

تاريخ الإرسال (2018-01-23)، تاريخ قبول النشر (2018-04-17)

أ. ريماء محمد حمدان الحجاج¹ *
د. اسامة عادل حسونة²

¹ مديرة مدرسة خاصة
² قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة عمان العربية
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: reemaalhajai@yahoo.com

مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم

الملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداتين. الأولى استبانة بحثت في التمكين الإداري وشملت خمسة مجالات (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض الصلاحيات، التحفيز، فرق العمل، التدريب) وتكونت بصورتها النهائية من (48) فقرة، أما الاستبانة الثانية لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين تكونت بصورتها النهائية من (50) فقرة، تم التأكد من صدق وثباتهما. كما تم اختيار (371) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي: لواء الجامعة، لواء ماركا ولواء وادي السير. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- إن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل (4.07).
 - 2- إن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09).
 - 3- إن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين إذ بلغ معامل الارتباط بينهم (0.57).
- وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس لما لذلك من أهمية في تحسين أدائهم الوظيفي للمعلمين في العملية التربوية.
- كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء الوظيفي.

The level of administrative empowerment of the principals of private primary schools in the capital Amman governorate and its relation to the job performance of their teachers

Abstract:

This study aimed at identifying the level of administrative empowerment of the principals of private primary schools in the governorate of Amman and its relation to the performance of their teachers. To achieve the objective of the study, the researchers used the correlation survey method and developed two tools. The first questionnaire was examined in administrative empowerment and included five areas (communication and information sharing, delegation of powers, motivation, teams, training). The final questionnaire consisted of (48) paragraphs. Ensure their sincerity and steadfastness. In addition, 371 teachers and principals were selected in private primary schools from three brigades belonging to the capital city of Amman: the University Brigade, Marka Brigade and Wadi Sir Brigade. The results of the study showed the following:

- 1 - The level of administrative empowerment was high, with the average arithmetic as a whole (4.07).
- 2 - The level of performance was high with an average of (4.09).
- 3 - There is a positive correlation relationship of statistical significance at the level of ($\alpha = 0.05$) between administrative empowerment and the performance of teachers, with a correlation coefficient of 0.57. (The study recommended the importance of administrative empowerment of school principals because of its importance in improving the performance of teachers in the educational process.

Keywords: Administrative Empowerment, Functionality.

المقدمة:

شهد هذا العصر تغييرات كبيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة. فقد تطورت التكنولوجيا ونمت التنظيمات وازدادت أهميتها، وهي تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بينها وبين العاملين فيها، ونتيجة لذلك أخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وتمنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على التطور والمبادأة والابداع، وهكذا تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري فاعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة؛ بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسات في ظل المتغيرات العصرية.

أضاف الشهراني (2009) بأن التمكين هو توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.

فقد أكد هيوغ (Hughes, 2002) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرووسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرووسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن ارتباط السلطة والمسؤولية، ويلبي حاجة المرووسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار.

ويتزايد الاهتمام بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تجارية أو خدمية، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء (البلوي، 2008).

إن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المؤسسات على تدريب وتطوير الموارد البشرية في جميع المستويات (ياغي، 2003).

إن الأداء الوظيفي له مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرووسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً (الشريف، 2013).

وتوجد علاقة مباشرة بين التمكين والأداء، لأن الهدف من التمكين هو تحسين الأداء الوظيفي وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، ومواجهة الأزمات، وإن تحسين الأداء الوظيفي نتيجة منطقية للتمكين في زيادة قدرة المعلمين على مواجهة المشكلات بثقة واقتدار، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في العلاقات الإنسانية التي تحفز

المعلمين لبذل قصارى جهودهم، وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في المستويات الإدارية كافة.

ويعدّ التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، كذلك يُعدّ التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح المعلمين الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، حيث يعمل على إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من مديريهم أو من وزارة التربية والتعليم، مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنيا وسلوكيا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، ويعدّ التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من القدرات في تمكين المعلمين من خلال توفير المعلومات وتفويض الصلاحيات و إتاحة فرص العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتحفيز المادي والمعنوي وتوفير برامج التدريب المناسبة التي تلبي حاجة المعلمين، وتسهم في تطوير ادائهم، وتسهم في تحسين العملية التعليمية (التعليمية) (النوري والجريدة، 2014).

