

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين

**A dministrative Empowerment of Private Basic Schools  
Princials in the capital Amman and its Relationship  
to Work Ethics from Assistants and  
Teachers' point of view**

إعداد

منوة زايد محمد الرقب

إشراف

الاستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم المناهج والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2020

## التفويض

أنا منوة زايد محمد الرقب، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الإسم: منوة زايد محمد الرقب.

التاريخ: 2020 / 01 / 28.

التوقيع: 

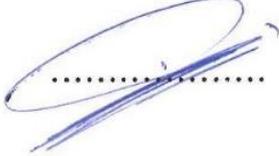
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

وأجيزت بتاريخ: 2020 / 01 / 21.

للباحثة: منورة زايد محمد الرقب.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً وعضواً داخلياً	أ. د أحمد فتحي أبوكريم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً وعضواً داخلياً	أ. د إبتسام جواد مهدي
	الجامعة الأردنية	عضواً - من خارج الجامعة	أ. د محمد سليم الزيون

## شكر وتقدير

بداية أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على توفيقه، وإعانتته لي حتى أكملت هذه الرسالة، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى جامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط والقائمين عليها رئيساً وأعضاء وإداريين وأكاديميين أدامها الله منارة للعلم.

وأتقدم بعظيم الشكر والعرفان والامتنان إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم الذي تواضع لقبول الإشراف على هذه الرسالة وتابعها بالسؤال والنقد والتوجيه فكان له عظيم الأثر في أن ترى هذه الرسالة النور.

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وذلك لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة، وعلى ملاحظاتهم التي ساهمت في إثرائها.

وأتقدم أيضاً بخالص شكري وتقديري إلى عميد كلية العلوم التربوية وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة والمناهج وأخص بالذكر والدكتور أمجد داردكة والدكتور فواز شحادة الذين قدما لي العلم والمعرفة فهذا ما هو إلا فيض من مكارم العلماء والنبلاء فلهم كل الشكر والعرفان.

كما واتقدم بخالص شكري للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة حيث كان لآرائهم عظيم الأثر في زيادة درجة الصدق الظاهري في فقراتها كافة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى وزارة التربية والتعليم ومديرية التعليم الخاص ومديري المدارس والمساعدین والمعلمين فيها على تسهيل مهمتي في تطبيق أداتين الدراسة وأتقدم بالشكر لكل من مهدوا طريق العلم والمعرفة والرشد والسداد.

**الباحثة**

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الذي زرع في قلبي عناوين العزة والكبرياء... إلى من ترفع له القبعات

والذي الغالي

إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود

أمي الحبيبة

إلى السند والعزوة إخوتي وأخواتي

إلى من علمونا حروفًا من ذهب وكلمات من درر... إلى من صاغوا إلينا علمهم حروفًا ومن فكرهم

شموعًا تنير لنا طريق العلم والفلاح

أساتذتنا الكرام

إلى كل مربٍ سائر في درب الهدى

عالما أو متعلمًا أبا أو معلمًا

أهدي هذا العمل المتواضع

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
8	أهداف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
12	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
14	أولاً: الأدب النظري
33	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
48	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
51	منهج الدراسة
51	مجتمع الدراسة
53	عينة الدراسة
55	أداتا الدراسة

56	.....	صدق أدوات الدراسة
60	.....	ثبات أدوات الدراسة
62	.....	متغيرات الدراسة
63	.....	المعالجة الإحصائية
64	.....	إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

66	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
81	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
83	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
89	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

97	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
104	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
109	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
111	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
114	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
116	.....	التوصيات والمقترحات

#### قائمة المصادر والمراجع

119	.....	المراجع العربية
125	.....	المراجع الأجنبية
128	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المساعدين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء.	52
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة للألوية الثلاث على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء.	53
3	توزيع أفراد عينة الدراسة للألوية الثلاث على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء.	54
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة	55
5	معاملات ارتباط بيرسون الخطي ومربع معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري.	57
6	معاملات ارتباط بيرسون الخطي ومربع معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري.	59
7	بيان بمعاملات الثبات لمحاول أداة التمكين الإداري، وأداة أخلاقيات العمل الإداري والأداة ككل بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	61
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً (ن=433)	66
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً (ن=433)	68
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده التأهيل والتدريب مرتبة تنازلياً (ن=433)	69
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً (ن=433)	70
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده فرق العمل مرتبة تنازلياً (ن=433)	71
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً (ن=433)	73

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً (ن=433)	74
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعدها المهام الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً (ن=433)	76
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعدها الصفات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً (ن=433)	77
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعدها العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً (ن=433)	78
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعدها الولاء المؤسسي مرتبة تنازلياً (ن=433)	80
19	العلاقات الارتباطية بين درجة توافر التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين	81
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التمكين الإداري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس (ن=433)	83
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)	84
22	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)	85
23	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	86
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)	87

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)	88
26	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	89
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس (ن=433)	90
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)	91
29	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)	92
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)	93
31	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)	94
32	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	95

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
129	أداة الدارسة بصورتها الأولىة.	1
133	أسماء المحكمين.	2
134	أداة الدارسة بصورتها النهائية.	3
138	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
139	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى مديرية التعليم الخاص	5
140	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التعليم الخاص إلى مديري المدارس الخاصة	6
141	البراءة البحثية	7

## التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين

إعداد: منوة زايد محمد الرقب

إشراف: الاستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير الادائين، الأولى: استبانة لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري، أما الاستبانة الثانية: فجاءت لقياس درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري، تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (433) مساعدًا ومساعدة ومعلمًا ومعلمة، في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة وهي: (لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة) خلال الفصل الدراسي الأول 2020/2019.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.19)، كما إن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.73). كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري للمديرين إذ بلغ معامل الارتباط بينهم (0.562). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي) لصالح فئة الإناث، ولمتغير (المؤهل العلمي) لصالح (الماجستير فما فوق)، ولمتغير (سنوات الخدمة) لصالح (10 سنوات فأكثر). كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري (النوع الإجتماعي والمؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح (10 سنوات أكثر). وأوصت الدراسة بوضع خطط واقعية لتعزيز التمكين الإداري وتعزيز أبعاده، والمحافظة على الأخلاق الحسنة بين المعلمين، وخلق الثقة المتبادلة والقوة الحسنة وتعزيز أخلاقيات العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أخلاقيات العمل الإداري، مديري المدارس الأساسية.

**A dministrative Empowerment of Private Basic Schools Princials in  
the capital Amman and its Relationship to Work Ethics from the  
assistants and Teachers point of view**

**Prepared by:**

**Manwaa Zayed Mohammad Al-Regeb**

**Supervised by:**

**Professor Ahmmad Fathi. Abukareem**

**Abstract**

This study aimed at identifying the degree of administrative empowerment of the principals of private basic schools in the governorate of Amman and its relationship to the work ethics from the assistants and teachers' point of view. To achieve the objective of the study, the researchers used the descriptive correlation survey method and developed two tools. The first questionnaire was examined the degree of practice of administrative empowerment and included five areas (delegation of powers, training, effective communication, work teams, motivation employees). The final questionnaire consisted of (30) items. The second questionnaire, which examined the relationship to the Work Ethics from the assistants and teachers point of view and included four areas (moral personality Traits, moral administrative tasks, human relationships, institutional loyalty). The final questionnaire consisted of (30) items. Ensure their sincerity and steadfastness. In addition, (433) assistant and teacher. were selected from private primary schools from three brigades belonging to the capital city of Amman: (Amman Kasbah brigade, the university brigade, and the qweismeh brigade). In the first semester 2019/2020.

The results of the study showed the following the degree of administrative empowerment was average, with the average arithmetic as a whole (3.19). Also that the degree of relationship to the work Ethics was high with an average of (3.73). Results also showed There is a positive correlation relationship of significance at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between administrative empowerment and the relationship to the Work ethics of assistants and teachers, with a correlation coefficient of (0.562). the results showed statistically differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the averages of the estimated study sample for the degree of administrative empowerment attributed to the variables (gender) for the benefit of the average female, and for the variable (the scientific qualification) and for the

average (master's degree and above), and for the variable (years of service) and for an average (more than 10 years). The study also showed no statistically differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the averages of the estimated study sample for the degree of relationship to the work ethics, attributed to the variables (gender and the scientific qualification), While I found differences for the variable (years of service) and for the average (more than 10 years). The study recommended the importance of administrative empowerment of school principals because of its importance in improving performance of assistants and teachers, and increasing employee satisfaction among workers. And reinforcement the work ethics of school leaders.

**Keywords: Administrative Empowerment, Relationship to Work Ethics,Principals of the Private Schools.**

## **الفصل الأول**

### **خلفية الدراسة وأهميتها**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

في عالم متسارع يشهد العديد من التغييرات والمستجدات في شتى المجالات، تجعل الإنسان أمام تحديات جمة، تقوده إلى حدث غير متوقع وتجعله يعد العدة لاستقبال مفاجآته وتحدياته، والإدارة أياً كان نوعها، هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية، كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج من التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث، وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. وأصبحت للتمتية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في تقديم الخدمات النوعية جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى المؤسسات التربوية الاهتمام لتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية، ولعل المؤسسات التعليمية التي تدار بجهود الإدارة التربوية وما ينبثق عنها من مستويات إدارية آخرها الإدارة المدرسية، من أهم المؤسسات التي تسهم في تحقيق ذلك التغيير، والذي يتحقق بثورات تشكل هذه المؤسسات التعليمية أهم محاضنها إلا أن القادة والمديرين في تلك المؤسسات لا يمكن لهم أن يحققوا شيئاً من أهدافهم، إلا إذا انتهجوا نهجاً إدارياً واعياً استخدموا من خلاله جملة من المفاهيم والتطبيقات الإدارية

مثال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإدارة بالتجوال والإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري وغيرها (خلف الله، 2017)

ويرى شعيبات، وعوض، وعرقوب، وشرياتي، ورمضان، وزبون (2018) بأن المؤسسات التربوية من أهم محطات تكوين الاستعداد والاهتمام بالعمل المؤسسي، فهي التي يجب أن تدار بفعالية وأن يعد الطلبة لكي يتسنى لهم العيش والتكيف في مجتمعهم، فضلاً عن مواجهة تحديات المستقبل ومنافسة الآخرين في عالم لا يعرف حدوداً للإقليمية، ومن ثم تولي المؤسسات التربوية اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية، عن طريق تبني مفهوم التمكين الإداري؛ ومع الإقرار بتعدد تلك المفاهيم والتطبيقات وأهميتها إلا أن التمكين الإداري (Administrative Empowerment) يعد من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإداري التربوي بشكل خاص؛ لما له من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وهو ما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن" (الفاضل، 2010).

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز هذا العصر وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونةً، أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرحت العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتمكين الإداري؛ ولكي تكون المؤسسات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبةً للمتغيرات العالمية، فقد وجدت إدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها (الحراشة والهيبي، 2006).

وقد أشار عفانة (2013) إلى أن التمكين الإداري هو دعم البنية التحتية في المؤسسات، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع.

ومن هنا فإن مفهوم تمكين العاملين يعدُّ مطلبًا أساسيًا للمؤسسات التربوية، سيما بعد تبني اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا مما يميز مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفاعليتهم في المؤسسة لا على التنظيمات المنافسة (خلف الله، 2017).

فالتمكين الإداري يساعد الإدارة في معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات، لما يتيح من تدفق للمعلومات وزيادة لفرص التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يتوقع أن ينعكس إيجابًا على الكثير من الجوانب في حياة العاملين من قبيل الرضا الوظيفي والسعادة المهنية التي تعزز السلوك الإبداعي لدى أولئك العاملين، ولعل ذلك يوفر ضمانًا لظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تضاف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتبعث الثقة والإعتراز والفخر لدى أفراد المؤسسة التربوية بكافة مستوياتها التنظيمية (أبو المجد، 2008).

إن التمكين الإداري المعزز بأخلاقيات العمل والمهنة يمنح العاملين الحرية والثقة لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى كسر الجمود الإداري ومساعدتهم على التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يعد عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات، ومن شأنه أن يسهم ويشكل فاعل في زيادة رضا العاملين. (فلاق وناقلة، 2010).

وتعد أخلاقيات العمل الإداري من الأمور الرئيسة لنجاح المؤسسات التربوية، إذ تعد القيم والأخلاق التي تتبناها تلك المؤسسات ممثلة بالإداريين ومساعدتهم والمعلمين والطلبة هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف.

كما أن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور للمؤسسات التعليمية والعناية بأخلاقيات العمل الإداري يجب أن يكون في أعلى الاهتمامات الإدارية تدريباً وتأهيلاً وتوظيفاً للباحثين عن التميز والجودة في العمل (الغامدي، 2010).

واستناداً لما سبق، واستكمالاً لجهود الآخرين في المدارس، وانطلاقاً من حيوية التمكين الإداري وأهمية أخلاقيات العمل للمديرين والعاملين في المدارس الخاصة والمؤسسات التربوية بشكل عام، اتجهت الباحثة إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة، من أجل التعرف بطبيعة العلاقة بين التمكين الإداري للمديرين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

### مشكلة الدراسة

إن من مقتضيات القيادة التربوية المتبصرة، الاهتمام بالعاملين في المؤسسات التربوية باعتبارهم دعامة أساسية داخلها؛ وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى أدائهم لتمكينهم للمشاركة في العملية التربوية، بما يتطلبه ذلك من قرارات وتحمل للمسؤوليات.

وتشهد المؤسسات التي تسعى نحو التميز في العصر الحالي تحولاً من نموذج "منظمة التحكم والأوامر" إلى نموذج "المؤسسة المتمكنة" (Empowerment Organization) حيث اتجه العديد منها إلى اعتبار "التمكين الإداري" استراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات

والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر، وتوفير الموارد كافة وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا للقيام بمسؤولياتهم بثقة واقتدار، إلا أن بعض التنظيمات خاصة في الدول النامية لا تزال تتجاهل ذلك ولا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فهي ترى أن تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم، مما ينعكس ذلك على ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ( المعاني وأخو أرشيده، 2009).

ونظراً إلى أن إدراك أهمية العلاقة بين تمكين العاملين ومقدرتهم على تبني منظومة قيمية أخلاقية في العمل ، ونظراً للدور المهم الذي يقوم به المديرين في المدارس الخاصة، وما يوفره لهم التمكين الإداري من صلاحيات وممارسات إدارية، ومن قدرة على اتخاذ القرارات لمعالجة الكثير من المشكلات التربوية والإدارية والفنية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى المدرسة بالعمل المثمر .

ومن خلال المتابعة للمدارس الخاصة وبرامجها التنفيذية وأنظمة عملها، وكذلك من خلال عمل الباحثة في مجال التربية والتعليم، وفي عدد من المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وتجربتها بوصفها طالبة دراسات عليا في جامعة الشرق الأوسط؛ نبعت مشكلة الدراسة، حيث لوحظ توفر عدد من المعطيات التي تشير إلى وجود دراسات للتمكين الإداري دون التأكد من وجود علاقة بأخلاقيات العمل الإداري للمديرين، حيث وجد تباين في أداء المديرين للتمكين الإداري والتزامهم بأخلاقيات العمل، وقد وجد هذا التباين رغبة لدى الباحثة في الكشف عن علاقة التمكين الإداري بأخلاقيات العمل.

وأشارت العديد من الدراسات في توصياتها إلى ضرورة دراسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل، حيث رأى فينج (Feng,2011) أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لقادة المدارس، وتأثيرها الإيجابي على تمكين العاملين، كما أظهرت دراسة موي وآخرون (Moye, ,Henkin, &Egley, 2005) أن العلاقة بين تمكين المعلم وتحقيق الثقة تتوافق مع العلاقة بين المعلمين والمشرفين عليهم في بيئات العمل، وقد أوصت دراسة البلوي (2011) إلى زيادة الوعي بأهمية التمكين الإداري من خلال التدريب والورش التعليمية للمديرين على اختلاف خبراتهم، وتوصلت دراسة المطيري (2014) إلى تأثير أخلاقيات العمل في تحقيق كفاءة الأداء لدى العاملين، وأوصت دراسة الجريدة والمنوري (2014) بتفويض المديرين صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير مناخ منظم وصحي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، وبالرجوع الى دراسات أخلاقيات العمل الإداري فقد أوصت دراسة العاجز(2014)، ودراسة أبو منصور(2016)، ودراسة أحاندو(2018)، ودراسة أسعد (2015) إلى ضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل والحرص على تطبيق القوانين والانظمة لتعزيز الصورة العامة لمؤسساتهم.

ونظراً لندرة الدراسات التي تطرقت لمتغير التمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل، وهذا يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات وتعرف أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وما علاقته بدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين فيها؟

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف درجة التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في بحثها في متغير التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري وفيما يلي:

### الأهمية النظرية

- البحث في موضوع التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري، والذي تحتاج إليه المكتبات العربية بشكل عام من خلال توفير مرجع ذا أهمية للأكاديميين والباحثين في موضوعي التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري.
- تقديم مرجع لأصحاب القرار في المؤسسات التربوية والباحثين والاستفادة من الادب النظري.

### الأهمية التطبيقية

- الإسهام في إظهار مفهومي التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري الى حيز الوجود والتطبيق.
- تبحث في ممارسات شريحة مهمة من مساعدي المديرين والمعلمين، وهي مؤسسة ديناميكية توظف طاقات وإمكانات بشرية ومادية حيوية بحاجة إلى أفضل السبل للاستثمار وتظافر الجهود البشرية والتنظيمية.
- تساعد الجهات المعنية بتطوير التعليم العام بتحديد نقاط الضعف والقوة في التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان.
- مرجعاً لواقعي البرامج التدريبية لإدارات الميدان التربوي والعمل على تحسينها، بناءً على ما توصلت إليه من نتائج مما ينعكس على تحسين خدمات التعليم العام التي تقدم للمدارس الخاصة.
- تقع في سياق الاستراتيجيات المهمة بالفرد العامل، وكيفية تعزيز مساهمته في العمل من خلال إطلاق مواهبه، والاهتمام بمبادراته الإبداعية، بغية تجنب الركود الإداري، ولمواجهة التحديات الكبرى التي تنتظر المنظمات الإدارية المعاصرة مثل: (القدرة على المنافسة، وجودة الأداء وتميزه، وحيازة رأس المال الفكري، وتعزيز المعرفة التراكمية).

- تساعد في إيجاد بيئة ملائمة تساعد العاملين على إخراج طاقاتهم على أكمل وجه وإبراز مهاراتهم في كيفية استثمار تطبيق أخلاقيات العمل في المجال الوظيفي.
- تفيد المؤسسات التربوية وأصحاب القرار في تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري ودرجة ممارستهم.

### مصطلحات الدراسة

شملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

#### - التمكين الإداري

يعرف ميرسون ودويتنك (Meyerson & Dewettinck, 2012) "التمكين الإداري بأنه عملية تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء، وزيادة فرص مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات، وإزالة أية قيود بين العاملين والإدارة العليا".

