

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى
مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال
الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم

إعداد

منار حسن مصطفى حسنين

إشراف

د. حسن محمد تيم

د. علي عادل الشكعة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج
الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2015م

درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى
مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال
الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم

إعداد

منار حسن مصطفى حسنين

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2015/7/15م، وأجيزت..

التوقيع

٢٤١٥١٧/٤٨
~~.....~~
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً

2. د. علي عادل الشكعة / مشرفاً ثانياً

3. د. عفاف تايه / ممتحناً خارجياً

4. د. فايز محاميد / ممتحناً داخلياً

.....

.....
28-07-2015

الإهداء

إلى روح جدتي الطاهرة.....إلى والدي العزيز..... وأمي قرة عيني
إلى زوجي الغالي العزيز الذي تحمل معي محناء ومشاق الدراسة والذي يزرع
في نفسي الثقة بالنفس والأمل والراحة باستمرار
إلى بناتي الأجزاء.....كل الحب والاحترام والتقدير
إلى أخي الغالي..... وأخواتي الأجزاء.....حبا وتقديراً
إلى جميع أفراد أسرتي..... إلى الأصدقاء الأجزاء..... وإلى كل الأحبة
إلى المشرفين على هذا العمل المتواضع..... كل الاحترام والتقدير
إلى جميع المهتمين بالإدارة والمعرفة إلى جامعتي الحبيبة جامعة النجاح
الوطنية
إلى كل هؤلاء..... أهدي بعثي هذا

الشكر والتقدير

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دِينِي إِنَّي تَبْتُ إِلَيْكَ وَإِيَّاهِ الْمُسْلِمِينَ "

وقوله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

في البداية أشكر الله الذي منَّ علي بفضلِهِ حيث أعانني علي إتمام هذه الرسالة المتواضعة فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرفين علي هذه الرسالة الدكتور الفاضل حسنة محمد تيم والدكتور علي عادل الشكعة الذين لم يدخران جهدًا لمساعدتي في إتمام هذه الرسالة.

وكما أتقدم بالشكر إلى جامعتي جامعة النجاح الوطنية ذلك الصرح الشامخ.

وفي النهاية أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني ووقف إلي جانبي من أجل إتمام هذه الرسالة ولو بكلمة وإلى كل أصدقائي الذين ما توانوا في مساعدتي في إتمام رسالتي.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى
مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال
الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو
لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name: 

Signature: 

Date: 15. 7. 2015 التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملحقات
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
10	أولاً: الإطار النظري
10	مفهوم التمكين الإداري
11	فوائد التمكين الإداري للعاملين
13	التمكين كإستراتيجية إدارية
14	خطوات تنفيذ التمكين الإداري
16	معوقات تطبيق التمكين الإداري
17	مفهوم المناخ التنظيمي
19	أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به
21	خصائص المناخ التنظيمي

الصفحة	الموضوع
22	أبعاد المناخ التنظيمي
23	العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي
24	أنواع المناخ التنظيمي
25	المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة والمعلمين
26	ثانياً: الدراسات السابقة
26	أ- الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري
26	1- الدراسات العربية
33	2- الدراسات الأجنبية
34	ب- الدراسات السابقة ذات الصلة بالمناخ التنظيمي
34	1- الدراسات العربية
40	2- الدراسات الأجنبية
43	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
50	ثبات أداة الدراسة
51	إجراءات الدراسة
51	متغيرات الدراسة
52	المعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
55	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
55	أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
57	ب. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
59	1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
61	2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

الصفحة	الموضوع
62	3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
66	4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
67	5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
70	6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
72	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
73	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
73	أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
75	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
75	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
77	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
78	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
80	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
80	5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
81	6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
82	ثالثاً: التوصيات
83	قائمة المصادر والمراجع
92	الملحقات
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (1)
50	معاملات الثبات لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي	جدول (2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية	جدول (3)
57	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين الإداري (المعيار = 3)	جدول (4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية	جدول (5)
59	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة المناخ التنظيمي (المعيار = 3)	جدول (6)
60	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس	جدول (7)
61	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (8)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية	جدول (9)
64	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية	جدول (10)
65	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات المشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقدوة في العمل، وفق متغير الخبرة في الإدارة المدرسية	جدول (11)

الصفحة	الجدول	الرقم
67	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير مجال التخصص	جدول (12)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	جدول (13)
69	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	جدول (14)
70	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال القدوة في العمل، وفق متغير موقع المدرسة	جدول (15)
71	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين	جدول (16)

فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
93	الاستبانة قبل التحكيم	ملحق (1)
98	أسماء المحكمين	ملحق (2)
99	الاستبانة بعد التحكيم	ملحق (3)
105	تسهيل مهمة موجه من جامعة النجاح الوطنية إلى مدير عام التعليم العام	ملحق (4)
106	رد مدير عام التعليم العام إلى جامعة النجاح الوطنية	ملحق (5)

درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

إعداد

منار حسن مصطفى حسنين

إشراف

د. حسن محمد تيم

د. علي عادل الشكعة

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من (52) فقرة توزعت في (9) مجالات، وقد تمّ التحقق من صدقها وثباتها.

وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (443). أما العينة فقد تكونت من (283) مديراً ومديرة. وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وبعد أن تم جمع البيانات وتحليلها توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- حقق التمكين الإداري درجة مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، وبمتوسط (3.95)، بينما حقق المناخ التنظيمي درجة مرتفعة وبمتوسط (4.10).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات السلطة والمشاركة والمسؤولية

ووضوح الهدف والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والقُدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي الإنتاجية وسير العمل، ولصالح المديرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي السلطة والمشاركة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات المسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والإنتاجية وسير العمل، والقُدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح حملة بكالوريوس فأقل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، في مجالات السلطة، والتدريب والتطوير، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقُدوة في العمل، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير مجال التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزى لمتغير موقع المدرسة، في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية للتمكين الإداري، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال القدوة في العمل، ولصالح القرية.

- يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات .

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرين على توظيف التمكين الإداري في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة، نظراً للأثر الإيجابي الذي يترتب على المدرسة وأسررتها، وإعادة 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.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

يشهد العصر الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة، فقد تطورت التكنولوجيا، وتطور معها مستوى الإنتاج وأساليبه ووسائل تقديم الخدمات، ونمت المؤسسات وازدادت أهميتها فأصبحت تعد ظاهرة العصر، وتنامى الاهتمام بالأفراد باعتبارهم الأساس الذي يُعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت 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، وتفوضهم المزيد من الصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتُشجّعهم على المبادرة والإبداع.

والتمكن حالة ذهنية تُضفي على الفرد شعوراً بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة إليه، بالإضافة إلى تحمله المسؤولية، أما التمكين الإداري فاستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم العمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيّاً ومساكياً (أفندي، 2003).

ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه خاصة في المؤسسات التربوية، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويُحسّن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فاعلية الاتصال بين المؤسسة والعاملين فيها، ويُسرّع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية وجودة (الحراشة والهيبي، 2006).

ويُعد التمكين الإداري لمديري المدارس من أهم مداخل تحسين العمل التربوي وزيادة إنتاجية المدرسة، وشيوع مفاهيم الانتماء والملكية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة

والعمليات والتفاعل مع المجتمع المحلي، وفي مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات وممارسات أفضل (DuFour & Matoos, 2013)، ولذلك فإن دراسة التمكين الإداري تحمل في طياتها مفاهيم وسلوكيات إدارية من شأنها تحسين قدرات المديرين ومهاراتهم في إدارة المؤسسة التربوية الأولى والأهم.

كما أنّ التمكين يمثل العملية التي تسمح للعاملين في المؤسسة التربوية بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين (أبو هنتلة، 2008).

وأشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي عنصر فاعل في توجيه السلوك والممارسات نحو تحقيق أهداف المؤسسة (سمارة، 2007)، 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 السير 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 (شلحوط، 2003)، 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 إنجاز المؤسسة ورفقيها.

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 (الخواندة، 2010).

وبناء على ما تقدم، وللعلاقة التي قد تربط بين التمكين الإداري باعتباره أسلوباً إدارياً منتجاً، وبين المناخ التنظيمي، فقد ارتأت الباحثة دراسة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية، من أجل تقديم مؤشرات علمية موثوقة لوزارة التربية والتعليم 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 مزاوله الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، بالإضافة إلى اهتمامه بتدريب المعلمين 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 المعلمون من خلالها تحسين مستوى الأداء التدريسي خاصة والتطوير التربوي عامة.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة الإجابة عن السؤال الآتي: "ما درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟"

أسئلة الدراسة

وبشكل محدد فإن الدراسة الحالية حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟
2. ما درجة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

3. هل تختلف درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية والتخصص وموقع المدرسة؟

4. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف إلى درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

2- التعرف إلى درجة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

3- التعرف إلى أثر متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، والتخصص، وموقع المدرسة) على مستوى التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

4- قياس العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من:

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

- تحقيق الفاعلية التربوية وإيجاد مناخ إنساني، فتأثير التمكين الإداري والمناخ التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على أداء المعلمين 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.

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

فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، وفق المستوى المقبول تربوياً (3).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، وفق المستوى المقبول تربوياً (3).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.
8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

المحدد البشري: مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها.

المحدد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية.

المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصلين الدراسيين الأول 2014-2015، والثاني

2014-2015.

المحدد المنهجي: تحددت نتائج هذه الدراسة بصدقها وثباتها وعينتها وأداتها.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

التمكين الإداري: يعبر التمكين الإداري عن تعزيز قدرات مدير المدرسة ومهاراته في إدارة المدرسة كمؤسسة تربوية ذات رؤية ورسالة (6 : 2013, DuFour & Matoos)، وتقيس الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة على فقرات استبانة قياس التمكين الإداري المستخدمة في هذه الدراسة.

المناخ التنظيمي: هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها (أحمد، 2008 : 12)، ويُقصد به إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة قياس المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

يتناول هذا الفصل توضيحاً للمفاهيم ذات العلاقة بالتمكين الإداري والمناخ التنظيمي، كما يستعرض عدداً من الدراسات حول التمكين الإداري والمناخ التنظيمي.

أولاً: الإطار النظري

يعرض الإطار النظري مفهومي التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، وعدداً من الموضوعات ذات العلاقة بهما.

مفهوم التمكين الإداري

حظي مفهوم التمكين في القرن الماضي باهتمام كبير وتنوعت المفاهيم حول مفهوم التمكين وعناصره الأساسية نتيجة لاختلاف آراء الباحثين، وفيما يلي استعراضاً لعدد من هذه المفاهيم:

عرّف أفندي (2003) التمكين الإداري بأنه استراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية. وعرّف (Murrel & Meredith, 2000) التمكين بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

وقدّم المغربي (2001، ص3) تعريفاً للتمكين اعتماداً على مراجعة دراسات كل من (Gutierrez, 1995 ; Kappleman, 1994 ; Chiles & Zorn, 1995) (2000) ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال أوضح أن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون

في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه.

ويرى ملحم (2006 : 18) أن من أهم تعريفات التمكين وأوضحها في أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، التي تعد حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إنما التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

فوائد التمكين الإداري للعاملين

تناول العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، وأن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويشير الحراحشة والهيبي (2006 : 244) إلى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعاملين هي:

1. تحسين نوعية الخدمات وجودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة.
4. زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.

5. السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

6. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

7. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

8. يعزز التمكين الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

وأضاف المغربي (2001: 4) أيضاً أن تمكين العاملين يحقق عدة فوائد بالنسبة لكل من المنظمة وفرق العمل والعاملين.

بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل.

وبالنسبة للإدارات والأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين، ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وفي نفس السياق أكد أفندي (2003: 27) على الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وهي كالآتي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، مما يُحسّن من نوعية التواصل وكميته بين المستويات المختلفة.
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر، اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
4. الحاجة إلى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنظمة.
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

التمكين كإستراتيجية إدارية

ينبغي على المؤسسات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

1. التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
2. تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
3. بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين مثل إدارة المدرسة والمعلمين.

4. فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
5. تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
6. إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
7. دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8. التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية (العتيبي، 2005).

خطوات تنفيذ التمكين الإداري

أشار العتيبي (2005) إلى الخطوات الرئيسية من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المؤسسة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال ما يلي:

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.
3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل.
5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.
6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.
7. الخطوة السابعة: توفير التدريب.
8. الخطوة الثامنة: الاتصال للتعبير عن التوقعات.
9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

- إن إتباع التمكين لا يتحقق دون اقتناع الإدارة والمدير، لذلك فإن دافيس (Davis, 2001) يقترح عشرة وسائل يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم، ويمكن تلخيصها بالآتي:
1. **التمكين من خلال المسؤوليات:** على المدير أن يوضع للموظف المهام المطلوبة ودوره في العمل وموقع عمله من عمل المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تكوين الإحساس بالأهمية لدى الموظف وزيادة مسؤوليته.
 2. **التمكين من خلال الصلاحيات:** يجب أن يكون نطاق الصلاحية محدد للموظف ويتلائم مع المهام والأهداف المطلوب إنجازها.
 3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها من أجل تحفيز الموظفين والوصول بهم إلى أقصى إمكانياتهم.
 4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** يجب أن تحرص المنظمة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة الثقة في أداء العمل.
 5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** يجب على المنظمة تزويد موظفيها بالمعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم
 6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** يجب على المنظمة تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أدائه ليكون على علم بنقاط ضعفه ليعالجها ونقاط قوته ليعززها
 7. **التمكين من خلال التغيير والاهتمام:** للمدير دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدراته على أداء العمل من خلال إظهار التقدير لأداء الموظف
 8. **التمكين من خلال الاحترام:** احترام المدراء لموظفيهم يساعد في تعزيز انتمائهم للمنظمة وبالتالي إظهار أداء متميز.

9. التمكين من خلال الثقة: تؤدي ثقة المدير بموظفيه إلى تركيز جهوده بالعمل بدلاً من تبرير كل خطوة يقوم فيها.

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: عند علم الموظف أن منظمته تسمح بمبدأ المخاطرة، أي عند فشله في المرة الأولى سيتمنح فرصة أخرى، فإن ذلك سيقوده إلى النجاح والإبداع.

معوقات تطبيق التمكين

أشارت دراسة جريسلي وآخرين (Greasley, et al. 2005) أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين. وهذه المعوقات هي:

1. مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم.
2. خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة.
3. عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين واستراتيجيته.
4. جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة).
5. رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
6. البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية.
7. خوف المديرين على مراكزهم الوظيفية.
8. المركزية الشديدة.

كما أشار العتيبي (2005: 40) إلى عدد من المعوقات التي تعترض تطبيق التمكين، وهي كالاتي:

1. البناء التنظيمي الهرمي.

2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم الثقة الإدارية.
13. عدم ملائمة نظام المكافآت.

مفهوم المناخ التنظيمي

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة واستخدم في الأدب الإداري تأكيداً على ضرورة النظر إلى المنظمات من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة (القریوتی، 2000)

كما يستعمل لفظ المناخ التنظيمي للإشارة إلى أهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي، لذا فإن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً أكبر من أنموذج أو شخصية القيادة في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة (الحريري، 2008).

وبدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ حيزاً كبيراً في الأهمية عند الباحثين والدارسين في مختلف الميادين والمجالات، خاصة في المؤسسات التربوية وذلك لحرص الإدارة التربوية على متابعة المتغيرات والمستجدات في ميدان الإدارة، وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات التربوية (Gupta, 2008).

ويعرّف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات" (الطويل، 1999 : 15).

ويرى عسكر (2005) أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة كما يراها العاملون بها وأنه عندما يُناقش المناخ التنظيمي، فإن الحديث يتم عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم.

والمناخ التنظيمي هو حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها في سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي في أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (جاد الرب، 2005).

ولعلّ التعريف الذي قدمه استرينجر ولتوين (Litwin and Stringer, 1998 : 34) الذي ينص على أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير في دوافعهم وسلوكهم" هو من أدقّ التعريفات وأكثرها دلالة وهذا التعريف يشير إلى أهم الخصائص الرئيسة التي تميز بيئة العمل التي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار يستدل منها على الخصائص من خلال اتجاهات أفراد التنظيم وسلوكهم نحو بيئة المنظمة.

والمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفراد المنظمة وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي، 1998). ويبين هذا التعريف الدور الرئيس لعملية الوعي والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة لجميع الظروف والمتغيرات بشكل عام والتي تحدد المواقف والاتجاهات.

ويرى رسمي (2004) أن المناخ التنظيمي ملخص إدراك الأفراد لشخصية المنظمة التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين كوضع سياسات وممارسات والظروف التي تكتشف بيئة العمل.

وعرفه الصيرفي (2005) على أنه الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها ذلك الطابع الذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف إلى الانطباع العام والمكون في منظماتهم والمتضمن متغيرات عديدة كالبناء التنظيمي والقيادة والعمل الجماعي والحوافز والتدريب والمخاطر.

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر في قيمه واتجاهاته وإدراكه لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي (المغربي، 1995). وهذا التعريف يشير إلى درجة الاستقرار والثبات وأن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة بهم.

أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به

إن المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره في العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو قوام العمل وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي (Gul, 2008).

فالتعرف إلى ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة يساعد في بناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة

النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (المغربي، 1995).

ويؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث: تشكيل وتعديل القيم، والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم بيسر ومعنويات عالية (Iqbal, 2005).

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن تنظيم المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين (عوامله، 1994).

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإيلاءه الأهمية في خطط وبرامج وإجراءات المنظمة من خلال سعيها لتحقيق الأهداف يتأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتغيير في مختلف المجالات والميادين العملية، فالمناخ التنظيمي يتضمن كافة القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم والأفكار السائدة في الوسط التنظيمي أو في إطار وحقل العمل والتي تلعب في مجمل أبعادها أثارا فاعلة في العملية الإدارية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة (Mahal, 2009).

ويلعب المناخ التنظيمي دورا أساسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبيا أم إيجابيا، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل (همشري، 1999).

وتجمل الباحثة أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلبا وإيجابا.
- المشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها: إن مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يجعل 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.
- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين: أن تكون الصراحة متوافرة بين العاملين والإدارة بصورة تضمن سير العمل، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمانة وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.
- المساندة والتشجيع: أن تنمي الإدارة لدى العاملين روح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل، بغض النظر عن المسميات الوظيفية.
- الإصغاء للاتصالات الصاعدة: أن ينظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين إلى المديرين وأصحاب القرار على أنها حيوية ومهمة لديمومة المنظمة وتطويرها، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم في عملهم.

خصائص المناخ التنظيمي

يذكر فليه وعبد المجيد (2005) خصائص المناخ التنظيمي وهي كما يلي: عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، يعني ثقافة المؤسسة، قد تختلف العناصر المكونة للمناخ

ولكن تبقى هويته كما هي دائماً، يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم، يتكون من نسيج واحد ولا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

وأضاف المومني (2003) السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل هذه السمات فيما يلي: يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية، ويمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، والمناخ التنظيمي الناشئ في المنظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين، كما توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة.

أبعاد المناخ التنظيمي

أشار الطويل (2006) إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة أبعاد تحدد مناخه العام وذلك على النحو التالي:

1- بناء المهمة في النظام: يتضمن ذلك قيام الإدارة في النظام بوضع تفاصيل محددة لمهام النظام وأدواره التي يشملها، وكذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامه المختلفة، المكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى وتحديد المنطلقات.

2- اتخاذ القرار في النظام: يقصد به تحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى وتحديد المنطلقات، كما يعني تحديد الأسس التي تعتمد عليها إدارة النظام في عملية صناعة القرارات فيه ومدى ممارسته لعمليات تفويضها وبكيفية ومدى إتاحة الفرص لإشراك المرؤوسين فيها.

3- الإنجاز في النظام : أي تحديد المنطلقات التي يعتمد عليها العاملون في النظام للإنجاز ومدى تأكيدهم وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.

- 4- التدريب والتطوير في النظام: وذلك من خلال تحديد الأسس التي يعتمد عليها العاملون في النظام للإنجاز ومدى تأكيدهم وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.
- 5- الأمن الوظيفي في النظام: يتضمن ذلك مدى ممارسة إدارة النظام وسعيها واهتمامها لتأمين إحساس العاملين بالأمن الوظيفي والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين فيه.
- 6- الانفتاح في النظام: يتضمن ذلك مدى إحساس العاملين بمقدرتهم على الاتصال ومناقشة الأمور بصراحة وعقلانية وانفتاح، بالإضافة حرية الحركة والإبداع.
- 7- المعنوية والمكافأة في النظام: يتضمن هذا البعد شعور العاملين بالرضا عن عملهم ودرجة انتمائهم لمهامهم وأدوارهم الفرعية بشكل خاص وللنظام ككل بشكل عام.
- 8- التقدير والدعم في النظام: يتضمن هذا البعد شعور العاملين بالرضا عن عملهم ودرجة انتمائهم لمهامهم وأدوارهم الفرعية بشكل خاص وللنظام ككل بشكل عام.
- 9- مرونة النظام وقدرته على التكيف: يتضمن ذلك وضوح درجة الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ومدى تبني العاملين لها، كما يتضمن قابلية إدارة النظام للتنبؤ واستشعار الآفاق المستقبلية التي قد يجابهها.

العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي

صنف الطجم والسواط (2000) العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات

هي:

أولاً: العوامل الخارجية: تشمل هذه العوامل ظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة التقنية، والبيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة وولائها.

ثانياً: العوامل التنظيمية: تشمل هذه العوامل طبيعة البناء التنظيمي، البعد القيادي المتبع، استحالة التقدم الوظيفي، والمبالغة في المسؤوليات، والعبء الوظيفي، والغموض، ونظام الأجور والحوافز، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والتناقضات والصراعات التنظيمية.

ثالثاً: العوامل الشخصية: تشمل هذه العوامل قدرات الفرد والقيم، ودرجة المخاطرة.

وأضاف المغربي (1995) مجموعة من العوامل التي تعمل على تقوية المناخ التنظيمي وهي: الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة، تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح، تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم، الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة.

وترى القطاونة (2000) أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد ومن أهمها: التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين (وجود نظام حوافز)، الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمكن عن الجمود والتسلط، تنمية روح الفريق بين العاملين، تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة، المراجعة والتقييم الموضوعي والمستمر لسياسات المنظمة وأهدافها، تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث تغطي إحداهما على الأخرى، معالجة الروتين في العمل والتخفيف منه قدر الإمكان.

أنواع المناخ التنظيمي

ذكر الطويل (2006) أن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من الأنواع:

1. المناخ المفتوح: يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم.
2. المناخ المستقبل: يتميز العاملون في بدرجة متقدمة من الإحساس بالجديفة في ممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم.

3. المناخ المنضبط: يشير إلى تأكيد الإنتاج على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، حيث يعاني العاملون من زيادة في الرقابة، وكثرة الأعمال الورقية، وضعف في العلاقات بين العاملين، وسيطرة المسؤول.

4. المناخ العائلي: يسود المنظمة علاقات اجتماعية حميمة تؤثر في الإنتاج والأداء.

5. المناخ الأبوي: يظهر الإداري بمظهر الدكتاتور المتسلط الذي يسعى إلى الصالح العام ويهتم بالإنتاجية أكثر من اهتمامه بالعاملين.

6. المناخ المغلق: يسود المنظمة إحساس باهتزاز في بعدي الإنتاج والرضا عن العمل، والروح المعنوية منخفضة إلى حد كبير، ويتصف الإداري بالمركزية في اتخاذ القرارات.

المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة والمعلمين

ذكر هالبن وكروفت المشار إليه في (حمادات، 2008) إن المناخ التنظيمي له بعدان: الأول تعامل الإدارة مع المعلمين، والثاني تعامل المعلمين مع بعضهم البعض. وقد حدّد هالبن وكروفت أربعة أوجه لسلوك المسؤول التربوي وهي كما يلي:

1. المنعزل المتحفظ: وتعني ابتعاد المدير نفسياً وفعالياً عن المعلمين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع المجتمع.

2. المؤكد على الإنتاجية: يركز على الإنتاجية والإشراف المباشر على المعلمين بشيء من الحزم والكم والأداء.

3. الدافع المحرك: يقدم نموذجاً حياً وقدرة للعمل الدؤوب الجاد الذي يقتدي به المعلمون.

4. المراعي للآخرين: لطيف في تعامله وإنساني مهتم في خدمة المعلمين ومساعدتهم.

ثانياً: الدراسات السابقة

راجعت الباحثة قواعد البيانات والمجلات المحكمة فيما يتعلق بدراسات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

أ- الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري

1- الدراسات العربية

دراسة الأسمر والهدلي (2014) عنوانها "مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، من خلال استطلاع رأي (300) عضو هيئة تدريس بالجامعتين، وتكونت استبانته الدراسة من محورين الأول: البيانات الأولية، والثاني: مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتكونت الاستبانة من (31) فقرة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية بوجه عام، كما جاء عالياً في بعدي المكانة والاستقلالية في الأداء، ومتوسطاً في بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاستقلالية في الأداء لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وفي بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح أفراد عينة البحث الذكور.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعدي المكانة، والاستقلالية في الأداء لصالح أعلى رتبة (أستاذ).

دراسة التلباني وبدير والرقب (2013) وعنوانها " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، إذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (567) أكاديمياً، وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، وأنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

دراسة الطعاني والسويدي (2013) عنوانها "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتم تطوير أداتين لقياس التمكين الإداري والرضا الوظيفي و تكونت كلتاها من (30) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \geq \alpha$) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \geq \alpha$) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

دراسة رفاعي (2013) عنوانها " التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة).

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وإعداد تصور مقترح لتحسينه، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطوير مقياس للتمكين الإداري مكون من (34) فقرة، ووزعه على عينة مكونة من (274) مديراً و(560) معلماً، وقد أشارت النتائج إلى مستوى تمكين إداري مرتفع من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بينما لا توجد فروق داله إحصائياً في مستوى التمكين الإداري وفق جنس المدير ومؤله العلمي والخبرة الإدارية.

دراسة أبو كريم (2012) عنوانها " درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. وبلغ عدد أفراد الدراسة (154) فرداً منهم (98) مديراً و (56) مشرفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة، واحتل المجال الثاني "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى، وجاء مجال "التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة" في المرتبة الثانية، أما مجال "التمكين من خلال التدريب والتطوير" فقد احتل المرتبة الأخيرة. كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين التربوي الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير العمل الحالي لدى المستجيبين ولصالح المشرف التربوي، وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لدى المستجيبين.

دراسة رابح وشوقي (2012) عنوانها "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي. واختيرت جامعة المدية ممثلة في كلية الاقتصاد كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، حيث صمم أنموذج للدراسة يتكون من خمسة متغيرات والدراسات السابقة له. وقاما بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة من الأساتذة المساعدين في الكلية ممن لهم أقدمية تساوي أو تفوق الخمس سنوات وكان عددهم (42) أستاذ، وتمت المقارنة بين مجموعتين من أساتذة العينة المدروسة هما: الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول، والأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف، واستعمل اختبار T-test لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية يساوي (95%) لمعرفة تصور الأساتذة في المجموعتين لمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في بيئة عملهم، إذ أظهرت النتائج بأن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول ينظرون لمستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف، الشيء الذي يوحي بأن لتقافة التمكين الإداري انعكاس إيجابي على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية والعلمية مهما كان شكلها.

دراسة مسعود (2012) عنوانها "درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة أداة للدراسة ووزعها على عينة مكونة من (270) مدير

ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيرة جداً، ووجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

دراسة الهاجري (2012) عنونها " العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين - دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت "

حاولت الدراسة معرفة العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين، ومقومات تطبيق هذا المدخل وتحديد العوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين والتغلب على مقوماته مع كشف الآثار الناتجة من تطبيق مدخل تمكين المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، والوصول إلى أي مدى يؤثر تمكين المديرين على أداء العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، مع تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية لتحسين مستوى أداء العاملين بالمدرسة المتوسطة من خلال تطبيق مدخل تمكين المديرين، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته ووزعها على (215) عاملاً، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: يعتبر التمكين من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها الأساسية، وهو المؤثر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري، ويحتاج اختيار العاملين إلى معايير تتعلق بالكفاءة، وتحتاج الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق تنفيذها.

دراسة المتروك (2010) عنونها "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"

بينت الدراسة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم القيام بتصميم وتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة وسؤالين مفتوحين لقياس آراء الموظفين لأهم

المعوقات التي تواجه التمكين وما هي الاقتراحات التي تسهم في تجاوز معوقات التمكين. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة حجمها (260) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00) وبدرجة أهمية متوسطة، كما وُجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، ووُجدت فروق دالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وأورد أفراد العينة عدداً من المعوقات التي تواجه التمكين، ومن أهمها غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة مشاركة العاملين في وضع القرارات في المنظمة وقلة البرامج التدريبية.

دراسة المعاني وأخوارشيدة (2009) عنوانها " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت الدراسة تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

دراسة البلوي (2008) عنوانها "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"

استهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة الضمور (2008) عنوانها "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد تم عينة حجمها (294)، ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري).

دراسة الربضي (2008) عنوانها "تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (340) موظف يعملون في (12) مؤسسة

عامة في الأردن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولغايات جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى تمتع المؤسسات العامة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي بكافة عناصره، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

2- الدراسات الأجنبية

دراسة نعيم وإقبال (Naeem & Iqbal, 2010) عنونها " تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء "

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء من منظور مقارن، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عنقودية متعددة المراحل حجمها (644) موظفاً من بنكين تجاريين في باكستان، وفي المرحلة الأولى تم التطبيق على بنك أجنبي، وفي المرحلة الثانية تم التطبيق على بنك محلي، وجمعت البيانات من خلال استبانتي إحداهما للموظفين من أجل قياس مستوى التمكين، والأخرى للعملاء لقياس مستوى رضاهم، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع البنوك الباكستاني، كما أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين في البنك الأجنبي أكبر من تمكينهم في البنك المحلي، وأوصت الدراسة بأهمية القيام بالمزيد من الدراسات الهادفة للتعرف على واقع تمكين الموظفين.

دراسة هنج (Hunge, 2005) عنونها " دراسة ارتباطية بين تمكين معلمي المرحلة الأساسية ورضاهم الوظيفي.

هدفت إلى معرفة أثر تمكين معلمي المدارس الابتدائية في تايوان على رضاهم الوظيفي، ولتحقيق ذلك فقد قام الباحث بإعداد استبانة، ووزعها على عينة مكونة من (450) معلماً في

المدارس الحكومية الابتدائية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المعلمين ورضاهم الوظيفي.

دراسة أونين (Onne, 2004) عنوانها "الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي"

طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها إن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

ب- الدراسات السابقة ذات الصلة بالمناخ التنظيمي

1- الدراسات العربية

دراسة حجاج والمدهون (2014) وعنوانها "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

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 توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة، وتدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت، وتوجهات الموظفين الإداريين إيجابية نحو محور (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، الاتصالات)، وحيادية نحو محور (العدالة التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، ووجود علاقة عكسية متوسطة

دالة إحصائياً بين كل من الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي، ووجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي، ويوجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

دراسة المعايطه (2014) وعنوانها "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي: (مشرف، معلم) والمؤهل العلمي: (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، والجنس والخبرة: وأعدّ الباحث استبانة مكونه من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب الآتي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني. وأن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب الآتي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية— ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

دراسة أبو حجيبة والحراشه (2013) وعنوانها "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"

هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم

اختيار عينة عشوائية، تكونت من (674) معلماً ومعلمة، طبق عليهم استبانات إحداهما لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، حيث بلغ عدد فقرات كل منهما (32) فقرة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية.

دراسة العمري والطعاني (2013) وعنوانها "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة اربد"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس التابعة لمحافظة اربد. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانته وصف المناخ التنظيمي المعدل (Organizational Climate Description questionnaire)، حيث تكونت الاستبانته في صورتها النهائية من (63) فقرة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتكونت من (431) معلماً ومعلمة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي كانت متوسطة وقد حصلت على متوسط حسابي (5/3.29)، كما أظهرت عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لسلوك المعلمين أو سلوك المدير تظهر أثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين (بغض النظر عن متغيراتهم الديمغرافية).

دراسة عواد (2012) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال

الضفة الغربية، وطبقت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من (288) مديراً، وقامت الباحثة بإعداد استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى توفر واقع عالٍ جداً للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، وتوجد فروق دالة إحصائياً في المناخ التنظيمي، ولصالح الذكور، بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً وفق متغيرات المؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

دراسة البطيخي (2010) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد عند مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وعلاقة هذا المناخ بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية من المشرفين بدوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم (171) مشرفاً ومشرفة وبواقع (119) مشرفاً، (52) مشرفة يمثلون الجامعات الأردنية. وقامت الباحثة بتصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات احتوت على (7) محاور هي: الهيكل التنظيمي، السلطات والمسؤوليات، دعم ومساندة الإدارة، والعلاقات الإنسانية، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء، والأخصائيون، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة أشارت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي السائد يتميز بتحديد المسؤولية ووضوحها وملاءمتها لتنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية.

دراسة بحر وأبو سويرح (2010) "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا

المستخدمة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانته مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (180) موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية.

2. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

دراسة سليم (2009) "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلما، وتم جمع البيانات من خلال استبانتين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

• في مجال المناخ التنظيمي كان مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقا واهتماما في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والمدرسة، بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة أحمد (2009) "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (639) معلماً ومعلمة، وجمعت البيانات من خلال استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة إذ اختير بنسبة 70.8% من عينة الدراسة، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره 29.2% من عينة الدراسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة الفرا والشنطي (2008) "أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية. وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. وتم استخدام استبانته لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظفاً تم اختيارها من بين (3363) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

دراسة الحكيمي (2008) "المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز"

بينت الدراسة مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة تعز والعلاقة بينهما وتكونت عينة الدراسة (298) معلماً ومعلمة، تم أخذها بالطريقة العشوائية الطبقية تضمنت (110) معلماً و(188) معلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الأساسية في مدينة تعز يقع عند مستوى منخفض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين أفراد العينة في أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس و لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل، ولصالح المؤهل العلمي دبلوم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

2- الدراسات الأجنبية

دراسة دوجلاس (Douglas, 2010) وعنوانها "المناخ التنظيمي والالتزام التدريسي"

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.

دراسة روبنسون (Robinson, 2010) عنوانها "فحص تأثير نمط القيادة والمناخ المدرسي على تحصيل الطلاب"

حاولت الدراسة معرفة تأثير نمط القيادة لدى إدارة المدرسة والمناخ المدرسي على التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أسلوب القيادة التحويلي هو الأسلوب السائد في إدارة المدرسة، وأن المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين يتراوح بين المناخ المفتوح والمناخ المغلق، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في نتائج الدراسة تعزى إلى المنطقة التي توجد بها المدرسة.

دراسة سميث (Smith, 2008) وعنوانها " التنبؤ بمعنويات المعلمين" وهدفت للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من المدارس الثانوية الأمريكية

تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس تم اختيارها عشوائياً من مدينة شيكاغو الأمريكية . بينت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي السائد في المدرسة وبين الثقة التنظيمية السائدة في المدرسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي الأهم للمعلمين كانت: الرواتب، والعلاقات بين المعلمين، العلاقات مع مدير المدرسة، توفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدرسة.