كما أن للتمكين الإداري مهامًا إيجابية تتمثل في أن المدير يصبح أكثر قربا من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم، وبناء على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، كما أن تمكين المعلمين يساهم في تأكيد مهنية المدير ففي إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد مشاعر المهنية، والسبب هو أن مشاركة المعلمين لمديريهم في صنع القرارات تنمي لديهم الإحساس بالملكية، والتي تجعلهم حريصين على تنفيذ القرارات، وأن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وتزيد من حماسهم للعمل المدرسي (البلوي، 2008).

مشكلة الدراسة: أظهرت العديد من الدراسات أهمية التمكين كدراسة ملحم (2006) ودراسة العساف (2006)؛ إلا أن الكثير من مديري المدارس يفتقرون إلى رؤية واضحة حول ماهية التمكين، وكيفية تطبيقه، وأثره على أداء المعلمين والمؤسسة التربوية، لذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو تعريف مديري المدارس بمفهوم التمكين. وتسعى المدارس، كباقي المؤسسات التربوية، إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، لذلك فقد سعت الإدارات التربوية الحديثة إلى توظيف مفهوم التمكين الإداري في المدارس بحيث ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين، ويعزز من النمو والتطور في الحقل التعليمي، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية.

كما لفت انتباه الباحثان ندرة الدراسات - على المستويين المحلي والعربي - التي تتعلق بموضوع تمكين المعلمين وتطوير أدائهم، وهذا ما دفعهما إلى دراسة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمعلميهم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري لدى

مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

هدف الدراسة: إن الغرض من هذه الدراسة تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية :

- إن مفهوم التمكين الإداري حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية عموماً، وبالإدارة التربوية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة واستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.

- الإثراء المعرفي لعملية التمكين الإداري وأبعاده.

- يأمل الباحثون أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للعاملين في مجال تطوير الخدمات التعليمية والتربوية؛ بما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية.

- يمكن أن تسهم توصيات ومقترحات هذه الدراسة في تعزيز التمكين الإداري في المدارس الحكومية والمدارس الأساسية الخاصة.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحات: فيما يلي تعريف مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: عرفه الشهراني (9، 2009) بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم بهدف صقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

وعرفه الباحثان اجرائياً : بأنه إتاحة الفرصة لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، وحفز العاملين، والتي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم، مع الثقة التامة بينهم؛ ويقاس في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض في هذه الدراسة.

-الأداء الوظيفي: عرفه سلطان (219، 2004) بأنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

وعرفه الباحثان اجرائياً: بأنه النتيجة النهائية لجهود المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والتي تشير الى درجة تحقيقه لأهداف ومهام وظيفته المناطة به؛ ويقاس في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض في هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرت هذه الدراسة على المحددات التالية:

- محددات بشرية: طبقت الدراسة على معلمي المدارس الأساسية الخاصة.

- محددات مكانية: طُبقت الدراسة في محافظة العاصمة عمان في ثلاثة أُلوية هي: لواء ماركا، ولواء الجامعة، ولواء وادي السير.

- محددات زمانية: طُبقت الدراسة في العام الدراسي 2018/2017.

- تحددت نتائج هذه الدراسة في ضوء استجابة أفراد عينة الدراسة على الأدوات التي أُعدت لهذا الغرض.

- تحددت نتائج هذه الدراسة في ضوء الخصائص السكومترية من صدق وثبات .

الدراسات السابقة ذات الصلة :

هدفت دراسة كلاً من موي وهينكين وإيغلي (Moye & Henken & Egley, 2005) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية تمكين المعلم ومستوى الثقة المتبادلة بين الأشخاص وتحديد مستوى ثقة المعلمين في مدير المدرسة، والتي أجريت على عينة من معلمي المدارس الابتدائية الأمريكية يمثلون (21) مدرسة، واستخدمت الاستبانة كأداة وتوصلت نتائج الدراسة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من الثقة في مديرهم عندما يرون أن عملهم له أهمية وأنهم لهم تأثير واضح على بيئة عملهم وبينت الدراسة أن العلاقة بين تمكين المعلم وتحقيق الثقة تتوافق مع العلاقات بين المعلمين والمشرفين عليهم في بيئات العمل.

