

## "بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية"

### اسماء الباحثين المشاركين:

أ.د. عبد الناصر القدومي ، مي جعيدي ، صفية ترتير ، صدام كوبري ، محمد القاسم ، سميرة عليان.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ومعرفة مستوى تمكين مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وتكوّن مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021/2020) ووصل عددهم 903 مدير ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، وقد بلغ حجم العينة (130) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء مقياس للتمكين الإداري من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتكون في صورته الأولى من 75 فقرة، وتؤكد الباحثون من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى بنية عاملية لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية مكونة من ثلاث عوامل تمثلت في التأثير والتأثر، وتفويض السلطة والنمو المهني، ويمكن اختزال مجالات المقياس إلى مجال واحد وهو مجال التأثير والتأثر حيث يسهم في تفسير ما نسبته 89,5% من التمكين الإداري، كما توصلت الدراسة إلى صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس من خلال معامل الارتباط وكانت جميعها دالة إحصائياً، وتراوحت قيم معاملات الثبات بين 936، إلى 988، وبالنسبة للمقياس ككل بلغت قيمة معامل الثبات 988، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في استجابات الباحثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، بينما يوجد فروق دالة إحصائية في استجابات الباحثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير المديرية.

## المقدمة:

يشهد العالم موجة من التحديات نتيجة للتطور المعرفي والاقتصادي والتكنولوجي؛ مما دفع المؤسسات التربوية إلى تبني مفاهيم إدارية وقيادية حديثة واستراتيجيات قادرة على التطوير لاستيعاب هذه التحديات؛ وذلك بالتركيز على تمكين مواردها البشرية باعتبارهم الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة. ويتوقف نجاح المؤسسة التعليمية ودرجة تحقيقها لأهدافها بالدرجة الأولى على درجة تمكين مديريها (العتيبي، 2017). حيث يرتبط تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسات التربوية على مستوى توافر التمكين لمديريها مما يتيح لهم فرص الإبداع والإنجاز (مطلق، 2020).

ويعرّف التمكين الإداري بأنه عملية تضمين روح المسؤولية داخل العاملين في المؤسسات التربوية، وتحفيزهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار (Al-Ha'ar, 2016). ولذلك يعتمد التمكين الإداري بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والمروسين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في صنع القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم (العجرفي، 2017). ويتطلب التمكين الإداري لمديري المدارس تقديم مديري التربية والتعليم تفويض الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي وتوفير برامج التدريب المناسبة التي تلبي حاجة المديرين (المنوري والجرايدة، 2014). وتمنح مديري المدارس الحرية في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الإدارية (الروقي، 2016؛ Stacey, 2016). ومساندتهم في تقديم أفضل ما لديهم، بما يتمتعون به من مهارات وقدرات عالية، ورضا عالٍ، وانتماء تجاه مؤسساتهم ووظائفهم (الطراونة والهندي، 2017).

وتشير الدراسات إلى أن التمكين الإداري يحتاج إلى ترسيخ العمل كفريق بين عناصر العملية التربوية لتحقيق الرؤية المشتركة (الزهيري، 2008). وتوجد علاقة مباشرة بين التمكين والأداء، والهدف من التمكين هو تحسين الأداء الوظيفي وتطويره (حسونة، 2019). وأشار الدوري وصالح (2009) إلى أن التمكين الإداري يعد عاملاً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة التربوية. وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين إدارة

التغيير والتمكين الإداري بحيث أن التمكين الإداري يتأثر بشكل كبير وبدرجات متفاوتة بإدارة التغيير (الهروط، 2018). ومن هنا فإن تمكين مديري المدارس يعدّ مطلباً أساسياً للمؤسسات التربوية (خلف الله، 2017). غير أن التوجه إلى عملية تمكين مديري المدارس يواجه عوائق منها ما يتعلق بالنظام التعليمي مثل مركزية وزارة التربية والتعليم، ومنها ما يتعلق بمديري المدارس مثل تخوفهم من تحمل المسؤولية ومنها ما يتعلق بإدارة التعليم مثل عدم ثقة الإدارة العليا بمديري المدارس (النوح، 2017). وبناءً على ذلك فإن التمكين الإداري لا يمكن أن يتم دون إيمان القادة بأهميته وفائدته، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم؛ لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادرة، وتقبل التحدي (مسعود، 2012).

### مشكلة الدراسة:

وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي هل يمتلك المقياس الذي تمّ بناؤه المكونات العملية، والخصائص السيكمترية التي تتيح استخدامه لقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:  
ما المكونات العملية للتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية كما كشف عنها مقياس التمكين الإداري؟  
ما مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية؟  
هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المديرية)؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء مقياس للتمكين الإداري لمديري المدارس والكشف عن البنية العملية للمقياس لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت بشكل فرعي إلى:

1. معرفة البنية العملية لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية.
2. بناء مقياس للتمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية.
3. معرفة مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية

### أهمية الدراسة:

تعد دراسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس ذات أهمية كبيرة، ولن يتم هذا الأمر إلا بتوافر أدوات قياس مناسبة لذلك بما يتوافق مع البيئة المحلية حيث تساعد على تحديد المفهوم الدقيق للتمكين الإداري لمديري المدارس في البيئة الفلسطينية، ولذلك يمكن أن تتلخص أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- تقديم أداة قياس لقياس التمكين الإداري لمديري المدارس في فلسطين مناسبة للواقع الفلسطيني.
- بحثت الدراسة الحالية في البنية العملية للمقياس المستخدم ومعظم الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لم تبحث في البنية العملية بل اكتفت بالصدق الظاهري للمقياس.

### حدود الدراسة:

#### اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة على بناء مقياس التمكين الإداري من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية. الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية. الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية. الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2021/2020.

### مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: عملية إدارية يتم من خلالها اكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة مشاكل العمل وذلك بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر (القطار، 2012). مدير المدرسة: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية وهذا يحتاج لمهارات وله دور مهم وفعال في تطوير قيادة البرنامج التربوي (شاهين، 2011). التعريف الإجرائي للتمكين الإداري: منح الأفراد كامل الصلاحيات في المؤسسة التي يعمل فيها دون تدخل مباشر من قبل المسؤول ليستطيع المدير ممارسة صلاحياته بكل ثقة الأمر الذي يمنحه الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا يحتاج لمهارة لدى المدير وله دور فعال في تطوير البرنامج التربوي. المقياس: لكي تتم عملية القياس، لا بد من استخدام أداة قياس مناسبة تتسجم مع طبيعة السمة المقاسة (عثمان، 2017). ويعرّف مقياس التمكين الإداري إجرائياً بأنه أداة لقياس درجة التمكين الإداري، من خلال تحديد مدير المدرسة للدرجة التي تنطبق عليه وفق سلم ليكرت الخماسي التي تتضمن فقرات المقياس.

