

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية

الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.

**The Degree of Applying Administrative Transparency by Public
Secondary School principals in the Governorate of the Capital
Amman and its Relation to the Administrative Empowerment Degree
for Teachers from their Point of View**

إعداد

إيمان عثمان حسين المصري

إشراف

الاستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار/2016م

تفويض

أنا الطالبة إيمان عثمان حسين المصري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : إيمان عثمان حسين المصري

التاريخ : 28 / 5 / 2016م



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم"

وأجيزت بتاريخ: 28 / 5 / 2016م.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....
.....

عضواً ومشرفاً

1- الاستاذ الدكتور عباس الشريفي

.....
.....

رئيساً

2- الدكتور محمد القداح

.....
.....

عضواً وممتحناً خارجياً

3- الاستاذ الدكتور ماهر الزيادات

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في كتابه { وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ } الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أشكر الله سبحانه تعالى أولاً الذي وفقني في إنجاز هذه الرسالة. ومن ثم أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى من لم يبخل عليّ بعلمه ووقته الأستاذ الدكتور عباس الشريفي الذي شملني بغزارة علمه وتوجيهاته السديدة في جميع مراحل إعداد الرسالة وأسأل الله أن يبارك له في وقته ويسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة محكمي أداة الدراسة وكذلك إدارات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان وأفراد عينة الدراسة.

وكل الشكر لمن أسهم معي بعلم وقدم لي يد العون وسهل مهمتي حتى خرجت الرسالة إلى حيز الوجود إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

إيمان عثمان حسين المصري

الإهداء

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل، 19)

أهدي رسالتي هذه لأعلى ما أملك في هذه الدنيا واعترافاً بفضلهم:

أمي الحبيبة حفظك الله :

مداد القلب لن يكفي
لو أكتب به لإرضائك...
وخفق الروح لن يجزي
عبير أفاح بعبائك...

أبي الحبيب بارك الله في عمرك:

لقد نُسبتَ أبي للخير في كرم
يا منبع النبل فلتَهْنَا بذنا نسبا
نصحتنا ما أحلى النَّصْحَ يا أبتِي
فأنت مدرسةٌ في النَّصْحِ لا عَجْباً

زوجي الغالي:

كل الحب والتقدير يا من قدمت لي كل الدعم والتشجيع وكنت لي خير سند.

إخواني وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم الأعراء:

يا من اعترز وأفتخر بكم بما قدمتموه لي من نصح وإرشاد وعون .

إليكم جميعاً حبي وتقديري وأدعو الله أن يحفظكم ويرعاكم وأسأل الله تعالى أن يكون عملي خالصاً
لوجهه الكريم.

الباحثة

إيمان عثمان حسين المصري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
م	قائمة الملحقات
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة

11	حدود الدراسة ومحدداتها
	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
13	أولاً: الأدب النظري
38	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
53	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
57	منهج الدراسة المستخدم
57	مجتمع الدراسة
59	عينة الدراسة
60	أداتا الدراسة
61	صدق أداة الدراسة الأولى
61	ثبات أداة الدراسة الأولى
63	صدق أداة الدراسة الثانية
63	ثبات أداة الدراسة الثانية
65	متغيرات الدراسة
66	إجراءات الدراسة
68	المعالجة الإحصائية

	الفصل الرابع نتائج الدراسة
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
105	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
117	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
121	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
125	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
126	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
129	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
132	التوصيات
134	المراجع باللغة العربية
143	المراجع باللغة الإنجليزية
145	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجداول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم، والجنس.	58
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مديريات لواء الجامعة ولواء وادي السير ولواء ناعور حسب الجنس.	59
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والجنس.	60
4	قيم معاملات الثبات لاستبانة الشفافية الإدارية.	62
5	قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الشفافية الإدارية باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا.	62
6	قيم معاملات الثبات لاستبانة التمكين الإداري.	64
7	قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة التمكين الإداري باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا.	65
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	70
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الحصول على المعلومات" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	72
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الاتصال" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	74
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	75

