

## دور التمكين الإداري في تحقيق المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الإعدادية في محافظة نينوى

م.م عادل خيري شيت  
مديرية تربية نينوى  
07705221822  
adilsheet@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف دور التمكين الإداري في تحقيق المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الإعدادية في محافظة نينوى، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً للمدارس الإعدادية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدم أداتان لجمع البيانات الأولى درجة التمكين الإداري، والثانية: المناخ التنظيمي، واستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات إحصائياً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للتمكين الإداري كانت مرتفعة، وأن المناخ التنظيمي متوسط بشكل عام، وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للتمكين الإداري والمناخ التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، المناخ التنظيمي، المدارس، الإعدادية.

### The role of administrative empowerment in achieving the organizational climate among middle school principals in Nineveh Governorate

Assist.lec. Adil Khairi Sheet  
Nineveh Education Directorate

### Abstract

The current study aimed to identify the role of administrative empowerment in achieving the organizational climate among middle school principals in Nineveh Governorate. The study sample consisted of (50) middle school principals, who were selected using a random stratified method. Two tools were used to collect data: the first was the degree of administrative empowerment, and the second was the organizational climate. Arithmetic means, standard deviations, and Pearson's correlation coefficient were used. To process the data statistically, the results showed that the degree of managers' practice of administrative empowerment was high, the organizational climate was generally average, and there was a statistically significant positive correlation between the degree of managers' practice of administrative empowerment and the organizational climate.

**Keywords:** Administrative empowerment, organizational climate, schools, preparatory.

### المقدمة :

يشهد عصرنا الحالي جملة من التغيرات والتطورات المتلاحقة منها المعلوماتية والتكنولوجية ، والإدارية في مختلف جوانب الحياة ومن هذه التغيرات ما حث الإنسان على السعي لإثبات نفسه وتطوير كل ما هو موجود في هذا العالم بما يتناسب مع رغباته وحاجاته ومن ثم رقي المجتمع والدولة ويعتبر السعي نحو الرقي بحاجة إلى إدارة ذات كفاءة .

أن المدرسة هي المرأة التي تعكس نجاح او فشل النظام التربوي في المجتمع، فالمدرسة هي المؤسسة التنفيذية التي تتولى تطبيق الخطط التربوية، وهي منبع التطوير التربوي، وأن القيادة المدرسية المأمولة للمدرسة المعاصرة لا بد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة الى أن

تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات انسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال (مصطفى، 2004: 85).

اذ تواجه الادارة تحديات مختلفة ومتنوعة في عصر تكنولوجيا سريع التغير، فالانفجار المعرفي يطالب بتحديث القيادة المدرسية لتكون اكثر ملائمة مع احتياجات عصر العولمة، والثورة العلمية تجبر القيادة المدرسية على تجديد معلوماتها واكتساب العديد من المهارات والقدرات، ليتمكن المدير من مواكبة التقدم التكنولوجي، ولكي يكون قادراً على القيام بدور ايجابي في الخطط التنموية التربوية، ذلك لأن المدير هو القائد التربوي في المدرسة، وهو المشرف المقيم الذي يوجه اعضاء الهيئة التعليمية نحو تحقيق الاهداف التربوية، وإن على مدير المدرسة في ادارته ان لا ينحاز الى آراء او مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيء الى العمل التربوي لسبب او لآخر بل ينبغي أن تتصف ادارته بالمرونة دون افراط وبالتحديد دون اغراق بالجدية دون تزمّت وبالتقدمية دون غرور، وهذه من المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الادارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح (سلامة، 2004، 345).

إن قدرة المدير على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة وتطويعها في المجال التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة شخصيته وما يتميز به من اسلوب معرفي، اذ يشير علماء النفس الى امكانية دراسة الشخصية في ضوء الاساليب المعرفية (الشهري، 2008، 18).

والإدارة أياً كان نوعها هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية، كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج عن التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث.

(الفاضل، 2011: 9)

وحيث إن دور الإدارة يزداد أهمية حين يكون مرتبطاً بالمؤسسات التربوية، فهي المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية وفق فلسفة المجتمع وأهدافه الاستراتيجية، لذلك وجب على الإدارة المدرسية أن تواكب التقدم والتطور في كل الميادين لذا فقد شهدت النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية، أو الوسائل التعليمية، أو الإدارة المدرسية.