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية عمان والتي ستصف درجة ممارسة التمكين الإداري لديهم من خلال استجابة المساعدين والمعلمين للاستبانة التي طورت لهذا الغرض والتي تضمنت عدة مجالات حددتها أداة الدراسة وكانت كالآتي: مجال تفويض السلطة، ومجال التأهيل والتدريب، ومجال الاتصال الفعال، ومجال فرق العمل، ومجال تحفيز العاملين.

#### - أخلاقيات العمل

يعرف أخلاقيات العمل الإداري "بأنها مجموعة من المبادئ والقيم والقواعد المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة، التي تستلزم من المهني سلوكاً معيناً قائماً على الإلتزام بها بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وآدابها" (أسعد، 2015:11).

وتعرف أخلاقيات العمل الإداري إجرائياً: هي منظومة القيم المحققة للمعايير الإيجابية المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية وفي أساليب التعامل في بيئة العمل والأخلاقيات التي يتميز بها مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان والتي تصف درجة ممارستهم لأخلاقيات العمل من خلال استجابة المساعدين والمعلمين للاستبانة التي طورت لهذا الغرض والتي تضمنت عدة مجالات حددتها أداة الدراسة وكانت كالتالي: مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، ومجال المهام الإدارية الأخلاقية، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال الولاء المؤسسي.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بتعرف التمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مساعدي المديرين والمعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.
4. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020/2019

### محددات الدراسة

1. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات مدى صدق أداتين الدراسة وثباتهما فضلاً عن مدى دقة وموضوعية إستجابة أفراد العينة وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستبانتين المعدتين لغرض هذه الدراسة، كما أن تعميم نتائجها لن يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة لها.

2. النتائج التي يتم التوصل إليها هي من وجهة نظر عينة من مساعدي المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لذا فإن طريقة اختيار العينة وحجمها يعدان محددًا مهمًا لهذه الدراسة.

3. نتائج الدراسة تتأثر بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأدوات المعتمدين في الدراسة.

4. واجهت الباحثة بعض الصعوبات في رحلة دراستها تمثلت باعتذار العديد من أفراد مجتمع الدراسة عن تعبئة الإستبانة بسبب كثرة العمل لدى مساعدي المديرين والمعلمين .

## **الفصل الثاني**

### **الأدب النظري والدراسات السابقة**

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوعي التمكين الإداري؛ لما له من دور في تحسين الأداء والرضا الوظيفي وزيادة فرص مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وأيضاً أخلاقيات العمل الإداري بوصفها من أهم أسباب التنمية والتطور للمؤسسات التعليمية والتربوية، كما وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

### أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء وصفاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة وهما التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري.

### أولاً: التمكين الإداري:

#### مفهوم التمكين الإداري

يعمل التمكين الإداري على تطوير الأنظمة التعليمية والتربوية ويساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة للمدرسة ويعمل على إيجاد بيئة تعليمية متطورة، فقد تعددت تعريفات التمكين الإداري ومفاهيمها، وجميعها تؤكد على أهمية منح المرؤوسين الصلاحيات والمقدرة على اتخاذ القرارات، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم وتنمية خبراتهم لتحسين أعمالهم الوظيفية، ورفع مستوى أدائهم، ومنحهم الحق في المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، وهذا ما لا تحققه المركزية، التي تجعل القرارات متمركزة فقط على الرئيس الأول والقائد الأعلى في المؤسسة.

فترى القاضي (2008) "أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا".

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

التمكين الإداري هو: "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله". (القضاة والطراونة، 2011:137)

ويعرف التمكين الإداري بأنه "إعطاء مديري المدارس السلطة الإدارية ومنحهم صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الإستقلالية والمسؤولية، من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة فرص المشاركة، وتحفيزهم إداريًا وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله" (الجرابدة والمنوري، 2014:48).

كما يعرفه أبو النجا وعمران (Abou Elnaga & Imran, 2014) بأنه: "توسيع المهام الوظيفية للعاملين، بمنحهم الاستقلال، وسلطة اتخاذ قرارات العمل دون الرجوع للرئيس المباشر وذلك؛ للاستفادة من مهارات العاملين؛ وقدراتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة".

وبالنظر إلى مفاهيم التمكين الإداري من خلال ما جاء في الدراسات السابقة، يلاحظ تعدد الاتجاهات والزوايا التي تناولت تعريف التمكين الإداري، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، فمنهم من ركز على السلطة والقوة، ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة،

والمعلومات، والمكافئات، والقوة)، لكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة.

وانطلاقاً مما سبق فإن مفهوم التمكين الإداري هو ممارسة إدارية تحفيزية يتم من خلالها إعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين دون الرجوع للرئيس المباشر، ومنحهم الثقة، والصلاحيات، وحرية التصرف في عملية اتخاذ القرارات، بهدف تحسين الأداء ومواجهة المشكلات.

### أهمية التمكين الإداري

اكتسب التمكين الإداري أهميته في الفكر الإداري المعاصر لما له من فعالية لتحسين الأداء والارتقاء بالعمل المؤسسي، وهذا يساهم في توضيح أهمية التمكين الإداري بشكل أكبر، هو أن التمكين الإداري يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة؛ لأنه أقرب الناس إلى المشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً (الوادي، 2012).

وذكر أفندي (2003) الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين الإداري من حيث حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا طويلة الأمد، وكذلك الحاجة إلى الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة، ولا سيما الموارد البشرية، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ويعد التمكين منبعاً للأفراد المؤهلين، وهذا يعتبر من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب

عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديريهم ومشرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (الرقب، 2010).

وترى الباحثة بأن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر مقدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة ومقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المؤسسات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم، فالتمكن الإداري إداة من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة.

ويرى خلف الله (2017) أن التمكين الإداري مطلب مهم وضروري في هذا العصر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي.

## أبعاد التمكين الإداري

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد ومجالات التمكين، وبناءً عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الباحثين وهي تفويض الصلاحيات، الاتصال الفعال، التأهيل والتدريب، تشكيل فرق العمل، و تحفيز العاملين (المعاني وأخورشيدة، 2009)

### 1. تفويض الصلاحيات

إن تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والتنفيذية يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية (الطراونة والنهدي، 2017).

### 2. الاتصال الفعال

إن وجود عملية اتصال فعّالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، و يسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المديرين فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزامًا في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (Al-Suhimat, 2016).

### 3. التأهيل والتدريب

من المهم إتاحة التدريب المستمر والمنظم لجميع الأفراد من أجل صقل مهاراتهم الإدارية، وتعلّم مهارات إدارية جديدة، لتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فإن ممارسة المهارات الإدارية

(خاصة الجديدة منها) مدعومة بمعرفة ودراية وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التجريب في الواقع العملي بدون دراية ومعرفة مسبقة كافية بها (Al-Suhimat, 2016).

#### 4. تشكيل فرق العمل

إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم، ذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسؤولية الاجتماعية واتحادهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقية التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل (الطراونة والنهدي، 2017).

#### 5. تحفيز العاملين

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميل، 2008).

## متطلبات التمكين الإداري

تمثل عملية التمكين الإداري وما تحمله من تغيرات في نظم المدرسة وبناءها الهرمي تحدي كبير تواجهه المؤسسة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، كما أوردها أبو سالم (2013):

- تأييد الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العاملين.

- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المؤسسة بل وتغيير في ثقافة المؤسسة. -وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل مهم جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين، ولعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين.

-الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا، والالتزام بالقوانين والانظمة.

- المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم.

## معوقات التمكين الإداري

يواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتعرقل عملية سيره داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التربوية بشكل خاص والتي يؤدي المدير دوراً كبيراً في

نجاحها، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديرها فمن هذه المعوقات كما تذكرها اليعقوب (2004):

1. عدم رغبة المدير بإعطاء العاملين المعلومات الكافية.
2. التركيز على العاملين دون الأمور الأخرى المتعلقة بالمؤسسة.
3. هيكل المؤسسة ويمكن ألا تسمح بعملية اتخاذ القرارات من العاملين.

ويشير الكبيسي (2004) إلى مجموعة من المعوقات الأخرى التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التربوية ومن ذلك:

1. الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال.
2. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ما هم مثقلون به من آمال روتينية وواجبات وظيفية وهو ينطبق أيضاً على المديرين والقياديين.
3. عدم استعداد أغلب المرؤوسين إلى المبادرة والابتكار فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
4. غياب الأمن الوظيفي، فلن يبذل العاملون أو يعملوا تحت مظلة التمكين إن لم يشعروا بالأمن الوظيفي.
5. المرؤوسين منخفضوا الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
6. ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال عملية التمكين بأكملها.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة فإن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

## أساليب التمكين الإداري

تنوعت أساليب التمكين الإداري لما شكله هذا المفهوم من أهمية، فيرى الطعاني والسويدي،

(2013)، أن هناك طرق اقترحها لتمكين العاملين من خلال :

1. المسؤوليات: أي أن تكون المسؤوليات المنوطة بالأفراد واضحة ومحددة .
2. الصلاحيات: أي أن يبدي العاملون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات
3. المعايير والأداء المثالي: ويكون ذلك بوضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم منها .
4. التدريب والتطوير: من خلال التدريب الذي يعد من أهم العناصر التي تطور العامل .
5. المعرفة والمعلومات حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات .
6. التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
7. التقدير والاهتمام: أي أن يقدر المدير الأفراد بحيث يكون له أثر كبير في إنجازاتهم .
8. الاحترام: فهو يزيد من اهتمام العاملين بعملهم، وإنجاح عملية التمكين.
9. الثقة: من خلال إعطاء الثقة للعاملين الأمر الذي يقلل من سعيهم نحو تبرير الخطوات التي يقومون بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

## خطوات التمكين الإداري

إن تمكين العاملين في الميدان التربوي عملية ينبغي أن يتم تنفيذها وفق مراحل، وبأسلوب متدرج حيث يتم التركيز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين الذين سيتم تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال ذلك يتم التقييم والمتابعة لمعرفة مدى التقدم في هذا المجال.

وقد حدد العتيبي (2005) واندراوس ومعاينة (2008) أن تمكين العاملين يمكن أن يتم وفق

الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إذ يساعد ذلك في الحد من درجة الغموض، تعرّف

توقعات الإدارة نحو المرؤوسين، وما المتوقع منهم، وما المسؤوليات من التمكين.

**الخطوة الثانية:** التغيير في سلوكيات المديرين: للحصول على التزام ودعم المديرين.

**الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: وهنا يتم تقييم نوعية القرارات

التي تتم بشكل يومي.

**الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل: إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين.

**الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل

للمنظمة؛ فإنهم يحتاجون للوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

**الخطوة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين: أي اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات

التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.

**الخطوة السابعة:** توفير التدريب: مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع

فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

**الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: إذ يحدد المديرين للمرؤوسين

الأهداف التي يجب تحقيقها بأداء العمل.

**الخطوة التاسعة:** وضع برنامج للمكافآت والتقدير: وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت.

**الخطوة العاشرة:** عدم استعجال النتائج: فالتمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتاً.

ويرى الكعبي (2016) أنه يتطلب من المؤسسات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف

البيئية المناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي:

- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والمستوى الوظيفي.
- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع شأن وقيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
- إدراك العاملين للتمكين: الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
- الأداء: إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابياً على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

### خصائص المؤسسة الممكنة إدارياً

- إن المؤسسة الممكنة إدارياً يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها مؤسسة ممكنة كما أشار الرشودي (2009):
1. وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
  2. ترسيخ العمل بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المدرسة.
  3. وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
  4. تبني المؤسسات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
  5. وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  6. توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة (تفويض الصلاحيات، فرق العمل، التأهيل والتدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

ويشير هونولد (Honold, 1997) إلى أن من أهم خصائص المؤسسة الممكنة إداريًا ما يلي:

1. تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المؤسسة، وخلق رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.
2. التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.
3. توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
4. شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
5. إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.

### التمكين الإداري والتفويض

يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين (Empowerment) والتفويض (Delegation)

ويكمن الفرق بينهما أن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه (عفانة، 2013).

ويرى الهواري (2002) بأن التفويض إنما هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من

جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد.

وكثيرًا ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، وهو في الواقع يختلف عنه، لأن

تفويض السلطة حاله مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها. ويختلف ذلك مع مفهوم

التمكين والتي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم،

أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن أن يلغي المفوض تفويضه، أو

يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يفتنون بأهمية تمكين من تم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر ولكنه يثمر في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، (مصطفى، 2005).

وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات تمكنهم من بذل الجهد للعمل لإبراز دور المؤسسة وإبراز دورهم كالتدريب والتعيين.

### ثانياً: أخلاقيات العمل الإداري

سيتم استعراض أخلاقيات العمل الإداري من خلال ما هية هذا المفهوم وكما يلي:

#### مفهوم أخلاقيات العمل الإداري

وترى الباحثة بأن مفهوم "أخلاقيات العمل الإداري" ينطوي على معانٍ متعددة، فلا يوجد تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات العمل الإداري بل إن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المؤسسة. وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاة الناس والبيئة. بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضاً إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين.

يرى غوشة المشار إليه في الغامدي (2009): أن أخلاقيات العمل الإداري هي "التزام الموظف بواجباته الوظيفية كاحترام القوانين والأنظمة والعدالة ومراعاة المصلحة العامة".

وتعرف أخلاقيات العمل بأنها "مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل في بيئة العمل، ومع المستفيدين" (الغامدي وبإدحدح، 2010: 110).

ويرى الغامدي (2010) بأن أخلاقيات العمل الإداري "ماهي إلا مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على أكمل وجه".

وكذلك عرفت أخلاقيات العمل الإداري بأنها "التصرفات أو أنماط السلوك المهنية والوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أدائه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير في سير العملية الإدارية" (جلدة، 2010: 27).

وبناءً عليه فإن هناك سلوكاً أخلاقياً، يتوافق مع المبادئ التي يقرها المجتمع، وسلوكاً غير أخلاقي لا يتوافق مع المبادئ والقيم التي يقرها المجتمع، حيث اعتبر الفيلسوف أرسطو أن الأخلاق هي الفضيلة، وأن الفضيلة لها جانبان: الجانب العقلي، والجانب الخلقى، ويمكن تحصيل العقلي منها بواسطة التعلم، أما الناحية الخلقية فيتم التوصل إليها عن طريق التعود (البلوي، 2011).

إن التركيز على أخلاقيات العمل يقتضي أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة العاملين فيها، ومن هنا جاء الاهتمام بأخلاقيات العمل الإداري إذ أصبحت موضوعاً مهماً وحيوياً يحظى باهتمام بالغ من الحكومات والشعوب والمؤسسات على مختلف أنواعها. وإن هذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الإلتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي في

الوظيفة، أو على الصعيد الجماعي، فتقوية الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق يبعد المؤسسات أن ترى مصالحها بمنظورها المادي مما يؤثر عليها سلباً على المدى البعيد (بوعباس، 2010).

وانطلاقاً مما سبق يمكننا الاستنتاج بأن مفهوم أخلاقيات العمل الإداري هي القواعد السلوكية الناظمة لسير العمل الإداري والتي تتطلب سلوكاً مهنيًا قائمًا على الإلتزام وحسن التصرف لاتخاذ القرار وبالاتجاه الصحيح، وتأدية العمل على أكمل وجه لتحقيق المصلحة العامة.

### فوائد أخلاقيات العمل الإداري

تعد الأخلاق البوصلة التي يهتدي من خلالها القائد كافة ممارساته، فأشارت بوعباس (2010)

إلى فوائد أخلاقيات العمل الإداري والتي حددتها بما يأتي:

1. يعزز السلوك الأخلاقي والإلتزام به وسمعة المؤسسة على صعيد بيئة عملها المحلية أو الإقليمية بل وحتى العالمية.

2. إن الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري يضع المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة ويبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة، وبالتالي تفقد الأطراف الآخرين.

3. الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرًا غير مُحفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن إلتزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم.

4. إن المؤسسة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجذب كفاءات سوق العمل بينما المؤسسة التي لا تُبالي بهذه الأمور فإن كثيرًا من الكفاءات تنفر منها.

## العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل الإداري

هناك عوامل مختلفة تؤثر في أخلاقيات العمل الإداري لما له من أثر بارز في إدارة المؤسسة، فالإدارة تعمل في وسط اجتماعي، وطبائع الناس تتغير من حين لآخر؛ ومن هنا فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل الإداري التربوي ومن أهم تلك العوامل التي يراها كلاً من ياغي (2012) وأسعد (2015):

**أولاً: العوامل الاجتماعية:** إذ تسهم إسهامًا كبيرًا في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، وتساعد الفرد على أن يكون أكثر إدراكًا للناس والأشياء وتكسبه معرفة بغيره وبنفسه.

**ثانيًا: العوامل الاقتصادية:** فالمدير لا بد له من إدراك تلك العوامل، والتعامل مع موظفيه بمنتهى الحيطة في هذا الأمر، فلا يشعرهم بأنه أحسن منهم ماديًا وأنه يمتلك ما لا يملكه الآخرون.

**ثالثًا: العوامل السياسية:** ويقصد بالبيئة السياسية المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع، ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد وكذلك مدى فاعلية الرقابة الإدارية والتشريعية والسياسية على أنماط السلوك الإداري للمدير بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وترد من يخالفه.

ولقد أصبح موضوع أخلاقيات العمل الإداري على مستوى المؤسسات سواءً أكانت محلية أم دولية شغلًا شاغلًا لدى كثير من فئات المجتمع.

وتشير الدراسات السابقة كما أورد نجم (2013) إلى أن النشاطات غير الأخلاقية على مختلف المستويات تتم بشكل يومي وبشكل متزايد، وأن العوامل التي تؤدي إلى انهيار العمل الأخلاقي في المؤسسات متعددة؛ كتقبل الرشاوي؛ وتضار المصالح؛ والافتقار إلى العدالة والنزاهة في المعاملة؛ والمعلومات المضللة الكاذبة؛ وصراع المصالح؛ والضغط التي يفرضها بعض المديرين على

المؤسسة ليستمرروا في مناصبهم؛ والخوف والصمت إزاء تجاوزات المديرين في المؤسسة؛ والاعتقاد بأن حسن أداء بعض الأعمال يستلزم أحياناً اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

### أبعاد أخلاقيات العمل الإداري

تتعدد مجالات أخلاقيات العمل الإداري لمديري المدارس تبعاً لتعدد المهام والأدوار الإدارية التي يضطلعون بها، والتي تنعكس إيجاباً في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط التربوي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيههم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما أنها تنظم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع (العازمي، 2017).

وقد تعزى الباحثة أن هناك أربعة أبعاد لأخلاقيات العمل الإداري لمديري المدارس والتي من شأنها أن توجه السلوك الأخلاقي لديهم وهي:

- الصفات الشخصية الأخلاقية: وهي السمات الأخلاقية المتعلقة بالجانب الشخصي لمدير المدرسة من خلال قيامه بمزاولة مهنته، وسمته العامة أثناء مزاولته مهنته، بوصفه قدوة وقائداً ومربيًا، ومستشارًا.