77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "صناعة القرار" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	12
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الدافعية" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	13
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "المساءلة" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	14
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	15
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "وضوح الهدف" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.	16
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الرضا الوظيفي" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.	17
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "اتخاذ القرار" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة مرتبة تنازلياً.	18
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "النمو المهني" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.	19

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "تفويض السلطة" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.	20
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الإبداع" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.	21
92	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة (الشفافية الإدارية) ومجالاتها والدرجة الكلية لاستبانة (التمكين الإداري) ومجالاتها.	22
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير الجنس.	23
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة.	24
98	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة.	25
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	26
102	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	27
104	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	28

106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.	29
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمستويات متغير الخبرة.	30
108	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للتمكين الإداري وفقاً لمتغير الخبرة.	31
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة "التمكين الإداري" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	32
112	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة "التمكين الإداري" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	33
114	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	34

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
145	استبانة الشفافية الإدارية بصورتها الأولية.	1
149	استبانة التمكين الإداري بصورتها الأولية.	2
152	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبانتين.	3
153	استبانة الشفافية الإدارية بصورتها النهائية.	4
158	استبانة التمكين الإداري بصورتها النهائية.	5
162	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء الجامعة.	6
163	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء ناعور.	7
164	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء وادي السير.	8
165	كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لها.	9
166	كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لها.	10
167	كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لها.	11

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.

إعداد

إيمان عثمان حسين المصري

إشراف

الاستاذ الدكتور /عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة تكونت من (291) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان. ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان؛ الأولى لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية، والثانية لقياس درجة التمكين الإداري للمعلمين.

وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

- إن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية ودرجة ممارسة معلمي هذه المدارس للتمكين الإداري .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح "بكالوريوس فما دون" ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث و لمتغير المؤهل العلمي ولصالح "بكالوريوس فما دون" ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة.

الكلمات المفتاحية:

الشفافية الإدارية، التمكين الإداري، المدارس الثانوية الحكومية.

The Degree of Applying Administrative Transparency by Public Secondary School Principals in the Governorate of the Capital Amman and its Relation to the Administrative Empowerment Degree for Teachers from their Point of View.

Prepared by
Eman Othman Al-Masri

Supervised by
Prof. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of applying administrative transparency by public secondary school principals in the governorate of the capital Amman, and its relation to the administrative empowerment degree for teachers, from their point of view. To achieve this goal a proportional stratified random sample was drawn from the population of the study, consisted of (291) male and female teachers from public secondary schools in the governorate of the capital Amman to collect the data of the study, two questionnaires were used.

The first was to measure the degree of applying administrative transparency by public secondary school principals; the second was to measure the administrative empowerment degree for teachers. Validity and reliability of the two instruments were assured. The findings of the study were as the following:

- The degree of applying administrative transparency by public secondary school principals in the governorate of the capital Amman was high, from teachers point of view.
- The degree of practicing administrative empowerment by public secondary school teachers in the governorate of the capital Amman was high, from their point of view.
- There was a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of applying administrative transparency by public secondary school principals in the governorate of the capital

Amman, and the degree of practicing administrative empowerment by the teachers of these schools.

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying administrative transparency by public secondary school principals in the governorate of the capital Amman attributed to sex variable, in favor of the females, and to academic qualification variable, in favor of Bachelor and less category while there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience variable.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative empowerment by public secondary school teacher in the governorate of the capital Amman attributed to sex variable, in favor of the females, and to academic qualification variable, in favor of bachelor and less category while there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience variable.

Keywords:

Administrative transparency, Administrative empowerment, public secondary schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة و أهميتها

مقدمة

تناط بالمؤسسات الحكومية في الدول كافة مسؤولية تحديد أهداف التنمية الشاملة لمجتمعاتها وعلى قدر كفاءة هذه المؤسسات وحسن أدائها لمهامها يتم تحقيق تلك الأهداف، ومن أهم تلك المؤسسات وأسماها المؤسسات التربوية والتي تقع على عاتقها مهمة إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل وقيادة مجتمعه للعالمية.