(صالح، 2001: 17)

حيث إن الإصلاح في التعليم يعتمد بشكل أساسي على المدرسين فهم الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المدرسون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي؛ انطلاقاً من أن المدرس هو العنصر الأساس لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة، فنجاح الإدارة يتوقف على كفاءة العنصر البشري وإخلاصه (العميرة، 1999: 207).

لذلك يحتل المدرس أهمية استثنائية في أي نظام تربوي يشهد التغير والتطوير، لأن المدرس هو المحور الرئيس للعملية التربوية، ولا بد من إعطائه الدور المناسب في صنع القرار، ومنحه الفرصة الكافية للمشاركة الفعالة في القضايا التي تهم المدرسة (Yuklm2006:112).

وفي ظل مسؤولية القيادات عن فشل ونجاح المؤسسة أصبح الاهتمام بالإنسان، وبإدارته وتوجيهه وحفزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، ولذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الحديثة في الألفية الثالثة، إذ يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين في المدرسة وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين (حمدان، 2007: 246).

إذ إن أسلوب العمل في المدرسة قائم على التعاون والمشاركة في النشاطات المتنوعة، ولتفعيل هذا الأسلوب لا بد من تمكين المعلمين من خلال منحهم الاستقلالية واعتبارهم شركاء في إنجاز المهمات التربوية (الشريفي والنتج، 2011: 140).

ويمثل تمكين المعلمين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم، وقد عرف بأنه العملية التي يطور المعلمون خلالها كفاءة تحمل مسؤولية نموهم وحل مشكلاتهم، وأنه اعتقاد المعلمين أن لديهم المعارف والمهارات لتحسين المواقف التي يعملون فيها.

(Boggler& somech, 2004:278).

ويتضمن التمكين أربعة أبعاد نفسية رئيسية حددها كل من وينغتون وإيفانز بأنها: إضفاء معنى على العمل من خلال العلاقات الشخصية في العمل، وتقرير المصير الذي يعني الحرية والاجتهاد في العمل، والكفاءة التي تعني ثقة الفرد بقدراته مما يزيد من كفاءته الشخصية، والتأثير الذي يعني المقدرة على إحداث فرق في الأداء والإنتاج (Whittington& Evans 2005:118).

وبذلك يمكن القول بأنه إذا كان الهدف الرئيس للإدارة بالتمكين هو تطوير وتحسين أداء المدرس بصفته محور العملية التعليمية التعليمية وذلك من خلال رفع ثقة المعلم بنفسه ومن كفاءته الأمر الذي يؤدي إلى التغيير في الأداء والإنتاج.

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي فالمناخ التنظيمي عنصر فاعل في توجيه السلوك والممارسات نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية مؤسسة، فيسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في بناء جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل، كما أنه يزيد من مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، فيجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة (سمارة، 2007: 201).

فالمناخ التنظيمي في أي مؤسسة يخلق مشاعر إنسانية وبيئة آمنة يعمل من خلالها العاملون فيها بثقة وبراحة، وهذا كفيل بتقديمهم أفضل ما لديهم في سبيل إنجاح المؤسسة ورفقها. (شلعوط، 2003: 41) ويقوم المناخ التنظيمي على أساس صراحة متوفرة بين العاملين والإدارة بصورة تضمن سير العمل، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة التي تقتضي أمانة وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.

(الخوالدة، 2010: 312)

وبناء على ما تقدم، وللعللاقة التي قد تربط بين التمكين الإداري باعتباره أسلوباً إدارياً منتجاً، وبين المناخ التنظيمي، فقد ارتأ الباحث دراسة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة نينوى، من أجل تقديم مؤشرات علمية موثوقة لوزارة التربية في تصميم برامج إعداد المديرين وكذلك رفع مستوى أداء المديرين في حال الأخذ بنتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

#### مشكلة الدراسة:

لقد تغيرت وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر، فلم تعد قاصرة على مزاولة الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، بالإضافة إلى اهتمامه بتدريب المدرسين وتطوير المناهج والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة.