- المهام الإدارية الأخلاقية: وهي الصفات المتعلقة بالمهام الإدارية والأخلاقية والسلوكية التي يمارسها مدير المدرسة عند مزاولته لمهنته، وامتلاكه المقدرة على تحمل المسؤولية، ومحافظة على سرية العمل الإداري في المدرسة.

- العلاقات الإنسانية: وهي السمات المتعلقة بتعامل مدير المدرسة مع الآخرين والتي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على المؤسسة التربوية.

- الولاء المؤسسي: وهي السمات المتعلقة برغبة مدير المدرسة في التضحية من أجل نجاح واستمرار المؤسسة والإستعداد لبذل جهد أكبر ومسؤوليات إضافية.

### مصادر أخلاقيات العمل الإداري

تتصدر مصادر أخلاقيات العمل الإداري والتي على أساسها تتخذ القرارات المهنية ذات الطبيعة المتعلقة بالأخلاق والسلوك في ثلاث منظومات رئيسية: منظومة القيم الخاصة بالفرد طبقاً لتربيته وتكوينه ودرجة تدينه، ومنظومة القيم السائدة في المجتمع بصفة عامة، ولوائح آداب المهنة التي تصدرها الجهات ذات العلاقة، والتي تضع القواعد المناسبة لممارسات السلوك عند قيام العاملين بالتزاماتهم تجاه الأطراف المختلفة. وقد صنف كلاً من نجم (2013) ومحمد (2009) مصادر أخلاقيات العمل الإداري إلى:

1. **نظام القيم في المجتمع وتشمل:** الثقافة السائدة في المجتمع، وقيم الجماعة، وقيم العائلة، وقيم العمل.

2. **نظام القيم والمعتقدات الشخصية وتشمل:** القيم الشخصية الذاتية الفطرية، والمعتقدات الدينية والمذهبية، والخبرة السابقة والمستوى العلمي، والحالة الصحية النفسية والجسمانية.

وإذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ فإن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المنظمة والمجتمع من جهة، وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جهة أخرى، وبشكل عام يمكن أن تستند

أخلاقيات العمل الإداري إلى ركنين أساسيين: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك النظام القيمي الذاتي المرتبط بشخصية الفرد والمعتقدات التي يؤمن بها وكذلك الخبرات التراكمية السابقة (السكرانة، 2019).

ومن خلال ما سبق يتضح بأن أخلاقيات العمل الإداري تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات مديري المدارس والمعلمين على حدٍ سواء.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

ستقسم الدراسات السابقة إلى دراسة تتعلق بالتمكين الإداري ودراسة تتعلق بأخلاقيات العمل الإداري

### الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

أجرى ليزت (Liszt, 2008) دراسة هدفت فحص تجارب المديرين حول التمكين وسلطة اتخاذ القرار بالمدارس في مدينة نيويورك. وقد استخدم أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة، حيث تم إجراء اثنين من المقابلات مع أفراد العينة والتي تكونت من عدد (8) من مديري المدارس الإبتدائية العاملين بمديرية التربية والتعليم في مدينة نيويورك الذين كانوا يعملون بالمدارس في العام الدراسي (2006-2007). واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أنه بشكل عام تنمي مديرية التربية والتعليم في مدينة نيويورك سلطة اتخاذ القرار لدى المديرين حيث شعروا بأنهم مسؤولون عن نتائج الطالب الأكاديمية لجميع الطالب، كما أنها أتاحت الفرص لهم في اتخاذ القرارات بشكل أكبر في الشؤون المتعلقة بالميزانية والمنهج والعاملين ووضع الجداول والتنمية المهنية في مدارس التمكين. كما أوضح المديرين أن سلطة اتخاذ القرار مكنت المديرين من تحقيق التميز في التعليم والذي يساهم كثيراً في تحقيق النجاح في التحصيل الأكاديمي لدي الطالب.

وأجرى هارت (Hurt 2008) دراسة هدفت تعرف درجة قيام المديرين والقادة من المعلمين بتطبيق وتطوير النظريات المتعلقة بتحسين العملية التعليمية في جوانب التمكين والقيادة والمسؤولية، وذلك في أربعة من المدارس المختارة بمنطقة النهر الأخضر التعليمية بولاية كنتاكي. واستخدم أسلوب المقابلات الشخصية شبه المؤسسة مع أفراد العينة والمكونة من عدد (6) من قادة المدارس والمديرين. وخلصت الدراسة إلى أن المديرين يؤثرون إلى مدى كبير في تطبيق النظريات التي تم تطويرها من

قبل القادة من المعلمين والمدراء أيضا، كما أنه يوجد قواسم مشتركة كثيرة بين النظريات التي قام المدراء وحدهم بتطويرها وتلك التي تعاون في تطويرها كل من المعلمين والمديرين.

كما وأجرى هوليمان (Holliman, 2012) دراسة هدفت إلى اختبار المدى الذي يربط (التمكين، الابتكار، الاحترافية، درجة الصراعات الشخصية، والمشاركة) بالالتزام التنظيمي للمعلم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة لتطبيق الدراسة على عينة من (1463) من معلمي الوسط الغربي بولاية أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود ارتباط جوهري بين التمكين والابتكار والاحترافية ودرجة الصراعات الشخصية والمشاركة والالتزام التنظيمي للمعلم.

أجرى الجرايدة والمنوري (2014) دراسة هدفت تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (48) فقرة في (9) مجالات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرى الزاملي (2015) دراسة هدفت تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانتيين، وتكون مجتمع الدراسة من (145) مديرة ومديرة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومن نتائجها أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي بينما توجد فروق لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من (10) سنوات، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي.

وأجرت أبو طعمة وعاشور (2016) دراسة هدفت تعرف دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (498) فردًا منهم (134) معلمًا و(364) معلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهت (1992) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007) بعد التحقق من دلالات صدقه وثباته. أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس. في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات المشاركة في صنع القرار والتأثير وفعالية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، و متغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار والمكانة والتأثير لصالح الدراسات العليا، و متغير

مستوى المدرسة في مجالي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح مستوى المدرسة الإبتدائية. وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما وأجرت الأحمري (2016) دراسة هدفت تعرف درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بوجه عام، وفي أبعاده الستة بوجه خاص والكشف عن الفروقات في استجابات عينة البحث لدرجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمساعدات في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض للعام (1434-1435)، في (15) مكتباً وعددهم (48)، حيث بلغ عدد المديرات (15) والمساعدات (33)، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرات والمساعدات في مكاتب التربية والتعليم وعددهم (48) قيادية، حيث استخدمت فيها أسلوب الحصر الشامل، والمنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية مرتفع بوجه عام، كما جاء مرتفعاً جداً في بعدي: (الاتصال الفعال والتأهيل والتدريب) ومرتفعاً في (الحرية والاستقلالية وفرق العمل) ومتوسطاً في (تفويض الصلاحيات) ومنخفضاً في (التحفيز والتشجيع)، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق في استجابات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري لصالح القيادات الأكثر.

وجاءت دراسة لي ونبي (Lee and Nie, 2016) بهدف تعرف تصورات المعلمين حول سلوكيات تمكين قادة المدارس لدعم التمكين النفسي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمة في سنغافورة، استخدمت المنهج المسحي، وتعرفت ما إذا كان هناك اختلاف جوهري في مفاهيم المعلمين لسلوك التمكين الذي يقدمه كل من المديرين والمشرفين المباشرين، وعلاقته بالتمكين النفسي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن المديرين والمشرفين المباشرين يقدمون التمكين

للمعلمين في ممارساتهم اليومية، لكنهم يرون أن هناك اختلافات في بعض نواحي التمكين الذي يقدمه كل من المديرين والمشرفين المباشرين، مثل تفويض السلطة، وتوفير الدعم الفردي، وتوضيح رؤية ودعم علاقات تشاركية. كما أظهرت النتائج أن السلوك التمكيني للمديرين والمشرفين المباشرين كان إيجابياً، وله علاقة بالتمكين النفسي للمعلمين. كما أضافت النتائج أهمية دعم المسؤولين عن المدارس لزيادة وعي ومقدرة المديرين والمشرفين المباشرين لتمكين المعلمين. وأخيراً، تستفيد المدارس من تطوير قادة ممكنين في دعم التمكين النفسي للمعلمين.

وأجرى الحربي (2017) دراسة هدفت تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقام بتطوير أداة استبانة بحثت في التمكين الإداري، وتكونت بصورتها النهائية من (35) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، كما تم اختيار (52) مديراً من المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، تم اختيارهم طبقاً من المدن الثلاث: (مكة المكرمة، جدة، الطائف) وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين رتب متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة في تقدير التمكين الإداري تعزى لمتغيرات المدينة وسنوات الخبرة والمشاركة في الدورات التدريبية ولجميع الأبعاد باستثناء بعد النمو المهني في متغير دورات التدريبية والذي بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لصالح الحاصلين على الدورات التدريبية.

وأجرت الطراونة والنهدي (2017) دراسة هدفت تعرف واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات المدارس في منطقة خميس مشيط في السعودية، تعرف أهم معوقات التمكين الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع البيانات

الاستمارة، التي وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل، وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس جاء بدرجة متوسطة، وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى توافر المهارات الإدارية بدرجة منخفضة لدى المديرات، وجاءت أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض.

وأجرى شعيبات، وعوض، وعرقوب، وشرباتي، ورمضان، وزبون (2018) دراسة هدفت الدراسة تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (244) مدير ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم اختيار عينة طبقية عشوائية وفق متغيرات الدراسة وتمثل (82%) من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (200) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على خمسة محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم كان بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري، تعزى لمتغيري الجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.

وأجرت الحجاج وحسونة (2018) دراسة هدفت تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، ولتحقيق

هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداتين، الأولى: استبانة بحثت في التمكين الإداري وشملت خمسة مجالات (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض الصلاحيات، التحفيز، فرق العمل، التدريب) وتكونت بصورتها النهائية من (88) فقرة، أما الاستبانة الثانية: فجاءت لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين تكونت بصورتها النهائية من (50) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، كما تم اختيار (371) معلمًا ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة وهي: لواء الجامعة، لواء ماركا، ولواء وادي السير، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعًا، كما إن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعًا. كما أظهرت النتائج إن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرت بخاري (2019) دراسة هدفت تعرّف دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير البنات بمدينة الرياض في التحول إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظرهن، وتحديد المتطلبات التنظيمية للتحول الإداري إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظر قائدات مدارس تطوير البنات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع قائدات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، وعلى المتطلبات التنظيمية للتحول الإداري إلى مدارس المستقبل، واتضح من نتائج الدراسة أن أبرز أدوار التمكين الإداري مرتبة تنازليًا تمثلت في دور ممارسهن لتطوير الشخصية والنمو المهني، يليه المشاركة في صنع القرار، ثم دور

ممارستهن لتفويض السلطة، يليه دور ممارستهن للحرية والاستقلالية، وأخيرًا جاء دور ممارستهن للدعم والحوافز.

### الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري

أجرى وليمز وأنانجيس (Williams & Anangisy, 2010) دراسة هدفت تعرف التحديات التي تواجه أخلاقيات المهنة، وممارسات المعلمين لها في شرق أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن أكثر المعوقات التي تؤثر في أخلاقيات المهنة هي عدم كفاءة المعلمين وعدم معرفتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه مهنتهم وطلابهم، وكذلك إهمال مدير المدرسة لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم لدى المعلمين في البرامج التدريبية التي تمكنهم من أداء مهامهم على وجه سليم.

وأجرى جيبسون (Gibson, 2011) دراسة هدفت إلى مناقشة تأثير الأخلاقيات القيادية لمدير المدرسة على المعلمين وعملية التعليم. وأظهرت الدراسة نتائج عدة، من أهمها: أهمية ممارسة أخلاقيات العمل في القيادة المدرسية، التي تنعكس إيجابيًا على أداء المعلمين وعملية التعليم، كما أظهرت أن الأخلاقيات في القيادة المدرسية تتضمن المعتقدات والقيم الأخلاقية والمواقف، والممارسات أو التطبيقات، وكذلك تتضمن العلاقات الثقافية والاجتماعية، وعلاقات العمل. وأظهرت أن المعلمين يؤكدون أهمية أخلاقيات العمل في تعزيز أدانهم المهني بشكل مناسب.

كما أجرى هيلين (Helen, 2011) دراسة هدفت تعرف ممارسات أخلاقيات مهنة التعليم لجودة المعلمين، والخدمات المقدمة لتنمية ذلك من قبل القائد المدرسي. وأسفرت الدراسة عن أهمية أخلاقيات مهنة التعليم وجدواها في إكساب المعلمين حب المهنة والانتماء لها: ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في العملية التعليمية، وأشارت الدراسة إلى ضرورة اهتمام القائد المدرسي بهذه الأخلاقيات وتعزيزها لدى المعلمين.

أجرى الشريفى والتتح (2011) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية: لقياس درجة تمكين المعلمين. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، لمعالجة البيانات إحصائياً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وللمجالات الستة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين.

كما وأجرى المطيري (2014) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم، وتكونت العينة من (280) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصل الدراسة للنتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم.

وأجرى العاجز (2014) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين درجة ممارسة المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في محافظات غزة لأخلاقيات المهنة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم، والكشف عن دلالة الفروق لمتغيرات (الجنس - سنوات الخدمة - المنطقة العلمية). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي

(2013-2014)، والبالغ عددهم (147) مديراً ومديرة، و(146) مرشداً ومرشدة واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً أداتين لجمع المعلومات، وهما المقابلة والاستبانة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة المرشدين التربويين للأخلاقيات المهنة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بلغت (79.9 %) بدرجة كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرشدين التربويين لأخلاقيات مهنة الإرشاد تبعاً لمتغير (الجنس - وسنوات الخدمة)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرشدين التربويين لأخلاقيات مهنة الإرشاد تبع المتغير (المنطقة التعليمية) لصالح منطقة رفح، كما وجدت أن درجة تقدير المرشدين التربويين للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم بلغت (78.6%) بدرجة كبيرة.

وأجرى مكين (Meakin, 2014) دراسة سعت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك الأخلاقي الذي تم تدريبهم عليه ونمط القيادة الممارس من قبلهم، كما سعت الدراسة لمعرفة تصورات مديري المدارس عن تأثير التدريب الأخلاقي الذي تلقوه على الممارسات الأخلاقية في الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (390) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذه الدراسة كل من المنهج الكمي والنوعي، واستخدم مقياس جرى تطويره للوقوف على النمط القيادي الممارس، ومقياس للتقييم الذاتي، كما استخدمت أسئلة مفتوحة للإجابة عنها وأشارت نتائج الدراسة، إلى أن السلوك الأخلاقي والنمط القيادي المديري المدارس لم يتأثر بالبرامج التي تم تدريبهم عليها.

أما أسعد (2015) فقد أجرت دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المسؤولين، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الإداري ومستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.85) بمستوى دلالة (0.000) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة.

كما وأجرت هيث (Heath, 2015) دراسة هدفت تعرف أثر الممارسات والسياسات الأخلاقية وأثرها في مقدرة الطلبة على اتخاذ القرار في مناطق تعليمية من ولاية ميزوري الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (78) مدرسة وبواقع (4.499) طالبًا وطالبة، إذ طبق عليهم مقياس هولمز (Holmes, 2014) والمتكون من (71) فقرة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبعد تطبيق الاستبانات وتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لتوضيح أهمية الممارسات الأخلاقية والسياسات الأخلاقية التي يقوم بها مديرو المدارس للطلبة.

وأجرت أبو منصور (2016) دراسة هدفت تعرف درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بدرجة دافعية المعلمين نحو العمل، وقد تكونت العينة من (297) معلمًا ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات (الاستبانة)، والمنهج الوصفي، ومن أهم النتائج أن درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري ودرجة الدافعية كانت مرتفعة من وجه نظر المعلمين، توجد علاقة ارتباطية بين توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ودرجة دافعية المعلمين نحو العمل، ولا توجد فروق ذات دلالة في درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري تعزي لمتغيرات والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى درادكة والمطيري (2016) دراسة هدفت تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت تعرف درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي)، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

وأجرى المهيرات (2016) دراسة هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في عمان من وجهة نظر المشرفين، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية من المشرفين وعددهم (160)، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين، وعدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرت الخليوي والسليمان (2017) دراسة هدفت تعرف العلاقة الارتباطية بين ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية فيها، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمات التعليم العام في مدينة الرياض للمراحل التعليمية الثلاث وأخذت عينة عشوائية بلغت (141) معلمة، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي واستخدمت الاستبانة كأداة، وكانت النتائج كالآتي: إن درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام كانت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات، وأن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام كان عالياً من وجهة نظر المعلمات، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة أخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية فيها.

وأجرى أحاندو (2018) دراسة هدفت تعرف درجة فاعلية القيادات التربوية في تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم لدى المعلمين كمدخل لجودة التعليم الثانوي في ساحل العاج من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (350) معلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة التي تضمنت (45) عبارة موزعة بين ثلاثة مجالات: الأخلاقيات المتعلقة بالأداء المهني للمعلم، والأخلاقيات المتعلقة بتعامل المعلم مع الطلبة، والأخلاقيات المتعلقة بتعامل المعلم مع زملاء العمل. وأبرزت الدراسة أن درجات فاعلية القيادات التربوية في جميع عبارات محور تعزيز الأخلاقيات المتعلقة بالأداء المهني للمعلم كانت ما بين (كبيرة جداً ومتوسطة) إلا عبارة واحدة جاءت (قليلة)، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن درجات فاعلية القيادة التربوية في جميع عبارات محور تعزيز الأخلاقيات المتعلقة بتعامل المعلم مع الطلبة، انحصرت فيما بين (كبيرة جداً ومتوسطة) إلا عبارة واحدة أنت

(قليلة)، وأن درجات فاعلية القيادة التربوية في جميع عبارات محور تعزيز الأخلاقيات المتعلقة بتعامل المعلم مع زملاء العمل تراوحت ما بين (كبيرة جدًا ومتوسطة).

### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن بعض الدراسات إتفقت من حيث تناولها لمتغير التمكين الإداري، واختلفت في أهدافها ومناهجها والمجتمعات التي أجريت عليها، فدراسات كل من بخارى (2019) وشعبيات وآخرون (2018) والطراونة والنهدي (2017) والحري (2017) والأحمري (2016) والجرايدة والمنوري (2014)، ولي ونبي (Lee Nie, 2016)، وليزت (Lisztat, 2008)، وهارت (Hurt, 2008)، قد تناولت جميعها متغير التمكين الإداري منفردًا، واختلفت في مجتمع الدراسة مع كلٍ من دراسة الزالمي (2015)، حيث أجريت على الوزارات الحكومية والمؤسسات الأهلية والمصارف والجامعات وشركات القطاع الخاص، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في المنهج إذ أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

كذلك تناولت دراسات كلاً من أماندو (2018) والمهيرات (2016) ، وجيبسون (Gibson, 2011)، وليمز ونانجي (Williams & Anangigge, 2010) متغير أخلاقيات العمل الإداري منفردًا، ولكن اختلفت في مجتمع الدراسة فتناولت دراسة أماندو (2018) المعلمين في ساحل العاج، والمهيرات (2016) المشرفين التربويين في عمان. واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في المنهج باستثناء دراسة ميكين (Meakin, 2014)، والتي استخدمت المنهج النوعي.