دراسة أبو بكر (Abubakr, 2005) عنوانها " نحو مكان عمل عالي الأداء تحقيق مناخ مشترك والتحديات التي تواجه ذلك في جامعتي الشارقة، والإمارات العربية المتحدة"

وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وزعت على (600) موظف من جميع الدرجات، اختيروا من 17 مؤسسة في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال تحليل ودراسة الاستبانات تبين أن الأفراد الذين لهم خبرة طويلة في مجال العمل أبدوا نوعاً من الرضا أكثر من الموظفين الأقل خبرة بالنسبة لبيئة العمل عندهم لأنهم لا يحبون تغييرها وقد اعتادوا عليها، علاوة

على ذلك فإن قديمي الخبرة يتمتعون بوضع أفضل ومراكز أعلى من قليلي الخبرة ويتلقون مكافأة وحوافز أكثر، لذلك فإنهم ينظرون إلى مناخ العمل بشكل إيجابي أكثر.

كما دلت النتائج على أن العوامل الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي) لم تلعب دوراً بارزاً في توضيح الفروق في انطباق الموظفين بالنسبة لبيئة العمل.

دراسة هاوكنز (Hawkins, 2004) عنونها "قيادة المدير والمناخ التنظيمي"

وهدفت إلى التعرف إلى قيادة المدير والمناخ التنظيمي في المدارس الدولية في بريطانيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً في سلوك المدير ولصالح المدير الداعم، وحصل المديرون على درجات أعلى من المتوسط في المدارس ذات المناخ المنفتح، ويمكن تطوير القيادة في المدرسة عند وجود المناخ المدرسي المنفتح.

دراسة جيمينز (Jemenez, 2004) وعنوانها "المناخ التنظيمي والتعلم التنظيمي في المدرسة"

وهدفت إلى الربط بين المناخ التنظيمي والتعليم التنظيمي في ثلاثة محاور هي: الفردية، والجماعة (الفريق)، والمحيط البيئي (المدرسة)، وقد طبق الباحث الدراسة في مدارس نيويورك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تأكيد العلاقة الوطيدة بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي، ووجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي على خلفية المدارس في عينة الدراسة.

دراسة هايكنز (Haycens, 2002) عنونها "قيادة المدير والمناخ التنظيمي: دراسة تصورات للسلوك التنظيمي على المناخ المدرسي في مدرسة دولية"

تفحصت الدراسة تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية. تم قياس ومقارنة التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات السلوكات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي، والبحث في ثلاثة مؤشرات لسلوك المدير

المنفتح وهي: الداعم، والموجه، والمتفقد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التآلف، والالتزام، والسلوك المتحرر، وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشر إجمالي انفتاحية المدرسة. تم جمع البيانات من خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين، إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و(133) معلماً. وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية واستبانة صممها الباحث لجمع معلومات ديمغرافية.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحاً، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعياري فإن المعلمين تصوروا مناخاً انفتاحياً، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطاً دون المعدل فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

دراسة رمونديني (Remondini, 2001) عنوانها " النمط القيادي والمناخ التنظيمي: دراسة مقارنة بين الإناث المديرات من أصول أسبانية وغير أسبانية في جنوب ولاية نيو مكسيكو "

أشارت إلى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، حيث شمل المسح معلمي (18) مدرسة ثانوية وأساسية ومديراتها، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، وعلاقتهمما بكثير من الظواهر الإدارية، فدراسات الأسمر والهنلي (2014)، ورفاعي (2013)، وأبو كريم

(2012) ركزت على التمكين الإداري لوحده، أما التلباني وآخرون (2013) فدرسوا علاقة التمكين بالقيادة التحويلية، وكذلك فعل الطعاني والسويجي (2013)، ونعيم وإقبال & Naeem (2010) (Iqbal, 2010) وهنج (Hunge, 2005) في دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ودرس رابح وشوقي (2012) علاقة التمكين الإداري بالإنتاج الفكري، وركز مسعود (2012) على علاقة التمكين الإداري بتطوير الأداء، وبحث الهاجري (2012) في علاقة تكمين المديرين وأداء العاملين، أما المتروك (2010) فدرس أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، واهتم المعاني واخوارشيدة (2009) بأثر التمكين الإداري على إبداع العاملين، وتقصى البلوي (2008) علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، ودرس الضمور (2008) العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، أما الربضي (2008) فبحث العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي، ودرس أونين (Onnen, 2004) العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

وفي مجال المناخ التنظيمي فقد درس حجاج والمدهون (2014) العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، واهتم المعاينة (2014) بدور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي، وحدد أبو حجيبة والحراشة (2013) أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية، وبحث العمري والطعاني (2013) وبحر وأبو سويرح (2010) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، ودرس عواد (2012) علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي، أما البطيخي (2010) فركز على علاقة المناخ التنظيمي بتطوير الأداء، وبحث سليم (2009) علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك القيادي، أما أحمد (2009) ودرس واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية، واهتم الفرا والشنطي (2008) في دراسة أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، ودرس الحكيمي (2008) مستوى المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ولاحظ دوجلاس (Douglas, 2010) علاقة المناخ التنظيمي بالتزام المعلمين، واهتم روبنسون (Robinson, 2010) بتأثير النمط القيادي على المناخ المدرسي، أما سميث (Smith, 2008) فكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالثقة، وركز أبو بكر (Abubakr, 2005) على تحقيق مناخ تنظيمي مشترك، وتقصى هاوكنز (Hawkins, 2004) علاقة قيادة المدير بالمناخ التنظيمي، أما جيمينز

(Jemenez, 2004) فربط بين المناخ التنظيمي والتعليم التنظيمي، وفحص هايكنز (Haycens,) (2002)، ورمويديني (Remondini, 2001) أثر السلوك القيادي على المناخ التنظيمي.

ومما تقدم يُمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية قد تفرّدت ببحث العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والذي لم يسبق لأي دراسة أن تقصت ذلك حسب علم الباحثة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين أحد متغيري الدراسة (التمكين الإداري والمناخ التنظيمي) في قضايا إدارية مؤثرة في السياق المدرسي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تتبع مفهومي التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المنظمات الإدارية، وأهميته في البيئة التنظيمية.
- دراسة خصائص التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، مما مهّد للباحثة التعرف إلى ملامح الإطار النظري المتعلق بهما.
- بناء محوري التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في الدراسة، والمجالات التي يتضمنها، والفقرات التي يمكن أن يشملها كل مجال.
- حصر العلاقات التي تم بحثها مع التمكين الإداري أو المناخ التنظيمي، وتحديد العلاقات التي لم تُدرس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يعرض هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي منهاجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (443) مديراً ومديرة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة 2015/2014.

عينة الدراسة

اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المديرين في محافظات شمال الضفة الغربية، بلغت (300) مديراً وبنسبة (68%) من مجتمع مديري المدارس الحكومية الأساسية، وقد استجاب منهم (283)، ويشكلون العينة الفعلية للدراسة، أي ما نسبته (94%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة :

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	مدير	158	55.8
	مديرة	125	44.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	148	52.3
	أعلى من بكالوريوس	135	47.7
الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	70	24.7
	من 5-10 سنوات	105	37.1
	أكثر من 10 سنوات	108	38.2
مجال التخصص	علوم طبيعية	95	33.6
	علوم إنسانية	188	66.4
موقع المدرسة	مدينة	79	27.9
	بلدة	85	30.0
	قرية	119	42.0
المجموع		283	100.0

يشير الجدول (1) إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور ويشكلون (55.8%)، بينما شكّلت الإناث (44.2%)، كما أنّ أكثر من نصف المديرين في المدارس الأساسية يحملون مؤهلاً بكالوريوس أو أقل، فقد حققوا نسبة قدرها (52.3%)، بينما حقق المديرين الذين يحملون مؤهلاً أعلى من بكالوريوس نسبة بلغت (47.7%)، وعلى صعيد الخبرة في الإدارة المدرسية، فأغلب المديرين يحملون خبرة تزيد عن (5) سنوات، كما بلغت نسبة المديرين الذين يحملون تخصصاً إنسانياً (66.4%)، أما الذين يحملون تخصصاً طبيعياً فحققوا نسبة (33.6%)، ووقعت أغلب مدارس العينة في القرى، إذ بلغت نسبتها (42.0%) أما مدارس البلدات فحلت ثانياً وبنسبة (30.0%) أما مدارس المدينة فحققت نسبة مئوية بلغت (27.9%).

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها، وتضمنت الاستبانة محورين يتوزع كل منهما في عدد من المجالات، فتناول المحور الأول التمكين الإداري، وتمثلت مجالاته في السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير.

أما المحور الثاني وهو المناخ التنظيمي، فقد كانت مجالاته الإنتاجية، وسير العمل، والقدرة في العمل، والعلاقات الإنسانية.

وقد قامت الباحثة بإعدادها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً لما يأتي:

1. مراجعة الإطار النظري المتعلق بالتمكين الإداري والمناخ التنظيمي.
2. مراجعة البحوث والدراسات والمقالات التي درست التمكين الإداري والمناخ التنظيمي مثل دراسات الطعاني والسويبي (2013)، والرفاعي (2013)، ومسعود (2012)، والمعايطة (2014)، وأبو حجيبة والحراش (2013) وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الديموغرافية عن المدير/ المديرية الذي قام بتعبئة أداة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن (52) فقرة، موزعة على محورين و(9) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال تدرج ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة المرتفعة جداً أو تُعطى (5) درجات، ثم المرتفعة وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم المنخفضة وتُعطى درجتين، وينتهي بالمنخفضة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة قبل تحكيمها (ملحق 1) على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة التربوية، وبلغ عددهم (10) محكمين (ملحق2). وقد طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما

بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة تعديل مستويات متغير المؤهل العلمي، ويضاف تعريفين للتمكين الإداري والمناخ التنظيمي في الصفحة الأولى للاستبانة وإضافة موقع المدرسة، وتغيير لغة الخطاب إلى تحدث المدير عن نفسه، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الإبقاء على الفقرات التي حازت على نسبة اتفاق 75% فأعلى من الأعضاء المحكمين، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وأصبحت بذلك في صورتها النهائية (ملحق 3).

ثبات أداة الدراسة

لقد تم حساب معاملات ثبات أداة الدراسة ومجالاتها، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (2): معاملات الثبات لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	السلطة	5	0.71
2	المشاركة	6	0.83
3	المسؤولية	5	0.86
4	وضوح الهدف	6	0.83
5	التدريب والتطوير	6	0.80
	الثبات الكلي للتمكين الإداري	28	0.91
1	الإنتاجية	6	0.84
2	سير العمل	5	0.81
3	القدوة في العمل	6	0.82
4	العلاقات الإنسانية	7	0.80
	الثبات الكلي للمناخ التنظيمي	24	0.93

يشير الجدول (2) أن معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة ومجالاتها تراوحت بين

(0.71 - 0.93)، وهو معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملحقات (4)، (5).
- تم توزيع أداة الدراسة على عينتها، واسترجاعها، إذ تم توزيع (300) استبانة، وتم استرجاع (286) منها، وتم استبعاد (3)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب نقص البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (283) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت العينة الفعلية للدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (مدير، مديرة)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس)

- الخبرة في الإدارة المدرسية : وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- مجال التخصص : وله مستويان: (علوم طبيعية، علوم إنسانية)

- موقع المدرسة: وله ثلاثة مستويات: (مدينة، بلدة، قرية)

ب- المتغير التابع:

تمثل في استجابات المديرين في مجالات أداة الدراسة ومحورها من تمكين إداري ومناخ تنظيمي.

المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسب الآلي ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات أداة الدراسة ومحورها ومجالاتها.

2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى التمكين الإداري والمناخ التنظيمي بالمعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيتين المتعلقةتين بالخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة.