أجرى دراسة كارتز (Carter, 2009) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات على أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار، وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

وأجرى مسعود (2012) دراسة هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والعمر) في درجة ادراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرة، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية مكونة من (300) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء كبيرة جداً، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء الوظيفي؛ بينما لا توجد فروق دالة

احصائيًا في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة الشمال للتمكين وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخدمة، ومرحلة المدرسة، ومهارة استخدام الحاسوب، والعمر. وأجرى الجرايدة والمنوري (2014) دراسة هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

كما أجرى دراسة ماضي (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (344)، وكانت العينة عشوائية طبقية، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الانجاز، وظهرت أنه يوجد تأثيراً مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في (فرص الترقى، والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والأداء الوظيفي يمكن بيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث:

-الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد تشابهت من حيث الهدف مع دراسة كل من مسعود (2012)، وهينكين وايجلي (Moye & Henken & Egley, 2005).

- المجتمع والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، وقد اختارت الدراسة الحالية عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وتشابهت في ذلك مع دراسة موي وهينكين وايجلي (Moye & Henken & Egley, 2005).

- مكان إجراء الدراسة: أجريت الدراسة على المدارس في الأردن وتشابهت في ذلك مع دراسة مسعود (2011).
-الأداة المستخدمة: استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وتشابهت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة. باستثناء دراسة ماضي (2014)، حيث استخدمت الأخيرة الاستقصاء في جمع البيانات؛ كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات

السابقة بإثراء البعد النظري المتضمن خلالها، وفي بناء الإستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كمال تم أيضاً الإستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينهما.

إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بالإجراءات التالية من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة:

أولاً: الاطلاع على الأدب السابق من خلال مراجعة الدراسات العربية والاجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثانياً: تعيين عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

ثالثاً: إعداد أداتي الدراسة الخاصة بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

رابعاً: الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة وتوجيهه إلى وزارة التربية والتعليم، ومن ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى المدارس الخاصة.

خامساً: ايجاد صدق الأدوات من خلال عرضهما على عدد من المحكمين.

سادساً: ايجاد ثبات الأدوات من خلال ايجاد معامل كرونباخ ألفا.

سابعاً: توزيع اداتي الدراسة حيث تم توزيع (371) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد جميع الاستبانات وبنسبة 100%.

ثامناً: تصحيح اداتي الدراسة كما يلي:

صُممت استبانة الدراسة تبعاً للمقياس الذي وضعه العالم ليكرت (Likert Rensis) عام 1932م، ويعرف بمقياس ليكرت (Scale Likert)، وفي هذه الدراسة تم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمسة إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة حيث تأخذ الفقرة التي يتم الموافقة بشدة الدرجة (5)، بينما الفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدة الدرجة (1)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى بين (1-5) درجات. ومن ثم نجد طول الفئة للحكم على الفقرات من خلال المعادلة التالية:

حد الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات

حد الفئة = $3 / (5 - 10)$ حد الفئة = 1.33

وقد تم استخدام ثلاثة معايير للحكم على الفقرات:

درجة منخفضة من (1 - 2.33)

درجة متوسطة من (2.34 - 3.66)

درجة مرتفعة من (3.67 - 5.000)

تاسعاً: التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة.

عاشراً: تحليل النتائج التي تم التوصل إليها للوصول إلى التوصيات.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي والذي يحاول وصف العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري الخاصة الأساسية في محافظة العاصمة والأداء الوظيفي للمعلمين، ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2018/2017. خلال الفصل الدراسي الأول. إذ بلغ مجموعهم (14477) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2016)، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1): توزيع معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان حسب الجنس واللواء

المديرية	الجنس	عدد المعلمين
لواء قصبة عمان	ذكور	391
	إناث	2285
	المجموع	2677
لواء الجامعة	ذكور	855
	إناث	3800
	المجموع	4655
لواء سحاب	ذكور	17
	إناث	328
	المجموع	345
لواء القويسمة	ذكور	273
	إناث	2021
	المجموع	2294
لواء ماركا	ذكور	249
	إناث	2311
	المجموع	2560
لواء وادي السير	ذكور	191
	إناث	1282
	المجموع	1473
لواء ناعور	ذكور	46
	إناث	381
	المجموع	427
لواء الجيزة	ذكور	0
	إناث	22
	المجموع	22
لواء الموقر	ذكور	0
	إناث	25
	المجموع	25
المجموع	ذكور	2022
	إناث	12455
المجموع الكلي	المجموع	14477

عينة الدراسة: تم اختيار ثلاثة ألوية قصدياً من الألوية التابعة لمحافظة العاصمة عمان ومن ثم تم أخذ (371) معلماً ومعلمة من الألوية الثلاث (لواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء وادي السير) حسب جدول كرسبي؛ (Crispy) كما يظهر في جدول (2).