ونظراً لما تشهده البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات التربوية من تحديات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية ومعلوماتية كان لابد للإدارة التربوية من مواكبة هذه التغيرات والتأثير الإيجابي فيها من خلال الاهتمام بالملاكات الإدارية والتعليمية، وتفعيل دورها، وتجديد أدواتها وممارساتها العملية وبما يؤدي لتطوير المؤسسات التربوية والتعليمية ونجاحها في تحسين مخرجاتها.

وأوضح عبد العال (2010) أن هذه التغيرات، فرضت على العالم كله، دولٍ ناميةٍ أو متقدمةٍ، مراجعة نظمها التربوية واتخاذ القرارات اللازمة للإصلاح بلا تأخير لتطوير هذه الأنظمة وتجديدها حتى لا تصبح في يوم ما متأخرة عن الركب العالمي، فالتعليم والتعلم وتنمية الثروة البشرية من أجل تلبية الاحتياجات اللازمة للنهوض بأي دولة يعد الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة. وتدل المؤشرات أن الدول المختلفة بدأت في تطوير نظمها التربوية بحيث تتسم بالمرونة والتجدد والقابلية لاستيعاب المعرفة الجديدة وتسهم في تنمية المقدرات الأساسية للمتعلمين، وإذا كان تطوير التعليم في الدول المتقدمة أصبح في مقدمة أولوياتها، فمن الضرورة أن يحتل

تطوير التعليم في الدول العربية الرتبة الأولى لأي تطوير وإعطائه الدعم السياسي والمالي، مع التأكيد على أن تطوير التعليم وتطوير مناهجه الدراسية ليس مقصوراً على الدولة وحدها وإنما هو مسؤولية مشتركة ليشمل كل أصحاب الشأن، بما فيهم الطالب والأسرة والمجتمع والقطاع الخاص والمؤسسات المدنية المختلفة الذين هم بلا شك يتأثرون بنواتج النظام التربوي ومخرجاته .

وأشارت قطيشات (2010) إلى دور مدير المدرسة الذي يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، في تحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد، والجماعات، وتنسيق جهودها، وتوجيهها، في عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقويم بوصفه قائداً تربوياً تناط به مهمات حيوية . إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم ومقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير البرامج التعليمية بصفة خاصة والعمل التربوي بصفة عامة، وله دور فاعل في تحسين العملية التعليمية التعلمية .

وتظهر حاجة المدرسة إلى أسس سليمة وواضحة خاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة فيها، وقد بدأت الدراسات والبحوث تولي الاهتمام بقضايا إدارية حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والإدارة المفتوحة والإدارة التشاركية في المدارس، من أجل تحديد مهمات نظام الإدارة بكل مستوياته (الطويل، 2006).

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، فضلاً عن إسهامها في تنمية المنظمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا كثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشكلات الإدارية والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري والروتين

والمثل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة (اللوزي، 2000).

وأوضح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المشار إليه في المؤقت ومحمد ولدادوة (2007:16) أن مفهوم الشفافية يشير إلى " تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة؛ فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور".

لقد أضحى مفهوم الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الأنظمة كافة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاد يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ينبغي أن يسود جميع الأنشطة والوظائف والأعمال في المنظمات وأجهزتها الإدارية، باعتبار الشفافية أحد المقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في المجالات التنموية كافة. (Janssen, 2004)

وتتمثل مبادئ الشفافية الإدارية بتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة القرارات واتخاذها، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. (الطوخي، 2006)

وأشار الدوري وصالح (2009) إلى أن التمكين (Empowerment) يعد أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات العاملين وابتكاراتهم ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم . ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة إلى الأفكار الجديدة والمبتكرة فإن تمكين العاملين يصبح حاسماً لنجاح المنظمات وإن هذا النشاط الابتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم بإسلوب تقليدي .

ويعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشكلات وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وصنع القرارات، وإن زيادة هذا التوجه من قبل الإدارة عن طريق الشفافية الإدارية قد ينعكس في تمكينهم وزيادة فاعليتهم في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات لدى العاملين . مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

وأكد الطراونة (2006) على أن التمكين الإداري يرسخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعد الأساس الذي يُمكن العاملين من ممارسة عملهم على أكمل وجه وتحمل مسؤوليات وظيفتهم . ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات . ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة معينة يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله.

وأشار البلوي (2008:3) إلى "أن التمكين الإداري أصبح من المفاهيم التي تحتاج إلى بحث واستقصاء متعمق وذلك لمعرفة كيفية إسهامه في تطوير أداء المعلمين وذلك عن طريق

إطلاق ملكات التفكير الإبداعي لديهم لزيادة فاعلية العملية التعليمية عن طريق الموازنة بين مدخلات العمل التربوي ومخرجاته".

من الواضح أن الشفافية الإدارية وما ينتج عنها من تمكين إداري يعدان من المبادئ الإدارية الحديثة الأساسية التي لا يمكن لأي منظمة ومنها المدارس أن تعدّها ترفاً إدارياً أو شعاراً دون تطبيق وممارسة نظراً لأهميته، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية و درجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة هذه الدراسة من استقراء الباحثة للواقع الميداني التربوي وملاحظتها من خلال عملها معلّمة في إحدى المدارس الثانوية الحكومية تفاوتاً في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمفاهيم الإدارية الحديثة ومنها الشفافية الإدارية والتي من المتوقع أن تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين والذي ينعكس بدوره إيجاباً على بيئة المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية. ومن أهم الإجراءات التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية المدارس وجعلها أكثر إيجابية ومقدرة على مواجهة المشكلات الإدارية من فساد وترهل إداري هو تبني مبدأ الشفافية الإدارية وبقدر ما تمارس الإدارات مبادئ الشفافية الإدارية من مشاركة في المعلومات وتكافؤ الفرص والعدالة بين العاملين تزداد مقدرتها على العطاء والإبداع وتجنب المشكلات المتعلقة بإجراءات العمل. وذكر الراشدي (2007) أن أخلاقيات العمل في الإدارة العامة من الموضوعات التي نالت أهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين لما للموضوع من أهمية في تعزيز السلوك

الأخلاقي الإيجابي وأثره في الأداء المؤسسي، وأن هذه الممارسات الاخلاقية أتت لتعزيز الشفافية ومحاربة الفساد الإداري.

وقد أشار الطراونة (2006) إلى أن هناك بعض مديري المدارس لا يؤمنون بأهمية التغيير وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة والاستفادة منها في تحقيق التمكين الإداري للعاملين إذ أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم.

ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، فقد أظهرت هذه الدراسات الميزات الإيجابية التي يمكن أن تتحقق من خلال ممارسة الشفافية الإدارية والتمكين الإداري فقد أظهرت نتائج دراسة الشهري (2002) أن العاملين الأكثر رضا وتمكناً في وظائفهم يميلون إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنجاز والإنتاجية في مؤسساتهم ويتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر.

لهذا أوصت بعض الدراسات بإجراء مزيد من الدراسات حول الشفافية الإدارية وكذلك التمكين الإداري لما لهما من أثر في رفع مستوى المؤسسات. فقد دعت دراسة رمزي (2013) إلى ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية في مجال التشريعات والقوانين والأنظمة وإجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات. وأوصت دراسة الحشاش (2014) إلى ضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية وتعزيز الممارسات التي تقضي إلى تحقيقها، وسن القوانين والتشريعات التي تلزم العاملين بالتربية والتعليم على انتهاج الشفافية في كل عملياتهم الإدارية. ودعت دراسة الحسين (2012) إلى ضرورة العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل التمكين الإداري وممارسته وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة فيما بينهم. وأوصت دراسة البلوي (2008) بضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء لديهم.