واستفادت الباحثة من أدبيات الدراسات السابقة في استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة بالإضافة إلى تطوير أدواتي الدراسة والمنهج المستخدم ومناقشة النتائج وتفسيرها. حيث جاءت دارستي الحجاج وحسونة (2018) وأبو منصور (2016) التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي،

وأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.

وتميزت هذه الدراسة بتطرقها للعلاقة بين متغيري التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الأساسية في العاصمة عمان والتي لم يتطرق لها من قبل حسب علم الباحثة. كما وتقاطعت محاور الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة في متغيراتها. كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها ومكان إجرائها.

## **الفصل الثالث**

### **الطريقة والإجراءات**

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتا الدراسة التي طورتهما الباحثة وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تضمن عرضاً لإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات وذلك كالآتي:

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسات، بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة بموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المساعدين والمساعديات والمعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان خلال العام الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم (8324) معلماً ومعلمة و(163) مساعداً ومساعداً، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم (2019/2018) موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، ووفق إحصائيات مركز الملكة رانيا العبد الله لسنة (2019).

## جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المساعدين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة

عمان حسب الجنس واللواء

عدد المعلمين	عدد المساعدين	الجنس	اللواء	المحافظة
52	1	ذكور	قصة عمان	العاصمة عمان
1383	27	إناث		
<b>1435</b>	<b>28</b>	<b>المجموع</b>		
138	5	ذكور	الجامعة	
1496	28	إناث		
<b>1634</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>		
77	4	ذكور	القويسمة	
1660	30	إناث		
<b>1737</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>		
0	0	ذكور	الموقر	
55	2	إناث		
<b>55</b>	<b>2</b>	<b>المجموع</b>		
11	1	ذكور	سحاب	
336	6	إناث		
<b>347</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>		
103	4	ذكور	ماركا	
2016	35	إناث		
<b>2119</b>	<b>39</b>	<b>المجموع</b>		
10	0	ذكور	ناعور	
282	3	إناث		
<b>292</b>	<b>3</b>	<b>المجموع</b>		
33	3	ذكور	وادي السير	
672	14	إناث		
<b>705</b>	<b>17</b>	<b>المجموع</b>		
<b>8324</b>	<b>163</b>		<b>المجموع الكلي</b>	

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى أختيرت عينة عشوائية عنقودية من ثلاث ألوية من الألوية الثمانية التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وكانت الألوية المختارة (لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة)، بلغ عدد المعلمين والمعلمات (4806) معلمًا ومعلمة، بواقع (267) معلمًا و(4539) معلمة، وبلغ عدد المساعدين والمساعداً (95) مساعدًا ومساعدة، بواقع (10) مساعدين و(85) مساعدة، كما هو موضح بالجدول (2).

### جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة للألوية الثلاث على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء

عدد المساعدين	عدد المعلمين	الجنس	اللواء	المحافظة
1	52	ذكور	قصبه عمان	العاصمة عمان
27	1383	إناث		
<b>28</b>	<b>1435</b>	<b>المجموع</b>		
5	138	ذكور	الجامعة	
28	1496	إناث		
<b>33</b>	<b>1634</b>	<b>المجموع</b>		
4	77	ذكور	القويسمة	
30	1660	إناث		
<b>34</b>	<b>1737</b>	<b>المجموع</b>		
<b>95</b>	<b>4806</b>	<b>المجموع الكلي</b>		

أما المرحلة الثانية فقد أختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية (Proportional Stratified Random Sample) من المساعدين والمساعداً والمعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان، بلغ حجم العينة الكلي (433) معلمًا ومعلمة ومساعدًا ومساعدة، منها (356) معلمًا ومعلمة، بواقع (20) معلمًا و(336) معلمة، و(77) مساعدًا ومساعدة، بواقع (8) مساعدين و(69) مساعدة،

وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، كما هو موضح بالجدول (3).

### جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة للألوية الثلاث على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء

المحافظة	اللواء	الجنس	عدد المعلمين	عدد المساعدين	
العاصمة عمان	قصبه عمان	ذكور	4	1	
		إناث	102	22	
		المجموع	106	23	
	الجامعة	ذكور	10	4	
		إناث	111	23	
		المجموع	121	27	
	القويسمة	ذكور	6	3	
		إناث	123	24	
		المجموع	129	27	
	المجموع الكلي			356	77

تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، البالغ عددها (433) معلماً ومعلمة ومساعداً ومساعدة، بواقع (356) معلماً ومعلمة، و(77) مساعداً ومساعدة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، من الاستبانات التي تم استرجاعها وبعد مراجعتها والتأكد من صلاحيتها، تم اعتمادها للتحليل الإحصائي، ويوضح الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

## جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المساعدون		المعلمون		سنوات الخدمة	المساعدون		المعلمون		المؤهل العلمي
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور		الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
12	2	235	8	أقل من 5 سنوات	44	3	255	11	بكالوريوس
23	3	59	5	من 5 - 10 سنوات	16	3	52	4	دبلوم عالي
34	3	42	7	أكثر من 10 سنوات	9	2	29	5	ماجستير فما فوق
69	8	336	20	المجموع	69	8	336	20	المجموع
77		356		المجموع الكلي	77		356		المجموع الكلي

وبحسب الجدول السابق تكون عينة الدراسة التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي (433) معلمًا

ومعلمة ومساعدًا ومساعدة، منها (356) معلمًا ومعلمة، بواقع (20) معلمًا و(336) معلمة، و(77)

مساعدًا ومساعدة، بواقع (8) مساعدين و(69) مساعدة.

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتا الدراسة اعتمادًا على مراجعة الأدب النظري

السابق المتعلق بدرجة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري، والإفادة منها في تطوير أداتا

الدراسة.

وتم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بالتمكين الإداري مثل، دراسة الطراونة

والنهدي (2017) وشعيبات، وعرقوب، وشرباتي، ورمضان، وزيون، وتيم (2018) والحجاج وحسونة

(2018)، والدارسات ذات العلاقة بموضوع أخلاقيات العمل الإداري مثل دراسة كل من الشريف

والتتح (2011) Heath، (2015)، وأبو منصور (2016) والمهيرات (2016)، وهي كالاتي:

1. أداة درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، حيث تكونت في صورتها الأولية من خمسة أبعاد و(30) فقرة كما يتضح ذلك في الملحق (1).

2. أداة درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، حيث تكونت في صورتها الأولية من أربعة أبعاد و(30) فقرة كما يتضح ذلك في الملحق (1).

### صدق أدوات الدراسة

تمت إجراءات الصدق لأدوات الدراسة وفق ما يلي:

#### أولاً: صدق المحتوى (المحكمين)

للتأكد من صدق أدوات الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أستاذة الجامعات من المتخصصين في العلوم التربوية والقيادة التربوية، ملحق (2)، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات والأبعاد التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وأصبحت أداة التمكين الإداري في صورتها النهائية مكونة من خمسة أبعاد و(30) فقرة، أما أداة أخلاقيات العمل الإداري فأصبحت في صورتها النهائية مكونة من أربعة أبعاد و(30) فقرة، إذ أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي، حيث أعطي البديل عالية جداً (5) درجات، والبديل عالية (4) درجات، والبديل متوسط (3) درجات، والبديل منخفضة (2) درجتين، والبديل منخفضة جداً (1) درجة واحدة.

### ثانياً: الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

تم حساب الاتساق الداخلي لأداة قياس درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين على عينة الدراسة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية له وهذا يوضح الصدق الداخلي للأداة، وجميع العبارات دالة إحصائياً حيث كانت القيمة الاحتمالية للدلالة أقل من (0.05) مستوى دلالة إحصائية. والجدول (5) يبين ذلك.

#### جدول (5)

معاملات ارتباط بيرسون الخطي ومربع معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري

م	العبارات	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الدلالة الاحصائية
<b>البعد الأول: تفويض الصلاحيات</b>				
1	يثق المدير بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم	0.19	0.04	0.003*
2	يتابع العاملين في المهام المفوضة لهم	0.64	0.41	0.000*
3	يوفر المرونة المناسبة للعاملين في التصرف في مهامهم الوظيفية	0.29	0.08	0.000*
4	يتيح الفرصة للعاملين لأداء المهام المفوضة لهم	0.59	0.35	0.000*
5	يسمح للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر	0.24	0.06	0.000*
6	يشجع المدير العاملين على تقديم طرق ابداعية لإنجاز المهام المفوضة	0.57	0.33	0.000*
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>0.78</b>	<b>0.61</b>	<b>0.000*</b>
<b>البعد الثاني: التأهيل والتدريب</b>				
7	يوفر خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على اداء المهام	0.18	0.03	0.006*
8	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسناً في أدائهم لأعمالهم	0.31	0.10	0.000*
9	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم	0.14	0.02	0.036*

0.000*	0.28	0.53	معاشية الخبرات فيما بينهم	13
0.000*	0.27	0.52	يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين	14
0.000*	0.33	0.58	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين	15
0.000*	0.26	0.51	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة	16
0.000*	0.26	0.51	(يستخدم التعليمات والإجراءات) في المدرسة بشكل واضح	17
0.000*	0.43	0.66	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم	18
<b>0.000*</b>	<b>0.66</b>	<b>0.81</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
الدلالة الإحصائية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	العبارات	م
<b>البعد الرابع: فرق العمل</b>				
0.000*	0.46	0.68	يدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات	19
0.000*	0.35	0.59	يعمل على توفير مناخات تشاركية بين العاملين	20
0.000*	0.24	0.49	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم	21
0.000*	0.25	0.50	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	22
0.000*	0.26	0.51	يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة	23
0.000*	0.25	0.50	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها	24
<b>0.000*</b>	<b>0.72</b>	<b>0.85</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
<b>البعد الخامس: تحفيز العاملين</b>				
0.003*	0.04	0.19	يوفر للعاملين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات	25
0.000*	0.41	0.64	يقدر جهود العاملين وانجازاتهم المهنية في العمل	26
0.000*	0.08	0.29	يشجع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية	27
0.000*	0.35	0.59	يقدم للعاملين مكافآت (معنوية) و (مادية) جراء قيامهم بأعمال ابداعية	28
0.000*	0.06	0.24	يثني على الأداء المتميز للعاملين معه	29
0.000*	0.33	0.57	يدعم اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء	30
<b>0.000*</b>	<b>0.61</b>	<b>0.78</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول (5) حساب الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين

كل عبارة والدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري، وهذا يوضح الاتساق الداخلي للأداة وجميع قيم

الارتباطات دالة إحصائياً بقيمة احتمالية أقل من (0.05) مستوى دلالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات ارتباط المحاور الخمسة بالمجموع الكلي لأداة التمكين الإداري بين (0.49 - 0.85).

### جدول (6)

معاملات ارتباط بيرسون الخطي ومربع معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري

م	العبارات	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الدلالة الاحصائية
<b>البعد الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية</b>				
1	يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين	0.14	0.02	0.016*
2	يتقبل النقد الإيجابي برحابة صدر	0.47	0.22	0.000*
3	يتحلى بالتواضع تجاه العاملين	0.40	0.16	0.000*
4	يحترم آراء العاملين وكل من يتعامل معه	0.39	0.16	0.000*
5	يعترف بأخطائه أمام العاملين	0.49	0.24	0.000*
6	يلتزم بالوعود التي يصرح بها	0.38	0.15	0.000*
7	يمتلك المقدرة على إقناع العاملين والتأثير فيهم	0.40	0.16	0.000*
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>0.73</b>	<b>0.53</b>	<b>0.000*</b>
<b>البعد الثاني: المهام الإدارية الأخلاقية</b>				
8	يساعد العاملين في التعامل الإيجابي مع المشكلات	0.13	0.02	0.031*
9	يمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية	0.13	0.02	0.034*
10	يطلع العاملين على تقارير أدائهم قبل رفعها للجهات المعنية	0.18	0.03	0.039*
11	يحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد	0.18	0.03	0.038*
12	يحافظ على سرية العمل الإداري في المدرسة	0.49	0.24	0.000*
13	يسعى لتطوير العاملين معه للإرتقاء بهم	0.20	0.04	0.012*
14	يحرص على تطبيق القوانين (والأنظمة في العمل)	0.29	0.08	0.000*
15	يوفر للعاملين معه حوافز تشجعهم على إنجاز مهامهم	0.18	0.03	0.038*
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>0.17</b>	<b>0.03</b>	<b>0.032*</b>
<b>البعد الثالث: العلاقات الإنسانية</b>				
16	يتوخى العدالة في تعامله مع العاملين	0.30	0.09	0.000*
17	يراعي مشاعر الآخرين عند الحديث مع الجميع	0.11	0.01	0.021*
18	يتجنب السلوك الذي يؤدي مشاعر العاملين	0.17	0.03	0.013*
19	يسيطر على انفعالاته في المواقف الحرجة	0.23	0.05	0.001*
20	ينصت لشكاوى العاملين المتعلقة بمشاكل العمل	0.28	0.08	0.000*
21	توفير مناخ أسري يسوده المودة	0.22	0.05	0.001*

0.000*	0.20	0.45	يقيم علاقات إيجابية مع العاملين قائمة على الاحترام المتبادل	22
0.000*	0.06	0.24	يشجع العاملين على اعتماد الحوار البناء سياسة لهم	23
0.000*	0.26	0.51	يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع العاملين	24
<b>0.000*</b>	<b>0.33</b>	<b>0.58</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
الدلالة الإحصائية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	العبارات	م
<b>البعد الرابع: الولاء المؤسسي</b>				
0.000*	0.18	0.42	يشعر بالاعتزاز لانتماءه لفريق العمل في المدرسة	25
0.000*	0.17	0.41	يشارك بفاعلية في المواقف الأزمومية التي تمر بها المدرسة	26
0.000*	0.19	0.43	يبذل جهداً إيجابياً لتحقيق رؤية المدرسة	27
0.017*	0.04	0.19	يستجيب للتوجيهات الصادرة إليه من الجهات الرسمية بفاعلية تامة	28
0.013*	0.03	0.17	يقدم المساعدة للعاملين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة	29
0.000*	0.14	0.37	يوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال برامجها وأنشطتها	30
<b>0.000*</b>	<b>0.60</b>	<b>0.77</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول (6) حساب الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

بين كل عبارة والدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري، وهذا يوضح الاتساق الداخلي للأداة وجميع قيم الارتباطات دالة إحصائياً بقيمة احتمالية أقل من (0.05) مستوى دلالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات ارتباط المحاور الأربعة بالمجموع الكلي لأداة أخلاقيات العمل الإداري بين (0.17 - 0.77).

#### ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، تم استخدام نوعين من الثبات:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (30) من مساعدي المديرين والمعلمين، من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره أسبوعان، حيث تراوحت معاملات الثبات لأداة التمكين الإداري بين (0.77 - 0.88)، وأعلى معامل ثبات كان لبعده فرق العمل، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري (0.89) وهي مرتفعة،

وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا Cronbach Alpha وتراوحت بين (0.71 - 0.78)، وأعلى معامل ثبات لبعد الاتصال الفعال. كما تراوحت معاملات الثبات لأداة أخلاقيات العمل الإداري بين (0.79 - 0.84)، وأعلى معامل ثبات كان لبعد الولاء المؤسسي، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري (0.86) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.82 - 0.76)، وأعلى معامل ثبات لبعد المهام الإدارية الأخلاقية. والجدول (7) يوضح ذلك.

#### جدول (7)

بيان بمعاملات الثبات لأبعاد أداة التمكين الإداري، وأداة أخلاقيات العمل الإداري والأداة ككل بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات (test-retest)	معامل الثبات (الاتساق الداخلي) كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)
1	تفويض الصلاحيات	0.79	0.71
2	التأهيل والتدريب	0.81	0.77
3	الاتصال الفعال	0.83	0.78
4	فرق العمل	0.88	0.77
5	تحفيز العاملين	0.77	0.71
	<b>الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري</b>	<b>0.89</b>	
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	0.80	0.76
2	المهام الإدارية الأخلاقية	0.79	0.82
3	العلاقات الإنسانية	0.83	0.79
4	الولاء المؤسسي	0.84	0.81
	<b>الدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري</b>	<b>0.86</b>	

يتضح من الجدول (7) أن معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار للدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري قد بلغت (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول أن معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.71 - 0.78)، كما بلغ معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار للدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري (0.86) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول أن معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.76 - 0.82)، وهذه المؤشرات الإحصائية

تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الوثوق بصدق وثبات الأداة  
وصلاحيتها للتطبيق.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

- المتغيرات التابعة: التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري .
- المتغيرات المستقلة الوسيطة: وهي كالآتي:
  - الجنس، وهو فئتان: (الذكور، الإناث).
  - المؤهل العلمي، وهو ثلاث مستويات: (البكالوريوس فما دون، والدبلوم العالي، والماجستير فما فوق).
  - سنوات الخدمة وهي ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر).

### المعالجات الإحصائية

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمعرفة درجة ممارسة التمكين الإداري، وأخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.
2. للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، تم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير الجنس، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

للإجابة عن متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد دلالة الفروق.

4. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد مدى صدق الاتساق الداخلي للأداتين.

5. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.

6. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

### إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الحصول على البراءة البحثية من مكتبة الجامعة الأردنية تفيد بعدم التطرق لموضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين.

2. مراجعة الأدب النظري والدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

3. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.

4. تطوير أدوات الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.

5. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم ومن ثم الحصول على كتاب إلى مديرية التعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان

لتسهيل تطبيق أدواتي للدراسة على أفراد العينة.

6. الحصول على موافقة مدير كل مدرسة خاصة في محافظة العاصمة عمان من أجل تطبيق

أداتي للدراسة.

7. تطبيق أدواتي للدراسة على العينة.

8. تفرغ البيانات في جداول خاصة تمهيداً لأجراء المعالجة الإحصائية.

9. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

10. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.

11. تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

12. تم تحديد درجة ممارسة التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين وفقاً للمعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

\*وبذلك: تكون الدرجة منخفضة من: (1 - 2.33) .

\*وتكون الدرجة متوسطة من: (2.34 - 3.67)

\*وتكون الدرجة مرتفعة من: (3.68 - 5) .

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتحديد درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين ، بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة التمكين الإداري، والجدول (8) يوضح ذلك.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين مرتبة

تنازلياً (ن=433)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تفويض الصلاحيات	3.57	0.65	1	متوسطة
2	التأهيل والتدريب	3.53	0.67	2	متوسطة
5	تحفيز العاملين	3.09	0.79	3	متوسطة
4	فرق العمل	2.94	0.84	4	متوسطة
3	الاتصال الفعال	2.84	0.87	5	متوسطة
	المجموع الكلي لأداة التمكين الإداري	3.19	0.56		متوسطة

يظهر الجدول (8) أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة مساعدتي المديرين والمعلمين جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.19) وانحراف معياري بلغ (0.56) وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.84-3.57) والانحرافات المعيارية (0.65-0.87)، وجاء بعد تفويض الصلاحيات بالترتيب الأول في الأداة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة متوسطة ، وفي الترتيب الثاني جاء بعد التأهيل والتدريب بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة ، وفي الترتيب الثالث جاء بعد تحفيز العاملين بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع جاء بعد فرق العمل بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة، وجاء بعد الاتصال الفعال في الترتيب الخامس والأخير في هذه الأداة، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد أداة التمكين الإداري فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. بعد تفويض الصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدتي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (9) يوضح ذلك.