جدول (2) توزيع عينة الدراسة من المعلمين للألوية في محافظة العاصمة عمان

النواء	ذكور	إناث	المجموع	عدد أفراد العينة
ماركا	249	2311	2560	123
الجامعة	855	3800	4655	125
وادي السير	191	1281	1472	123
المجموع	1295	7392	8687	371

أداتا الدراسة:

الأداة الأولى للدراسة: (التمكين الإداري): قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بالتمكين الإداري، والاستفادة من الدراسات السابقة مثل دراسة ماضي (2013)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014): علماً بأن تدرج الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وسوف تحدد بخمس اجابات لدرجة التطبيق، وهي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

أعدت الأداة الأولى الخاصة (بالتمكن الإداري) لقياس مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وتكونت من (48) فقرة، مقسمة على خمسة مجالات .

الأداة الثانية للدراسة: (الأداء الوظيفي): قام الباحثان بتطوير استبانة الأداء الوظيفي بهدف التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان. وبالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بها والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة ماضي (2013)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014). إذ تكونت بصورتها النهائية من (50) فقرة.

صدق أداتي الدراسة: تكونت الأداة الأولى للدراسة من (48) فقرة، وتكونت أداة الدراسة الثانية من (50) فقرة، وللتحقق من صدقها تم عرضها على عشرة من المحكمين المختصين في أصول التربية والإدارة التربوية والمناهج وطرائق التدريس في جامعة عمان العربية والجامعات الأردنية، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم بصدد فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمتها لموضوع الدراسة ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وقد قدم المحكمون مجموعة من التعديلات المقترحة على أداة الدراسة، وقام الباحثان بأخذ هذه التعديلات بعين الاعتبار، وتم تعديل الاستبانة قبل توزيعها على أفراد العينة، وتصميم الاستبانة بشكلها النهائي.

ثبات اداتي الدراسة: تم التأكد من ثبات اداتي الدراسة من خلال تطبيق الاستبانة على عينه استطلاعيه تتكون من (30) معلماً من خارج عينة الدراسة وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة جدول رقم (3).

جدول (2) معاملات ثبات الأداتين بطريقة كرونباخ ألفا

الرقم	التمكين الاداري ومجالاته	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	10	0.91
2	تفويض الصلاحيات	10	0.90
3	التحفيز	10	0.91
4	فرق العمل	10	0.93
5	التدريب	8	0.88
	التمكين الإداري لمديري المدارس	48	0.97
	الأداء الوظيفي للمعلمين	50	0.97

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات تبلغ (0.97) لمجالي التمكين الإداري الأداء الوظيفي للمعلمين. وتشير هذه الاحصائيات أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة: تناول هذا الجزء نتائج الدراسة وذلك لتسلسل أسئلتها على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه "ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمعلميهم؟"

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات التمكين الإداري والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة التمكين الإداري

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	10	4.23	0.62	1	مرتفع
2	تفويض الصلاحيات	10	4.05	0.61	4	مرتفع
3	التحفيز	10	3.84	0.77	5	مرتفع
4	فرق العمل	10	4.15	0.70	2	مرتفع
5	التدريب	8	4.07	0.68	3	مرتفع
	التمكين الإداري لمديري المدارس	58	4.07	0.56		مرتفع

يبين الجدول (5) أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان لمعلميهم للمجال ككل جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.56). وقد جاء في الرتبة الأولى مجال (الاتصال ومشاركة المعلومات) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.62) وبمستوى مرتفع، وجاء مجال (فرق العمل) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.70) وبمستوى مرتفع أيضاً، وجاء مجال التدريب في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.68) وبمستوى مرتفع، وجاء مجال تفويض الصلاحيات في الرتبة الرابعة أيضاً بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع. وجاء في الرتبة الخامسة والاخيرة مجال التحفيز بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.56) وبمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين تتركز تصوراتهم حول عدد من الفقرات التي يشعرون من خلالها بأنها تحقق لهم الرضا الوظيفي، ومنها الاتصال ومشاركة المعلومات وتفويض السلطة، حيث يستطيع المعلمون من خلال السلطة الممنوحة أن يتابعوا عملهم بعيداً عن السلطة بدرجة مرتفعة من الراحة. كما أن المعلمين يشعرون بالتمكين من خلال إعطائهم الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل، مما يؤدي إلى وجود جو من الديمقراطية في بيئة العمل، وهذا يؤدي بالتالي إلى بذل مزيد من الجهد من قبل المعلم وهذا يساهم في تطوير أدائه وبالتالي فإن مستوى التمكين الإداري سيكون مرتفعاً عنده، كما أن المعلمين يشعرون بأن هناك أموراً عديدة لديهم تحقق لديهم مستوى مرتفعاً من التمكين الإداري ومنها التشريعات التربوية في وزارة التربية والتعليم التي تقف حائلاً في تفويض السلطة، وهذا يؤدي بالتالي إلى وجود جو من الإحباط واليأس عند المعلمين، مما يقلل من نشاطهم ودافعيتهم نحو العمل، كما أن المعلمين يرون من خلال إجاباتهم أن من الأمور التي تحقق لهم الرضا الوظيفي وجود نظام للمكافآت في العمل يحقق العدالة بين الجميع وتوفير فرص النمو المهني.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟"

