التمكين الإداري

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.568**	9	.413*	17	.399*
2	.434*	10	.567**	18	.604**
3	.462*	11	.542**	19	.348*
4	.523*	12	.602**	20	.465*
5	.449*	13	.379*	21	.593**
6	.375*	14	.443*	22	.611**
7	.456*	15	.374*	23	.436*
8	.455*	16	.544**	24	.476**

* تعني دالة عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ ** تعني دالة عند مستوى $(0.01 \leq \alpha)$

يتبين من الجدول (2) بأنه تحقق لأداة التمكين الإداري مؤشرات صدق مناسبة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.348- .611) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$.

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة الفرد على الفقرة ودرجته الكلية على أداة الثقة التنظيمية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.437*	11	.613**	21	.449**
2	.589*	12	.462*	22	.610**
3	.399*	13	.375*	23	.434*
4	.434*	14	.354*	24	.416*
5	.374*	15	.567**	25	.602**
6	.567**	16	.544**	26	.413*
7	.379*	17	.542**	27	.449*
8	.443*	18	.465*	28	.375*
9	.374*	19	.436*		
10	.375*	20	.593**		

* تعني دالة عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ ** تعني دالة عند مستوى $(0.01 \leq \alpha)$

يتبين من الجدول (3) بأنه تحقق لأداة الثقة التنظيمية مؤشرات صدق مناسبة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.354- .613) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$.

ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ومعاملات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون، والجدول (4) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا ومعاملات التجزئة النصفية لأبعاد التمكين الإداري، في حين أن الجدول (5) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا ومعاملات التجزئة النصفية لأبعاد الثقة التنظيمية.

جدول (4) معامل الثبات كرونباخ ألفا ومعاملات التجزئة النصفية للتمكين الإداري

البعد	معامل كرونباخ ألفا	معاملات التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان - براون
تفويض السلطة	0.83	0.81
فرق العمل	0.80	0.79
التدريب	0.82	0.80
الاتصال الفاعل	0.81	0.79
تحفيز العاملين	0.79	0.77

نلاحظ من الجدول (4) أن معاملات الثبات لأبعاد التمكين الإداري تراوحت بين (0.79-0.83)، كما يظهر الجدول نتائج معاملات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون حيث تراوحت قيمها (0.77 - 0.81)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول (5) معامل الثبات كرونباخ ألفا ومعاملات التجزئة النصفية للثقة التنظيمية

المقياس	معامل كرونباخ ألفا	معاملات التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان - براون
الثقة في مدير المدرسة	0.79	0.77
الثقة في زملاء العمل	0.82	0.80
الثقة في الإدارة العليا	0.81	0.79

نلاحظ من الجدول (5) أن معاملات الثبات لأبعاد الثقة التنظيمية تراوحت بين (0.79-0.82)، كما يظهر الجدول نتائج معاملات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون حيث تراوحت قيمها (0.77 - 0.80)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض البحث العلمي.

طريقة تصحيح أداة الدراسة:

تم الطلب من المعلمين أن يجيبوا على أداة الدراسة بطريقة فردية، وفق تدرج ليكرت الخماسي، بحيث يختار خياراً من خمسة وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، وتكون أعلى درجة يمكن الحصول عليها على المقياس (260) وأدنى درجة (52)، ويتم الحكم على المستوى في أداة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة} / \text{المستويات}$$

$$5 - 1 = 4 = 3 \div 1.33$$

وبالتالي فإن معيار الحكم كما يلي:

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
منخفض	1-2.33

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
متوسط	3.67 - 2.34
مرتفع	3.68 فما فوق

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package For Social Sciences – SPSS 25).

1. السؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. السؤال الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. السؤال الثالث: تحليل التباين الأحادي (Univariate Anova).
4. السؤال الرابع: تحليل التباين الأحادي (Univariate Anova).
5. السؤال الخامس: معامل ارتباط بيرسون، لحساب درجة العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (6) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	تفويض السلطة	3.43	.26	متوسطة
5	فرق العمل	3.00	.28	متوسطة
2	التدريب	3.25	.39	متوسطة
3	الاتصال الفاعل	3.15	.28	متوسطة
4	تحفيز العاملين	3.08	.33	متوسطة
-	التمكين الإداري	3.18	.14	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.14)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "تفويض السلطة" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "التدريب"، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبدرجة موافقة متوسطة، يليه في المرتبة الثالثة بُعد "الاتصال الفاعل" بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبدرجة موافقة

متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد "تحفيز العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد "فرق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً. يعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك يفضلون إتمام المهام الإدارية وتنفيذها بنفسهم فقط، على اعتبار أن المعلم موجود في المدرسة من أجل تعليم الطلبة والاهتمام بشؤونهم، لذلك نجد أن مديري المدارس لا يمنحوا المعلمين المرونة الكافية لأداء مهامهم الموكلة إليهم. وقد يُعزى ظهور مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى مديري المدارس إلى أن الثقة والتعاون بين مدير المدرسة والمعلم ليست بالمستوى المطلوب، حيث أن بعض مديري المدارس لا يحبذون العمل ضمن فريق واحد ولا يشجعوا المعلمين على العمل التعاوني، وهذا ما قد يتسبب بفقدان الثقة بين عناصر العملية التعليمية. كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإجراءات والتعليمات المعمول بها في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تتسم بوضوح جزئي، حيث أن المدارس لا تحتوي على نظام معلومات متكامل لمساعدة صُنّاع القرار، بالإضافة إلى إيجاد بعض المعلمين صعوبة في التواصل مع أصحاب القرار لشرح مواقفهم وقراراتهم، حيث أن عدم وجود وسائل اتصال فاعلة ومتطورة تُسهّم بإضعاف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجرائدة والمنوري، 2014)، ونتيجة دراسة (الحربي، 2017)، في حين أن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2017)، ودراسة (الطعاني والسويحي، 2013).

● إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (7) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	الثقة في مدير المدرسة	3.09	.21	متوسطة
1	الثقة في زملاء العمل	3.47	.24	متوسطة
3	الثقة في الإدارة العليا	3.05	.20	متوسطة
-	الثقة التنظيمية	3.20	.13	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.13)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "الثقة في زملاء العمل" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "الثقة في مدير المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبدرجة موافقة متوسطة، يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "الثقة في الإدارة العليا" بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

تُعزى هذه النتيجة إلى وجود اضطراب وتخبُّط في طبيعة العلاقة التي تربط معلمي المدارس في الإدارة العليا والمتمثلة في مديرية التربية ووزارة التربية والتعليم، حيث أن مثل هذه العلاقات غير الجيدة ستؤدي إلى زعزعة مستوى الثقة بين الطرفين، وهذا ما يؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس.

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين ليست بالعلاقة المتكاملة، بل إنها قد تتضمن العديد من المشاكل والعلاقات غير المهنية، وهذا ما يجعل المعلم لا يشعر بالطمأنينة حين مناقشته لقضاياها مع مدير المدرسة من جهة، ومن جهة أخرى فإن مدير المدرسة سيتعامل بطريقة غير مهنية نوعاً ما مع أخطاء المعلمين وتجاوزاتهم إن حدثت، وبالتالي فإن مثل هذه المعوقات ستضعف مستوى الثقة التنظيمية لدى مُعلمي المدارس في محافظة الكرك. فعلى الرغم من أن بعض مديري المدارس يهتمون بتوظيف مهارات المعلمين بمهنية مما قد يُساعد على تنمية الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس، إلا أنه في بعض الحالات قد لا يُراعي مديري المدارس مشاعر وأحاسيس المعلمين مما قد يؤثر عكسيًا على مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

وقد يُعزى ظهور المستوى المتوسط للثقة التنظيمية لدى مُعلمي المدارس في محافظة الكرك إلى طبيعة العلاقة التي تربط المعلمين فيما بينهم من جهة، ومع مهنة التعليم من جهة أخرى، وهذا ما قد يؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لديهم، حيث أن شعور المعلم بأهمية مهنته والانتماء لها يُحسن من مستوى الثقة التنظيمية لديه. بالإضافة إلى أن ارتباط المعلمين فيما بينهم بعلاقات اجتماعية طيبة وحرصهم على مساعدة بعضهم البعض، وتبادلهم للمعلومات والمعارف فيما بينهم سيؤدي حتمًا إلى تطور مستوى الثقة التنظيمية لديهم، وهذا ما يظهر واضحًا من خلال حرص معلمي المدارس على العمل بروح الفريق وتجنبهم لنشر الإشاعات المُسيئة عن بعضهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كاظم، 2014)، ونتيجة دراسة (الشتوي، 2016)، في حين أن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (زايد، 2018).