### الإطار النظري:

#### أبعاد التمكين الإداري:

تتعدد أبعاد التمكين الإداري نسبة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين، حيث يرى سيكتور أن للتمكين الإداري بعدين رئيسيين هما: أولاً: البعد المهاري: إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة. ثانياً: البعد الإداري: إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة (الدعدي، 2011). بينما يرى ثوماس و فلتهاوس أن للتمكين الإداري بعدين رئيسيين هما:

الكفاءة الذاتية والتي تعني قدرة الفرد على إتمام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، وأيضاً معنى العمل والذي يعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، بالإضافة إلى التأثير والذي يعني اعتقاد الفرد بان له تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها، وأخيراً حرية الاختيار والتي تعني درجة الحرية الممنوحة للفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله. ولذلك يمكن القول أن التمكين الإداري هو ليس مجرد تفويض سلطة إنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها ويعتمد نجاحها على ثقة العاملين

وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية لذا لا بد من الدمج بين الاثنين لنجاح التمكين (الدويش، 2012).

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تبنت بعض فقرات من أبعاد التمكين الإداري كما جاء في دراسة أمين والقضاة والطروانة (2011) ودراسة العمري (2011) وكمال (2011) والردادي (2012) ودراسة بابطين (2013) واستقادت من معرفة المقصود بكل بعد في تحديد مسميات الأداة الحالية التي تم بناؤها في هذه الدراسة ويمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسة السابقة كالآتي:

- تفويض السلطة: ويعني تفويض السلطة قيام الرئيس بإعطاء مرؤوسيه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة (عربيات، 2008).

وفي عملية التمكين الإداري تتم عملية التفويض بشكل أوسع كي تتيح للعاملين صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف وتحقيق المشاركة الفعلية (المعاني وآخرون، 2009).

ويرى الزاملي (2013) أنه يجب منح مديرات المدارس الصلاحيات اللازمة لممارسة عملهن بيسر وسهولة دون اللجوء إلى الإجراءات الروتينية التي تحد من فعالية إدارتهن.

- النمو المهني: هو الجهد المنظم المخطط من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل فعال (صالح، 2011).

يرى الزاملي (2013) أن الغرض من النمو المهني لمديرات المدارس هو الاستثمار الأمثل لدورهن وهذا يتطلب تزويدهن بالمعارف والمهارات اللازمة لقدراتهن وتأهيلهن للقيام بالمهام الموكلة إليهن بقدر عال من الكفاءة.

- الحوافز: هي مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أكبر (العاني وآخرون، 2009)، ويرى الزاملي (2013) أنها العوامل التي تحرك قدرات مديرات المدارس والمكافآت المادية والمعنوية وهي ضرورية لترسيخ وتدعيم بيئة التمكين.

- العمل الجماعي ضمن فريق: يرى الزاملي (2013) أن فريق عمل مديرات المدارس يجب أن يتمتع بالصلاحيات اللازمة لتسيير أمورهن وبأقل قدر من الإجراءات الروتينية، ولفريق العمل العديد من الفوائد: خلق بيئة عالية التحفيز، توفير مناخ مناسب للعمل، تحقيق تفويض فعال للمعلم مع زيادة ودقة في الأداء، تحسين مستوى نوعية القرارات، وفرق العمل أفضل دائماً من الأفراد لمتعتهم بهارات عالية ومتنوعة.

- التمكين والمشاركة: إن عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس في عملية التمكين لما لها من أهمية في البناء التنظيمي الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا مسؤولية ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل (جابر، 2012). وقد ذكر العطار (2011) أن عملية المشاركة تعتبر جزءاً من عملية التمكين وأن العلاقة بينهما علاقة طردية.

- تنمية السلوك الإبداعي: يعد الإبداع أحد الأبعاد الأساسية في إدارة وتنظيم المؤسسات التربوية لإنجاز الأعمال، أما القرار الإبداعي فهو القرار الذي يحمل حلولاً للمشكلة من خلال طرائق جديدة للتفكير. وعرفه (دافت، 1997) بأنه تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجيد الذي تنتبئه المنظمة أما مجال الإبداع فيظهر نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة مثل التكنولوجيا والفجوة بين أداء المنظمة والأداء المطلوب. ولإبداع أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المؤسسة وبيئتها ويساعد على إيجاد الحلول للمشكلات ويساعد المؤسسة على مواجهة التحديات كما يساعد على المؤسسة على حسن اختيارها للموارد البشرية والمادية (عامر، 1998).

- التآثر والتأثير أو التقليد والمحاكاة: كما جاء في الأدبيات أن التقليد مهم لأنه يساعد الفرد على تغيير سلوكه والعادات السلبية في العمل فعندما يحتك الزملاء في العمل مع بعضهم البعض فإن هذا يكسبهم سلوكيات حسنة تساعد على تطوير العمل (القاضي، 2008).

### الدراسات السابقة:

نتعرض فيما يلي دراسات حول التمكين الإداري باللغة العربية والأجنبية ودراسات بناء المقياس مرتبة من الأحدث

### أولاً : الدراسات العربية

أجرى الزعيم (2014) دراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديريهم في ضوء متغيرات الدراسة ( الجنس، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية )، للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم . ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ( 335 ) معلماً ومعلمة بنسبة ( 13.4 % ) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم ( 2495 ) معلماً ومعلمة .وتكونت أداة الدراسة من: استبانة لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة للتمكين الإداري.

وقام العطار (2012) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية في قطاع غزة. حيث تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلا الجامعتين، حيث بلغ إجمالي عددهم 266 شخص، كما استخدم الباحث الحصر الشامل لأفراد العينة. حيث توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يشيرون إلى وجود التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين. حيث كانت درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر أقل من درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية، حيث بلغت درجة الموافقة لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51% ، كما بلغت 78.87 % لدى موظفي الجامعة الإسلامية. كما بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة الأزهر 78.87 % وبلغت 82.78 % لدى موظفي الجامعة الإسلامية. حيث وافق المشاركون في الدراسة على توفر الإبداع الريادي بجميع أبعاده (كالمرونة وحل المشكلات ، والطلاقة الفكرية، والأصالة والقدرة على التحليل والربط وتركيز الانتباه) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.