يوضح جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة الاداء الوظيفي لجميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإستجابة أفراد عينة الدراسة على إستبانة الأداء

الوظيفي للمعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أقوم بإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	4.27	0.72	7	مرتفع
2	أحسن التصرف في المواقف الحرجة.	4.12	0.75	21	مرتفع
3	أنجز اعمالي طبقاً لمعايير الجودة الشاملة.	4.24	0.69	10	مرتفع
4	اتقبل توجهات مديري بصدر رحب.	4.20	0.78	14	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	استطيع حل معظم المشكلات التي تواجهني في عملي.	4.12	0.80	21	مرتفع
6	أقوم بواجبات وظيفتي الحالية بكفاءة.	4.19	0.73	15	مرتفع
7	التزم بمواعيد الدوام الرسمي.	4.33	0.78	3	مرتفع
8	أضع أهدافاً لعملي في ضوء الامكانيات المتاحة.	4.15	0.72	18	مرتفع
9	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل.	4.30	0.76	6	مرتفع
10	أمتلك القدرة على تقديم مقترحات بناءة.	4.12	0.82	21	مرتفع
11	التزم بمدونة السلوك الوظيفي.	4.25	0.72	9	مرتفع
12	أقدم مبادرات إبداعية تؤدي إلى تحسين أو تطوير عمل مدرستي	4.06	0.83	26	مرتفع
13	امتك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة.	4.00	0.82	30	مرتفع
14	أمتلك المقدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات.	4.02	0.83	29	مرتفع
15	اصحح أداي لتفادي المشكلات.	4.13	0.77	20	مرتفع
16	أوظف المهارات المكتسبة لإنجاز العمل .	4.05	0.80	27	مرتفع
17	امتك المعرفة بالوصف الوظيفي.	4.07	0.81	25	مرتفع
18	أقوم بالتخطيط الأمثل لإتمام المهام الوظيفية .	4.09	0.74	24	مرتفع
19	أنظم العمل ليتمكن زملائي من متابعة العمل من بعدي أو في حال غيابي	4.09	0.77	24	مرتفع
20	أعمل على تطوير مهاراتي الوظيفية.	4.15	0.76	18	مرتفع
21	أستفيد من خبرات المعلمين الآخرين.	4.18	0.78	16	مرتفع
22	أبحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء.	4.42	0.70	1	مرتفع
23	أتعامل بلباقة مع المعلمين في العمل.	4.36	0.71	2	مرتفع
24	اتعاون مع مديري فيما يخص مصلحة العمل.	4.31	0.74	5	مرتفع
25	أعمل بروح الفريق الواحد.	4.32	0.70	4	مرتفع
26	أتعامل مع الطلبة باحترام .	4.22	0.74	12	مرتفع
27	امتك القدرة على إيصال المعلومات.	4.14	0.74	19	مرتفع
28	التزم بأنظمة الوزارة .	4.20	0.80	14	مرتفع
29	انتظم في اداء المهام المكلف بها لتحقيق الاهداف التي ترسمها الوزارة.	4.13	0.78	20	مرتفع
30	أعمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل.	4.10	0.79	23	مرتفع
31	أحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالمدرسة التي أعمل بها.	4.23	0.80	14	مرتفع
32	امتك المقدرة على تحمل المسؤولية في عملي.	4.24	0.79	10	مرتفع
33	أشارك في النشاطات المدرسية.	4.21	0.80	13	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	أسهم في تطبيق خطة المدرسة بكفاءة.	4.24	0.73	10	مرتفع
35	أراعي السلامة العامة في مدرستي.	4.24	0.77	10	مرتفع
36	أمتلك القدرة على تبسيط الإجراءات.	4.12	0.79	21	مرتفع
37	أُسهم في الجهود التطوعية التي تنظمها الوزارة.	4.04	0.82	28	مرتفع
38	أنجز عملي بالجودة المطلوبة.	4.16	0.78	17	مرتفع
39	أمتلك المقدرة على التأثير الإيجابي في الفريق .	4.10	0.79	23	مرتفع
40	أحافظ على سمعة المدرسة.	4.26	0.81	8	مرتفع
41	أمتلك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة .	4.11	0.79	22	مرتفع
42	أتحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية.	4.15	0.79	18	مرتفع
43	أحرص على تقديم الرأي لتحسين العمل.	4.12	0.80	21	مرتفع
44	أحرص على تقديم الرأي لتحسين أداء المدرسة.	4.11	0.78	22	مرتفع
45	أُسهم في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة التي أعمل بها.	4.10	0.80	23	مرتفع
46	أوفر بيئة مشجعة على الإبداع للطلبة.	4.16	0.75	17	مرتفع
47	استفد من الموارد المتاحة في انجاز عملي.	4.14	0.73	19	مرتفع
48	أمتلك المقدرة على التعاون والتواصل مع الفرق المدرسية المختلفة	4.19	0.77	15	مرتفع
49	أكون قدوة حسنة في سلوكي.	4.23	0.69	14	مرتفع
50	أُتبادل الخبرات مع زملائي داخل المدرسة.	4.21	0.74	13	مرتفع
الأداء الوظيفي للمعلمين		4.09	0.46	مرتفع	