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يشجع المدير العاملين على تقديم طرق ابداعية لإنجاز المهام المفوضة	3.77	1.10	1	مرتفعة
5	يسمح للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر	3.67	1.28	2	مرتفعة
2	يتابع العاملين في المهام المفوضة لهم	3.63	1.29	3	متوسطة
4	يتيح الفرصة للعاملين لأداء المهام المفوضة لهم	3.57	1.17	4	متوسطة
3	يوفر المرونة المناسبة للعاملين في التصرف في مهامهم الوظيفية	3.42	1.29	5	متوسطة
1	يثق المدير بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم	3.37	1.31	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعده تفويض الصلاحيات	3.57	0.65		متوسطة

يظهر من الجدول (9) أن بعد تفويض الصلاحيات جاء بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.65) ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (تفويض الصلاحيات) أنها تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات (3.37-3.77) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.10-1.31)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السادسة (3.77) وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة وتشير إلى أن مدير المدرسة يشجع العاملين على تقديم طرق ابداعية لإنجاز المهام المفوضة، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الأولى (3.37) وبانحراف معياري (1.31)، التي تنص يثق المدير بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم وبدرجة متوسطة.

## 2. بعد التأهيل والتدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (10) يوضح ذلك.

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد التأهيل والتدريب مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يشجع العاملین على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.86	1.03	1	مرتفعة
11	تقويم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم	3.67	1.12	2	مرتفعة
8	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسناً في أدائهم لأعمالهم	3.64	0.70	3	متوسطة
10	يتيح للعاملين فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل اثناء عملية التدريب	3.45	1.13	4	متوسطة
9	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم	3.42	1.37	5	متوسطة
7	يوفر خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدره على اداء المهام	3.15	1.29	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد التأهيل والتدريب	3.53	0.67		متوسطة

يظهر من الجدول (10) أن بعد التأهيل والتدريب جاء بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.53)

وبانحراف معياري (0.67)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (التأهيل والتدريب) أنها تتراوح بين القبول المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.15-3.86) وتراوحت انحرافات المعيارية

ما بين (0.70-1.37) ، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثانية عشر (3.86) وبانحراف معياري (1.03) وتشير إلى أن المدير يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة السابعة (3.15) وبانحراف معياري (1.29)، وتشير إلى أن المدير يوفر خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدر على أداء المهام.

### 3. بعد تحفيز العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين ل فقرات هذا البعد والجدول (11) يوضح ذلك.

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يثني على الأداء المتميز للعاملين معه	3.67	1.12	1	مرتفعة
27	يشجع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية	3.63	1.29	2	متوسطة
30	يدعم اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء	3.15	1.21	3	متوسطة
25	يوفر للعاملين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات	2.87	1.33	4	متوسطة
28	يقدم للعاملين مكافآت (معنوية) و (مادية) جراء قيامهم بأعمال ابداعية	2.82	1.29	5	متوسطة
26	يقدر جهود العاملين وانجازاتهم المهنية في العمل	2.45	1.21	6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعد تحفيز العاملين</b>	<b>3.09</b>	<b>0.79</b>		<b>متوسطة</b>

يظهر الجدول (11) أن بعد تحفيز العاملين جاء بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.09)

وبانحراف معياري (0.79)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما

يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (تحفيز العاملين) أنها تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.67) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.12-1.33)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة التاسعة والعشرين (3.67) وانحراف معياري (1.12) وتشير إلى أن مدير المدرسة يثني على الأداء المتميز للعاملين معه، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة السادسة والعشرين (2.45) وانحراف معياري (1.21)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يقدر جهود العاملين وانجازاتهم المهنية في العمل.

#### 4. بعد فرق العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (12) يوضح ذلك.

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد فرق العمل مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
20	يعمل على توفير مناخات تشاركية بين العاملين	3.37	1.31	1	متوسطة
19	يدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات	2.95	1.33	2	متوسطة
23	يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة	2.93	1.32	3	متوسطة
22	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	2.87	1.33	4	متوسطة
21	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم	2.82	1.29	5	متوسطة
24	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها	2.71	1.22	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد فرق العمل	2.94	0.84		متوسطة

يظهر الجدول (12) أن بعد فرق العمل جاء بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري (0.84)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (فرق العمل) أنها جميعاً تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.71-3.37) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.22-1.33)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة العشرين (3.37) وبانحراف معياري (1.31) وتشير إلى أن مدير المدرسة يعمل على توفير مناخات تشاركية بين العاملين، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الرابعة والعشرين (2.71) وبانحراف معياري (1.22)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها.

#### 4. بعد الاتصال الفعال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (13) يوضح ذلك.

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة	3.15	1.21	1	متوسطة
18	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم	3.07	1.32	2	متوسطة
17	(يستخدم التعليمات والإجراءات) في المدرسة بشكل واضح	2.93	1.37	3	متوسطة
13	معايشة الخبرات فيما بينهم	2.77	1.22	4	متوسطة
15	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين	2.67	1.36	5	متوسطة
14	يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين	2.45	1.21	6	متوسطة
	البعد الثالث: الاتصال الفعال	2.84	0.87		متوسطة

يظهر الجدول (13) أن بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.87)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (الاتصال الفعال) أنها جميعاً تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.15) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.21-1.37)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السادسة عشر (3.15) وبانحراف معياري (1.21) وتشير إلى أن مدير المدرسة يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الرابعة عشر (2.45) وبانحراف معياري (1.21)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين.

ومما تقدم نجد أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مساعدي المديرين والمعلمين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.19) مما يوجب على القيادات التربوية العليا إيلاء نمط التمكين الإداري اهتماماً كبيراً خاصة في بعد الاتصال الفعال الذي جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى قيد الدراسة.

**السؤال الثاني: ما درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتحديد درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، بشكل عام ولكل بعد من أبعاد أخلاقيات العمل الإداري، والجدول (14) يوضح ذلك.

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً (ن=433)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المهام الإدارية الأخلاقية	4.06	0.28	1	مرتفعة
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	3.85	0.38	2	مرتفعة
3	العلاقات الإنسانية	3.67	0.36	3	مرتفعة
4	الولاء المؤسسي	3.35	0.50	4	متوسطة
	المجموع الكلي لأداة أخلاقيات العمل الإداري	3.73	0.28		مرتفعة

يظهر الجدول (14) أن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.73) وبلغت وانحراف معياري بلغ (0.28) وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة باستثناء بعد الولاء المؤسسي متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35-4.06) والانحرافات المعيارية (0.28-0.50)، وجاء بعد المهام الإدارية الأخلاقية بالترتيب الأول في الأداة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.28) وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الثاني جاء بعد الصفات الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الثالث جاء بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.36) وبدرجة مرتفعة، وجاء بعد الولاء المؤسسي في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد أداة أخلاقيات العمل الإداري فكانت النتائج على النحو الآتي:

## 1. بعد المهام الإدارية الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (15) يوضح ذلك.

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد المهام الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية	4.46	0.50	1	مرتفعة
15	يوفر للعاملين حوافز تشجعهم على إنجاز مهامهم	4.45	0.72	2	مرتفعة
10	يطلع العاملين على تقارير أدائهم قبل رفعها للجهات المعنية	4.42	0.85	3	مرتفعة
12	يحافظ على سرية العمل الإداري في المدرسة	4.38	0.49	4	مرتفعة
13	يسعى لتطوير العاملين للإرتقاء بهم	4.25	1.13	5	مرتفعة
14	يحرص على تطبيق القوانين والأنظمة في العمل.	3.68	0.97	6	مرتفعة
8	يساعد العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات	3.47	0.64	7	متوسطة
11	يحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد	3.40	1.09	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد المهام الإدارية الأخلاقية	4.06	0.28		مرتفعة

يظهر الجدول (15) أن بعد المهام الإدارية الأخلاقية جاء بالترتيب الأول بمتوسط حسابي

(4.06) وبانحراف معياري (0.28) ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

مرتفعة، كما يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (المهام الإدارية الأخلاقية)

أنها تشكل في معظمها درجة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات (3.40-4.46) وتراوحت انحرافات

المعيارية ما بين (0.49-1.13)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة التاسعة (4.46) وبانحراف

معياري (0.50) وتشير إلى أن مدير المدرسة يمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية، في حين أن أقل

متوسط حسابي للفقرة الحادية عشر (3.40) وبانحراف معياري (1.09) وتشير إلى أن مدير المدرسة يحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد. وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تماماً وبتشتت عالٍ.

## 2. بعد الصفات الشخصية الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين ل فقرات هذا البعد والجدول (16) يوضح ذلك.

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين  
لبعد الصفات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين	4.57	0.64	1	مرتفعة
7	يمتلك المقدرة على إقناع العاملين والتأثير فيهم	4.25	0.99	2	مرتفعة
5	يعترف بأخطائه أمام العاملين	3.95	1.08	3	مرتفعة
3	يتحلى بالتواضع تجاه العاملين	3.75	1.23	4	مرتفعة
6	يلتزم بالوعد التي يصرح بها	3.60	1.06	5	متوسطة
2	يتقبل النقد الإيجابي برحابة صدر	3.60	1.13	5	متوسطة
4	يحترم آراء العاملين وكل من يتعامل معه	3.25	1.29	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد الصفات الشخصية الأخلاقية	3.85	0.38		مرتفعة

يظهر الجدول (16) أن بعد الصفات الشخصية الأخلاقية جاء بالترتيب الثاني وبمتوسط

حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.38) ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة

قبول مرتفعة، كما يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (الصفات الشخصية

الأخلاقية) أنها تتراوح بين القبول المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات (3.25-4.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.64-1.29)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الأولى (4.57) وانحراف معياري (0.64) وتشير إلى أن مدير المدرسة يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين، في حين أن أقل متوسط حسابي للفقرة الرابعة (3.25) وانحراف معياري (1.29) وتشير إلى أن مدير المدرسة يحترم آراء العاملين وكل من يتعامل معه، وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تمامًا وبتشتت عالٍ.

### 3. بعد العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (17) يوضح ذلك.

#### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	يراعي مشاعر الآخرين عند الحديث مع الجميع	4.67	0.52	1	مرتفعة
18	يتجنب السلوك الذي يؤذي مشاعر العاملين	4.53	0.51	2	مرتفعة
21	توفير مناخ أسري يسوده المودة	3.87	0.86	3	مرتفعة
16	يتوخى العدالة في تعامله مع العاملين	3.60	0.94	4	متوسطة
19	يسيطر على انفعالاته في المواقف الحرجة	3.50	1.01	5	متوسطة
23	يشجع العاملين على اعتماد الحوار البناء سياسة لهم	3.25	1.27	6	متوسطة
20	ينصت لشكاوى العاملين المتعلقة بمشاكل العمل	3.23	1.14	7	متوسطة
22	يقيم علاقات إيجابية مع العاملين قائمة على الاحترام المتبادل	3.18	1.10	8	متوسطة
24	يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع العاملين	3.17	1.20	9	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد العلاقات الإنسانية	3.67	0.36		مرتفعة

يظهر الجدول (17) أن بعد العلاقات الإنسانية جاء بالترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.36) ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعد (العلاقات الإنسانية) أنها تتراوح بين القبول المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات (3.17-4.67) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.51-1.27)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السابعة عشر (4.67) وبانحراف معياري (0.52) وتشير إلى أن مدير المدرسة يراعي مشاعر الآخرين عند الحديث مع الجميع، في حين أن أقل متوسط حسابي للفقرة الرابعة والعشرين (3.17) وبانحراف معياري (1.20) وتشير إلى أن مدير المدرسة يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع العاملين. وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تماماً ويتشنتت عالٍ.

#### 4. بعد الولاء المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لفقرات هذا البعد والجدول (18) يوضح ذلك.

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعـد الولاء المؤسسي مرتبة تنازلياً (ن=433)

م	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يستجيب للتوجيهات الصادرة إليه من الجهات الرسمية بفاعلية تامة	3.95	1.01	1	مرتفعة
29	يقدم المساعدة للعاملين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة	3.76	0.91	2	مرتفعة
30	يوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال برامجها وأنشطتها	3.25	1.20	3	متوسطة
25	يشعر بالاعتزاز لانتماءه لفريق العمل في المدرسة	3.20	1.12	4	متوسطة
26	يشارك بفاعلية في المواقف الأزموية التي تمر بها المدرسة	3.10	1.24	5	متوسطة
27	يبذل جهداً إيجابياً لتحقيق رؤية المدرسة	2.85	1.22	6	متوسطة
	البعـد الرابع: الولاء المؤسسي	3.35	0.50		متوسطة

يلحظ من الجدول (18) أن بعـد الولاء المؤسسي جاء بالترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.50) ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعـد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الأداة في بعـد (الولاء المؤسسي) أنها تشكل في معظمها درجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات (2.85-3.95) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.91-1.24)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثامنة والعشرين (3.95) وبانحراف معياري (1.01) وتشير إلى أن مدير المدرسة يستجيب للتوجيهات الصادرة إليه من الجهات الرسمية بفاعلية تامة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة السابعة والعشرين (2.85) وبانحراف معياري (1.22) وتشير إلى أن مدير المدرسة يبذل جهداً إيجابياً لتحقيق رؤية المدرسة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معامل بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والجدول (19) يوضح ذلك.

### جدول (19)

العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين

الأبعاد	تفويض الصلاحيات		التأهيل والتدريب		الاتصال الفعال		فرق العمل		تحفيز العاملين		التمكين الإداري	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	0.633	0.000*	0.659	0.000*	0.04	0.549	0.107	0.11	0.657	0.000*	0.422	0.000*
المهام الإدارية الأخلاقية	0.184	0.006*	0.315	0.000*	0.008	0.906	-0.01	0.879	0.183	0.007*	0.139	0.037*
العلاقات الإنسانية	0.289	0.000*	0.104	0.118	0.313	0.000*	0.327	0.000*	0.355	0.000*	0.359	0.000*
الولاء المؤسسي	0.583	0.000*	0.521	0.000*	0.205	0.002*	0.218	0.001*	0.466	0.000*	0.476	0.000*
أخلاقيات العمل الإداري	0.687	0.000*	0.64	0.000*	0.225	0.001*	0.258	0.000*	0.665	0.000*	0.562	0.000*

يوضح الجدول (19) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين جميع درجات أبعاد التمكين الإداري ومجموع درجات ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، وعلاقات دالة

احصائياً بين جميع درجات أبعاد أخلاقيات العمل الإداري ومجموع درجات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مجموع درجات أخلاقيات العمل الإداري ومجموع درجات التمكين الإداري بلغت قيمتها (0.562).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس (الذكور - الإناث)، كما يظر ذلك بالجدول (20).

#### جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير

الجنس (ن=433)

الدلالة الاحصائية	قيمة t	متغير الجنس				الأبعاد
		الإناث (ن = 405)		الذكور (ن = 28)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.666	0.407	0.65	3.62	0.68	3.64	تفويض الصلاحيات
0.492	0.711	0.63	3.60	0.57	3.62	التأهيل والتدريب
<b>0.033*</b>	<b>3.475</b>	0.77	<b>3.12</b>	0.85	2.87	الاتصال الفعال
<b>0.046*</b>	<b>3.124</b>	0.73	<b>3.23</b>	0.85	2.94	فرق العمل
0.741	0.32	0.57	3.84	0.79	3.37	تحفيز العاملين
0.237	1.450	0.28	3.48	0.56	3.29	الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في جدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تُعزى لمتغير الجنس (الذكور - الإناث)، استنادًا إلى قيم (t) المحسوبة إذ بلغت (1.450) وبمستوى دلالة (0.237)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد ما عدا بُعدي (الاتصال الفعال، وفرق العمل)، حيث كانت لصالح (الإناث).

## 2. تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق)، كما يظهر ذلك في الجدول (21).

### جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)

المؤهل العلمي						الأبعاد
ماجستير فما فوق (ن=45)		دبلوم عالي (ن=75)		بكالوريوس (ن=313)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.73	3.63	0.72	3.41	0.55	2.74	تفويض الصلاحيات
0.68	3.54	0.58	3.52	0.58	2.94	التأهيل والتدريب
0.56	3.32	0.51	3.32	0.45	3.26	الاتصال الفعال
0.70	3.87	0.92	3.64	0.87	3.25	فرق العمل
0.77	3.91	0.85	3.59	0.82	3.17	تحفيز العاملين
<b>0.56</b>	<b>3.65</b>	<b>0.59</b>	<b>3.50</b>	<b>0.50</b>	<b>3.07</b>	اجمالي أداة التمكين الإداري

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من جدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق)، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.65)، وبالترتبة الثانية حصل ذو المؤهل العلمي (دبلوم عالي) وبلغ المتوسط الحسابي (3.50)، وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لذي المؤهل العلمي (البكالوريوس) على المرتبة الثالثة والأخيرة إذ بلغ (3.07)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) جاءت النتائج على النحو الآتي كما يوضحه الجدول (22).

### جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	1.107	2	0.553	0.808	0.552
	داخل المجموعات	294.517	430	0.684		
	المجموع	295.625	432			
التأهيل والتدريب	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.191	0.539
	داخل المجموعات	273.500	430	0.636		
	المجموع	273.744	432			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.479	2	0.739	1.193	0.308
	داخل المجموعات	266.195	430	0.619		
	المجموع	267.674	432			
فرق العمل	بين المجموعات	4.757	2	2.378	3.751	0.026*
	داخل المجموعات	272.809	430	0.634		
	المجموع	277.566	432			
تحفيز العاملين	بين المجموعات	4.930	2	2.465	3.763	0.027*
	داخل المجموعات	281.725	430	0.655		
	المجموع	286.655	432			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	4.470	2	2.235	3.651	0.028*
	داخل المجموعات	263.421	430	0.612		
	المجموع	267.891	432			

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق)، استنادًا إلى قيم (F) المحسوبة إذ بلغت في الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري (3.651) وبمستوى دلالة (0.028)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في بعدي (فرق العمل، وتحفيز العاملين)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة في بعد فرق العمل (3.751) وبمستوى دلالة (0.026)، وفي بعد تحفيز العاملين (3.763) وبمستوى دلالة (0.027). ولمعرفة عائدة الفروق تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (23) يبين ذلك.

### جدول (23)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
فرق العمل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	3.25	3.64	3.87
	بكالوريوس		-	0.39	0.62*
	دبلوم عالي			-	0.23
تحفيز العاملين	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	3.17	3.59	3.91
	بكالوريوس		-	0.42	0.74*
	دبلوم عالي			-	0.32
	ماجستير فما فوق				-
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	3.07	3.50	3.65
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بكالوريوس		-	0.47	0.58*
	دبلوم عالي			-	0.15
	ماجستير فما فوق				-
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	3.07	3.50	3.65

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

وبلاحظ من الجدول (23) أن الفرق كان لصالح فئة المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) لبعدي (فرق العمل ، وتحفيز العاملين) ولدرجة ممارسة التمكين الإداري الكلية.