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في المجالات التي رُفضت فرضياتها بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.
6. اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لفحص العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي.
7. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة ومحوريها ومجالاتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية

من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجالات التمكين الإداري، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة التمكين

الإداري والمناخ التنظيمي:

(4.21 فأكثر) = مرتفعة جداً

(4.20-3.41) = مرتفعة

(3.40-2.61) = متوسطة

(2.60-1.81) = منخفضة

(أقل من 1.81) = منخفضة جداً.

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين الإداري
1	4	وضوح الهدف	4.24	0.56	مرتفعة جداً
2	3	المسؤولية	4.16	0.67	مرتفعة
3	5	التدريب والتطوير	3.82	0.62	مرتفعة
4	2	المشاركة	3.79	0.63	مرتفعة
5	1	السلطة	3.75	0.51	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية	3.95	0.45	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، قد أتت بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.45) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للتمكين الإداري، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.75-4.24)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في مجال وضوح الهدف، ودرجة مرتفعة في مجالات المسؤولية، والتدريب والتطوير، والمشاركة، والسلطة.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال وضوح الهدف على الترتيب الأول و بمتوسط حسابي (4.24)، بينما حصل مجال المسؤولية على الترتيب الثاني و بمتوسط حسابي (4.16)، ومجال التدريب والتطوير على الترتيب الثالث و بمتوسط حسابي (3.82)، وحصل مجال المشاركة على الترتيب الرابع و بمتوسط حسابي (3.79)، وحصل مجال السلطة على الترتيب الخامس والأخير، و بمتوسط حسابي (3.75).

وقامت الباحثة باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، حيث اختارت الباحثة المعيار (3) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على التمكين الإداري ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

جدول (4): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين الإداري (المعيار = 3)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
السلطة	3.75	0.51	24.656	*0.0001
المشاركة	3.79	0.63	21.309	*0.0001
المسؤولية	4.16	0.67	29.276	*0.0001
وضوح الهدف	4.24	0.56	37.203	*0.0001
التدريب والتطوير	3.82	0.62	22.267	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري	3.95	0.45	35.316	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (224).

يتضح من الجدول (4) وجود فروق في درجة التمكين الإداري مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح مجالات التمكين الإداري، والدرجة الكلية له.

ب. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجالات المناخ التنظيمي

يبين الجدول (5) هذه النتائج.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المناخ التنظيمي
1	2	سير العمل	4.26	0.59	مرتفعة جداً
2	4	العلاقات الإنسانية	4.18	0.57	مرتفعة
3	1	الإنتاجية	4.13	0.60	مرتفعة
4	3	القدوة في العمل	4.09	0.59	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية					
			4.10	0.51	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، قد أتت بمتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.51) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للمناخ التنظيمي، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.09-4.26)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في مجال سير العمل، ودرجة مرتفعة في مجالات العلاقات الإنسانية والإنتاجية والقدوة في العمل.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال سير العمل على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.26)، بينما حصل مجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.18)، ومجال الإنتاجية على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.13)، وحصل مجال القدوة في العمل على الترتيب الرابع والأخير، وبمتوسط حسابي (4.09).

وقامت الباحثة باختبار السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، حيث اختارت الباحثة المعيار (3) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على المناخ التنظيمي ومعيار أداة الدراسة، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة المناخ التنظيمي (المعيار = 3)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإنتاجية	4.26	0.59	31.395	*0.0001
سير العمل	4.18	0.57	35.639	*0.0001
القدوة في العمل	4.13	0.60	30.995	*0.0001
العلاقات الإنسانية	4.09	0.59	34.547	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	4.10	0.51	36.290	*0.0001

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (224).

يتضح من الجدول (6) وجود فروق في درجة المناخ التنظيمي مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح مجالات المناخ التنظيمي، والدرجة الكلية لها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس

المحور	المجال	مدير (ن=158)		مديرة (ن=125)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التمكين الإداري	السلطة	3.71	0.53	3.80	0.48	1.565	0.119
	المشاركة	3.75	0.65	3.85	0.60	1.341	0.181
	المسؤولية	4.13	0.64	4.20	0.70	0.918	0.360
	وضوح الهدف	4.22	0.53	4.28	0.60	0.943	0.346
	التدريب والتطوير	3.80	0.61	3.83	0.62	0.346	0.730
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري		3.92	0.44	3.99	0.46	1.305	0.193
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	4.05	0.60	4.22	0.59	2.401	*0.017
	سير العمل	4.18	0.59	4.35	0.59	2.510	*0.013
	القدوة في العمل	4.10	0.55	4.08	0.64	0.264	0.792
	العلاقات الإنسانية	4.16	0.52	4.20	0.63	0.592	0.554
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي		4.07	0.50	4.15	0.53	1.384	0.167

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (281).

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات السلطة والمشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي الإنتاجية وسير العمل، ولصالح المديرات.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	بكالوريوس فأقل (ن=148)		أعلى من بكالوريوس (ن=135)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التمكين الإداري	السلطة	3.74	0.49	3.76	0.53	0.319	0.750
	المشاركة	3.85	0.55	3.73	0.70	1.638	0.103
	المسؤولية	4.31	0.51	3.99	0.77	4.213	*0.0001
	وضوح الهدف	4.38	0.49	4.09	0.60	4.524	*0.0001
	التدريب والتطوير	3.89	0.54	3.73	0.68	2.278	*0.023
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري		4.04	0.38	3.86	0.51	3.373	*0.001
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	4.26	0.49	3.98	0.68	3.998	*0.0001
	سير العمل	4.37	0.55	4.13	0.61	3.533	*0.0001
	القوة في العمل	4.17	0.51	4.00	0.66	2.547	*0.011
	العلاقات الإنسانية	4.33	0.47	4.01	0.63	4.959	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي		4.20	0.44	4.00	0.56	3.359	*0.001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (281).

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي السلطة والمشاركة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات المسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والإنتاجية وسير العمل، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح حملة بكالوريوس فأقل.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (9) و(10) تبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	المجال	الخبرة في الإدارة المدرسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين الإداري	السلطة	أقل من 5 سنوات	70	3.70	0.50
		من 5-10 سنوات	105	3.69	0.52
		أكثر من 10 سنوات	108	3.84	0.50
	المشاركة	أقل من 5 سنوات	70	3.75	0.57
		من 5-10 سنوات	105	3.66	0.64
		أكثر من 10 سنوات	108	3.95	0.61
	المسؤولية	أقل من 5 سنوات	70	4.09	0.73
		من 5-10 سنوات	105	4.02	0.73
		أكثر من 10 سنوات	108	4.34	0.50
	وضوح الهدف	أقل من 5 سنوات	70	4.15	0.63
		من 5-10 سنوات	105	4.20	0.53
		أكثر من 10 سنوات	108	4.35	0.53
التدريب والتطوير	أقل من 5 سنوات	70	3.80	0.63	
	من 5-10 سنوات	105	3.77	0.69	
	أكثر من 10 سنوات	108	3.87	0.53	
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري	أقل من 5 سنوات	70	3.90	0.49	
	من 5-10 سنوات	105	3.87	0.46	
	أكثر من 10 سنوات	108	4.07	0.40	
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	أقل من 5 سنوات	70	4.01	0.67
		من 5-10 سنوات	105	4.14	0.63
		أكثر من 10 سنوات	108	4.19	0.52
	سير العمل	أقل من 5 سنوات	70	4.13	0.68
		من 5-10 سنوات	105	4.30	0.58
		أكثر من 10 سنوات	108	4.29	0.54
	القدرة في العمل	أقل من 5 سنوات	70	3.92	0.74
		من 5-10 سنوات	105	4.13	0.54
		أكثر من 10 سنوات	108	4.16	0.50
	العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	70	4.11	0.62
		من 5-10 سنوات	105	4.12	0.59
		أكثر من 10 سنوات	108	4.27	0.51
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	أقل من 5 سنوات	70	3.98	0.61	
	من 5-10 سنوات	105	4.13	0.49	
	أكثر من 10 سنوات	108	4.16	0.44	

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	السلطة	بين المجموعات	1.445	2	0.723	2.796	0.063
		داخل المجموعات	72.362	280	0.258		
		المجموع	73.807	282			
	المشاركة	بين المجموعات	4.723	2	2.362	6.246	*0.002
		داخل المجموعات	105.878	280	0.378		
		المجموع	110.602	282			
	المسؤولية	بين المجموعات	5.927	2	2.963	6.982	*0.001
		داخل المجموعات	118.844	280	0.424		
		المجموع	124.771	282			
وضوح الهدف	بين المجموعات	2.121	2	1.061	3.414	*0.034	
	داخل المجموعات	86.998	280	0.311			
	المجموع	89.119	282				
التدريب والتطوير	بين المجموعات	0.471	2	0.235	0.619	0.539	
	داخل المجموعات	106.463	280	0.380			
	المجموع	106.933	282				
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري	بين المجموعات	2.387	2	1.193	6.013	*0.003	
	داخل المجموعات	55.566	280	0.198			
	المجموع	57.952	282				
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	بين المجموعات	1.291	2	0.646	1.782	0.170
		داخل المجموعات	101.477	280	0.362		
		المجموع	102.768	282			
سير العمل	بين المجموعات	1.378	2	0.689	1.977	0.140	
	داخل المجموعات	97.602	280	0.349			
	المجموع	98.980	282				
المناخ التنظيمي	القدوة في العمل	بين المجموعات	2.701	2	1.351	3.956	*0.020
		داخل المجموعات	95.592	280	0.341		
		المجموع	98.293	282			
	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.672	2	0.836	2.577	0.078
		داخل المجموعات	90.830	280	0.324		
		المجموع	92.502	282			
	الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.470	2	0.735	2.850	0.059
		داخل المجموعات	72.184	280	0.258		
		المجموع	73.653	282			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، في مجالات السلطة، والتدريب والتطوير، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقُدوة في العمل، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (11) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات المشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقُدوة في العمل، وفق متغير الخبرة في الإدارة المدرسية

المجال	الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المشاركة	أقل من 5 سنوات		0.098	-0.196
	من 5-10 سنوات			-0.293*
	أكثر من 10 سنوات			
المسؤولية	أقل من 5 سنوات		0.067	-0.253*
	من 5-10 سنوات			-0.320*
	أكثر من 10 سنوات			
وضوح الهدف	أقل من 5 سنوات		-0.053	-0.205*
	من 5-10 سنوات			-0.152
	أكثر من 10 سنوات			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	أقل من 5 سنوات		0.027	-0.171*
	من 5-10 سنوات			-0.199*
	أكثر من 10 سنوات			
القُدوة في العمل	أقل من 5 سنوات		-0.208	-0.240*
	من 5-10 سنوات			-0.032
	أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة، بين فئتي الخبرة (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المسؤولية، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المسؤولية، بين فئتي الخبرة (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال وضوح الهدف، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للتمكين الإداري، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للتمكين الإداري، بين فئتي الخبرة (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال القدوة في العمل، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير مجال التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير مجال التخصص

المحور	المجال	علوم طبيعية (ن=148)		علوم إنسانية (ن=135)		مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
التمكين الإداري	السلطة	3.73	0.55	3.76	0.49	0.653
	المشاركة	3.88	0.56	3.75	0.65	0.083
	المسؤولية	4.18	0.66	4.15	0.67	0.702
	وضوح الهدف	4.21	0.60	4.26	0.54	0.536
	التدريب والتطوير	3.79	0.60	3.83	0.63	0.596
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري		3.96	0.45	3.95	0.45	0.839
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	4.05	0.70	4.17	0.55	0.109
	سير العمل	4.17	0.61	4.30	0.58	0.105
	القدوة في العمل	4.02	0.62	4.12	0.57	0.189
	العلاقات الإنسانية	4.14	0.59	4.19	0.56	0.488
	الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	4.04	0.55	4.13	0.49	0.141

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (281).