- إجابة السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك يُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول رقم (8).

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	168	3.17
	أنثى	172	3.19
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	150	3.19
	دبلوم عالي	100	3.19
الخبرة التعليمية	ماجستير فأعلى	90	3.16
	أقل من 5 سنوات	38	3.18
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	209	3.19
	10 سنوات فأكثر	93	3.16

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن هناك فروقًا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وللتعرف على هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول (9) نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري يُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.035	1	.035	1.778	** .183
المؤهل العلمي	.073	2	.037	1.804	** .166
الخبرة	.042	2	.021	1.036	** .356
الخطأ	6.305	322	.020		
المجموع	3456.230	340			

** غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات معلمي المدارس لمستوى التمكين الإداري يُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس في محافظة الكرك يعيشون بيئة مدرسية مُتشابهة إلى حد كبير، حيث أن أغلب الظروف التي يواجهها معلمو المدارس تؤثر عليهم بنفس الطريقة على الرغم من اختلاف جنسهم وخبرتهم ومؤهلهم العلمي.

وقد يُعزى عدم وجود فروق في تقديرات معلمي المدارس لمستوى التمكين الإداري يُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، إلى أن معظم معيقات أو محفزات تمكين المعلمين إدارياً ترتبط بقوانين مهنة التعليم والعلاقات المكونة للبيئة المدرسية، لذلك فإن فروقاتهم الشخصية والوظيفية لا تؤثر على مستوى تمكينهم الإداري، كما أن مستوى التمكين الإداري للمعلمين يرتبط بمهنية واسلوب قيادة مدير المدرسة بشكل أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الشخصية للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحري، 2017)، ونتيجة دراسة (الجرادة والمنوري، 2014).

- إجابة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك يُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول رقم (10).

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	168	3.19
	أنثى	172	3.21
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	150	3.18
	دبلوم عالي	100	3.24
	ماجستير فأعلى	90	3.20
الخبرة التعليمية	أقل من 5 سنوات	38	3.19
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	209	3.19
	10 سنوات فأكثر	93	3.22

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وللتعرف على هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (11) يوضح نتائج ذلك.

جدول (11) نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية يُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.033	2	.017	.981	**0.376
المؤهل العلمي	2.687	1	2.687	.002	**0.968
الخبرة	.051	2	.026	1.518	**0.221
الخطأ	5.453	322	.017		
المجموع	3499.780	340			

** غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات معلمي المدارس لمستوى الثقة التنظيمية يُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل كأسلوب قيادة مدير المدرسة، وطبيعة العلاقات التي تربط عناصر العملية التعليمية في بينهم، لذلك فإن أي اختلاف في خصائص معلمي المدارس الشخصية والوظيفية لن تؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لديهم. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع معلمي المدارس في محافظة الكرك يُعانون من نفس الظروف على اختلاف جنسهم وخبرتهم ومؤهلم التعليمي، حيث أن طبيعة العلاقات في البيئة المدرسية لا تتأثر بالخصائص الشخصية لمعلمي المدارس على قدر تأثرها بالعوامل الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشتوي، 2016)، ونتيجة دراسة (زايد، 2018).