ولذا فهو يسعى إلى تمكين قدراته ومهاراته، لأجل إحداث التغيير المنشود، وإنتاج بيئة عمل مريحة وآمنة يستطيع المدرسون من خلالها تحسين مستوى الأداء التدريسي خاصة والتطوير التربوي عامة.

من خلال ما سبق يمكن بلورة مشكلة بالتساؤل الآتي: ما دور التمكين الإداري في تحقيق المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الإعدادية في محافظة نينوى؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

1- تحقيق الفاعلية التربوية وإيجاد مناخ إنساني، فتأثير التمكين الإداري والمناخ التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين في المدارس، وبالنظر إلى النتائج الإيجابية للتمكين الإداري والمناخ التنظيمي، فإن الحاجة لمثل هذه المفاهيم تصبح أكثر إلحاحاً في المنظمات التربوية في المجتمعات النامية، التي تعاني من مشكلات تربوية في غاية الصعوبة والتعقيد ناتجة عن انخفاض معدلات الأداء، وغياب نظم فاعلية للمساءلة والمحاسبة، وقلة الموارد المادية والمالية والافتقار لعنصر الخبرة والكفاءة والجدارة المطلوب توافرها في قيادات المؤسسات التربوية.

2- أهمية التمكين الإداري في تنمية قدرات مديري المدارس ومهاراتهم، وبالتالي تطوير أداء المؤسسات التعليمية.

3- إفادة المسؤولين في وزارة التربية من حيث صنع سياسات تدريب المديرين، كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المديرين في توجيه ممارساتهم في المدرسة وتهيئة الأجواء لحفز المدرسين وإطلاق قدراتهم في رفع مستوى المدرسة.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على:

- 1- مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الاعدادية.
- 2- مستوى المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الاعدادية .
- 3- علاقة ارتباط التمكين الإداري مع المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الاعدادية.

#### حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف على دور مديري المدارس في تحقيق التمكين الإداري والمناخ التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** المدارس الاعدادية بمدينة الموصل مركز محافظة نينوى.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا الدراسة خلال الفصل الاول من العام الدراسي 2024-2025.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة جميع مدراء المدارس الاعدادية بمدينة الموصل مركز محافظة نينوى.

#### مصطلحات الدراسة

##### أولاً: التمكين الإداري:

يعرفها العمري وكمال (2011) بأنها: استراتيجية إدارية تقوم على منح المعلمين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في ضوء سياسات و أطر مساعدة على ذلك (العمري وكمال، 2011 : 469).

ويعرفها الباحث إجرائياً : بأنها درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين من حيث إتاحة الفرصة للمدرسين لتقديم أفضل ما عندهم وزيادة ثقتهم، ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج ويعبر عن ذلك متوسطات استجابات المدرسين لأداة الدراسة.

##### ثانياً: المناخ التنظيمي :

عرفها احمد (2008) بأنها: الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها (أحمد، 2008 : 12).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة قياس المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

##### ثالثاً: مدير المدرسة :

عرفها حمدات(2007) بأنه: المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتوفير أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية(حمدات، 2007 : 108).

##### دراسات سابقة :

##### أ- دراسات تناولت التمكين الإداري:

1- دراسة حيدري (Heydari,2012): هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت استبانة القيادة التحويلية على

مقياس برنارد باس واستبانته أساليب القيادة المتعددة، واستبانته للتمكين النفسي وفق نظرية سيرايتز، تكونت عينة الدراسة من (150) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية بنسبة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (913) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في بلدة أباد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد تمكين المعلمين وأبعاد التمكين النفسي.