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير مجال التخصص.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (13) و(14) تبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

المحور	المجال	موقع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين الإداري	السلطة	مدينة	79	3.86	0.44
		بلدة	85	3.71	0.58
		قرية	119	3.70	0.50
	المشاركة	مدينة	79	3.87	0.67
		بلدة	85	3.75	0.63
		قرية	119	3.77	0.59
	المسؤولية	مدينة	79	4.16	0.70
		بلدة	85	4.16	0.66
		قرية	119	4.15	0.65
	وضوح الهدف	مدينة	79	4.28	0.52
		بلدة	85	4.19	0.61
		قرية	119	4.25	0.55
	التدريب والتطوير	مدينة	79	3.85	0.68
		بلدة	85	3.72	0.55
		قرية	119	3.85	0.61
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري	مدينة	79	4.01	0.47	
	بلدة	85	3.90	0.48	
	قرية	119	3.95	0.43	
	مدينة	79	4.09	0.61	
	بلدة	85	4.05	0.64	
	قرية	119	4.21	0.57	
الإنتاجية	مدينة	79	4.17	0.60	
	بلدة	85	4.20	0.65	
	قرية	119	4.35	0.53	
سير العمل	مدينة	79	4.13	0.59	
	بلدة	85	3.92	0.67	
	قرية	119	4.18	0.50	
القدرة في العمل	مدينة	79	4.21	0.55	
	بلدة	85	4.11	0.65	
	قرية	119	4.20	0.53	
العلاقات الإنسانية	مدينة	79	4.07	0.54	
	بلدة	85	4.03	0.55	
	قرية	119	4.18	0.45	
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	مدينة	79	4.07	0.54	
	بلدة	85	4.03	0.55	
	قرية	119	4.18	0.45	

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات التمكين الإداري
والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	السلطة	بين المجموعات	1.351	2	0.675	2.610	0.075
		داخل المجموعات	72.457	280	0.259		
		المجموع	73.807	282			
	المشاركة	بين المجموعات	0.737	2	0.369	0.940	0.392
		داخل المجموعات	109.864	280	0.392		
		المجموع	110.602	282			
	المسؤولية	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.007	0.993
		داخل المجموعات	124.765	280	0.446		
		المجموع	124.771	282			
	وضوح الهدف	بين المجموعات	0.388	2	0.194	0.613	0.543
		داخل المجموعات	88.731	280	0.317		
		المجموع	89.119	282			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.018	2	0.509	1.346	0.262	
	داخل المجموعات	105.915	280	0.378			
	المجموع	106.933	282				
الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري	بين المجموعات	0.440	2	0.220	1.070	0.344	
	داخل المجموعات	57.513	280	0.205			
	المجموع	57.952	282				
الإنتاجية	بين المجموعات	1.376	2	0.688	1.900	0.152	
	داخل المجموعات	101.392	280	0.362			
	المجموع	102.768	282				
سير العمل	بين المجموعات	1.735	2	0.868	2.498	0.084	
	داخل المجموعات	97.245	280	0.347			
	المجموع	98.980	282				
القدرة في العمل	بين المجموعات	3.391	2	1.696	5.003	*0.007	
	داخل المجموعات	94.902	280	0.339			
	المجموع	98.293	282				
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.504	2	0.252	0.767	0.465	
	داخل المجموعات	91.998	280	0.329			
	المجموع	92.502	282				
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.199	2	0.600	2.317	0.100	
	داخل المجموعات	72.454	280	0.259			
	المجموع	73.653	282				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزى لمتغير موقع المدرسة، في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية للتمكين الإداري، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال القدرة في العمل، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (15) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (15): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال القدرة في العمل، وفق متغير موقع المدرسة

قرية	بلدة	مدينة	موقع المدرسة
0.049-	0.205		مدينة
*0.254-			بلدة
			قرية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (15) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال القدرة في العمل، بين البلدة والقرية، ولصالح القرية.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson

Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك

جدول (16): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المديرين

مستوى الدلالة	قيمة ر	المناخ التنظيمي		التمكين الإداري	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.00001	0.620	0.51	4.10	0.45	3.95

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (16) وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج، التي تم التوصل إليها، من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، وفرضياتها، إضافة إلى التوصيات، في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

أشارت النتائج إلى درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، قد أتت بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.45) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للتمكين الإداري، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.75-4.24)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في مجال وضوح الهدف، ودرجة مرتفعة في مجالات المسؤولية، والتدريب والتطوير، والمشاركة، والسلطة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق في درجة التمكين الإداري مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح مجالات التمكين الإداري، والدرجة الكلية له.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها تمتع مديري المدارس بقدر كبير من الصلاحيات التي تفوض لهم من وزارة التربية والتعليم، 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 والتعليم، وهذا ما يزيد من مستوى تمكينه، وعلاوة على ذلك فإن وزارة التربية والتعليم تقوم بتأهيل المديرين وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة ومعالجة الكثير من القضايا المدرسية وفق منهج علمي،

وهذا يرفع من المقدرة الإدارية للمديرين، ويصقل ثقافتهم الإدارية، ويعمق أساليب الإدارة واستراتيجياتها.

كما أن وقوف مدير المدرسة على رأس الهرم الإداري في المدرسة وتعاونها مع المعلمين 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 والمعلمين، وهذا كله يرفع من المهارات الإدارية والفنية لمدير المدرسة، وبالتالي مستوى تمكنه الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات الأسمر والهدلي (2014)، والطعاني والسويحي (2013)، ورفاعي (2013)، ورايح وشوقي (2012)، ومسعود (2012)، والبلوي (2008)، والربضي (2008) في ارتفاع درجة التمكين الإداري.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة إلى حد بعيد مع نتائج دراستي أبو كريم (2012)، والمتروك (2010) في تحقيقهما درجة تمكين إداري متوسطة.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات ؟

أشارت النتائج إلى أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، قد أتت بمتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.51) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للمناخ التنظيمي، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.09-4.26)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في مجال سير العمل، ودرجة مرتفعة في مجالات العلاقات الإنسانية والإنتاجية والقدوة في العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة المناخ التنظيمي مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح مجالات المناخ التنظيمي، والدرجة الكلية لها.

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

ويُضاف لذلك اهتمام المديرين بالقضايا الشخصية والاجتماعية للمعلمين ومساعدتهم على حلها، وإشاعة أجواء إنسانية داخل المدرسة، مما يوحي بروح الأسرة الواحدة، ويجعل المعلمين يتفانون في أدائهم التدريسي والمهني في المدرسة.

ويسعى مديرو المدارس إلى العمل بروح الفريق الواحد مع المعلمين في علاج القضايا الطلابية، ويشاركونهم في اتخاذ القرارات المدرسية، ويشاورهم في الأعمال المدرسية ومشاركات المدرسة الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات حجاج والمدهون (2014) وأبو حجيبة والحراشة (2013)، وعواد (2012)، والبطيخي (2010)، وبحر وأبو سويرح (2010)، وسليم (2009)، وأحمد (2009)، والفرا والشنطي (2008) في ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحكيمي (2008) التي أشارت إلى توافر مناخ تنظيمي منخفض في المدرسة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس .

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات السلطة والمشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي الإنتاجية وسير العمل، ولصالح المديرات.

تفسر الباحثة النتيجة السابقة في كون المديرين والمديرات يخضعون للتعليمات نفسها والتأهيل التدريب نفسهما الذي تجريه وزارة التربية والتعليم، كما أنّ المديرين والمديرات يحيون تحت الثقافة نفسها، ويمارسون الممارسات نفسها إلى حد كبير، أما بخصوص وجود فروق في مجالي الإنتاجية وسير العمل، ولصالح المديرات، فيعود إلى أنّ الإناث لهن مسؤوليات أقل من الذكور، فالذكور لديهم مسؤوليات عائلية وتحمل أعباء أكثر، ولذلك فإنّ الإناث يجدهن وقت أكبر في إنجاز الأعمال المدرسية وبالتالي إنتاجية أكثر، وبالنسبة لسير العمل لدى المديرات فقد يكون سببه أنّ مدارس الإناث أقل مشكلات من مدارس الذكور، ولذلك يسير العمل فيها بصورة أحسن من مدارس الذكور، وعندما سألت الباحثة عدداً من المديرين والمديرات عن عدد ساعات دواهم في المدرسة، فقد وجدت أنّ المديرات يمكنن عدد ساعات أكبر من المديرين، كما وجدت أنّ المديرات يأخذن أعمال المدرسة إلى البيت لإنجازها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي رفاعي (2013)، والربضي (2008) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الأسمر والهنذلي (2014)، والطعاني وسويحي (2013)، والمتروك (2010)، والمعاني واخوارشيدة (2009) التي أشارت إلى وجود اختلاف في التمكين الإداري وفق متغير الجنس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات بحر وأبو سويرح (2010)، وسليم (2009)، وأحمد (2009)، وأبو بكر (Abubaker, 2005) التي أشارت إلى عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي وفق متغير الجنس.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي عواد (2012)، والحكمي (2008) اللتين أشارتا إلى وجود فروق في المناخ التنظيمي وفق متغير الجنس.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي السلطة والمشاركة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات المسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والإنتاجية وسير العمل، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح حملة بكالوريوس فأقل.

تفسر الباحثة عدم وجود فروق في مجالي السلطة والمشاركة إلى أنّ الصلاحيات التي تُمنح للمديرين هي واحدة من وزارة التربية والتعليم لكافة المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، أما وجود الفروق في مجالات المسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والإنتاجية وسير العمل، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح حملة بكالوريوس فأقل، فربما يكون سببها رغبة المديرين الأقل شهادة في إثبات الذات وتعويض النقص المحتمل نتيجة للشهادة

العلمية، ولذلك فهم أكثر اجتهاد وسعي في تطوير أنفسهم والتدريب على المهارات الإدارية وحل المشكلات، وإنجاز الأعمال التي يُكلفون بها بدقة ومهارة وسرعة، وهذا يرفع من مستوى الإنتاجية لديهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الأسمر والهنلي (2014)، والمتروك (2010) في وجود فروق في التمكين الإداري تُعزى للمؤهل العلمي.

وتختلف مع نتائج دراسات الطعاني وسويحي (2013)، ورفاعي (2013)، وأبو كريم (2012)، والربضي (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في التمكين الإداري تُعزى للمؤهل العلمي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحكيمي (2008) في وجود فرق في المناخ التنظيمي وفق المؤهل العلمي.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عواد (2012)، وبحر وأبو سويرح (2010)، وسليم (2009)، وأبو بكر (Abubaker, 2005) اللواتي أشرن إلى عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي وفق المؤهل العلمي.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، في مجالات السلطة، والتدريب والتطوير، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المشاركة والمسؤولية

ووضوح الهدف، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقُدوة في العمل، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

ترى الباحثة أن عدم وجود فروق في مجالات السلطة، والتدريب والتطوير، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، يعود ربما إلى أن بيئة المدارس الحكومية الأساسية تكاد تكون متشابهة إلى حد كبير، ويستطيع المديرون بغض النظر عن خبراتهم إدارة الأمور فيها والتعامل بقدر كبير من الإنسانية والعلاقات الاجتماعية.

أما وجود فروق في مجالات المشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقُدوة في العمل، ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، فقد يعود إلى أن خبرات المديرين قد ساعدتهم في حل قدر كبير من المشكلات الإدارية بأقل خسائر ممكنة، فمن خلال التعامل مع عدد ليس بسيط من المشكلات، فقد أصبح للمديرين ذوي الخبرة الطويلة ذخيرة ورصيد في حل المشكلات وإدارة الأزمات، وهذا جعلهم لا يلجأون إلى جهات خارجية أو رسمية لحل مشكلات المدرسة أو مساعدتهم في حلها، فهم يطوقون المشكلة ويجمعوا أطرافها دون المساس بالنواحي الاجتماعية والإنسانية أو استخدام القانون دون اعتبار روح القانون.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي المتروك (2010)، والربضي (2008) في وجود اختلاف في التمكين الإداري يُعزى لمتغير الخبرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي الطعاني والسويعي (2013)، ورفاعي (2013) اللتين أشارتا إلى عدم وجود اختلاف في التمكين الإداري يُعزى لمتغير الخبرة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي عواد (2012)، وأحمد (2009) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي وفق متغير الخبرة.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي سليم (2009)، والحكمي (2008) في وجود فرق في المناخ التنظيمي يُعزى للخبرة.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير مجال التخصص.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزى لمتغير مجال التخصص.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة في أنّ التعليمات والقرارات الإدارية الصادرة عن وزارة التربية لا تميز بين تخصصات المديرين، كما أنّ التدريب المقدم من الوزارة يخدم الموقع الإداري والفني للمدير دون اعتبار التخصص.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي عواد (2012) وسليم (2009) في عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي وفق متغير التخصص.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزى لمتغير موقع المدرسة، في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية للتمكين الإداري، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال القدوة في العمل، ولصالح القرية.