● إجابة السؤال الخامس: "هل توجد علاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟"

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فريق العمل، الاتصال الفاعل، تحفيز العاملين) والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) والجدول رقم (12) يوضح نتائج ذلك. جدول رقم (12) يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري وكلّ بعد من أبعاده والثقة التنظيمية وكلّ بعد من أبعادها

الأبعاد التابعة								الأبعاد المستقلة
الثقة في المدير		الثقة في الزملاء		الثقة في الإدارة العليا		الكلي		
معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	
.110*	.043	.146**	.007	.143**	.008	.114*	.035	تفويض السلطة
.115*	.042	.143**	.006	.123*	.031	.143**	.004	فريق العمل
.110*	.044	.107*	.048	.108*	.047	.113*	.038	التدريب
.124*	.022	.135**	.004	.125*	.021	.133**	.005	الاتصال الفاعل
.111*	.044	.145**	.008	.152**	.003	.149**	.004	تحفيز العاملين
.151**	.003	.149**	.004	.153**	.002	.162**	.001	الكلي

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ * ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (12)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتمكين الإداري، والثقة التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية ككل (0.162)، وهي قيمة إيجابية تؤكد أثر التمكين الإداري في الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك، وكانت أقوى هذه العلاقات مع بعد (تحفيز العاملين)، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.149)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة مع بعد (التدريب)، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.113).

تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التمكين الإداري لمعلمي المدارس ودوره الكبير في مساعدتهم على ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بالعمل المدرسي، حيث أن التمكين الإداري يُمثل الركيزة الأساسية لأي عملية إصلاح تربوي على اعتبار أن التمكين الإداري يُسهم بشكل كبير في مساعدة معلمي المدارس على مواجهة التطورات والتحديات في البيئة المدرسية، من خلال ما يفرضه من أنماط سلوكية تتلاءم مع طبيعة العمل المدرسي، والقرارات المتعلقة به، لذلك فإنه من الطبيعي أن يؤثر التمكين الإداري على مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الآثار الإيجابية لتمكين معلمي المدارس إدارياً ومن أهمها رفع الروح المعنوية للمعلمين، من خلال منحهم السلطة والصلاحيات المرنة لاتخاذ بعض القرارات المهنية المتعلقة بالعملية التعليمية، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على ضمان استمرارية المؤسسة التعليمية نتيجة تحسين ثقة المعلمين بعملهم المدرسي، مما يؤثر بشكل إيجابي على كفاءتهم وأدائهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس يرتبط بشكل كبير بطبيعة الظروف التي يتعرضون لها في البيئة المدرسية، حيث أن تعرض المعلم لظروف مُلائمة كالمساحة له بالمشاركة في النقاشات والقرارات المتعلقة بالأمر المهني والتعليمية في المدرسة، ومنحه المرونة الكافية والملائمة للتصرف في طريقة أداء المهام الموكلة إليه، ستحسن من مستوى الثقة التنظيمية لديه، وعلى العكس من ذلك فإن وجود ظروف عمل غير ملائمة تسود البيئة المدرسية كعدم وجود تعاون بين معلمي ومدير المدرسة سيؤدي حتماً إلى إضعاف مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

ويُعزى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الكرك إلى أن التمكين الإداري يُسهم بشكل كبير في تعزيز دوافع المعلمين الحقيقية للعمل المدرسي كالكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، وإحساس المعلم بتأثيره وقدرته على تغيير واقع العمل، نظراً لمشاركته في العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الفوائد المتعددة التي تعود على المعلم والمدرسة جراء تطبيق التمكين الإداري، حيث أن تمكين المعلمين إدارياً يُسهم وبشكل كبير في انخفاض نسبة غياب المعلمين، وتحقيق مكانة متميزة للمدرسة، بالإضافة إلى زيادة التعاون في حل المشكلات، وارتفاع القدرات الإبداعية للمعلمين، وإشباع حاجات المعلم من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه للمدرسة، وكل هذا سيؤثر إيجاباً على مستوى ثقة المعلم التنظيمية.

التوصيات والمقترحات.

- بالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
1. تعزيز مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس من خلال منحهم صلاحيات إدارية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، نظرًا لفائدة التمكين الإداري في تحسين مخرجات العملية التعليمية.
 2. تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس من خلال إتاحة فرص متنوعة لهم للتعلم والتدريب والتطوير، مما يُسهم في تطوير أدائهم وتعزيز إحساسهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
 3. تقديم الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات لمديري المدارس حول أهمية تمكين المعلمين، ودوره الكبير في تنمية العملية التعليمية التعلمية في المؤسسات التربوية.
 4. إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوعي التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس، وربطها ببعض المتغيرات الوسيطة كالمستوى الاجتماعي والاقتصادي للمعلم، ومستوى الطموح، وعدد الدورات التدريبية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم (2003). قاموس لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو شاويش، نسرين غانم (2013). محددات الثقة التنظيمية وأثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بخاري، خلود (2019). دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 8 (2)، 1-15.
- الجرايدة، محمد؛ والمنوري، أحمد (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 20 (1)، 41-85.
- الحربي، متعب (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية، 2 (3)، 325-370.
- الحوامدة، نضال؛ والكساسبة، محمد (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، دراسة ميدانية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 4 (2)، 141-196.
- خوين، سندس (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 35 (1)، 119-143.
- الخيري، منى حسن (2014). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- رشيد، مازن (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الأمنية الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة معهد الإدارة العامة، 43 (3)، 12-22.
- زايد، أسماء (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

- سلامة، عبد العظيم (2009). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي. مجلة مستقبل التربية العربية، 15 (55)، 31-15.
- الشتوي، سليمان (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة العلمية، كلية التربية جامعة أسيوط، 32 (2)، 323-286.
- الطعاني، حسن؛ والسويحي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، 40 (1)، 327-305.
- العتيبي، سعد (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 نيسان، الخبر، السعودية.
- العتيبي، غلباء (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 173 (2)، 701-629.
- العنزي، سعد علي؛ والساعدي، مؤيد يوسف (2004). الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 10 (2)، 23-1.
- فليح، حكمت (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83 (2)، 202-166.
- فليليه، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قموة، سحر عيسى (2008). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية لدراسات العليا، الأردن.
- كاظم، أميرة (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (31)، 227-249.
- محمود، سماح؛ ومحمود، اسيل (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد، 67 (2)، 211-195.
- المرشد، منى عبد الهادي (2014). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- مصطفى، منار (2015). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- النعيمي، علي (2018). المكنة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر رؤوسهم. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 30، 394-382.

ثانياً- المراجع بالأجنبية:

- Annamalai T, Abdullah AK, Alazidiyeen NJ. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*,13 (4), 623-632.
- Balyer, A., Kenan, O & Yildiz, A. (2017). Teacher Empowerment: School Administrators' Roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70 (1), 1-18.
- Boyaci, A., Karacabey, M & Bozkus, K. (2018). The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of School Administrators on Job Satisfaction of Teachers. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 24 (3), 437-482.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory& Practice*, 15 (3), 621-634.
- Ertürk, A. (2016). Analyzing of Organizational Trust in Secondary Schools in Turkey. *Int J Edu Sci*, 14 (1,2), 45-54.
- Kars, M & Inandi, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74 (1), 145-164.
- Krejcie & Morgan. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37 (1), 1-11.
- Moran, K. (2015). Teacher Empowerment: school administrators leading teachers to lead. PhD thesis, YOUNGSTOWN STATE UNIVERSITY.
- Neveu, V. (2009). Organizational trust: definition and measurement. *Journal of work Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 3, PP. 11-22 .
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2 (2), 1- 21.
- Rivera, P & Ibarra, F. (2020). The Extent of Principals' Empowerment and Their Functions towards Management of Public Elementary Schools. *Indonesian Research Journal in Education*, 4 (1), 188-203.
- Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*, 12th ed., Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Casey, J. (2015). How to Build Trust. Retrieved February 8, 2020, from: <http://www.wikihow.com/Build-Trust>.
- Sharp, D. C. (2009). A study of the relationship between teacher empowerment and principal effectiveness. (Doctoral dissertation). Baker University, Baldwin City, KS.
- Shriar, J. (2014). Secrets on How to Build Trust as a Leader. Retrieved February 8, 2020, from: <https://www.officevibe.com/blog/8-secrets-buildtrust-leader>.

- Squire-Kelly, V. D. (2012). The relationship between teacher empowerment and student achievement. Electronic Theses & Dissertations.
- Tsegaye, M. (2018). Empowering public secondary school principals to perform instructional leadership roles in the Amhara region, Ethiopia. Mater thesis, University of South Africa, Pretoria.
- Yeh, T. (2009). The Relationship between Organizational Trust and Occupational Commitment of Volunteers" The Journal of Human Resource and Adult Learning, 5 (1).