2- **دراسة الهندي (2013):** هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبانتي: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية. وتكونت من (41) فقرة، أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس درجة تمكين المعلمين، وتكونت من (60) فقرة، وبعد تطبيق أداتي الدراسة تم تحليل حيث استخدم الباحث، (SPSS) استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية واختبارات، واختبار ف وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة بوزن

#### ب- دراسات تناولت المناخ التنظيمي:

1- **دراسة دوجلاس (Douglas, 2010):** حاولت الدراسة بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما الأمريكية، وقد استخدم الباحث استبانة شركة أوراسكوم للمناخ التنظيمي، وفحصت أربعة عوامل مستقلة هي: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم وضغوط العمل، والبناء المؤسسي، بالإضافة إلى الالتزام بوصفه متغيراً تابعاً، وخلصت الدراسة إلى أن مؤشر السلوك المهني للمعلم أفضل مؤشر للالتزام المعلم بالإضافة إلى القيادة الجماعية.

2- **دراسة حجاج والمدهون (2014):** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها (300) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

- 1- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي.
- 2- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- 3- تحديد بعض المتغيرات المناسبة للدراسة.

#### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

- 1- الدراسة من الدراسات الأوائل التي تدرس الإدارة بالتمكين وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.
- 2- خصوصية البيئة العراقية (مدينة الموصل) التي تناولها الدراسة.
- 3- وجود استبانتي في الدراسة مما يجعلها أكثر دقة في النتائج.

#### منهجية البحث وإجراءاته

##### أولاً: منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وهو أحد أهم المناهج المستخدمة في البحث العلمي حيث يساعد في التعرف على ظاهرة الدراسة ووصفها بالتعبير الكمي والنوعي وإيضاح العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى (العمراني، 2013: 129).

**ثانياً: مجتمع البحث :** يتألف مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الاعدادية والثانوية في مركز مدينة الموصل والمستمرين على الدوام للعام الدراسي 2024-2025.

**ثالثاً: عينة البحث:** تألفت العينة من (50) مديراً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من المدارس الاعدادية والثانوية الموجودة في مركز مدينة الموصل والتابعة الى المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.

**رابعاً: أدوات البحث:**

تعد أدوات البحث طريقة موضوعية مقننة لقياس عينة محددة من السلوك وان اختيار الأدوات له أهمية كبيرة في التعرف على الخاصية المراد قياسها ولغرض التحقق من أهداف البحث قام الباحث ببناء اداتي البحث (التمكين الاداري، المناخ التنظيمي) وذلك لعدم وجود مقياس بلأتم الدراسة الحالية على حد علم الباحث، وقد روعي في صياغة الفقرات ما يلي:

أ- التعبير اللغوي للفقرة بسيط وغير معقدة.

ب- محتوى الفقرة يتميز بالوضوح والدقة، أن يكون مباشر.

ج- تشجع الفقرة المفحوص للإجابة عنها بصراحة.

د- استعمال بدائل الإجابة عن الفقرة بصورة قصيرة قدر المستطاع.

هـ - أن تحتوي الفقرة كافة الجوانب التي تساعد المفحوص على اختيار الإجابة الصحيحة.

(الجادري وأبو حلو، 2009: 155)

وقد اعتمد الباحث أسلوب ليكرت ذي البدائل الخمسة وهي تنطبق علي بدرجة كبيرة جداً، تنطبق علي بدرجة كبيرة، تنطبق علي بدرجة متوسطة، تنطبق علي بدرجة قليلة، لا تنطبق علي وبعد هذا التدرج الخماسي لبدائل الإجابة من أفضل بدائل الإجابة لمقاييس الشخصية وهذا ما اشارت اليه دراسة.

(الدليمي، 1997: 208)

وفيما يلي سوف تستعرض الخطوات الخاصة بكل أداة:

**الاداة الاولى: مقياس التمكين الاداري:**

أ- **الصدق الظاهري للمقياس:** للتحقق من الصدق الظاهري عرضت فقرات المقياس بصورته الأولية والبالغة ( 45 ) فقرة ملحق على مجموعة من الخبراء لبيان مدى صلاحية كل فقرة من الفقرات لمعرفة مدى ممارسة التمكين الاداري الذي وضعت القياس وبيان ما اذا كانت تحتاج الى تعديل وما هو التعديل الملائم، وقد اعتمد الباحث على نسبة اتفاق (80%) فأكثر لقبول الفقرات، ويرى بلوم بأن نسبة اتفاق المحكمين عندما تصل درجتها إلى (75%) فأكثر تعد نسبة معقولة يمكن أن تشعر الباحث بالاطمئنان الى صدق الأداة ظاهرياً وصلاحيتها للتطبيق (بلوم واخرون، 1983: 127) وقد تم قبول جميع الفقرات.