وتعزو الباحثة عدم وجود اختلاف في التمكين الإداري والمناخ التنظيمي وفق موقع المدرسة ربما إلى عمل مديري المدارس الأساسية وفق إجراءات التربية والتعليم وإتباع ما يصدر من نشرات وتوجيهات، كما أنّ مديري المدارس في القرى والمدن يلتحقون بالدورات التدريبية التي تعدها وزارة التربية والتعليم، لأجل أن يقوموا بأدوارهم الإدارية والفنية على أكمل وجه. أما بخصوص وجود فروق في مجال القدوة في العمل، ولصالح القرية فربما تعود إلى أن بيئة القرى وثقافتها تحث على احترام العلم والتعليم والمعلمين، والالتزام أكثر بمهنة التعليم، والإخلاص في العمل، مما قد يرى المعلمون في المدير مثلاً يُحتذى به.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

وترى الباحثة أن العلاقة الإيجابية الطردية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، ربما تعود إلى أنّ مديري المدارس قادرين على إدارة مدارسهم بقدر واسع من مشاركة المعلمين والاهتمام بهم، وتحقيق العدالة بينهم، وتنظيم برامجهم وفق تخصصاتهم، مما يُشعر المعلمين بأمن ورضا، وهذا ما يحقق مناخاً تنظيمياً صحياً.

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

وتتشابه هذه النتائج مع نتيجة دراسة التلباني وآخرين (2013) التي أشارت إلى علاقة قوية بين التمكين الإداري والقيادة التحويلية.

كما تتشابه مع نتائج دراستي الطعاني وسويحي (2013) وهنج (Hunge, 2005) إلى الارتباط الإيجابي بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

وتتسجم أيضاً مع نتيجة دراسة مسعود (2012) في العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع دراسة نعيم وإقبال (Naeem & Iqbal, 2010) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا.

ثالثاً: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- ضرورة تدريب المديرين على توظيف التمكين الإداري في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة، نظراً للأثر الإيجابي الذي يترتب على المدرسة وأسرتها.
- 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.
- تدريب المديرين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لما في ذلك من تحسين للمناخ التنظيمي داخل المدرسة.
- القيام بمجموعة من الأبحاث المستقبلية التي تخدم وتطور هذا المجال بما يحقق مبادئ التمكين الإداري ويعزز أثره على المناخ التنظيمي .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو حجيّة، بكر والحراشّة، محمد (2013). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. دراسات (العلوم التربوية)، 40(4)، 1407-1429.

أبو كريم، أحمد (2012). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، 38، 11-42.

أحمد، فاطمة (2009). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

أحمد، محمد (2008). الإدارة بنجاح. دار كنوز المعرفة. عمان، مصر.

أفندي، عطية (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. ط1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.

بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (الدراسات الإنسانية). 18(2)، 1147-1214.

البطيخي، نهاد (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية. مجلة دراسات (العلوم التربوية). 37(2)، 504-520.

البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

التلثاني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 27(4)، 774-733.

جاد الرب، سيد (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات و تراجم وبحوث إدارية متقدمة. مكتبة مدبولي. القاهرة.

حجاج، خليل والمدهون، جعفر (2014). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة.

الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح الدين (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 33(2)، 266-240.

الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية. دار المناهج. الأردن: عمان.

الحكيمي، عبد الحكيم (2008). المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، عدن.

الخطيب، محمد (2000). إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، مصر.

الحوالدة، 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.

رابح، كشاد وشوقي، قبطان (2012). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية)، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر.

الربضي، تمارا (2008). تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان.

رسمي، محمد (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. دار الوفاء، الإسكندرية.

رفاعي، عقيل (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين (تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة). مجلة مستقبل التربية العربية، 86، 339-414.

سليم، أشرف (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

سمارة، فوزي (2007). الإدارة التربوية. دار الخليج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

شلحوط، فريز (2003). نظريات في الإدارة التربوية. مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.

الصيرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.

الضمور، صفاء (2008). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

الطجم، عبد الله والسواط، طلق (2000). السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات - التطبيقات. دار النوابع. السعودية.

الطعاني، حسن والسويدي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات - العلوم التربوية، 40(1)، 305-327.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر. عمان، الأردن.

العتيبي، سالم (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر، السعودية.

عسكر، علي (2005). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

العمرى، حيدر والطعاني، شيرين (2013). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية ببنها، 96(1)، 113-136.

عواد، ريم (2012). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العوامل، نائل (1994). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 21(3)، 239-274.

العيسى، عزيز (1996). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. السعودية.

الفراء، ماجد والشنطي، محمود (2008). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (الدراسات الإنسانية). 16(1)، 713-755.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق. عمان.

القطاونة، منار (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر (1998). السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، مطابع دار الشرق، الدوحة.

المتروك، شروق (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

مسعود، مؤيد (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المعاني، أيمن وأخوارشيدة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، 234-259.

المعاينة، عبد العزيز (2014). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، 305-348.

المغربي، عبد الحميد (2001). إدارة الموارد البشرية. المكتبة المصرية، المنصورة، مصر.

المغربي، كامل (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.
دار الفكر، عمان.

ملحم، يحيى (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
القاهرة، مصر.

المومني، واصل (2003). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار
الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهاجري، برجس (2012). العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على
المدارس المتوسطة بمدينة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر.

همشري، عمر (1999). المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر
العاملين فيها. مجلة دراسات. 26(1)، 187-198.

المراجع باللغة الإنجليزية

Abubakr, M. (2005) *Towards a high-performance Workplace: managing corporate climate and conflict*, University of Sharjah, Sharjah United Arab Emirates. 42(5). 721-733.

Chiles, A., & Zorn, T. (1995). *Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment*. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 1-25.

Davis, T., (2001) *“Integrating internal marketing with participative management*. *Management Decision*, 39(2) pp 121-132.

Douglass, M. (2010) *Organization climate and teaching commitment*, Ph.D Thesis, University of Alabama, Tuscal Coosa, Alabama.

- DuFour, R. & Matoos, R. (2013). *How Do Principals Really Improve Schools, Educational Leadership*, 70(7), 34-40.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. (2005). *Employee Perceptions of Empowerment. Employee Relations*, 7(4), pp 354-368.
- Gül, H., (2008). *Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. Humanity & Social Sciences Journal*. 3 (1): 37-48.
- Gupta, A. (2008). **Organizational Climate Study**. Institute of Rural Management.
- Gutierrez, L. (1995) '*Understanding the Empowerment Process: Does Consciousness Make a Difference?*', *Social Work Research*, 19, pp. 229–237.
- Hawkins, T. (2004) **Principal Leadership and Organizational Climate**, DAL. 62(9), P. 36- 39.
- Haykins, T., (2002). *Principal leadership and organization climate: a study of perceptions of the leadership behavior on school climate in international school. Dissertation Abstract International*, 62, 11, P. 3639.
- Iqbal, M. (2005). *A research agenda on leaders' political intelligence for effective change management. African Journal of Business Management*. 5(15), 6150-6158.

Jmenez, B. (2004) **Organizational Climate and Organizational Learning in School**, Unpublished master, st. Johns University, New York, DAI, 52(4), P. 1038

Kappelman. A. (1996). *Training empowerment and creating a culture for change. Empowerment in organization.* 4(3), 26-29.

Litwin, G, and Stringer R, (1998). **Motivation and organizational climate**, Boston Division of Research, Graduate school and Business administration. Harvard university.

Mahal. P., (2009). **Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation.** Rayat Bahra Institute of Engineering and Biotechnology (MBA), Punjab, India.

Murrell,K., & Meredith, M. (2000). **Empowering Employee**, McGraw – Hill, New York.

Naeem, H. & Iqbal, M. (2010). *Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan.* African Journal of Business Management, 4(10), 2028-2031.

Onne, J. (2004). *The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment,* Work and Stress, 18(1): 1-10.

Remondini, J. (2001) **Leadership style and school climate: A Comparison between Hispanic and non Hispanic women**

Principals in southern New Mexico. Dissertation Abstract International – A61 03, P. 869.

Robinson, T. (2010) **Examining the impact of leadership Style and school climate on student achievement**, Old Dominion. University, New York.

Smith, P. 2008. Predicting Teacher morale. *PhD Thesis*, **The university of South Dakota**, UMI, 3340606.

الملحقات

ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مديرة/مدرسة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة منار حسن حسنين

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

(1) الجنس:

() مدير () مديرة

(2) المؤهل العلمي:

() بكالوريوس فأقل () ماجستير فأعلى

(3) الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

(4) مجال التخصص:

() علوم طبيعية () علوم إنسانية

القسم الثاني : يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :
 أولاً : التمكين الإداري

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المجال الأول: السلطة						
					أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحية لإتمام عملي.	1.
					أمتلك قدراً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بالمدرسة.	2.
					يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجات المدرسة وبيئتها.	3.
					أتلقي نصيحة من مديرة التربية حول الصلاحيات الممنوحة لي.	4.
					تتوافر الموارد والآلات التي احتاجها لإنجاز عملي.	5.
المجال الثاني: المشاركة						
					يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين في مديرية التربية.	6.
					تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بالعمل.	7.
					أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	8.
					تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي.	9.
					أتلقي التشجيع على تطويري أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل.	10.
					تتقبل مديرية التربية مقترحاتي بشأن تطوير عملي.	11.

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
المجال الثالث: المسؤولية					
12.	تشعرني المسؤولية بأهمية الدور الذي أقوم به في المدرسة.				
13.	أعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج أعمالي.				
14.	اهتم كثيراً بعملتي كوني مسؤولاً عنه.				
15.	تشكل المسؤولية عبء علي .				
16.	تؤدي المسؤولية إلى تعزيز دافع الإبداع عندي.				
المجال الرابع: وضوح الهدف					
17.	أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.				
18.	لدي إدراك كامل بالخطوة العامة للمدرسة.				
19.	لدي تصور واضح عن أهداف المدرسة.				
20.	لدي تصور واضح عن أهداف العمل الذي أقوم به.				
21.	تحدد مديرية التربية مهامتي ومسؤولياتي بدقة ووضوح.				
22.	أملك معرفة كافية عن رؤية المدرسة.				
المجال الخامس: التدريب والتطوير					
23.	أقوم بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للمعلمين.				
24.	تشارك مديرية التربية في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي.				
25.	تتوافر الفرص اللازمة لتطوير مهاراتي.				

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
26.	تسهم البرامج التدريبية في تطوير قدراتي من خلال ارتباطها بطبيعة عملي.				
27.	تؤدي البرامج التدريبية إلى تمكيني لأداء عملي بكفاءة.				
28.	يسمح لي بالتطور خارج إطار عملي.				

ثانياً : المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول : الإنتاجية					
1.	أوزع الجدول المدرسي على المعلمين بطريقة مناسبة.				
2.	أقدم تغذية عكسية للمعلمين وفق أدائهم.				
3.	أحدد المهام التي تطلب من المعلمين بوضوح.				
4.	أتعرف إلى كفاءة المعلمين في تدريسهم.				
5.	أسعى لإن المعلمين يعملون بأقصى طاقاتهم.				
6.	أتابع مع المعلمين تقدم الطلبة .				
المجال الثاني : سير العمل					
7.	أتواصل مع المعلمين في كل يوم دراسي.				
8.	أضع تعليمات وأنظمة واضحة للمعلمين.				
9.	أدير اجتماعات هيئة التدريس بطريقة جادة.				
10.	أعقد اجتماعات للمعلمين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة.				
11.	أبلغ المعلمين بنتائج الزيارات للمدرسة.				