وأجرى نسمان (2011) تهدف إلى التركيز على مفهوم التمكين الإداري، وتسليط الضوء على أهميته كأسلوب إداري جديد يساعد في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث كان مجتمع الدراسة يتألف من الإداريين العاملين في الجامعات التالية: جامعة الأقصى ، الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، حيث بلغ عددهم 914 إدارياً . كما تم تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين: الأول يقيس درجة التمكين والثاني يقيس درجة الإبداع. حيث اعتمد الباحث الطريقة العشوائية البسيطة وتم اختيار عينة تقدر ب 252 إدارياً. حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود الإبداع الإداري بدرجة كبيرة في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى توفير أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية المذكورة في الدراسة. كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية. كما أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تعزى إلى اسم الجامعة ومتغير الجنس.

وقام الجعبري (2010) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من زاوية التمكين النفسي والإداري، والتعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. تم استخدام المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات من العينة العشوائية التطبيقية التي تكونت من 226 مبحوثاً والتي تشكل 35% من المجتمع

الأصلي للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة. كما توصلت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير (اسم الجامعة، سنوات الخبرة). كما توصلت نتائج الدراسة إلى أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات العاملة في الضفة الغربية، وهي: نظام الحوافر، خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار.

وأجرى البلوشي (2009) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث تم إجراء الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة ( دبي، الشارقة، أبو ظبي) والبالغ عددهم 135 عضواً، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وهي: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس متوفر بدرجة كبيرة، وأن مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة يتوفر بدرجة كبيرة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة، المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

قام Weshah (2012) إلى استكشاف درجة التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأردنية والاسترالية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على 188 من المدرسين الذي يدرسون في المدارس العامة في كل من استراليا والأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى تفويض السلطة ومستوى متوسط التمكين لدى المعلمين في المدارس الاسترالية والأردنية. كما أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات المشاركين لمستوى التمكين وتفويض السلطة تعزى لصالح المؤهل العلمي الذي يتمثل في الدراسات العليا، ووجود فروق أيضاً وفقاً لنوع المدرسة وكانت لصالح المشاركين المعلمين الذين يعملون في المدارس اللامركزية في الأردن وأستراليا.

أجرى Anbreem Mazher & Aurangzeb Khan (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على آثار عملية التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل، حيث قام الباحث بتطبيق دراسته على قطاع الاتصالات في باكستان وتحديداً في مدينة إسلام آباد، حيث تشكلت عينة الدراسة من 10 شركات تعمل في مجال الاتصالات. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وهي: أن أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى أكبر من مجرد كفاءة وفاعلية، حيث يشمل العديد من عوامل النجاح الأخرى الحاسمة مثل: القوة، الرضا، التعلم والتعاون والصراح الداخلي. كما أشارت النتائج إلى وجود اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل والذي له دور كبير جداً في فاعلية الفريق.

وقام Carter (2009) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، حيث تم الحصول على البيانات من خلال استخدام الباحث الجماعات المركزة، كما تم استخدام أداة الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في 310 شركة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية والصين، حيث تضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على أهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة، أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وأهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة ومدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: تأكيد معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، التوصل إلى أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، والتأكيد على أن التمكين يعزز الابتكار ويشجع الإبداع ويزيد من الدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والانجاز، والتأكيد أيضاً على أن المزيد من المسؤولية تولد المزيد من الانتاجية، والتكامل والروح المعنوية والتطور والالتزام.

وقام Emerson (2008) بهدف إلى التعرف على الأسباب التي تعزز من تمكين الموظفين، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في منظمة أكسفام الدولية البريطانية، حيث خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، وهي: إن منح الموظفين الفرصة على إعطاء أرائهم وإعطاء دوراً لهم من خلال منحهم المزيد من الثقة وفرص التواصل يزيد ويشجع من أسلوب تمكين العاملين.

### ثالثاً: دراسات بناء المقاييس

أجرى الشيعبي وعتيقو (2019) دراسة لبناء مقياس لتقييم جودة خدمة التعلم الإلكتروني في الجامعات السعودية، وقد تمت عملية البناء من خلال خمس خطوات أو مراحل اتبعت فيها المنهجية العلمية في تطوير المقاييس، وبلغت عينة الدراسة (729) من طلاب وطالبات جامعة الملك خالد، حيث تم إجراء مجموعة من الأساليب الإحصائية الخاصة باختبارات الصدق والثبات والموثوقية، إضافة إلى التحليل العاملي الاستكشافي، وذلك لتحديد أبعاد جودة خدمة التعلم الإلكتروني، كما تم إخضاع نتائج التحليل العاملي لاختبار توكيدي باستخدام برنامج Amos الإحصائي، وقد أكدت النتائج جميعها ثبات وصدق المقياس، الذي تكون من (43) عنصراً، توزعت على ستة أبعاد للجودة، وهي: المحتوى، والتكنولوجيا والدعم، وواجهة المستخدم، والتقييمات، والأمان، والاتصال.

وهدفت دراسة عابد وعفيف (2019) إلى الكشف عن البنية العاملة لمقياس جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية في البيئة الجزائرية، حيث طبق المقياس المكون من (30) مفردة على عينة مكونة من (250) معلم ومعلمة. وتم الكشف على عدد العوامل المكونة لهذا المقياس باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وتم التأكد من عدد العوامل المستخرجة من خلال التحليل العاملي التوكيدي. وتم التحقق من دلالات الصدق والثبات باستخدام الصدق البنائي والثبات المركب. وقد توصلت الدراسة لأدلة تدعم البناء العاملي للمقياس كنموذج سداسي العوامل يفسر (64.55%) من التباين الكلي.

وأجرى عرار والغربي (2019) دراسة هدفت إلى بناء وتقنين أداة لقياس الميول المهنية. وتكونت عينة الدراسة من (1478) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ومن ثم طبقية من جميع طلبة الصف العاشر في فلسطين. وأشارت النتائج إلى تحقيق البناء العاملي لمقياس الميول المهنية، بوجود دلالات صدق وثبات عالية من خلال صدق التكوين الفرضي والاتساق الداخلي، والصدق التمييزي، ومعاملات ثبات ألفا، وإعادة التطبيق، والتحليل العاملي الاستكشافي. الذي بين وجود ثمانية عوامل فسرت ما نسبته (76%) من التباين الكلي. وهدفت دراسة يرانان (Yaratan, 2016) إلى تطوير مقياس لقياس خصائص المعلم من شأنه أن يساعد في تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة لتثقيف المعلمين. احتوت المسودة الأولى للمقياس على (69) بنداً. وتكونت عينة الدراسة من (99) من كبار المعلمين المرشحين في كلية التربية. تم تحليل النتائج باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي حيث وجد أن المقياس يحتوي على ثلاثة مكونات، وهي خصائص التفاعل بين المعلم والطالب (13) فقرة، والخصائص المتعلقة بمهنة التدريس (11) فقرة، والخصائص الإنسانية والعدالة للمعلمين (9) فقرات.