### 3. تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر)، كما يظهر في الجدول (24).

#### جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)

سنوات الخدمة						الأبعاد
من 10 سنوات فأكثر (ن=86)		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات (ن=257)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.85	4.15	0.88	3.84	0.73	3.71	تفويض الصلاحيات
0.62	3.57	0.63	3.66	0.45	3.51	التأهيل والتدريب
0.90	2.82	0.85	3.00	0.77	2.74	الاتصال الفعال
0.87	2.91	0.83	3.00	0.75	2.85	فرق العمل
0.60	3.68	0.73	3.62	0.58	3.52	تحفيز العاملين
<b>0.48</b>	<b>3.43</b>	<b>0.60</b>	<b>3.42</b>	<b>0.55</b>	<b>3.27</b>	اجمالي أداة التمكين الإداري

يتضح من جدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر)، إذ حصل أصحاب سنوات الخدمة (من 10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.43)، وبالرتبة الثانية حصل ذو سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وبلغ المتوسط الحسابي (3.42)، وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لذي سنوات

الخدمة (أقل من 5 سنوات) على المرتبة الثالثة والأخيرة إذ بلغ (3.27)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) جاءت النتائج على النحو الآتي كما يوضحه الجدول (25).

### جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	3.171	2	1.585	3.423	0.032*
	داخل المجموعات	199.371	430	0.463		
	المجموع	202.542	432			
التأهيل والتدريب	بين المجموعات	2.826	2	1.413	2.931	0.078
	داخل المجموعات	207.322	430	0.482		
	المجموع	210.148	432			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.921	2	0.960	1.755	0.160
	داخل المجموعات	235.301	430	0.547		
	المجموع	237.222	432			
فرق العمل	بين المجموعات	1.985	2	0.992	1.740	0.158
	داخل المجموعات	245.131	430	0.570		
	المجموع	247.116	432			
تحفيز العاملين	بين المجموعات	2.171	2	1.085	2.024	0.058
	داخل المجموعات	230.541	430	0.536		
	المجموع	232.712	432			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	2.234	2	1.117	2.356	0.067
	داخل المجموعات	204.232	430	0.474		
	المجموع	206.466	432			

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر)، على بعد (تفويض الصلاحيات)، استناداً إلى قيم (F)

المحسوبة إذ بلغت في الدرجة (3.423) وبمستوى دلالة (0.032) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في باقي الأبعاد وفي الدرجة الكلية. ولمعرفة عائدية الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (26) يبين ذلك.

### جدول (26)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

البعد	سنوات الخدمة		
	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تفويض الصلاحيات	المتوسط الحسابي	3.71	3.84
	أقل من 5 سنوات	3.71	0.13
	من 5-10 سنوات	3.84	0.31
	أكثر من 10 سنوات	4.15	-

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

ويلاحظ من الجدول (26) أن الفرق كان لصالح فئة سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات)

لبعد (تفويض الصلاحيات).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1. تبعًا لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري

لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين

والمعلمين تبعًا لمتغير الجنس، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل

الإداري تبعًا لمتغير الجنس (الذكور - الإناث)، كما يظهر ذلك بالجدول (27).

## جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس (ن=433)

الدلالة الإحصائية	قيمة t	متغير الجنس				الأبعاد
		الإناث (ن = 405)		الذكور (ن = 28)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.741	0.301	0.57	3.73	0.58	3.82	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.338	1.089	0.29	4.06	0.26	4.13	المهام الإدارية الأخلاقية
0.575	0.554	0.36	3.97	0.38	3.92	العلاقات الإنسانية
0.092	1.412	0.53	3.25	0.50	3.47	الولاء المؤسسي
0.237	1.450	0.28	3.75	0.28	3.84	الدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

تشير النتائج التي تظهر في جدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تُعزى لمتغير الجنس (الذكور - الإناث)، استنادًا إلى قيم (t) المحسوبة لأداة أخلاقيات العمل الإداري، إذ بلغت (1.450) وبمستوى دلالة (0.237)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

## 2. تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق)، كما يظهر ذلك في الجدول (28).

## جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)

المؤهل العلمي						الابعاد
بكالوريوس (ن=313)		دبلوم عالي (ن=75)		ماجستير فما فوق (ن=45)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.63	3.74	0.60	3.83	0.50	3.77	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.26	4.15	0.33	4.12	0.28	4.16	المهام الإدارية الأخلاقية
0.39	3.96	0.33	3.95	0.36	3.94	العلاقات الإنسانية
0.51	3.38	0.56	3.37	0.45	3.43	الولاء المؤسسي
0.28	3.81	0.31	3.82	0.26	3.83	اجمالي أداة أخلاقيات العمل الإداري

يتضح من جدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق)، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، وبالمرتبة الثانية حصل ذوو المؤهل العلمي (دبلوم عالي) وبلغ المتوسط الحسابي (3.82)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذوي المؤهل العلمي (البكالوريوس) على المرتبة الثالثة والأخيرة إذ بلغ (3.81)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) جاءت النتائج على النحو الآتي كما يوضحه الجدول (29).

## جدول (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=433)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	2.527	2	1.264	2.612	0.075
	داخل المجموعات	208.377	430	0.484		
	المجموع	210.905	432			
المهام الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	0.368	2	0.184	0.382	0.683
	داخل المجموعات	206.780	430	0.481		
	المجموع	207.148	432			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.268	2	1.634	2.856	0.076
	داخل المجموعات	245.840	430	0.572		
	المجموع	249.108	432			
الولاء المؤسسي	بين المجموعات	2.678	2	1.339	2.873	0.078
	داخل المجموعات	200.803	430	0.466		
	المجموع	203.481	432			
الدرجة الكلية لأخلاقيات العمل	بين المجموعات	1.716	2	0.858	1.813	0.166
	داخل المجموعات	203.729	430	0.473		
	المجموع	205.445	432			

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في

درجة ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة

عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم

عالي - ماجستير فما فوق)، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة لأداة أخلاقيات العمل الإداري الكلية إذ

بلغت (1.813) وبمستوى دلالة (0.166)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) في جميع الأبعاد.

### 3. تبعًا لمتغير سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر)، كما يظهر ذلك في الجدول (30).

#### جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)

سنوات الخدمة						الأبعاد
من 10 سنوات فأكثر (ن=86)		من 5-10 سنوات (ن=90)		أقل من 5 سنوات (ن=257)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.60	3.73	0.57	3.71	0.53	3.92	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.29	4.22	0.26	4.03	0.28	3.86	المهام الإدارية الأخلاقية
0.38	3.97	0.36	3.95	0.35	3.96	العلاقات الإنسانية
0.54	3.48	0.46	3.37	0.50	3.49	الولاء المؤسسي
0.32	3.85	0.25	3.77	0.22	3.81	اجمالي أداة أخلاقيات العمل الإداري

يتضح من جدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، إذ حصل أصحاب سنوات الخدمة (من 10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وبالرتبة الثانية حصل ذو سنوات الخدمة (أقل من

5 سنوات) وبلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذوي سنوات الخدمة (ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) على المرتبة الثالثة والأخيرة إذ بلغ (3.77)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) جاءت النتائج على النحو الآتي كما يوضحه الجدول (31).

### جدول (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=433)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	1.389	2	0.694	1.436	0.370
	داخل المجموعات	207.862	430	0.483		
	المجموع	209.251	432			
المهام الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	3.413	2	1.706	3.446	0.025*
	داخل المجموعات	213.237	430	0.495		
	المجموع	216.650	432			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.711	2	1.355	2.932	0.081
	داخل المجموعات	198.921	430	0.462		
	المجموع	201.632	432			
الولاء المؤسسي	بين المجموعات	2.694	2	1.347	2.651	0.077
	داخل المجموعات	218.631	430	0.508		
	المجموع	221.325	432			
الدرجة الكلية لأخلاقيات العمل الإداري	بين المجموعات	1.587	2	0.793	1.683	0.170
	داخل المجموعات	202.639	430	0.471		
	المجموع	204.226	432			

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير

سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات

فاكثر)، في درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، في بُعد (المهام الإدارية الأخلاقية)، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة إذ بلغت (3.446) وبمستوى دلالة (0.025)، بينما لم تظهر فروق بين باقي الأبعاد، وفي الدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل الإداري. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (32) يبين ذلك.

### جدول (32)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

لمجال	سنوات الخدمة	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	المتوسط الحسابي	3.86	4.03	4.22	
المهام الإدارية الأخلاقية	أقل من 5 سنوات	3.86	0.17	0.36*	
	من 5-10 سنوات	4.03	-	0.19	
	أكثر من 10 سنوات	4.22	-	-	

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

ويلاحظ من الجدول (32) أن الفرق كان لصالح فئة سنوات الخدمة (من 10 سنوات فأكثر)

لبعد (المهام الإدارية الأخلاقية).

## **الفصل الخامس**

### **مناقشة النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضًا لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟"

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان يمارسون التمكين الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بدرجة متوسطة؛ وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى المشاركة في صناعة القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وقلة التدريب والتأهيل وحفز العاملين، ثم إن الأنظمة والتعليمات في المدارس الخاصة قد تحد من التمكين الإداري للعاملين؛ و يرجع ذلك إلى طبيعة تلك الأنظمة والتعليمات الراسخة التي لم تراخ التطورات التي تشهدها نظم الإدارة الحديثة في المدارس، وما يجب أن تراعيه من مبادئ حديثة مثل التفويض والتمكين ونظم تطوير الأداء. وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة الأحمري (2016)، ودراسة الجرايدة والمنوري(2014)، ودراسة الشريقي والنتح (2011)، ودراسة لي ناي (Lee Nie, 2016)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى متوسطاً في درجة التمكين الإداري. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بخاري(2019)، ودراسة شعيبات وآخرون (2018)، ودراسة الحجاج وحسونة (2018)، ودراسة الحربي (2017)، ودراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة عفانة (2013)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفعاً في درجة التمكين الإداري.

2. أظهرت نتائج الدراسة ممارسة أبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بدرجة متوسطة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: تفويض الصلاحيات، التأهيل والتدريب، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال.

**ففي بعد تفويض الصلاحيات:** والذي جاء في المرتبة الأولى، حيث أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يتصرفون كمديرين متمرسين يشجعون العاملين على تقديم طرق إبداعية لإنجاز المهام المفوضة، ويسمحون للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر ويوفرون المرونة المناسبة للعاملين في التصرف في مهامهم الوظيفية، ويتقنون بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم بدرجة متوسطة من الممارسة، وقد جاءت درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين في مجال تفويض الصلاحيات في أغلبها بدرجة متوسطة، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تزيد عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تباين آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تتحدث عن أن مديري المدارس يشجعون العاملين على تقديم طرق إبداعية لإنجاز المهام المفوضة حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تتحدث عن أن مدير المدرسة يثق بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم حيث جاءت بدرجة متوسطة؛ ولعل ذلك يعود إلى عامل الخبرة في العمل الذي أتاح لهم تشجيع المساعدين والمعلمين على تقديم طرق مبتكرة وإبداعية في العمل لإنجاز المهام المفوضة مما زاد من ثقتهم بأنفسهم، وهذا يتفق إلى حد ما مع دراسة الحجاج وحسونة (2018)، ودراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطاً في بعد تفويض الصلاحيات.

وفي بعد التأهيل والتدريب: والذي جاء في المرتبة الثانية، حيث تُظهر الدراسة تشجيع مديري المدارس للعاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، وتوفير خطة تدريبية لتنمية المقدرة على أداء المهام، وإتاحة فرص التعلم للعاملين لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل أثناء عملية التدريب، كما أنهم يتابعون تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم، ولكن بدرجة متوسطة من الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجات ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد التأهيل والتدريب (3.53) والانحراف المعياري (0.67)، وقد تراوحت جميع فقرات هذا البعد بين الدرجة المرتفعة والدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.15-3.86) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.70-1.37)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تزيد عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تباين آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12)، والتي تشير إلى أن المدير يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7)، وتشير إلى أن المدير يوفر خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على أداء المهام، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس إلى أن تبادل الخبرات والتدريب والتأهيل التربوي والإداري يؤثر إيجاباً في أداء وكفاءة المساعدين والمعلمين، ويحسن من العملية التعليمية، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويكسبهم المهارات والخبرات الضرورية في مجال العمل، وهذا يتفق مع دراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، ودراسة الأحمري (2016)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014). والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطاً في بعد التأهيل والتدريب.

أما في بعد تحفيز العاملين: والذي جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (0.79)، حيث تُظهر الدراسة أن مديري المدارس يثنون على الأداء المتميز للعاملين، ويشجعون على تبني الأفكار الإبداعية، ويدعمون اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء، ويوفرون للعاملين فرصًا جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات، ويقدمون مكافآت معنوية ومادية جراء قيام العاملين بأعمال ابداعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجات توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد تحفيز العاملين (3.09) والانحراف المعياري (0.79)، وقد شكلت جميع فقرات هذا البعد في معظمها قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.67) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.12-1.33)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تزيد عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تباين آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (29)، والتي تشير إلى أن مدير المدرسة يثني على الأداء المتميز للعاملين معه ، بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.12)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (26)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يقدر جهود العاملين وانجازاتهم المهنية في العمل، بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (1.21)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى إدراك القيادة المدرسية لأهمية التحفيز وثقتها بقدرات موظفيها وتحفيزها لهم على العمل الجيد والتحسين المستمر في العمل. إلا أنه ولعدم وجود نظام واضح للترقية والترفيح في المدارس الخاصة، إضافة إلى وجود سلم رواتب متدني نسبياً في المرحلة الأساسية جاءت استجابة مساعدي المديرين والمعلمين على بعد تحفيز العاملين بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، ودراسة الأحمري (2016)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014)، ودراسة الحجاج وحسونة (2018)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطاً

في بعد تحفيز العاملين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عفانة (2013)، ودراسة الطعاني (2011)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفعاً في هذا البعد.

أما في بعد فرق العمل: والذي جاء في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري (0.84)، حيث تُظهر الدراسة أن مديري المدارس يعملون على توفير مناخات تشاركية بين العاملين، ويدعمون تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات، ويعملون على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة، ويمنحون فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجات توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد فرق العمل (2.94) والانحراف المعياري (0.84)، وقد شكلت جميع فقرات هذا البعد قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.71-3.37) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.22-1.33)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تزيد عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تباين آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (20)، والتي تشير إلى أن مدير المدرسة يعمل على توفير مناخات تشاركية بين العاملين، بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.31)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (24)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها، بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف معياري (1.22)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى القيادة البيروقراطية لدى بعض المدارس في القطاع الخاص واعتمادها على الإدارة الهرمية مما يتوجب عليه إعادة النظر في الهياكل الهرمية وتعزيز عملية المشاركة وروح الفريق. وتعزى الباحثة بأن هذا البعد يحتاج من قيادة المدارس الخاصة مزيداً من العناية والاهتمام؛ لأنه من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف

التي تسعى القيادة المدرسية إلى تحقيقها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، ودراسة الأحمري (2016)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطاً في بعد فرق العمل، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحجاج وحسونة (2018)، ودراسة عفانة (2013)، ودراسة المطيري (2014)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفعاً في هذا البعد، وأظهرت أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في المؤسسات.

**أما في بعد الاتصال الفعال:** والذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبمتوسط حسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.87)، حيث تُظهر الدراسة أن مديري المدارس يهتمون بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، ويوفرون بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم، ويستخدمون التعليمات والإجراءات في المدرسة بشكل واضح، ويحرصون على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين، ويعتمدون سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجات ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد الاتصال الفعال (2.84) والانحراف المعياري (0.87)، وقد شكلت جميع فقرات هذا البعد قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.15) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.21-1.37)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تزيد عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تباين آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (16)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة، بمتوسط حسابي (3.15) وبانحراف معياري (1.21)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (24)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين، بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (1.21)، حيث

جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى أن هناك قصورًا نوعًا ما لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأهمية الاتصال الفعال والعلاقات في التمكين الإداري، وبالتالي تضع الإدارة المدرسية قيودًا تعيق التواصل مع العاملين، وقد يرجع ذلك إلى قلة رضا العاملين عن الآليات المستخدمة في توفير المعلومات اللازمة للعمل ونقص قواعد البيانات وعدم تحديثها باستمرار، وكذلك الواجبات الملقاة على مديري المدارس والتغيرات المتسارعة التي تحتاج إلى التواصل بشكل فعال. وترى الباحثة بأن هذا البعد يحتاج من قيادة المدارس الخاصة مزيدًا من العناية والاهتمام؛ لأنه يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر الوقت والجهد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة والنهدي (2017)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، ودراسة الأحمري (2016)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014). ودراسة العطار (2012)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطًا في بعد الاتصال الفعال، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحجاج وحسونة (2019)، ودراسة بخاري (2019)، ودراسة الطعاني (2011)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفعًا في هذا البعد.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان يمارسون أخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بدرجة مرتفعة؛ وجاءت أبعاد الأداة في أغلبها في الدرجة المرتفعة، وقد يعزى ذلك ربما إلى قناعة مديري المدارس بأهمية أخلاقيات العمل الإداري، فهم ينظرون لأنفسهم وممارساتهم الأخلاقية على أنها فوق مستوى الشبهة والنقد، وربما يعود ذلك لشعورهم أيضًا بالاعتزاز الكبير بكفاياتهم الشخصية ودورها في تحقيق أخلاقيات العمل

الإداري بمستواها المناسب، كما ترى الباحثة أن السبب قد يعود أيضاً إلى الوازع الديني القوي الذي يشكل المنظومة الأخلاقية لدى ميري المدارس؛ لأن السلوك الأخلاقي الذي يسلكه الفرد ينبعث من منظومة القيم الأخلاقية التي يتبناها المجتمع الأردني، وبعد الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس من الأمور المهمة التي ترتبط بالتطور والرقى الوظيفي. وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو منصور (2016)، ودراسة أمانندو (2018)، ودراسة الخليوي والسليمان (2017)، ودراسة المطيري (2017)، ودراسة العاجز (2014)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفعاً من أخلاقيات العمل الإداري لدى القائد المدرسي. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج كلٍ من دراسة المهيرات (2016)، ودراسة الشريف والنتح (2011)، ودراسة هيث (Heath, 2015)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطاً من أخلاقيات العمل الإداري لدى القائد المدرسي ورأت أن هناك حاجة ماسة لتوضيح أهمية الممارسات الأخلاقية التي يقوم بها مديري المدارس للطلبة.

أظهرت نتائج الدراسة ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل الإداري التي تمت دراستها لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بدرجة مرتفعة، باستثناء بعد الولاء المؤسسي والذي جاء بدرجة متوسطة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: المهام الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، الصفات الشخصية الأخلاقية، الولاء المؤسسي.