لذلك جاءت فكرة هذه الدراسة كمحاولة لتقصي العلاقة بين الشفافية الإدارية والتمكين الإداري.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تمثلت في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وما علاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية ودرجة ممارسة معلمي هذه المدارس للتمكين الإداري؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة و المؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال تسليطها الضوء على مفاهيم إدارية حديثة مثل الشفافية الإدارية والتمكين الإداري والتي سعت المؤسسات المعاصرة للالتزام بها لما قد يكون لها أثر فعال في تحقيق أهداف هذه المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية. وتوضح أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- 1- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن العوامل التي تؤثر في ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس بحيث تتمكن إدارات المدارس من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور.
- 2- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارات المدارس بتطبيق الشفافية الإدارية في جميع التعاملات الإدارية من أجل تطوير المهمات الإدارية المختلفة..
- 3- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى في مراحل دراسية أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.
- 4- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في الاستفادة من وضع أسس وتعليمات جديدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية فيما يتعلق بممارسة الشفافية الإدارية وتمكين المعلمين إدارياً.

مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات من بينها ما يأتي:

الشفافية الإدارية: (Transparency)

عُرفت الشفافية بأنها "وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها بعضاً وموضوعيتها وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع" (حرب، 2011: 29).

وتُعرّف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها :

البيانات والمعلومات الواضحة والصريحة التي يتداولها العاملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان والمتعلقة بالتشريعات التربوية وسير العمل والممارسات الإدارية و تقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة الشفافية الإدارية التي طورتها الباحثة لهذه الغاية.

التمكين الإداري: (Empowerment)

عرفه المهيرت (2010) بأنه إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام مقدراتهم من خلال التدريب والثقة.

ويُعرّف التمكين الإداري إجرائياً بأنه :

الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة التمكين الإداري التي طورتها الباحثة والمستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للعام الدراسي 2016/2015

محددات الدراسة

- تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة و ثباتهما.
- تحددت نتائج هذه الدراسة بموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية .
- يكون تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للادب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية، والتمكين الإداري) فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة وكما يأتي.

أولاً . الأدب النظري

اشتمل الأدب النظري على الموضوعات الآتية:

1) الشفافية الإدارية

تبدو في الوقت الراهن أهمية وجود المدير التربوي العصري المؤهل لقيادة المدرسة بهدف زيادة فاعلية المؤسسة التربوية وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يحقق نمو القوى البشرية والاقتصادية، ومن ثم الدخل القومي وذلك انطلاقاً من توجه مستقبلي بأن الصراع القادم سيكون منافسة على الأداء المبدع والأفكار المبتكرة ، لذلك ظهر توجه عالمي لإعادة إعداد مدير المدرسة وتأهيله بما يتناسب مع المتغيرات العالمية والتحديات غير المسبوقة من خلال تبني مدخل اقتصاد المعرفة ومدخل الاحتياجات التدريبية للمديرين، ومن أهمها برنامج المدير العصري الذي يقدم طرقات فاعلة لتحديث أداء المديرين وتحسينه، إذ تناول البرنامج ما يحتاج المديرين إلى معرفته عن الإدارة الحديثة مثل التخطيط للعمل وأهمية إدارة الوقت وإدارة العاملين.(حسان والعجمي،2007). وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة ومواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة بالمنظمات (اللوزي،2002)

وتعد الشفافية بمفهومها الحديث في العلوم الإدارية والمحاسبية والاقتصادية من المفاهيم التي دخلت اللغة العربية حديثاً، فلم يكن مصطلح الشفافية وماله من دلالات لغوية حديثة معروفاً أو متداولاً في الأدبيات العربية الإدارية والمحاسبية إلا حديثاً مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية أو ما يعرف بـ : (Transparency International Organization) عند بداية تسعينيات القرن الماضي، عندما أسس الألماني بيتر آين (Peter Eigen) مع تسعة آخرين من خمس دول مختلفة هذه المنظمة التي تهدف إلى محاربة الفساد الإداري والمالي .(ميكلوري، 2003).