### التعليق على الدراسات السابقة

في الختام، نستطيع القول بناء على الدراسات المختلفة أنه يوجد علاقة ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، كما أن عملية تمكين العاملين تحدث خلال العمل على عدة أمور، وهي: المشاورة والأخذ بالرأي، زرع الثقة في نفوسهم، والاستماع لوجهات النظر، توفير برامج تدريبية تساعد على تطوير مستوى التفكير حتى يصبح إبداعياً وخلقاً، وتعزيز وجود هيكل تنظيمي مرن يسهل من عملية تفويض السلطات والمسؤوليات والتي بدورها تساهم في بناء وصقل موظف ممكن مجهز ومعد لحل المشكلات والأزمات ومواجهتها والتصدي لها.

بالإضافة إلى ذلك، أن تمكين العاملين يؤثر بشكل جوهري على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم، كما يؤثر إثراء الوظائف جوهرياً على ولاء العاملين أيضاً، كما أن حدوث تمكين تأثير الولاء يظهر بطريقة غير مباشرة حيث يتم تحقيقه من خلال تعزيز

الإثراء الوظيفي. كما إن عملية تمكين الأفراد العمل أدت إلى مخرجات أفضل من حيث الجودة والسرعة في المهام التي تم تكليف الفرق الممكنة القيام بها، كما ارتبطت زيادة وقوة تمكين أداء الفرق العملي بمستويات أعلى من حيث رضا العملاء وعملية التطوير بالتناقص مع الفرق التي حصلت على تمكين أقل. حيث أكدت نتائج الدراسات على أهمية تفعيل الاجتماعات الدورية وجهاً لوجه لتعزيز ودعم عملية التطوير وتمكين فرق العمل في مجال المهام المكلفين بها لما فيها من دور خاص ومباشر على أدائهم في تنفيذ المهام في وقت أسرع وبجودة أفضل.

### المنهج والإجراءات:

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، عينة الدراسة ومواصفاتها وكيفية اختيارها، وأداة الدراسة من حيث إعدادها وتطبيقها، وإجراءات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وكيفية استخدامها في تفسير النتائج.

#### منهج الدراسة :

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة؛ حيث اعتمد الباحثون على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وجمع البيانات، أولاً: عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث طبقت الاستبانة كأداة كمية على المديرين لمعرفة وجهات نظرهم حول التمكين الإداري لهم والذي يساعد في بناء مقياس للتمكين الإداري باستخدام التحليل العاملي لاستجاباتهم.

#### أولاً : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظات الخليل ورام الله وقلقيلية والذي وصل عددهم إلى 903 مدير ومديرة.

#### ثانياً: عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على 130 مديراً ومديرة (53 ذكراً بنسبة 40,8%، و77 أنثى بنسبة 59,2%) من مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وكان توزيع المديرين بالنسبة للمؤهل العلمي (بكالوريوس 85 ما نسبته 65.4%، دبلوم عالي 5 ما نسبته 3.8%، ماجستير فأعلى 40 ما نسبته 30,8%)، بينما كان توزيعهم بالنسبة لخبرتهم (أقل من خمس سنوات 13 مدير ما نسبته 10%، من خمس لغية عشر سنوات 5 مدير ما نسبته 3,8%، أكثر من عشرة سنوات 112 مدير ما نسبته 86.2%) وتوزيعهم بالنسبة للمديرية التي ينتسبون لها (26 مدير من الخليل بنسبة 20%، 57 مدير من رام الله بنسبة 43,8%، 47 مدير من قلقيلية بنسبة 36,2% )، وقد استخدم التحليل العاملي الاستكشافي.

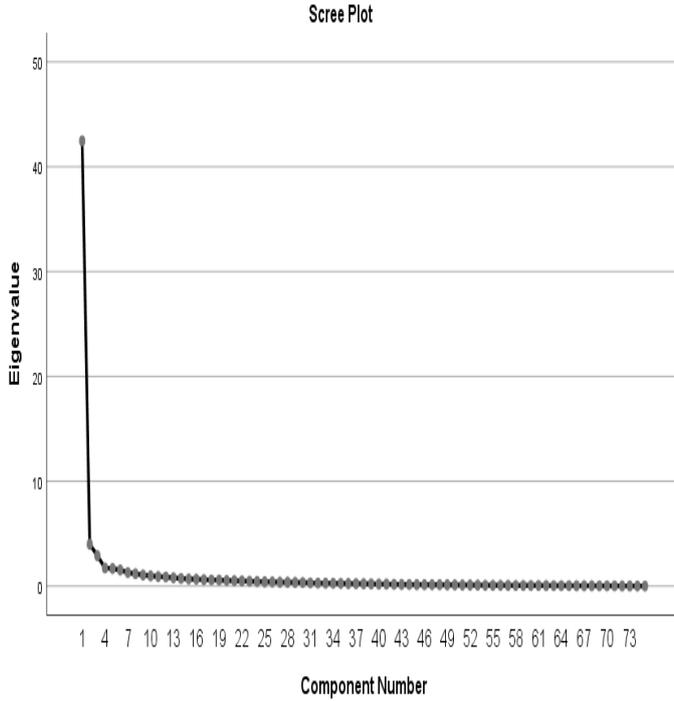
#### ثالثاً: أداة الدراسة

مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس من إعداد الباحثين في الدراسة الحالية.

1. خطوات إعداد المقياس الراهن: تمثلت خطوات إعداد مقياس التمكين الإداري الراهن لمديري المدارس في الخطوات التالية:

• الاطلاع على الأطر النظرية العربية منها أو الأجنبية في مجال التمكين الإداري.