درجة					الفقرة	الرقم
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					المجال الثالث : القدوة في العمل	
					أعبر عن السياسة المرسومة لكي أساعد المعلمين.	12.
					أقدم مثلاً أعلى بالتفاني في العمل.	13.
					أعد نفسي إعداداً جيداً عندما أتحدث في المناسبات المختلفة.	14.
					أفسر أسباب نقدي المعلمين.	15.
					أصل إلى العمل قبل حضور المعلمين.	16.
					تتسم علاقاتي مع المعلمين بالألفة والاحترام المتبادل.	17.
					المجال الرابع : العلاقات الإنسانية	
					أساعد المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.	18.
					أؤدي خدمات إنسانية تتعلق بالمعلمين	19.
					أبقى في المدرسة بعد انتهاء الدوام لمساعدة من يحتاج من المعلمين لانتهاء أعمالهم .	20.
					أساعد المعلمين في التغلب على المشكلات التي يواجهونها .	21.
					أحاول الحصول على مكافآت إضافية للمعلمين .	22.
					أنتقم مطالب المعلمين في اختيار المباحث المطلوب تدريسها .	23.
					أحرص على بناء شبكة علاقات اجتماعية بين أسرة المدرسة .	24.

ملحق (2) أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن محمد تيم	1
أكاديمية القاسمي - باقة الغربية	د. سمير مجادلة	2
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد محمد عساف	3
أكاديمية القاسمي - باقة الغربية	د. عفاف تايه	4
جامعة النجاح الوطنية	د. علي عادل الشكعة	5
جامعة النجاح الوطنية	د. علياء العسالي	6
جامعة القدس أبو ديس	د. محمد عبد القادر عابدين	7
مديرية التربية والتعليم - نابلس	د. محمد عواد	8
أكاديمية القاسمي - باقة الغربية	د. محمود أبو مخ	9
جامعة القدس المفتوحة	د. معزوز علاونة	10

ملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مديرة/مدرسة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة منار حسن حسنين

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

- 1) الجنس: () مدير () مديرة
- 2) المؤهل العلمي: () بكالوريوس فأقل () أعلى من بكالوريوس
- 3) الخبرة في الإدارة المدرسية:
() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
- 4) مجال التخصص: () علوم طبيعية () علوم إنسانية
- 5) موقع المدرسة:
() مدينة () بلدة () قرية

التمكين الإداري: يعبر التمكين الإداري عن تعزيز قدرات مدير المدرسة ومهاراته في إدارة المدرسة كمؤسسة تربوية ذات رؤية ورسالة.

المناخ التنظيمي: هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها.

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

أولاً: التمكين الإداري

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المجال الأول: السلطة						
					أتمتع بسلطة وصلاحيات لإتمام عملي.	1.
					أمتلك قدراً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بالمدرسة.	2.
					يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجات المدرسة وبيئتها.	3.
					أتلقي نصيحة من مديرة التربية حول الصلاحيات الممنوحة لي.	4.
					تتوافر الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل.	5.
المجال الثاني: المشاركة						
					يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين في مديرية التربية.	6.
					تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بالعمل.	7.
					أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	8.
					تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي.	9.
					أتلقي التشجيع على تطويري أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل.	10.

بدرجة					الفقرة	الرقم
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
					تتقبل مديرية التربية مقترحاتي بشأن تطوير عملي.	.11
المجال الثالث: المسؤولية						
					تشعرنى المسؤولية الممنوحة لي بأهمية الدور الذي أقوم به في المدرسة.	.12
					تتوقع مني المديرية أن أكون مسؤولاً عن نتائج عملي.	.13
					اهتم كثيراً بعملي كوني مسائلاً عنه.	.14
					تشكل المسؤولية مساراً حيويًا في ممارساتي الإدارية.	.15
					تعزز المسؤولية دافع الإبداع عندي.	.16
المجال الرابع: وضوح الهدف						
					أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.	.17
					لدي إدراك كامل بالخطة العامة للمدرسة.	.18
					لدي تصور واضح عن أهداف المدرسة.	.19
					لدي تصور واضح عن أهداف العمل الذي أقوم به.	.20
					تحدد مديرية التربية مهامى ومسؤولياتى بدقة ووضوح.	.21
					أملك معرفة كافية عن رؤية المدرسة.	.22

بدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الخامس: التدريب والتطوير						
					أقوم بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	23.
					تشارك مديرة التربية في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي.	24.
					تتوافر الفرص اللازمة لتطوير مهاراتي.	25.
					يتم إلحاقني ببرامج تدريبية لتطوير قدراتي المرتبطة بطبيعة عملي.	26.
					تؤدي البرامج التدريبية إلى تمكيني لأداء عملي بكفاءة.	27.
					يُتاح لي التطور خارج إطار عملي.	28.

ثانياً: المناخ التنظيمي

بدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					المجال الأول: الإنتاجية	
					يُوزع الجدول المدرسي على المعلمين بطريقة مناسبة.	1.
					تُقدّم تغذية راجعة للمعلمين وفق أدائهم.	2.
					تُحدّد المهام التي تطلب من المعلمين بوضوح.	3.
					يتم معرفة كفاءة المعلمين في تدريسهم.	4.
					يعمل المعلمون بأقصى طاقتهم.	5.
					يتم متابعة تقدم الطلبة مع المعلمين.	6.
					المجال الثاني: سير العمل	
					يتم التواصل مع المعلمين في كلّ يوم دراسي.	7.
					تتوافر تعليمات وأنظمة واضحة للمعلمين.	8.
					تُدار اجتماعات هيئة التدريس بطريقة جادة.	9.
					تُعقد اجتماعات للمعلمين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة.	10.
					يُبلغ المعلمون بنتائج الزيارات للمدرسة.	11.
					المجال الثالث: القدوة في العمل	
					تتوافر سياسة مرسومة لمساعدة المعلمين في عملهم.	12.

بدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					تُقدّم نماذج للتقاني في العمل.	13.
					تُعدّ الكلمات والخطابات جيداً في المناسبات المختلفة.	14.
					تُفسّر أسباب نقد المعلمين.	15.
					أصل إلى العمل قبل حضور المعلمين.	16.
					تتسم العلاقات مع المعلمين بالألفة والاحترام المتبادل.	17.
					المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	
					تتم مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.	18.
					يؤدي العمل الإداري في المدرسة خدمات إنسانية تتعلق بالمعلمين	19.
					تتوافر مساعدة للمعلمين لإنهاء أعمالهم.	20.
					تتوافر مساعدة للمعلمين للتغلب على المشكلات التي يواجهونها.	21.
					يُطالب بمكافآت إضافية للمعلمين.	22.
					تُدرس مطالب المعلمين في اختيار المواد المطلوب تدريسها.	23.
					تتوافر شبكة علاقات اجتماعية بين أسرة المدرسة.	24.

ملحق (4) تسهيل مهمة موجه من جامعة النجاح الوطنية إلى مدير عام التعليم العام

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2014/12/15

حضرة السيد مدير مدير عام التعليم العام المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس 2983222 - 2 - 00972

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ منار حسن مصطفى حسنين، رقم تسجيل (11256184)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية**

تحية طيبة وبعد ،،،

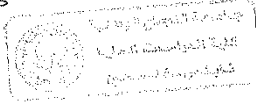
الطالبة/ منار حسن مصطفى حسنين، رقم تسجيل 11256184 ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية
د. سامح المطعوط



فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: (972) 2345113، 2345114، 2345115، فاكس: (972) 2342907، (972) 3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Faesimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5) رد مدير عام التعليم العام إلى جامعة النجاح الوطنية

29-DEC-2014 23:03

P. 1



الرقم: و/ع/٤٦/٤٠٢٨
التاريخ: ١٤/٢/٢٠١٤م
الموافق: ٧/١٢/١٤٣٦هـ

أسيد د. سامح العطوط المحترم
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ...

المشروع: تسهيل مهمة

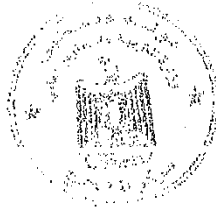
الإشارة: كتابكم بتاريخ 2014/12/15م

الدرجة الشري للحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " ميار حسن مصطفى حسنين " بإجراء دراستها الميدانية بعنوان "درجة التمكن الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مدير المدارس الثانوية الأساسية ومدرساتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

خلود داود ناصر
خلود ناصر
/ مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط التربوي المحترم
نسخة/ السيد مدير عام متابعة الميدان المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
الرجاء تسهيل المهام

نسخة / الملف

ع-٥

هاتف: (4-972-2-998-3205) فاكس: (4-972-2-998-3205)

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Degree of Empowerment and Organizational
Administrative Climate and their Relationship
with the Principals of Basic Public Schools and
their Directorates in the West Bank from the
Views of School principals**

**By
Manar Hasan Hasanain**

**Supervised By
Dr. Hasan Mohammed Tayyem
Dr. Ali Adel Alshakha**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2015

The Degree of Empowerment and Organizational Administrative Climate and their Relationship with the Principals of Basic Public Schools and their Directorates in the West Bank from the Views of School principals

By

Manar Hasan Hasanain

Supervised By

Dr. Hasan Mohammed Tayyem

Dr. Ali Adel Alshakha

Abstract

The study aimed to identify the relation between administrative empowerment and organizational climate and the relation between them among the principals of basic governmental schools in northern of West Bank from the principals points of view. To achieve the study goals, the researcher used descriptive methodology through using a questionnaire as a tool to collect data. The questionnaire consisted of (52) items distributed in (9) domains. The questionnaire validity and reliability were approved.

The study population consisted of all principals of basic governmental schools in northern of West Bank, which equal to (443). The sample consisted of (283) principals and the were selected by stratified random sample. After data were collected and analyzed, the researcher achieved the following :

- The administrative empowerment achieved a high degree in basic governmental schools in northern of West Bank from the principals points of view with mean (3.95) and the organizational climate achieved a high degree with mean (4.10).

- There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the principals points of view in the domains of administrative empowerment and organizational climate at basic governmental schools due to gender in the domains of authority, participation, responsibility, clearance of goal, training and development, total degree of administrative empowerment domains, model at work, human relations and total degree of organizational climate, while there are significant differences between the means of their points of view in domains of productivity and work flow in favor of female principals.
- There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the principals points of view in the domains of administrative empowerment and organizational climate at basic governmental schools due to academic qualification in the domains of authority and participation, while there are significant differences between the means of their points of view in domains of responsibility, clearance of goal, training and development, total degree of administrative empowerment domains, productivity, work flow, model at work, human relations and total degree of organizational climate in favor of holders of B.A and below.
- There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the principals points of view in the domains of administrative empowerment and organizational climate at basic governmental schools due to experience of school administration in the domains of authority, training and development, productivity, work flow, human relations

and total degree of organizational climate domains, while there are significant differences between the means of their points of view in domains of participation, responsibility, clearance of goal, total degree of administrative empowerment and model at work in favor of more than 10 years of experience.

- There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the principals points of view in the domains of administrative empowerment and organizational climate at basic governmental schools due to specialization.
- There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the principals points of view in the domains of administrative empowerment and organizational climate at basic governmental schools due to school location in the domains of authority, participation, responsibility, clearance of goal, training and development, total degree of administrative empowerment, productivity, work flow, human relations and total degree of organizational climate domains, while there are significant differences between the means of their points of view in domain of model at work in favor of village.
- There is positive correlation at ($\alpha = 0.05$) between administrative empowerment and organizational climate at basic governmental schools in north of West Bank from the principals points of view.

Based on study results, the researcher recommended the necessity of principals training on employing administrative empowerment on

improving school organizational climate as a result of positive effect on school and its family and reviewing the empowered authority for schools principals and give them extended authorities in managing school issues.