يلاحظ من الجدول اعلاه ان مجال الأداء الوظيفي للمعلمين ككل على متوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.46) وبمستوى مرتفع. وإن الفقرة (22) والتي تنص على (أبحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء.) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (23) والتي تنص على (أُعامل بلباقة مع المعلمين في العمل) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع. كما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على (التزم بمواعيد الدوام الرسمي) بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (13) والتي تنص على (أمتلك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (14) والتي تنص على (أمتلك المقدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (37) والتي تنص على "أُسهم في الجهود التطوعية التي تنظمها الوزارة." بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع.

تدل هذه النتيجة على أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم كان مرتفعاً؛ إذ جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة، وهذا يدل على أن المعلمين يحاولون دائماً تطوير أنفسهم ليكون الأداء الوظيفي في أعلى مستوياته. إضافة إلى الجهد المبذول في تنمية المعلمين مهنيًا من خلال برامج تدريب المعلمين قبل واثاء الخدمة. وقد جاءت جميع فقرات الأداء بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن تأثير التمكين الإداري إيجابياً على الأداء الوظيفي، فمن خلال الإتصال وتبادل المعلومات يصبح المعلم متمكن بشكل أكبر من عمله، إن توفير المعلومات الخاصة بالتشريعات الوظيفية يزيد من ثقة المعلم بنفسه، كما أن انجاز المعلمون لأعمالهم ضمن فرق عمل يزيد من كفاءة عملهم، ويقلل من المشكلات التي يمكن أن تواجههم، ويزيد من فرصة تبادل الخبرات فيما بينهم، كما أن فرص التدريب والتنمية المستمرة للمعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة لها أثر كبير في تحسين الأداء، كذلك الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي على أداء المعلمين ودفعهم الى مزيد من الإنجاز، كما يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق، ويريدون له النجاح؛ مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة، والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمدرسة مما يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للمعلمين. واتفقت هذه الدراسة مع ماضي (2014)، والتي أظهرت نتيجتها وجود مستوى دون المتوقع في الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على " هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الخاصة؟"

للإجابة على السؤال الثالث تم ايجاد معامل الارتباط (pearson) بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. كما يظهر في جدول (5).