- استعراض بعض الدراسات السابقة والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بمشكلة الدراسة مثل (الشعبي وعتيقو، 2019)، ودراسة (Yaratan, 2016) ودراسة (عرار والغربي، 2019).
- وقد أمكن التوصل إلى مجموعة من الجوانب التي تمثل التمكين الإداري لدى مديري المدارس.
- تم الاطلاع على نماذج مقاييس التمكين الإداري في الدراسات السابقة لعشر سنوات سابقة.
- تم تجميع فقرات المقاييس السابقة وبلغ عددها 75 فقرة، وتم إعادة صياغة الفقرات بما يتناسب مع مديري المدارس.
- 2. وصف المقياس:
- تكون المقياس في صورته الأولية من 75 فقرة، موزعة على ستة محاور رئيسة وتمثلت في المحور الأول 37 فقرة، والمحور الثاني 13 فقرة، والمحور الثالث 9 فقرات، والمحور الرابع 6 فقرات، والمحور الخامس 4 فقرات، والمحور السادس 3 فقرات، ثم تكون في صورته النهائية من ثلاث محاور؛ المحور الأول التأثير والتأثر وتكون من 36 فقرة، والمحور الثاني تفويض السلطة وتكون من 12 فقرة، والمحور الثالث النمو المهني وتكون من 8 فقرات، أي ما مجموعه 56 فقرة للاستبانة ككل.
- تقدير الدرجة
- يجاب على هذا المقياس وفق مدرج خماسي يعبر عن مدى الموافقة على وجود التمكين الإداري لدى مديري المدارس، ويعبر عنها كما يلي: (منخفضة جدا=1، منخفضة=2، متوسطة=3، مرتفعة=4، مرتفعة جدا=5). وبالتالي تعبر الدرجة المرتفعة عن وجود التمكين الإداري لدى مديري المدارس بشكل كبير، أما الدرجة المنخفضة فتعبر عن وجود المشكلة بشكل ضئيل.
- ج- الخصائص السيكومترية للمقياس
- فيما يلي عرض للخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الإداري والتي قام الباحثون بحسابها:
- 1. الصدق:
- لقد تم التأكد من صدق المقياس من خلال الصدق العاملي، وقد سارت الإجراءات بحساب الصدق العاملي كما يلي:
- فحص مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي عن طريق اختبار كايزر- مايز أولكن وبارتلت KMO&Bartlett's test حيث بلغت القيمة (0,926)، وبلغت قيمة اختبار مربع كاي (12199.377) وكانت هذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0,000) وبدرجة حرية (2775)، ودلالة قيمة مربع كاي تعني أن البيانات صالحة للتحليل العاملي.
- بناء على ذلك أجري التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis، وتم تدوير العوامل متعامدا Orthogonal Rotation بطريقة تعظم التباين التي تنسب إلى كايزر Varimax with Kaiser normalization، وذلك لافتراض استقلالية العوامل.
- محك كايزر والذي يعد من أكثر المحكات شيوعا، ويعتمد على أن قيمة الجذر الكامن تكون مساوية للواحد الصحيح أو أكثر وقد اعتمدت الدراسة الحالية قيمة الجذر الكامن 1.5.
- وقد تم مراعاة أن يكون تشعب العبارة على العامل 5.
- لا يتم اعتماد العامل إلا إذا كان قد تشعب عليه ثلاث عبارات أو أكثر.
- محك كاتل (Cattell) والذي يعتمد على الطريقة البيانية (Scree plot)، وشكل (1) يوضح الرسم البياني الخاص بتوقع عدد العوامل.



شكل (1) عدد العوامل المتوقعة من التحليل العاملي لمقياس التمكين العاملي لدى مديري لمدارس الحكومية في الضفة الغربية وقد أسفر التحليل عن ست مجالات جذرها الكامن أكثر من الواحد ونصف وقد فسرت هذه العوامل (72,397%) من التباين الكلي، ومن الجدير بالذكر خلال التحليل العاملي تم حذف 19 عبارة من عبارات المقياس ليصبح المقياس في صورته النهائية مكون من 56 عبارة موزعة على ثلاثة عوامل، ومن الجدير بالذكر أنه سيتم مناقشة التحليل العاملي بالتفصيل في الإجابة على الفرضية الأولى من الدراسة.

2. الثبات

للتأكد من ثبات مقياس التمكين الإداري تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ( ألفا لكرونباخ) وقد بلغت قيمة معامل الثبات ( 989)، للمقياس ككل. وتعتبر هذه القيمة مرتفعة ويمكن بذلك التأكد من صلاحية المقياس للاستخدام في البيئة الفلسطينية.

### نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الفروض السابق عرضها وسوف يتم الإشارة لكل أسلوب إحصائي أثناء معالجة كل فرض.

1. الفرض الأول: والذي ينص على أنه " ينتظم البناء العاملي لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في ثلاث مكوناته عاملية كل منها ذو جذر كامن أكبر من واحد ونصف.
2. وللإجابة عن هذا الفرض، قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التمكين الإداري للتأكد من العوامل التي يتضمنها المقياس في البيئة الفلسطينية أو اختزالها إلى عدد أقل، وقد أسفر التحليل عن ستة مجالات جذرها الكامن أكبر من واحد ونصف وقد فسرت هذه العوامل (72,397) من التباين الكلي، والجداول من (1- 6) توضح خلاصة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية.

**جدول (1)**

تشبعت العبارات بالعامل الأول ( التأثير والتأثر )

رقم الفقرة	الفقرات	التشبعات
58	يتابع مدير التربية والتعليم احتياجات مديري المدارس	.811
54	يعتبر مدير التربية والتعليم في محافظتي نموذجاً يحتذى به	.790
55	يمتلك مدير التربية والتعليم قوة التأثير في الآخرين	.785
64	لدى مدير التربية والتعليم القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	.784
59	يحرص مدير التربية والتعليم على أن يكون عضو فعال في العمل الجماعي	.783
68	يدعمني مدير التربية والتعليم حينما اتخذ قرار لصالح المدرسة	.764
73	يحرص مدير التربية والتعليم على إيجاد قنوات تواصل فعالة مع مديري المدارس	.758
56	يمتلك مدير التربية والتعليم أساليب إقناع مؤثرة	.743
69	يثق مدير التربية والتعليم بالقرارات التي اتخذها	.743
63	لدى مدير التربية والتعليم قناعات واضحة حول تطوير مديري المدارس	.737
70	يستمتع مدير التربية والتعليم للقرارات التي اتخذها لصالح المدرسة	.727
57	يتعامل مدير التربية والتعليم معي بعدالة	.721
61	يمنح مدير التربية والتعليم مديري المدارس فرصة التعبير عن آرائهم	.719
72	يعتمد مدير التربية والتعليم سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين مديري المدارس	.714
38	يدعم مدير التربية والتعليم العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المدرسة	.689
52	ينمي مدير التربية والتعليم لدى مديري المدارس أسلوب التفكير العلمي لحل المشكلات	.685
46	يغرس مدير التربية والتعليم قيم الانجاز لدى مديري المدارس	.671
60	يستخدم مدير التربية والتعليم عبارات التقرب من الآخرين	.668
62	يوظف مدير التربية والتعليم لغة الجسد في تعريب الفكرة أثناء تعامله مع مديري المدارس	.666
71	يشركني مدير التربية والتعليم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمدرسة	.665
74	يهتم مدير التربية والتعليم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	.662
44	يمتلك مدير التربية والتعليم القدرة على صنع القرارات التربوية	.657
49	يعزز مدير التربية والتعليم الثقة بالنفس.	.652
45	يتبنى مدير التربية والتعليم الطموح والإبداع في ظل إمكانيات المدرسة	.651
47	ينمي مدير التربية والتعليم لدى الآخرين التفكير العميق في حل المشكلات لتسهيل الانجاز	.650
51	يشجع مدير التربية والتعليم إبداع مديري المدارس	.639
39	يدعم مدير التربية والتعليم حرية التعبير في المدرسة	.631
43	يمتلك مدير التربية والتعليم القدرة على إحداث تغيير وتطوير داخل المدارس	.626