**ففي بعد المهام الإدارية الأخلاقية:** والذي جاء في المرتبة الأولى، حيث أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يمتلكون المقدرة على تحمل المسؤولية، ويوفرون للعاملين معهم حوافز تشجيعية على انجاز مهامهم، ويحافظون على سرية العمل الإداري في المدرسة، ويحرصون على تطبيق القوانين والأنظمة في العمل، ويطلعون العاملين على تقارير أدائهم قبل رفعها للجهات المعنية، حيث بلغ درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة

نظر مساعدي المديرين والمعلمين في مجال المهام الإدارية الأخلاقية قبولاً مرتفعاً، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تقل عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تجانس آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (9) والتي تشير إلى أن مدير المدرسة يمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تشير إلى أن مدير المدرسة يحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد، حيث جاءت بدرجة متوسطة؛ وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تماماً وبتشتت عالٍ. ويعزى ذلك إلى أهمية الجانب الإداري، وضرورة التزام العاملين بتنفيذ الأعمال ذات الطبيعة الإدارية من حضور الاجتماعات والمراقبة في الامتحانات والغياب وغيرها. ثم إن مدير المدرسة يتحمل المسؤولية حيال ذلك ونجاحه في هذا الأمر نجاح للمدرسة وللعاملين فيها، وهذا يتفق إلى حد ما مع دراسة أكاندو (2018)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، ودراسة درادكة والمطيري (2016)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفعاً في بعد المهام الإدارية الأخلاقية. ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريفي والتتح (2011)، والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً في هذا البعد، وكذلك دراسة وليم وأنانجي (William & Anangigge, 2010) التي أكدت على أن من المعوقات التي تؤثر في أخلاقيات مهنة التعليم إهمال مدير المدرسة لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم لدى المعلمين.

**أما في بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية:** والذي جاء في المرتبة الثانية، حيث تُظهر الدراسة أن مديري المدارس يتصفون بالصدق في تعاملهم مع العاملين، ويمتلكون المقدرة على الإقناع والتأثير في العاملين، ويتحلون بالتواضع تجاه العاملين، ويعترفون بأخطائهم، حيث كانت درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد الصفات الشخصية الأخلاقية مرتفعة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1)، والتي تشير إلى أن مدير المدرسة يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين، حيث

جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يحترم آراء العاملين وكل من يتعامل معه، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى أن هذه الصفات مرغوبة اجتماعياً ومهنياً، لذا يحاول المديرون إظهارها في تعاملهم مع العاملين معهم، مما يعطي انطباًغاً إيجابياً عنهم، كما ويحرص المديرون على التحلي بهذه الصفات باعتبارها دافعاً لجميع العاملين للتحلي بها، إذ يُعد المدير النموذج الأمثل لجميع أطراف العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليوي والسليمان (2017)، ودراسة أبو منصور (2016)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (2017).

**وفي بُعد العلاقات الإنسانية:** والذي جاء في المرتبة الثالثة، حيث أظهرت الدراسة مراعاة المديرون لمشاعر الآخرين عند الحديث، وتوفير مناخ أسري يسوده المودة، ويراعون مشاعر الآخرين عند الحديث معهم، ويتجنبون السلوكيات التي تؤذي مشاعر العاملين، وبدرجة مرتفعة من الممارسة، حيث بلغت درجات ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد العلاقات الإنسانية، بين الدرجة المرتفعة والدرجة المتوسطة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (17)، والتي تشير إلى أن المدير يراعي مشاعر الآخرين عند الحديث مع الجميع، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (24)، وتشير إلى أن المدير يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع العاملين حيث جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى أن العلاقات والإنسانية في بيئة العمل لها دور كبير في تنمية مفاهيم العمل بروح الفريق، والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، كما أن الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية من شأنه أن يجعل العاملين أكثر حرصاً على الإلتزام القيمي والإداري، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة درادكة والمطيري (2016)، ودراسة عابدين وشعبيات

وحلبية (2012)، ومع دراسة العتيبي (2013)، فيما اختلفت مع نتائج دراسة الشريفي والتتح (2011)، والتي أظهرت مستوى متوسطاً وامتدنيًا من الممارسة.

أما في بعد الولاء المؤسسي: والذي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.50)، حيث تُظهر الدراسة أن مديري المدارس يستجيبون للتوجيهات الصادرة إليهم من الجهات الرسمية بفاعلية تامة، ويقدمون المساعدة للعاملين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية لمدارسهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجات توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في بعد الولاء المؤسسي (3.35) والانحراف المعياري (0.50)، وقد شكلت فقرات هذا البعد في معظمها قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.85-3.95) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.91-1.24)، وتعكس الانحرافات المعيارية التي تزيد عن الواحد صحيح لجميع الفقرات تباين آراء أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (28)، والتي تشير إلى أن مدير المدرسة يستجيب للتوجيهات الصادرة إليه من الجهات الرسمية بفاعلية تامة، بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (1.01)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (27)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يبذل جهداً إيجابياً لتحقيق رؤية المدرسة، بمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (1.22)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى إدراك المديرين أن الالتزام بالقوانين والتعليمات يؤدي إلى إنجاز الأهداف التربوية المنشودة، وتحقيق أهداف العملية التعليمية. كما أن نجاحهم في تحقيق رؤية المدرسة وتعزيز صورتها الذهنية لدى العاملين فيها والمجتمع من شأنه أن يعود عليهم بالفائدة مما يعزز مكانتهم في المجتمع. وترى الباحثة بأن هذا البعد يحتاج من قيادة المدارس الخاصة مزيداً من العناية والاهتمام؛ لأنه المدرسة كيان لا

يمكن فصله عن المجتمع وهذا من شأنه أن يعزز المسؤولية المجتمعية للمدرسة نحو المجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة هيلين (Helen, 2017)، والتي أسفرت عن أهمية أخلاقيات مهنة التعليم في اكساب المعلمين حب المهنة والانتماء إليها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ودراسة الشريفي والتتح (2011)، ودراسة المهيرات (2016)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسطاً في بعد الولاء المؤسسي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخليوي والسليمان (2017)، ودراسة أبو منصور (2016) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفعاً في هذا البعد، وأظهرت أهمية تعزيز الصورة الذهنية للمدرسة لدى العاملين والمجتمع.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين؟

أظهر الجدول (19) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري ودرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين جميع درجات أبعاد التمكين الإداري ومجموع درجات أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، وعلاقات دالة إحصائية بين جميع درجات أبعاد أخلاقيات العمل الإداري ومجموع درجات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجموع درجات أخلاقيات العمل الإداري ومجموع درجات التمكين الإداري بلغت قيمتها (0.562)، حيث أن درجة توافر التمكين الإداري فسرت نسبة (32%) من تباين درجة أخلاقيات العمل الإداري. وهذه نتيجة طبيعية للعلاقة القوية التي تربط بين التمكين الإداري والذي يترجم بناء على أخلاقيات العمل الإداري بقيادة فاعلة، فالعلاقة بينهما ينبغي ان تكون إيجابية، كما أن تفعيل التمكين الإداري يتطلب مجموعة من أخلاقيات العمل الإداري التي تساهم في رسم مستقبل القيادة المدرسية. كما أن الممارسات التي تحققها أخلاقيات العمل الإداري تصب بما تسعى إليه القيادة المدرسية من التمكين الإداري في كافة المجالات، كما أن التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري من شأنه أن يضيف طابعاً من التعامل والممارسات الإدارية التي تدعم التمكين الإداري، وتُعد نتيجة لما أظهرته النتائج من درجات مرتفعة في كل من التمكين الإداري وأخلاقيات العمل الإداري، حيث أن التمكين

الإداري يمثل انعكاساً لأخلاقيات العمل الإداري. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي والتتح (2011) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة التمكين الإداري.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ أشارت النتائج التي ظهرت في الإجابة عن هذا التساؤل ما يلي:

في متغير الجنس: تشير النتائج التي ظهرت في الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجنس (الذكور - الإناث)، في درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، في بُعدي (الاتصال الفعال، وفرق العمل)، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة إذ بلغت في بعد الاتصال الفعال (3.475) وبمستوى دلالة (0.033) ولصالح متوسط (الإناث)، وبلغت في بعد فرق العمل (3.124) وبمستوى دلالة (0.046) ولصالح متوسط (الإناث)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين باقي الأبعاد وفي الدرجة الكلية لأدوات أخلاقيات العمل الإداري، وربما يعود ذلك إلى أن غالبية العاملين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من الإناث وهن أكثر حساسية وتشدداً في تقييمهم لممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري، كما أن الإناث أكثر التزاماً بالتعليمات والإجراءات في المدرسة بشكل واضح، وأحرص على تبادل المعلومات مع الآخرين ومعايشة الخبرات فيما بينهم، وتوظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل

لإثبات وجودهنّ، فهنّ يدعمن تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات وتوفير مناخات تشاركية بين العاملين، ويفضّلن العمل بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطنجي (2015)، ودراسة الرقب (2010)، والتي أشارت إلى وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من الزالمي (2015)، ودراسة الجرايدة والمنوري (2014)، ودراسة عفانه (2013)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

**وفي متغير المؤهل العلمي:** يتضح من جدول اختبار تحليل التباين الأحادي (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق) في درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، في الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري وفي بُعدي (فرق العمل، وتحفيز العاملين)، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة إذ بلغت في الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري (3.651) وبمستوى دلالة (0.028)، وبلغت في بعد فرق العمل (3.751) وبمستوى دلالة (0.026) وفي بُعد تحفيز العاملين (3.763) وبمستوى دلالة (0.027) ولصالح متوسط الماجستير فما فوق، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن المساعدين والمعلمين من مؤهل الماجستير فما فوق لديهم من مخزون العلم والمعرفة والخبرة في الميدان التربوي، ما يستطيعون به تحديد مقدرة مديري المدارس على بناء فرق العمل الذي من شأنه أن يوفر في المدرسة مناخات تشاركية بين العاملين وإشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة، وعلى تحفيز العاملين الذي من شأنه أن يشجع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية في المدرسة، والثناء على الأداء المتميز، ودعم اجتهادات العاملين الشخصية

باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء، وتقدير جهود العاملين وانجازاتهم المهنية في العمل، ولا شك بأن اختلاف المؤهل العلمي يؤثر على تقديرات المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري، وأن درجة تحفيز العاملين وبناء فرق العمل تختلف من مؤهل إلى آخر لخصوصية كل مؤهل. واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة جميع الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة في موضوع التمكين الإداري، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**أما في متغير سنوات الخدمة:** تشير نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، في درجة توافر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، في بُعد (تفويض الصلاحيات)، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة إذ بلغت (3.423) وبمستوى دلالة (0.032) ولصالح متوسط (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم تظهر فروق بين باقي الأبعاد وفي الدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري، ويُعزى ذلك إلى أن التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات وممارستها في منظومة العمل تتطلب خبرات عالية وكافية في العمل الإداري في الميدان التربوي حيث تنثق القيادات المدرسية بالعاملين من ذوي الخبرة العالية (أكثر من 10 سنوات)، وتسمح لهم بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر بناءً على ما يمتلكونه من خبرات وقدرات ويوفرون لهم المرونة المناسبة في التصرف في مهامهم الوظيفية، وهذا ما يستشعره المساعدون والمعلمون في تعاملهم مع القيادة المدرسية الممكنة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزاملي (2015)، ودراسة الطعاني (2011)، ودراسة الرقب (2010)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة التمكين الإداري تبعًا لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، باستثناء دراسة بخاري (2019) كانت لصالح الأقل من 5 سنوات. واختلفت مع كل من دراسة الجرايدة والمنوري (2014)، ودراسة الأحمري (2016)، ودراسة العطار (2012)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التمكين الإداري تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ أشارت النتائج التي ظهرت في الإجابة عن هذا التساؤل ما يلي:

في متغير الجنس: تشير نتائج جدول اختبار (t-test) (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متغير الجنس (الذكور - الإناث) في درجة توافر أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لأداة أخلاقيات العمل الإداري الكلية إذ بلغت (1.450) وبمستوى دلالة (0.237)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع الأبعاد. ويعزى ذلك إلى أن الجنس لا يشكل تأثيرًا فاعلاً على درجة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وذلك بسبب طبيعة التنشئة المحافظة في المجتمع الأردني، والتي تدعو إلى التمسك بالقيم والأخلاق وتشمل جميع الأفراد الذكور والإناث، وكذلك بسبب أن أخلاقيات العمل الإداري تشكل قناعة لدى العاملين وهي نابعة من خبرات المديرين وليس من جنس العاملين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليوي والسليمان (2017)، ودراسة أبو

منصور (2016)، ودراسة المهيرات (2016)، ودراسة أسعد (2015) ودراسة العاجز (2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أخلاقيات العمل الإداري تبعًا لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (2017)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أخلاقيات العمل الإداري تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

**وفي متغير المؤهل العلمي:** يتضح من جدول اختبار تحليل التباين الأحادي (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير فما فوق) في درجة توافر أبعاد أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، استنادًا إلى قيم (F) المحسوبة لأداة أخلاقيات العمل الإداري الكلية إذ بلغت (1.813) وبمستوى دلالة (0.166)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع الأبعاد. ويُعزى ذلك إلى إدراك جميع العاملين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات العمل الإداري وأهميته بغض النظر عن المؤهل العلمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع جميع الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أخلاقيات العمل الإداري تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

**أما في متغير سنوات الخدمة:** تشير نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، في درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، في بُعد (المهام الإدارية الأخلاقية)، استنادًا إلى قيم (F) المحسوبة إذ بلغت (3.446) وبمستوى دلالة (0.025) ولصالح متوسط (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم تظهر فروق بين باقي الأبعاد وفي الدرجة الكلية لأداة أخلاقيات العمل

الإداري، ويعزى ذلك إلى أن الخبرات العملية التي يتعرض لها المعلمون لها كبير الأثر في إكسابهم خبرات ثرة في العمل الإداري، مما يحقق لديهم نمواً مهنيًا مستمرًا يدعم منظومة الأخلاق في العمل الإداري، كما أن ارتفاع عدد سنوات الخدمة يزيد من وعي المساعدين والمعلمين بالمهام الإدارية الأخلاقية؛ كتحمل المسؤولية، والتعامل الإيجابي، وسرية العمل، وتطبيق الأنظمة والقوانين، مما يمكنهم من تقييم الإطار الأخلاقي لمديري المدارس الذي يتمثل في الأنماط السلوكية التي يمارسونها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (2017)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أخلاقيات العمل الإداري تبعًا لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة الأكثر. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخليوي والسليمان (2017) ودراسة أبو منصور (2016)، ودراسة المهيرات (2016)، ودراسة أسعد (2015) ودراسة العاجز (2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أخلاقيات العمل الإداري تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

### توصيات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في ممارسة التمكين الإداري، ودرجة مرتفعة في ممارسة أخلاقيات العمل الإداري وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. زيادة مستوى اهتمام القيادات التربوية بالتمكين الإداري ومجالاته وتشجيع الاهتمام وبشكل مستمر بالتحديات والمعوقات التي تحد من تطبيقه وتحفيز جميع العاملين في الميدان التربوي للمشاركة فيه لما له من أثر إيجابي على أداء المدارس والعملية التعليمية برمتها.
2. تعزيز الإبداع الذاتي لدى المعلمين من قبل المديرين.
3. ضرورة وضع خطط واقعية لتعزيز التمكين الإداري في المؤسسات التربوية بمشاركة المديرين والمعلمين مع القائمين على التنفيذ لوضع الضوابط التي تكفل فاعلية تحقيق الأهداف المرجوة

منها، وخاصة فئة البكالوريوس والدبلوم والخبرات الأقل من 10 سنوات، بالإضافة إلى إشراك العاملين في صنع القرارات، والاهتمام بالمشاركة الفاعلة من كافة المدارس.

4. إقامة ورش عمل وندوات ودورات تدريبية ومعاهد متخصصة في التدريب والتنمية والاستشارات لتوضيح ماهية التمكين الإداري وصقل المهارات الإدارية للقيادات المدرسية والعمل على تطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

5. المحافظة على الأخلاق الحسنة بين الموظفين وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين مبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين.

6. تعزيز أبعاد التمكين الإداري التي أظهرت نتائج الدراسة مستوى متدنياً في بعض أبعادها من خلال ما يأتي:

أ- ايجاد ثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات التمكين الإداري تشجع على تفويض الصلاحيات، والتأهيل والتدريب، والاتصال الفعال، وبناء فرق العمل، وتحفيز العاملين.

ب- تحسين مهارات التواصل مع العاملين والإستماع إليهم والإهتمام بمشاعرهم والتعامل معهم بتقدير واحترام. من خلال اتاحة الفرصة للعاملين في المدرسة لإبداء الآراء وطرح الأفكار والحد من الفواصل القيادية، وتسهيل وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح وجهات نظرهم.

ج- العمل على تعزيز أخلاقيات العمل الإداري من خلال ترسيخ مفهوم القيادة الأخلاقية القدوة لدى القيادات المدرسية؛ من خلال التزام الأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك باخلاقيات العمل وتحقيق العدالة والحد من هدر الموارد والبعد عن المصالح الذاتية.

7. رفع مستوى وعي العاملين بأبعاد أخلاقيات العمل الإداري وأثرها على تحسن الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

8. ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة لأخلاقيات العمل الإداري من جانب

المديرين باعتبارها أحد أهم المرتكزات الأساسية لضمان نجاح العمل الإداري في المدارس.

9. ضرورة وضع مدونة أخلاقية كقواعد أخلاقية ناظمة لسلوك العاملين بالمدارس، بحيث

يتسنى للعاملين فهم أسس أخلاقيات العمل في المدارس، ومن ثم العمل على تطبيقها

عملياً.

10. وضع برنامج للحوافز والمكافآت الفورية لدعم التصرف الأخلاقي السليم، والسلوك

الأخلاقي المتميز.

### مقترحات الدراسة

. العمل على إجراء دراسات مماثلة في أخلاقيات العمل الإداري وربطها مع متغيرات أخرى مثل

سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء الوجداني.

. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول التمكين الإداري،

وإمكانية الاستفادة منها وربطها مع متغيرات أخرى غيرها.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو المجد، محمد جمال (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. (ط1). بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو طعمه، نادية؛ وعاشور، محمد (2016). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 12 (2)، 255-267.

أبو منصور، بدور (2016). درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة دافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

أحاندو، سيسي (2018). فاعلية القيادات التربوية في تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم لدى المعلمين كمدخل لجودة التعليم الثانوي في ساحل العاج: دراسة ميدانية، المجلة التربوية بجامعة الكويت. 129 (33)، 299-346.

الأحمري، أمل عبد الله (2016). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض. مجلة رابطة التربية الحديثة. 8 (29)، 25-92.

أسعد، زينة صالح (2015). درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. (ط1). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

اندرأوس، رامي؛ ومعاينة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات. (ط1). إربد، المملكة الأردنية الهاشمية: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

بخاري، خلود إسحاق (2019). دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول لمدرسة المستقبل. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*. 1 (2): 2-17.

البلوي، محمد (2011). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

بوسالم، أبو بكر (2013). *دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة سطيف: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.

بوعباس، فوزية عباس (2010). *درجة إلتزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

الجرابدة، محمد، والمنوري، أحمد (2014). *واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان*. *مجلة المنارة*. 1 (20): 41-87.

جلده، سليم بطرس (2010). *أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال*. (ط1). جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الإعلام للنشر.