ب - **إيجاد القوة التمييزية للفقرات:** من أجل الحصول على البيانات التي يتم من خلالها تحليل الفقرات المعرفة قوتها التمييزية بهدف وضع المقياس بشكله النهائي قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة تكونت من (60) مديراً من غير عينة الدراسة الاصلية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبعد جمع الاستثمارات وتصحيحها للحصول على الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة تم ترتيب الاستثمارات تنازلياً من اعلى درجة الى ادنى درجة وتم اخذ (50%) من الاستثمارات التي تمثل الدرجات العليا و (50%) من الاستثمارات التي تمثل الدرجات الدنيا الخاضعة للتحليل الاحصائي والبالغة (60) استثماراً وبذلك ضمت كل مجموعة على (30) استثماراً ، ومن ثم قام الباحث بتطبيق الاختبار التاني ( T-test ) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة وكانت القيمة الثانية المحسوبة هي المؤشر لتمييز الفقرات من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية التي تبلغ (2,002) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) وقد تبين من خلال النتائج أن جميع فقرات المقياس لها القدرة على التمييز بين المجموعتين العليا والدنيا.

ج- **الاتساق الداخلي:** أن المقياس الصادق يعتمد على صدق فقراته كما أن ارتباط الفقرات بالمعايير الداخلية، أو الخارجية بعد أحد مؤشرات صدق الفقرات وتشير هذه الطريقة إلى درجة ارتباط المحتوى التكويني السمات ببعضها البعض أو إلى الدرجة التي ترتبط بها العناصر والمكونات الأساسية للسمات الشخصية لذلك حسب ( Anastasi ) فانه عندما يكون المحك الخارجي غير متوفر فأن وبموجب ذلك قام ( Anastasi, 1982: 206 ) افضل معك داخلي هو الدرجة الكلية للمقياس الباحث بإيجاد علاقة درجة كل

فقرة بالدرجة الكلية العينة التمييز والبالغة (60) مديراً باستخدام معامل ارتباط بيرسون وظهرت أن جميع معاملات الارتباط دالة معنوياً عند مستوى (0,05) ودرجة حرية (58) أي أن القيمة المحسوبة اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية البالغة (2,002).

د- **ثبات المقياس:** اعتمد الباحث طريقة الفا كرو نباخ: وهي من الطرق التي قدمها كرو نباخ حيث تقوم فكرة هذه الطريقة التي تمتاز بتناسقها وإمكانية الوثوق بنتائجها لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياس عندما لا يتم التصحيح بشكل ثنائي (النبهان، 2004: 248) وبموجب هذه الطريقة تم سحب عينة البناء بالكامل والبالغة (60) مديراً، وتطبيق معادلة الفا كرو نباخ حيث بلغت قيمة الثبات باستخدام طريقة الفا كرو نباخ (0,908) وتعد هذه القيمة عالية ومؤشراً جيداً للثبات.

هـ- **وصف مقياس بصورته النهائية:** بعد استخراج الباحث للخصائص السيكومترية أصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (45) فقرة وفق تدرج خماسي لاختبار الإجابة وتقيس الدرجة الكلية القصوى للمقياس إذ بلغ أعلى درجة على المقياس (225) في حين أدنى درجة تبلغ (45) كما ان المتوسط الفرضي للمقياس بلغ (135)

#### ثانياً: مقياس المناخ التنظيمي :

اطلع الباحث على مجموعة عديدة من الدراسات التي تناولت المتغير المذكور اعلاه ولم يحصل على اداة مناسبة لعينة بحثه مما تنسب عليه اعداد مقياس للمناخ التنظيمي والذي تكون من (28) فقرة ذي خمسة بدائل، وجرى على المقياس الاجراءات ذاتها لمقياس اداة التمييز المؤسسي كما ذكرت سابقاً.