614.	يحثني مدير التربية والتعليم على العمل بروح الفريق	35
584.	يوفر لي مدير التربية والتعليم الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل	16
580.	أقصد مدير التربية والتعليم في العمل لأغير بعض السلوكيات السلبية لدي	65
535.	أشعر بتقدير كبير من قبل مدير التربية والتعليم في العمل	15
534.	يحافظ مدير التربية والتعليم على طموح الآخرين في إنجاز الأعمال	48
532.	يشجع مدير التربية والتعليم مديري المدارس على استخدام طرق جديدة لإنتاج أفكار جديدة	50
519.	توحدني رؤية مشتركة وتعاونية حول صنع القرار مع زملائي مديري المدارس ورؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم	36
508.	يقدم لي مدير التربية والتعليم تغذية راجعة بعد كل زيارة للمدرسة	30
		42,469
		28,045
		الجزر الكامن
		التباين المفسر

يمكن ملاحظة أن العامل الأول قد، تضمن (36) فقرة ، بجزر كامن مقدر ب ( 42,469)، وتباين مفسر مساويا ل ( 28,045) من التباين الارتباطي الكلي، وبفحص الفقرات التي تضمنها هذا العامل في ضوء المحتوى الدالة عليه تلك العبارات نجد أنها تدور غالبيتها حول التأثير والتأثر، وقد تراوحت تشبعات الفقرات ما بين ( 811 ، - 508)، وكانت هذه الفقرات تدور في الترتيبات الأولى من أوزان التشبعات حول " التأثير والتأثر " وقد تمثلت في كون مدير التربية والتعليم نموذجا يحتذى، وقوة تأثيره في الآخرين ، وقدرته على تطوير البدائل، وحرصه على إيجاد قنوات تواصل فعالة مع مديري المدارس. أما بالنسبة للعامل الثاني والذي نتضح نتاجه بالجدول (2) :

## جدول (2)

تشبعات العبارات بالعامل الثاني (تفويض السلطة)

رقم الفقرة	الفقرات	التشبعات
3	يفوضني مدير التربية والتعليم بسلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية	737.
1	يمنحني مدير التربية والتعليم كامل السلطات بناء على لوائح وقوانين وزارة التربية والتعليم	722.
7	يمنحني مدير التربية والتعليم الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتي وإبداعاتي	694.
4	أمارس صلاحياتي بحرية دون أي تدخل من مدير التربية والتعليم	673.
10	يفوضني مدير التربية والتعليم صلاحيات اتخاذ قرارات كثيرة دون العودة إليه	664.
12	يساعدني مدير التربية والتعليم على القيام بمهامي الوظيفية على أكمل وجه	626.
13	يدعم مدير التربية والتعليم قدراتي لذلك يوفر لي كل ما احتاجه من المواد الخام	608.

رقم الفقرة	المناخ الملائم	عدد الأبحاث
2	يمنحني مدير التربية والتعليم الفرصة الكافية لإبداء رأيي في الأمور الخاصة بالمدرسة	600
9	يمنحني مدير التربية والتعليم الصلاحيات الكافية لتطوير العمل المدرسي	560
8	يترك مدير التربية والتعليم لي الحرية لإثبات قدراتي في إحداث التغييرات المناسبة في المدرسة	551
6	لا يمارس مدير التربية والتعليم السلطات التي قام بتفويضها أثناء التفويض	534
5	يمنحني مدير التربية والتعليم الصلاحيات الكافية لتطوير العمل المدرسي	506
		3,991
		12,807
	الجزر الكامن	
	التباين المفسر	

يمكن ملاحظة أن العامل الثاني قد تضمن (8) فقرة ، بجزر كامن مقدر ب (2,904)، وتباين مفسر مساويا ل(12,037) من التباين الارتباطي الكلي، ويفحص الفقرات التي تضمنها هذا العامل في ضوء المحتوى الدالة عليه تلك العبارات نجد أنها تدور غالبيتها حول النمو المهني، وقد تراوحت تشبعت الفقرات ما بين (652-،551)، وكانت هذه الفقرات تدور في الترتيبات الأولى من أوزان التشبعت حول " النمو المهني" وقد تمثل النمو المهني في توفير مدير التربية والتعليم فرصا للنمو المهني لمديري المدارس، وتحفيزه للمديرين لإجراء بحوث تربوية، والمشاركة في الأنشطة التربوية.

**الفرض الثاني:** يتمتع مقياس التمكين الإداري بخصائص سيكومترية تتيح استخدامه لدى مديري المدارس في فلسطين. للإجابة عن هذا الفرض تم استخراج معاملات كل من صدق وثبات المقياس من العوامل الثلاثة الناتجة من التحليل العاملي، وفيما يلي توضيح لهذه القيم المختلفة.

• صدق تمايز فقرات المقياس  
 تم التأكد من صدق تمايز عبارات المقياس وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة المستخرجة من التحليل العاملي، وجدول (4) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الفقرات والمجالات.

جدول(4) نتائج معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجالات الثلاثة من مقياس التمكين الإداري (ن=130)

رقم الفقرة	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث
58			.871**
54			.879**
55			.870**
64			.852**
59			.901**
68			.865**
73			.883**

		.882**	56
		.864**	69
		.871**	63
		.860**	70
		.827**	57
		.852**	61
		.853**	72
		.899**	38
		.866**	52
		.890**	46
		.724**	60
		.773**	62
		.826**	71
		.819**	74
		.845**	44
		.900**	49
		.856**	45
		.862**	47
		.890**	51
		.812**	39
		.799**	43
		.844**	35
		.848**	16
		.642**	65
		.796**	15
		.864**	48
		.857**	50
		.738**	36
		.774**	30
	.833**		3
	.759**		1

	.847**		7
	.765**		4
	.720**		10
	.833**		12
	.784**		13
	.775**		2
	.846**		9
	.809**		8
	.589**		6
	.646**		5
.836**			25
.834**			20
.824**			29
.810**			28
.838**			32
.847**			18
.821**			21
.855**			27