الجميل، مطر عبد المحسن (2008). *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحجاج، ريماء محمد، وحسونة، أسامة عادل (2018). *مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 27 (3): 406-422.

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

الحربي، متعب عليثة (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة*. 25(2) : 326-372.

خلف الله، محمود إبراهيم (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. *مجلة العلوم التربوية جامعة الكويت*. 31 (123): 326-372.

الخليوي، لينا سليمان؛ والسليمان، نورة عبد الرحمن (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. 7(6) : 80-96.

درادكة، أمجد، والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. 13 (2) ، 223-237.

الرشودي، خالد سلمان (2009). *مقومات التمكين في المنظمات الأمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرقب، أحمد صادق (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

الزالمي، محمد (2015). *درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

السكرانه، بلال خلف (2019). *أخلاقيات العمل*. (ط9). عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

الشرفي، عباس؛ والتتح، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 3(12) : 136-162.

شعبيات، محمد عوض، وعرقوب، صباح محمود، وشرياتي، محمد رمضان، وزبون، ياسر تيم (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. 18 (3): 416-428.

الشهراني، عبد الله عوض (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطراونة، إخلاص إبراهيم، والنهدي، سميرة محمد (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 3 (1) ، 35-56.

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

العاجز، عبد الرحيم فؤاد (2014). درجة ممارسة المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في محافظات غزة لأخلاقيات المهنة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

العازمي، مزنة سعد (2017). درجة إلتزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل. مجلة العلوم التربوية. 25 (2): 368-409.

العتيبي، سعد (2004، نوفمبر 27-29). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. شرم الشيخ: جمهورية مصر العربية.

العطوي، عامر علي (2013). أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على منسوبي قطاع حرس الحدود بحقل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

عفانه، حسن مروان (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

الغامدي، رحمة بنت محمد (2009). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، سعيد بن ناصر (2010). أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية. (ط1). المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: الإدارة العامة للثقافة والنشر.

الغامدي، سعيد، وبادحدح، علي (2010). أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية. (ط3). دمشق: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الفاضل، محمد (2010). علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

فلاق، محمد فلاق، وبن نافلة، قدور بن نافلة (2010). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردن. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة حلب: سوريا.

القاضي، نجاح (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

القضاة، محمد أمين، والطراونة، نجاه (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 26(4): 133-178.

الكبيسي، عامر خضر (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. (ط2). الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث.

الكعبي، حميد سالم (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 6(1): 24-40.

محمد، عبد القادر (2009). مبادئ ومداخل الإدارة. (ط1). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار اليازوري.

مصطفى، أحمد (2005). المدير ومهاراته السلوكية. (ط1). القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.

المطيري، ماجد (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

المعاني، أيمن عودة، واخورشيدة، عبد الحكيم عقلة (2009). التمكين الإداري وأثره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 5 (2) : 234-259.

المهيرات، رأفت (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

نجم، نجم عبود (2013). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. (ط2). جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الهوري، سيد (2002). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21. ط1، القاهرة: مكتبة عين شمس. الوادي، محمود (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ياغي، محمد عبد الفتاح (2012). الأخلاقيات في الإدارة. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اليقوب، تمارا عادل (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Suhimat, A (2016): *"The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan"*, In (Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal: IJIRJ), Vol. 2, at the website: (<http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/012.pdf>) (Date: 20/7/2019).
- Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study, *American Journal of Research Communication*, Vol.2, No(1)3-26.
- Feng, F. (2011). *A study on school leader's ethical orientations in Taiwan*. Ethics and Behavior 21 (4):317-326.
- Gibson, D. (2011). *The impact of leadership practice on service Quality in private higher education in South Africa*, (Unpublished Master degree). University of South Africa .
- Heath, M. (2015). *An Analysis of Missouri school Districts' Ethics polices as related to educator decision making*, at the District level, Unpublished Doctoral thesis, saint Louis University, USA.
- Helen, J. (2011). Ethics education for quality teachers. *Australian Journal of Teacher Education*. 36(7), 76-93.
- Holliman, S., (2012), *Exploring the Effects of Empowerment, Innovation Professionalism, Conflict, and Participation on Teacher Organizational Commitment*, (Unpublished Ph.D. thesis), Iowa City University of Iowa, U.S.
- Holmes, K, Marriott, L, and Randal, J, (2014),” Ethics and experiments in accounting”, *Pacific Accounting Review*, Vol. (24) No. ,24(1).80-100.
- Honold, L. (1997). *A review of the literature on employee empowerment*, Empowerment in Organizations.

- Hurt, (2008). *Principals and Teacher Leaders Co-Constructing Theories in Practice: Empowerment and Accountability Exchanged Through School Leadership*, (Unpublished Ph.D), Western Kentucky University.
- Krejcie.R.V&Morga,D.W(1970)Determination of sample size for research activity **Educational psychological measurement**,30(3)607-610.
- Lee, A N, Nie, Y. (2016). Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment. *Educational Management Administration & Leadership*. 1. 45( 2),.260-283.
- Liszt, A Rebecca (2008). *Perceiving Empowered Leadership: A Qualitative Exploration Of New York City Principals' Experience with Decision-Making Authority in Empowerment Schools*,( Unpublished PH.D), Columbia University.
- Meakin, M. (2014). *The moral imperative: transformative leadership and perceptions of ethics training among high school principals*, (Unpublished doctoral thesis), Wider University USA.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*,.2,.40-46.
- Moye, M., Henkin, A., & Egley, R. (2005), Teacher - Principal Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust, *Journal of Education Administration*, 43 (3),. 260 – 277.
- Williams. A. & Anangisye. W. (2010). Promoting teacher ethics in colleges of teacher education in Tanzania: practices and challenges. *African Journal of Teacher Education*. (1). 64-77.

## المحقات

## ملحق (1)

اداتا الدراسة بصورتها الأولية



### تحكيم الاستبانة

سعادة الأستاذ الدكتور: ..... حفظه الله ورعاه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،

يعد الباحث رسالة ماجستير بعنوان: " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" تهدف الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية عمان وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة مساعدي المديرين والمعلمين.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها، كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً لبعضها من عبارات ومقترحات، أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي: [ دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً ].

شاكرة لكم حسن تعاونكم ،،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقد

الباحثة منوة زايد محمد الرقب

اسم المشرف: الاستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

	الإسم
	الرتبة الأكاديمية وتاريخها
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة/الكلية)

**القسم الأول : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:**

(يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب)

**1. الجنس :**

ذكر

أنثى

**2. المؤهل العلمي:**

بكالوريوس فما دون

دبلوم عالي

ماجستير فما فوق

**3. الخبرة الوظيفية :**

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

**ملاحظة :**

**التمكين الإداري :** استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم

الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد ، وبيئة العمل

المناسبة؛ لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا ؛ لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

**أخلاقيات العمل :** مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال

الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل في بيئة العمل ومع المستفيدين.

## القسم الثاني : استبانة التمكين الإداري

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة	
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية			
<b>البعد الأول : تفويض الصلاحيات</b>									
								1	يثق بقدرات العاملين على أداء المهام المفوضة لهم.
								2	يتابع العاملين في المهام المفوضة لهم.
								3	يعطي المرونة المناسبة للعاملين في التصرف في مهامهم الوظيفية.
								4	يتيح الفرصة للعاملين لأداء المهام المفوضة لهم.
								5	يسمح للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر.
								6	يشجع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية.
<b>البعد الثاني: التأهيل والتدريب</b>									
								7	يوفر خطة تدريبية واضحة للتدريب وتنمية القدرات.
								8	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسناً في أدائهم لأعمالهم.
								9	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم.
								10	يتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
								11	يقيم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم.
								12	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
<b>البعد الثالث: الاتصال الفعال</b>									
								13	يحرص على بناء علاقات طيبة مع العاملين.
								14	يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين.
								15	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.
								16	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
								17	تتميز التعليمات والإجراءات التي يستخدمها في المؤسسة بالوضوح.
								18	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم.
<b>البعد الرابع: فرق العمل</b>									
								19	يدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام وتبادل الخبرات.
								20	يعمل على توفير أجواء التعاون والمساعدة بين العاملين.
								21	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.
								22	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.
								23	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة.
								24	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ويعمل على تنفيذ توصياتها.
<b>البعد الخامس: تحفيز العاملين</b>									
								25	يوفر للعاملين فرصاً جيدة للتطوير المهني وتبادل الخبرات.
								26	يقدر العاملين على جهودهم وانجازاتهم المهنية في العمل.
								27	يعتمد نظام حوافز يشجع العاملين على التطور المهني باستمرار.
								28	يقدم للعاملين مكافآت معنوية ومادية جراء قيامهم بالأعمال الإبداعية.
								29	يقوم بالثناء على الأداء المتميز بطريقة مستمرة وفورية.
								30	يدعم مبادرات العاملين واجتهادهم الشخصية لتطوير العمل

## القسم الثالث: إستبانة أخلاقيات العمل

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية</b>								
1	يتصف بالصدق في تعامله مع الآخرين.							
2	يتقبل النقد الإيجابي برحابة صدر.							
3	يتجلى بالتواضع تجاه الآخرين.							
4	يحترم آراء العاملين وكل من يتعامل معه.							
5	يعترف بأخطائه أمام الآخرين.							
6	يلتزم بالوعود التي يصرح بها.							
7	يملك القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم.							
<b>البعد الثاني: المهام الإدارية الأخلاقية</b>								
8	يساعد العاملين في حل المشكلات.							
9	يملك القدرة على تحمل المسؤولية.							
10	يطلع العاملين على تقارير أدائهم قبل رفعها للجهات المعنية.							
11	يحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد.							
12	يحافظ على سرية العمل الإداري في المؤسسة.							
13	يسعى لتطوير العاملين معه والارتقاء بهم.							
14	يحرص على تطبيق الأنظمة والقوانين في العمل.							
15	يقدم للعاملين معه حوافز تشجعهم على إنجاز مهامهم.							
<b>البعد الثالث: العلاقات الإنسانية</b>								
16	يتوخى العدالة عند التعامل مع الآخرين.							
17	يحرص على لباقة الحديث مع الآخرين.							
18	يتجنب السلوك الذي يؤدي مشاعر الآخرين.							
19	يسيطر على انفعالاته في المواقف الحرجة.							
20	يستمتع لشكاوى العاملين ومشكلاتهم.							
21	يحرص على بناء جو أسري تسوده المودة والمحبة.							
22	يقيم علاقات إيجابية مع الآخرين قائمة على الاحترام المتبادل.							
23	يشجع العاملين على اتخاذ الحوار البناء سياسة لهم.							
24	يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع العاملين.							
<b>البعد الرابع: الولاء المؤسسي</b>								
25	يشعر بالفخر والاعتزاز لانتماءه لفريق العمل في المؤسسة.							
26	يشارك بفاعلية في الأزمات والمواقف التي تمر بها المؤسسة.							
27	ي بذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية وتطلعات وأهداف المؤسسة.							
28	يستجيب للتوجهات الصادرة إليه بفاعلية تامة							
29	يقدم المساعدة للآخرين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.							
30	يوثق علاقة المؤسسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة.							

**ملحق (2)**  
**أسماء المحكمين**

الرقم	المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	أ.د. أنمار مصطفى الكيلاني	التخطيط التربوي	أستاذ	الجامعة الأردنية
3	أ.د. راتب سلامة السعود	القيادة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
4	د. صالح أحمد عبابنة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
5	أ.د. خالد علي السرحان	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
6	أ.د. حامد عبد الله طلافحة	المناهج وطرق التدريس	أستاذ	الجامعة الأردنية
7	أ.د. محمد أمين القضاة	أصول التربية	أستاذ	الجامعة الأردنية
8	أ.د. ابراهيم الكوفحي	الآداب - اللغات	أستاذ	الجامعة الأردنية
9	أ.د. عمر محمد الخرابشة	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
10	أ.د. نذير سيحان العبادي	أصول التربية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
11	أ.د. ابتسام جواد مهدي	المناهج وطرق التدريس	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
12	أ.د. عاطف يوسف مقابلة	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
13	د. أمجد محمود درادكة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
14	د. فواز حسن شحادة	المناهج وطرق التدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
15	د. أسامة عادل حسونة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
16	منال شناعة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة

## ملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها النهائية



سعادة المعلمة/ة الفاضلة/ة:..... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانتين المرفقتين وهما:

1. استبانة التمكين الإداري.

2. استبانة أخلاقيات العمل الإداري.

وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك علماً بأن البيانات المدونة سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم ،،،،

الباحثة منورة زايد محمد الرقب

## المعلومات العامة:

( يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب.)

### 4. الجنس:

ذكر

أنثى

### 5. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير فما فوق

### 6. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

## مصطلحات الدراسة:

**التمكين الإداري :** استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات،

ومنحهم هامش من الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة

الموارد ، وبيئة العمل المناسبة؛ لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا ؛ لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

**أخلاقيات العمل الإداري:** منظومة القيم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال

الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل في بيئة العمل ومع المستفيدين.

## أولاً: إستبانة التمكين الإداري:

الرقم	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
<b>البعد الأول: تفويض الصلاحيات</b>						
1	يثق المدير بمقدرة العاملين على أداء المهام المفوضة لهم.					
2	يتابع العاملين في المهام المفوضة لهم.					
3	يوفر المرونة المناسبة للعاملين في التصرف في مهامهم الوظيفية.					
4	يتيح الفرصة للعاملين لأداء المهام المفوضة لهم.					
5	يسمح للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر.					
6	يشجع المدير العاملين على تقديم طرق ابداعية لإنجاز المهام المفوضة.					
<b>البعد الثاني: التأهيل والتدريب</b>						
7	يوفر خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على اداء المهام.					
8	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسناً في أدائهم لأعمالهم.					
9	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم.					
10	يتيح للعاملين فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل اثناء عملية التدريب.					
11	تقويم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم.					
12	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
<b>البعد الثالث: الاتصال الفعال</b>						
13	معايشة الخبرات فيما بينهم.					
14	يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين.					
15	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.					
16	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة.					
17	(يستخدم التعليمات والإجراءات) في المدرسة بشكل واضح.					
18	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم					
<b>البعد الرابع: فرق العمل</b>						
19	يدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات.					
20	يعمل على توفير مناخات تشاركية بين العاملين.					
21	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.					
22	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.					
23	يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة.					
24	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها.					
<b>البعد الخامس: تحفيز العاملين</b>						
25	يوفر للعاملين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات.					
26	يقدر جهود العاملين وانجازاتهم المهنية في العمل.					
27	يشجع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية.					
28	يقدم للعاملين مكافآت (معنوية) و (مادية) جراء قيامهم بأعمال ابداعية.					
29	يثني على الأداء المتميز للعاملين معه.					
30	يدعم اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الاداء					

## ثانياً: إستبانة أخلاقيات العمل الإداري:

الرقم	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
<b>البعد الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية</b>						
1	يتصرف بالصدق في تعامله مع العاملين.					
2	يقبل النقد الإيجابي برحابة صدر.					
3	يتحلى بالتواضع تجاه العاملين.					
4	يحترم آراء العاملين كل من يتعامل معه.					
5	يعترف بأخطائه أمام العاملين.					
6	يلتزم بالوعود التي يصرح بها.					
7	يمتلك المقدرة على إقناع العاملين والتأثير فيهم.					
<b>البعد الثاني: المهام الإدارية الأخلاقية</b>						
8	يساعد العاملين في التعامل الإيجابي مع المشكلات.					
9	يمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية.					
10	يطلع العاملين على تقارير أدائهم قبل رفعها للجهات المعنية.					
11	يحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد.					
12	يحافظ على سرية العمل الإداري في المدرسة.					
13	يسعى لتطوير العاملين معه للإرتقاء بهم.					
14	يحرص على تطبيق القوانين (والأنظمة في العمل).					
15	يوفر للعاملين معه حوافز تشجعهم على إنجاز مهامهم.					
<b>البعد الثالث: العلاقات الإنسانية</b>						
16	يتوخى العدالة في تعامله مع العاملين.					
17	يراعي مشاعر الآخرين عند الحديث مع الجميع.					
18	يتجنب السلوك الذي يؤذي مشاعر العاملين.					
19	يسيطر على انفعالاته في المواقف الحرجة.					
20	بنصت لشكاوى العاملين المتعلقة بمشاكل العمل.					
21	توفير مناخ أسري يسوده المودة.					
22	يقيم علاقات إيجابية مع العاملين قائمة على الاحترام المتبادل					
23	يشجع العاملين على اعتماد الحوار البناء سياسة لهم.					
24	يحرص على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع العاملين.					
<b>البعد الرابع: الولاء المؤسسي</b>						
25	يشعر بالاعتزاز لانتماءه لفريق العمل في المدرسة.					
26	يشارك بفاعلية في المواقف الأزموية التي تمر بها المدرسة.					
27	يبذل جهداً إيجابياً لتحقيق رؤية المدرسة.					
28	يستجيب للتوجيهات الصادرة إليه من الجهات الرسمية بفاعلية تامة.					
29	يقدم المساعدة للعاملين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة					
30	يوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال برامجها وأنشطتها.					

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/23/99  
التاريخ: 2019/09/22

معالي الأستاذ الدكتور وئيد المعاني الاكرو  
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي  
عمان-المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحثة منوة زايد محمد الرقب تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمديري المدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

27.9.2019

أ.د. محمد محمود الحيلة



## ملحق (5)

## كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التعليم الخاص

  
وزارة التربية والتعليم

الرقم ..... ٥٣١١٩١١٠/٣  
التاريخ ..... ٢٥ محرم ١٤٤١  
الموافق ..... ٢٠١٩/٠٩/٢٤

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

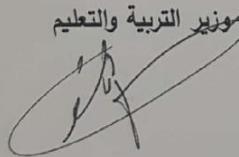
الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة منوه زايد محمد الرقب تقوم بإجراء دراسة عنوانها " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مساعدي المديرين ومعلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

  
وزير التربية والتعليم

  
المساحة الأردنية الوطنية  
وزارة التربية والتعليم  
إدارة التخطيط الخاص  
٢٤ أيلول ٢٠١٩  
الرقم: ١٥٢٩١١١١  
إلى مدير/ رئيس قسم: .....

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٦) صفحات

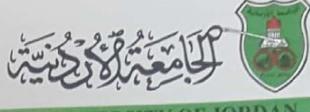
**د. يوسف سليمان أبو الشمر**  
مدير البحث والتطوير التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية  
عمان ١٦٤٦، ص.ب. ٩٦٢٦ هـ ٦٦٦٦، فاكس: ٩٦٢٦ هـ ٦٦٦٦، ب. ٩٦٢٦ هـ ٦٦٦٦، الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



## ملحق (7) البراءة البحثية





THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة  
JU Library

الرقم: ٤٨ / 2019/98  
التاريخ: 2019/03/28

إلى من يهمه الأمر

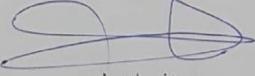
تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة منوة زايد محمد الرقب / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل  
الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2019/03/28.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة  
  
د. نشروان طه

٤٥

---

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٩٦٢-٦) فاكس- ٥٣٠٠٨٠٥ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن  
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan  
E-mail: library@ju.edu.jo