#### تصحيح المقياس وحساب الدرجة:

من اجل اعطاء الصفة الرقمية لاستجابة أفراد عينة البحث على فقرات المقياس إذ يتم تصحيح المقياس في ضوء مقياس خماسي التدرج، إذ يتم منح (5) درجات للبديل (دائماً)، و(4) درجات للبديل (غالباً)، و(3) درجات للبديل (احياناً)، و(2) درجة للبديل (نادراً)، و(1) درجة للبديل (ابداً)، هذا بالنسبة للفقرات الايجابية على وبذلك تراوحت الدرجة من (28 الى 140) وبمتوسط فرضي (84).

خامساً: **تطبيق أداتي البحث:** بعد تهيئة أداتي البحث بشكل نهائي واستكمال شروط بناء مقياسي التمكين الاداري والمناخ التنظيمي إذ طبق الباحث الأداتين على عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (50) مديراً للمدارس الاعدادية والثانوية للفترة (2025\1\14) الى (2025\1\23) ليتم بعد ذلك جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها احصائياً.

سادساً: **الوسائل الإحصائية:** (الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، الاختبار التائي (T- test) لعينتين مستقلتين، معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفا - كرونباخ (Coefficient - Alpha)، الاختبار التائي لعينة واحدة)

#### عرض النتائج ومناقشتها:

1- **عرض ومناقشة الهدف الأول:** التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى مدراء المدارس الاعدادية.

بعد تطبيق المقياس بصيغته النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (50) مديراً، وبعد تحليل استجابات افراد العينة، فقد تبين ان المتوسط الحسابي المحقق قد بلغ ( 152.872 ) بانحراف معياري (16.128) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي البالغ (135) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة One sample T-test، والجدول (1) يوضح ذلك.

**جدول (1)/ نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى التمكين الاداري لعينة البحث الاساسية**

| العدد | الوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | الانحراف المعياري | القيمة التائية |                      | الدلالة الاحصائية |
|-------|---------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------------|
|       |               |                |                   | المحسوبة       | الجدولية             |                   |
| 50    | 152.872       | 135            | 16.128            | 19.279         | 2,010<br>(0,05) (49) | يوجد فرق دال      |

من خلال الجدول (1) أظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة (19.279) أكبر من القيمة التائية الجدولية (2,010) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (49)، وهذا يعني وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي المحقق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها تمتع مديري المدارس بقدر كبير من الصلاحيات التي تفوض لهم من وزارة التربية، باعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن إدارة شؤون المدرسة، فيقوم المدير باتخاذ القرارات المناسبة بعد دراسة أمور المدرسة وقضاياها، كما أن توصياته تعد قرارات بالنسبة لمديرية التربية، وهذا ما يزيد من مستوى تمكينه، وعلاوة على ذلك فإن وزارة التربية تقوم بتأهيل المديرين وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة ومعالجة الكثير من القضايا المدرسية وفق منهج علمي.

كما أن وقوف مدير المدرسة على رأس الهرم الإداري في المدرسة وتعاونه مع المدرسين في قضايا المدرسة وخططها وبرامجها، يزيد من تمكنه إدارياً، ولا يمكن تجاهل أن مدير المدرسة يرأس كافة اللجان المدرسية، وهو بذلك يطلع على مجريات الأمور وتفصيلاتها، ويلم بمعلومات المدرسة والمدرسين، وهذا كله يرفع من المهارات الإدارية والفنية لمدير المدرسة، وبالتالي مستوى تمكينه الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهندي (2013).

**2- عرض ومناقشة الهدف الثاني:** التعرف على مستوى المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الإعدادية. بعد تطبيق المقياس بصيغته النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (50) مديراً، وبعد تحليل استجابات أفراد العينة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي المحقق قد بلغ ( 98.187 ) بانحراف معياري (13.487) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي البالغ (84) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة One sample T-test، والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2)/ نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى المناخ التنظيمي لعينة البحث الأساسية**

| العدد | الوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | الانحراف المعياري | القيمة التائية |                      | الدلالة الاحصائية |
|-------|---------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------------|
|       |               |                |                   | المحسوبة       | الجدولية             |                   |
| 50    | 98.187        | 84             | 13.487            | 21.785         | 2,010<br>(0,05) (49) | يوجد فرق دال      |

من خلال الجدول (2) أظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة (21.785) أكبر من القيمة التائية الجدولية (2,010) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (49)، وهذا يعني وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي المحقق.