جدول (5) العلاقة الارتباطية بين مستوى التمكين الإداري للمديرين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

المقياسان واباعدهما الفرعية	الاتصال ومشاركة المعلومات	تفويض الصلاحيات	التحفيز	فرق العمل	التدريب	التمكين الاداري ككل	الأداء الوظيفي للمعلمين
الاتصال ومشاركة المعلومات	Pearson Correlation	1	0.71**	0.58**	0.58**	0.49**	0.54**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	371	371	371	371	371	137
تفويض الصلاحيات	Pearson Correlation	1	0.71**	0.63**	0.65**	0.57**	0.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المقياسان وابعادهما الفرعية	الاتصال ومشاركة المعلومات	تفويض الصلاحيات	التحفيز	فرق العمل	التدريب	التمكين الإداري ككل	الأداء الوظيفي للمعلمين
N	371	371	371	371	371	371	137
Pearson Correlation	0.58**	0.63**	1	.51**	0.59**	.81**	0.32**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	371	371	371	371	371	371	137
Pearson Correlation	0.58**	0.65**	0.51**	1	0.73**	0.89**	0.53**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	371	371	371	371	371	371	137
Pearson Correlation	0.49**	0.57**	0.59**	0.73**	1	0.82**	0.43**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	371	371	371	371	371	371	137
Pearson Correlation	**800.	**850.	0.81**	0.89**	0.82**	1	0.57**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	371	137	137	137	137	137	137
Pearson Correlation	0.54**	0.54**	0.32**	0.53**	0.43**	0.57**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	371	371	371	371	371	371	371

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين أداء أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة (التمكين الإداري للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين)، تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات التمكين الإداري للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين مجال الاتصال ومشاركة المعلومات والأداء الوظيفي (0.54)، وبين مجال تفويض الصلاحيات والأداء الوظيفي (0.54)، وبين مجال التحفيز والأداء الوظيفي (0.32)، وبين مجال فرق العمل والأداء الوظيفي (0.53)، وبين مجال التدريب والأداء الوظيفي (0.43) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛ كما بلغ معامل الارتباط بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي (0.57) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يعني وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما ارتفع التمكين الإداري لمديري المدارس زاد ذلك من مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمهم. إن تشجيع مديري المدارس للعلاقات الاجتماعية والانسانية بين المعلمين، وتقبل وجهات نظرهم، وتفويض

الصلاحيات والمتمثل في إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، إضافة إلى قيامهم بتقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين، وإشراك معلميهم في فرق العمل المختلفة والأنشطة الجماعية، إضافة إلى زيادة فرص التدريب وتويعها لتحسين أدائهم، وتطوير إمكانياتهم، كل ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، ويسهم في تطويرهم، وينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2012)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات. وتختلف نتائجها مع الجرايدة والمنوري (2014) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أدنى اهتمام بتمكين العاملين مما أسهم في انخفاض الكفاءة.

مقترحات الدراسة:

- التأكيد على أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس لما لذلك من أهمية في تحسين أداء المعلمين الوظيفي في العملية التربوية.
- إجراء دراسة في التمكين الإداري وأثره على متغيرات أخرى.
- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين التنمية المهنية المستدامة والأداء الوظيفي لدى المعلمين.
- توفير فرصاً لتدريب المعلمين أثناء الخدمة بما يلبي احتياجاتهم ويحسن من أدائهم داخل المدرسة مما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لما لذلك من أثر كبير على الأداء.

المراجع:

- Al-Manouri, Ahmed and Al-Jaraida, Mohammed (2014). The reality of the administrative empowerment of the principals of post-primary education schools in Al-Batinah Governorate, north of the Sultanate of Oman. Al Manara Magazine. 20 (1), pp. 41-87.
- Balawi, Mohammed (2008). Administrative Empowerment and its Relation to Job Performance among Teachers of Public Schools in Al-Fajh Governorate, Saudi Arabia, from Their Point of View, Unpublished MA Thesis Mutah University, Jordan.
- Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration. 1(2). Pp.41-46.
- Hughes, L. (2002), If you want something done right delegate It. Women in Business, 53(7). p.17.
- Madi, Khalil (2014). The quality of career and its impact on the level of job performance of employees, unpublished MA thesis. Suez Canal University in Ismailia.
- Ministry of Education (2016). Ministry of Education Statistics. Available on the website [http / www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo) Retrieved on 12/8/2017.
- Shahrani, Abdullah (2009). The Role of Empowerment in Achieving Sports Activities, Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences. Riyadh.
- Sharif, Reem (2013). The Role of the Department of Administrative Development in Improving Functionality. Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University,
- Sultan, Mohamed Said (2004). Organizational Behavior, Alexandria: New University House.
- Yaghi, Mohamed Abdel Fattah (2003). Management training. Amman: Ahmed Yassin Technical Center for Publishing and Distribution.