يلاحظ من جدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. مما يشير إلى مدى ارتباط الفقرات بالمجالات التي تندرج تحتها، ويؤكد ذلك على صدق انتماء الفقرات للمجالات وبالتالي صدق المقياس.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، وجدول (5) يوضح قيم معاملات الارتباط بين المجالات المختلفة والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (5)

يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات مقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية للمقياس (ن=130)

المجال	الأول	الثاني	الثالث
قيمة الارتباط	.941**	.898**	.946**

يتضح من جدول (5) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد على صدق مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس. ومن أجل تحديد أي المجالات أكثر مساهمة في قياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، وذلك على اعتبار أن التمكين الإداري المتغير التابع وأن كل مجال من المجالات الثلاثة هي العوامل المستقلة وظهر من المعالجة الإحصائية للبيانات أن العامل الأول وهو التأثير والتأثر قد ساهم ما نسبته 89.5% في تفسير التمكين الإداري لدى مديري المدارس، حيث بلغت قيمة مربع  $R = 0.895$ . للعامل الأول، بينما بلغت قيمة مربع  $R = 0.963$ . للعامل الثاني وهو تفويض السلطة أي أن مساهمة هذا العامل أو المجال في تفسير التمكين الإداري لدى مديري المدارس بلغ 6.8%، بينما بلغ مربع  $R = I$  للعامل الثالث ولذلك يمكن اختزال المقياس الراهن إلى مجال واحد وهو المجال الأول (التأثير والتأثر) والذي يفسر ما نسبته 89.5% من التمكين الإداري لدى مديري المدارس وهي نسبة مرتفعة نسبياً.

ثبات المقياس

للتأكد من ثبات المقياس تم حساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا لكرونباخ، وجدول (6) يوضح تلك النتائج

يوضح عدد فقرات كل مجال وقيم معاملات الاتساق الداخلي للثبات بطريقة ألفا لكرونباخ

المجال	الأول	الثاني	الثالث	المقياس ككل
عدد الفقرات	36	12	8	56
قيم معاملات الثبات	.988	.936	.936	.988

من جدول (9) يلاحظ أن قيم معاملات الثبات للمجالات الثلاثة والمقياس ككل قد تراوحت ما بين 936، إلى 988، وكانت جميعها قيم مرتفعة.

وللإجابة عن السؤال الذي ينص على: ما مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات الاستبانة المتمثلة في (التأثير والتأثر، تفويض السلطة، النمو المهني)، إذ حسبت طول المدى ( $5-1=4$ ) ثم قسمته على 5 ( $5/4=1.25$ )، وعليه فإن طول الفترة 8، وعليه اعتمد الباحثون التقدير التالي، للفصل بين الدرجات وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41-4.20 ويعادل 68.2%-84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%-68.0) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%-52.0) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (مرتفعة جداً) وتعطى 5 درجات، ثم مرتفعة وتعطى 4 درجات، ثم متوسطة وتعطى 3 درجات، ثم منخفضة وتعطى 2 درجة، ثم منخفضة جداً وتعطى 1 درجة.

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات التمكين الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) أن درجة مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية

رقم المجال	عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	التأثير والتأثر	3.3197	.82052	66.39%	متوسطة
2	تفويض السلطة	3.2417	.69217	64.83%	متوسطة
3	النمو المهني	3.1885	.78275	63.77%	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3,3197) و (3,1885) وهما المجالات (التأثير والتأثر) و (النمو المهني)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,2499). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الرقب، 2010) ودراسة دراسة (العبيدين، 2004) ودراسة (الشهراني، 2009) ودراسة (المحاسنة، 2007) بينما اختلفت مع دراسة (البلوشي، 2009) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري للمديرين بدرجة مرتفعة جداً، ودراسة (الجعيري، 2010) ودراسة (بن النحت، 2008) التي جاء في نتائجها أن مستوى تمكين المديرين جاء بدرجة مرتفعة.

وللإجابة عن السؤال الذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير الجنس؟ فقد استخدم اختبار ت للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي تبين ذلك

## جدول (8)

نتائج اختبار ت لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يعزى للمتغير الجنس

الدرجة الكلية	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
	نكر	53	3.2554	.79176	.138	.106
	أنثى	76	3.2372	.65570		

دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات المبحوثين في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.106) وهذه القيمة أكبر من (0.05). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (البلوشي، 2009)، بينما اختلفت مع دراسة (نسمان، 2011)، ودراسة (الرقب، 2010)، ودراسة السيد (2007).

وللإجابة عن السؤال الذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

ومن أجل الإجابة على السؤال فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

### جدول (8)

نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يعزى للمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.062	2	.531	1.049	.353
داخل المجموعات	64.252	127	.506		
المجموع	65.314	129			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات الباحثين في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت قيمة الدلالة 0.353، وهي قيمة أكبر من 0.05. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة ( البلوشي، 2009 )

وللإجابة عن السؤال الذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير الخبرة؟ ومن أجل الإجابة على السؤال فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

### جدول (9)

نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يعزى للمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.023	2	1.011	2.030	.136
داخل المجموعات	63.291	127	.498		
المجموع	65.314	129			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات الباحثين في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة ، فقد بلغت قيمة الدلالة 0.136، وهي قيمة أكبر من 0.05. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة ( البلوشي، 2009 )، ودراسة ( الجعبري، 2010 )، بينما اختلفت مع دراسة ( الرقب ، 2010 ) ودراسة دراسة السيد (2007).

وللإجابة عن السؤال الذي ينص على : هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير المديرية ؟ ومن أجل الإجابة على السؤال فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

جدول (10)

نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية يعزى للمتغير المديرية

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	7.523	2	3.761	8.266	.000
	داخل المجموعات	57.791	127	.455		
	المجموع	65.314	129			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات الباحثين في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية ، فقد بلغت قيمة الدلالة 0,00 وهي قيمة أقل من 0,05 ، ولمعرفة الفروق في الدرجة الكلية لمتغير المديرية ، فقد تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (11) يبين ذلك:

جدول (11)

نتائج اختبار (LSD) للفروق في الدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة

المقارنات	الخليل	رام الله	قلقيلية
الخليل	-	.005	.000
رام الله	.005	-	.102
قلقيلية	.000	.102	-

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول ( 11) وجود فروق في الدرجة الكلية حسب متغير المديرية بين الخليل ورام الله ولصالح رام الله وبين الخليل وقلقيلية ولصالح قلقيلية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رام الله وقلقيلية في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العتار، 2012)، حيث أظهرت نتائجها فروق في استجابات الباحثين تعزى للمؤسسة التي ينتمون إليها. أهم النتائج :

هدفت الدراسة الحالية بشكل رئيس بناء مقياس للتمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، والكشف عن البنية العاملية للمقياس لدى مديري المدارس، وفي ضوء ذلك كانت هناك أهداف فرعية تمثلت في تعرف البنية العاملية للمقياس وكذلك تعرف الخصائص السيكومترية للمقياس، ومستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية، وتأثير المتغيرات الديموغرافية على التمكين الإداري لهم.

في ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توصلت الدراسة إلى بنية عاملية لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية مكونة من ثلاث عوامل تمثلت في التأثير والتأثر، وتفويض السلطة والنمو المهني.

- توصلت الدراسة أنه يمكن اختزال مجالات المقياس إلى مجال واحد وهو مجال التأثير والتأثر حيث يسهم في تفسير ما نسبته 89,5% من التمكين الإداري.
- 1- توصلت الدراسة إلى صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس من خلال معامل الارتباط وكانت جميعها دالة إحصائياً.
  - 2- تراوحت قيم معاملات الثبات بين 936, إلى 988, وبالنسبة للمقياس ككل بلغت قيمة معامل الثبات 988, .
  - 3- توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة.
  - 4- توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
  - 5- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين على مقياس التمكين الإداري يعزى لمتغير المديرية.

### التوصيات والمقترحات :

في ضوء النتائج التي توصل لها البحث يمكن اقتراح بعض التوصيات

- 1- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس وأنماط القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية.
- 2- دراسة تأثير الأزمات على التمكين الإداري لمدير المدرسة.
- 3- دراسة معيقات التمكين الإداري في ظل جائحة كوفيد 19.
- 4- اقتراح برامج تأهيل مناسبة تساعد على تمكين الإداري لمديري المدارس.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أمين، محمد؛ والقضاة، حامد؛ والطراونة نجاه (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية، 26(4)، 133-178.
- بابطين، وجدي (2013). درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البلوشي، علي محمد عمر (2009). مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، أريد.
- بن نحيث، أيوب بن حجاب (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية. رسالة دكتوراة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والرياض.
- جابر، زكية (2012). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- الجعبري، دعاء، (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين.
- حسونة، أسامة (2019). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 406-422.

- الدوري، زكريا وصالح، أحمد (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. قراءات وبحوث. عمان: دار اليازوردي للنشر.
- الدويش، نورة (2012). التمكين الإداري في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية على بعض العاملين في بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الراددي، أمينة (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الرقب، أحمد صادق (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الروقي، مطلق (2016). التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 5(8)، 230-258.
- الزاملي، يوسف (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم أصول التربية الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزعيم، محمد عبد الرحمن (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. الجامعة الإسلامية، غزة.
- السيد، محمود محمد (2007)، تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثة في إدارة الموارد البشرية، 29 أبريل - 3 مايو 2007، شرح الشيخ، مصر.
- شاهين، عبير (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشعبي، محمد وعتيقو، ياسر (2019). تطوير مقياس لتقييم جودة خدمة التعلم الإلكتروني في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية في جامعة الملك خالد-أبها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12(40)، 49-78.
- الشهراني، عبد الله عوض (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صالح، ابراهيم (2011). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، عمان، مركز دبيونا، لتعليم التفكير.
- عابد، عثمان وعفيف، مرنيذ (2019). البنية العاملية لمقياس جودة حياة العمل لدى المعلمين. دراسات نفسية وتربوية، 12(2)، 157-174.
- عامر، السعيد (1998). حول الابداع والابتكار في استراتيجيات التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- العبيدين، بثينة زياد (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الإدارية ومؤسسة الموائى، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- عثمان، حسن (2017). الأسس النفسية والتربوية للقياس والتقييم. كلية التربية، الخرطوم: مطبعة التمدن.
- العجرفي، فلاح (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(9)، 152-167.
- عرار، رشيد والغربي، اقبال (2019). البنية العاملية لمقياس الميول المهنية لطلبة الصف العاشر في فلسطين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 56، 291-356.

- عريبات، سليمان (2008). القياس والتقويم التربوي، الأردن: دار المطبوعات والنشر.
- عريبات، ياسر (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.
- العطار، هيثم (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العطار، هيثم (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع المعلمين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمري، أحمد وكمال، نداء (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة العاصمة، دراسات العلوم التربوية، 467-479.
- العمري، محمد (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود، (23)، 61-99.
- القاضي، نجاح (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2007). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل - دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- مسعود، مؤمن (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- مطلق، إيمان (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.
- المعاني، أحمد (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات المالية والإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبد الحكيم (2009). التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية. دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 234-249، 3م.
- المنوري، أحمد والجريدة، محمد (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة، 20(1)، 41-87.
- نسمان، ماهر حسن (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة - جامعة الأزهر، غزة.
- الهروط، شذا (2018). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ha'ar, H.(2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at jourdainian Industrial Companies, *Canadian Social Science*, 12(1), 19-29.
- Anbreen M. & Aurangzeb kh. (2007). Impact of team empowerment on team performance.
- Carter, T (2009). Managers Empowering Employees, *American Journal of Economics and Business Administration*.

- Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be morethan just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, P: 81.
- Stacey, R. (2016). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. Pearson, England.
- Yaratan, H. (2016). Developing A Teacher Characteristics Scale. The Turkish Online *Journal of Educational Technology* (TOJET, Special Issue for INTE 2016).

### Abstract:

This study aimed to build a measure of administrative empowerment for governmental school principals, and to know the level of empowerment of governmental school principals in the West Bank. The population of the study contained all the governmental school principals in the directorates of Hebron, Ramallah and Qalqilya during the first semester of the scholastic year (2020/2021). Their number was 903 principles. A random sample was chosen to achieve the purpose of this study. It's size reached (130) principles. To achieve the objectives of the study, the researchers built a measure of administrative empowerment by reviewing previous literature, and in its initial form it consisted of 75 items. The researchers checked the validity and reliability of the tool. The study results found that the scale of administrative empowerment among governmental school principals in the West Bank consists of three factors: influence and affect, delegation of authority and professional development. The researchers adopted the dimension of influence and affect which represents % 89,5 Of administrative empowerment. The study also achieved the validity of the internal consistency between the dimensions and the overall degree of the scale through the correlation coefficient. They were all statistically significant, the values of the stability coefficients for the whole scale ranged between 936, to 988. The value of the reliability coefficient was 988. The results of the study also showed that the level of administrative empowerment between principles in governmental schools in the West Bank are medium. There were no statistically significant differences in the responses of the participants on the administrative empowerment scale due to the gender, academic qualification and experience, while there were statistically significant differences in the responses of participants on the administrative empowerment scale due to the directorate variable