يعزو الباحث حصول المناخ التنظيمي على درجة مرتفعة إلى أسباب منها قيام المديرين بتوزيع المهام بين المدرسين بعدالة قدر الإمكان، مما يدفع المدرسون بالعمل بأقصى طاقة، كما أن وضوح المهام التي يطلبها المديرون من المعلمين، وعلاوة على ذلك فإن باب التواصل المستمر بين المديرين والمدرسين مفتوحاً ويُسمح بمناقشة الموضوعات والقضايا المدرسية بشفافية وهذا يخلق بيئة مدرسية آمنة ومناخ تنظيمي مناسب.

ويُضاف لذلك اهتمام المديرين بالقضايا الشخصية والاجتماعية للمدرسين ومساعدتهم على حلها، وإشاعة أجواء إنسانية داخل المدرسة، مما يوحي بروح الأسرة الواحدة، ويجعل المدرسين يتفانون في أدائهم التدريسي والمهني في المدرسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة حجاج والمدهون (2014).

**3- عرض ومناقشة الهدف الثالث:** التعرف على دور واثـر التمكين الإداري مع المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الإعدادية.

### جدول (3)

**يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الأثر والارتباط لعينة البحث بين التمكين الإداري و المناخ التنظيمي**

| المتغير         | X <sup>-</sup> | SD±    | β     | R     | R <sup>2</sup> | F      | t     | نسبة التأثير |
|-----------------|----------------|--------|-------|-------|----------------|--------|-------|--------------|
| التمكين الإداري | 152.872        | 16.128 | 0.884 | 0.588 | 0.345          | 68.749 | 5.036 | %34.5        |
| المناخ التنظيمي | 98.187         | 13.487 | 0.110 |       |                |        |       |              |

من خلال الجدول التالي يتبين ان الوسط الحسابي لمتغير التمكين الإداري بلغ (99.215) وبانحراف معياري (8.128) وان الوسط الحسابي للمناخ التنظيمي بلغ (130.215) بانحراف معياري (12.254) ، إذ نلاحظ قيمة R Square\* تبلغ %34.5 مما يعني أن متغير التمكين الإداري يفسر %34.5 من التباين على (المناخ التنظيمي) وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى ، ونجد ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.588) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين إذ كلما ترتفع قيمة التمكين الإداري ترتفع قيمة المناخ التنظيمي ، ونلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ 68.749 عند مستوى دلالة معتمد قيمته (Sig) ( $0.000 < 0.05$ ) مما يعني أن للمتغير متغير التمكين الإداري رله دورا من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة (المناخ التنظيمي) .

ونجد أن قيمة  $\beta = 0.884$  وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على التمكين الإداري يرافقه تغير بمقدار 0.110 درجة في (المناخ التنظيمي) .

وترى الباحث أن العلاقة الإيجابية الطردية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، ربما تعود إلى أن مديري المدارس قادرون على إدارة مدارسهم بقدر واسع من مشاركة المدرسين والاهتمام بهم، وتحقيق المناخ التنظيمي ، وتنظيم برامجهم وفق تخصصاتهم، مما يشعر المدرسين بأمن ورضا، وهذا ما يحقق مناخا تنظيمياً صحياً.

كما أن المديرين يسعون إلى حل مشكلات المدرسة بإدارة ذاتية داخلية، ومساندة المدرسين ودعمهم وإحاطتهم بقدر من الأمان، كي يؤديوا وظائفهم التعليمية، وهذا ما يُعمق الشعور بالانتماء والولاء لدى المدرسين، ويسهم إيجاباً في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة.

#### الاستنتاجات

- من خلال ما أسفرت عنه نتائج البحث، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
- 1- بلغ مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الاعدادية بدرجة متوسطة .
- 2- بلغ مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية بدرجة متوسطة.
- 3- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي .

#### التوصيات:

- 1- عقد دورات تدريبية في القيادة التربوية لمديري المدارس الاعدادية بمحافظة نينوى، مع التركيز على التمكين الإداري.
- 2- تفويض المدراء صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.

\* X : الوسط الحسابي

SD : الانحراف المعياري

B: معامل تأثير بيتا

R: معامل الارتباط البسيط بيرسون

R2: معامل التحديد او قيمة نسبة التأثير (حاصل مربع الارتباط)

F: اختبار تحليل التباين

T: الاختبار التائي

- 3- إعادة النظر في السلطة المفوضة لمديري المدارس ومنحهم سلطات وصلاحيات أوسع في إدارة أمور المدرسة، لما في ذلك من تمكينهم الإداري، وبالتالي تحسين أجواء المدرسة وبيئتها.
  - 4- تدريب المديرين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لما في ذلك من تحسين للمناخ التنظيمي داخل المدرسة.
  - 5- القيام بمجموعة من الأبحاث المستقبلية التي تخدم وتطور هذا المجال بما يحقق مبادئ التمكين الإداري ويعزز أثره على المناخ التنظيمي .
- المقترحات:**

- 1- إجراء دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه تمكين المدراء وسبل التغلب عليها.
- 2- إجراء دراسات حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

#### المصادر:

- 1- أحمد، محمد. (2008): الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة عمان، مصر.
- 2- بلوم و بنيامين. (1983): تقييم تعليم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المغني، دار ما كبر وهيجل للنشر.
- 3- جادري ، عدنان حسين وأبو حلو يعقوب عبد الله. (2009): الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والنفسية، (ط1)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 4- حجاج خليل والمدھون، جعفر. (2014): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- 5- حمادات ، محمد حسن محمد. (2007): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1 دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن .
- 6- حمدان، محمد. (2007): مشاكل الإدارة المدرسية و الطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- 7- الخوالدة، ابتهاج. (2010): الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية داخل الاتحادات الرياضية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 8- الدليمي، إحسان عليوي. (1997): أثر تدرجات بدائل الإجابة في الخصائص السيكمترية المقياس الشخصية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- 9- سلامة، عبد العظيم حسين. (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
- 10- سمارة، فوزي. (2007): الإدارة التربوية، دار الخليج للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 11- الشريفي، عباس عبد مهدي والتنج، منال محمود. (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية، م(3)، ع(12).
- 12- شلحوط، فريز. (2003): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.
- 13- الشهري، عوض علي. (2008): واقع الكفاية المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- 14- صالح، حسين. (2001): جودة التعليم والمدرسة الفاعلة رسالة معلم، مجلة العلوم التربوية، م(40)، ع(40).

- 15- العميرة، محمد. (١٩٩٩): "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 16- العمراني، عبد الغني محمد إسماعيل. (2013): أساسيات البحث التربوي، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر، صنعاء.
- 17- العمري، أيمن وكمال نداء. (2011): درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات العلوم التربوية، م(38)، ع(2).
- 18- الفاضل، محمد محمود. (2011): تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2004): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 20- النبهان، سوسن. (2004): أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 21- الهندي محمد فضل، (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 22- Anastasi a, (1982): **psychological testing**, 5th Ed, New York Macmillan. -  
th international conference on autonomous agents and multiagent systems.  
Valencia, Spain: International Foundation for Autonomous Agents and  
Multiagent Systems
- 23- Bogler, Ronit and Somech,Anit (2004) "Influence of Teacher  
Empowerment on Teachers" Organizational Commitment and organizational  
Citizenship Behavior In School " **Teaching and Teacher Education**", 20, (30)  
P277-290.
- 24- Douglass, M. (2010) Organization climate and teaching commitment,  
Ph.D Thesis, University of Alabama, Tuscal Coosa, Alabama.
- 25- Heydari , Marzieh ( 2012) Studying the relationship between
- 26- transformational leadership and psychological empowerment ofteacher in  
Abode Township Procedia - **Social and Behavioral Sciences 31 (2012) P 224 –  
230**
- 27- Whittington,J. L. and Evans, B.(2005) The enduring impact of great ideas.  
**Problems and perspectives in management**, (2),114-
- 28- Yukl,G.A(2006) Leadership in organizations,(6th ed) **Upper Saddle  
River**, New Jersey: Prentice-Hall.