وأوضح الكيلاني وسكجها(2000:59) بأن الشفافية تعني "توفر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والنظم والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية ". وأشار أوليفر (Oliver,2004). إلى أن معظم قواميس اللغة تفسر كلمة الشفافية بالوضوح، والصراحة والنزاهة وعدم الغش. أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل . فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط؛ وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة.

أما اللوزي (2002) فرأى أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية .

وعرف أبو كريم (2005) الشفافية بأنها الوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال العمليات الإدارية مما يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة.

أما الربيعي (2005: 45) فقد عرفتها بأنها " إتاحة المعلومات للجمهور ووضوح الإجراءات والسياسات والقواعد والقوانين والقرارات وأنها في مجال الخدمة العامة واتخاذ القرار والسياسة العامة أداة لتقليل عدم التأكد وتساعد على القضاء على الفساد الإداري؛ أو هي نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع".

وعرفها الراشدي (2007) بأنها توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية.

وأوضح كل من الطراونة والعضايلة (2010) بأن الشفافية تمثل فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

كما عرفها بدح (2012) بأنها الوضوح الكامل للتشريعات والقواعد واللوائح، ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول إليها والتبسيط والوضوح في الإجراءات وآليات العمل وسهولة الاتصال.

ويمكن التوصل لتعريف لمفهوم الشفافية الإدارية من خلال ما سبق من تعريفات بأنه تبادل المعلومات وإتاحة استعمالها، وتوضيح الإجراءات والقوانين داخل المنظمة ومشاركة العاملين في صنع القرار من خلال قنوات اتصال مفتوحة والعدالة في المساءلة الإدارية مما يضمن دقة إنجاز الأعمال وجودتها.

أهمية الشفافية الإدارية

يُعد توافر الشفافية الإدارية شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالإدارة والأداء فينعكس بشكل إيجابي على تحسين المستوى المعيشي للأفراد والدخل القومي. ويمكن تحديد أهمية الشفافية الإدارية كما جاء في الربيعي (2005) في الأمور الآتية:

- تمنع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل.
 - تعمل على تضافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على مستوى القيادات الإدارية العليا؛ فضلاً عن إنجاز التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد.
 - تعزز مقدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة بها.
 - تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح.
 - تعمل على تحقيق التطور الإداري ، فضلاً عن أن لها دوراً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- وأشار الحشاش (2014) إلى أن أهمية الشفافية الإدارية تظهر من خلال ما يأتي:
- زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المؤسسة، فضلاً عن منح الجمهور ثقته بالمؤسسة.
 - تنعكس إيجاباً على مجموع العمليات الإدارية في المؤسسة، مما يسهم في تقدم المؤسسة.
 - وقيامها بواجبها على أكمل وجه.
 - كما أن المؤسسة المحققة للشفافية لا توجد فيها تلك البيئة الصالحة لنمو الفساد، فلا مجال لوجوده، بل تعد الشفافية أهم أداة في محاربتة.

كما تتضح أهمية الشفافية من خلال ما أوضحه الطوخي (2006):

إن أهمية تقرير الشفافية وتفعيلها كمبدأ عام في إدارة الشؤون العامة ، لا يمكن بأى حال حصر فوائده ، ذلك أن الأهداف التنموية والقضاء على الفقر ورفع المستويات المعيشية للشعوب وتحقيق الحكم والإدارة الديمقراطية وحماية حقوق الإنسان والإصلاح الإداري ، والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعليمي والابتكاري التطويري والوقاية من الفساد ونجاح الادارة فى أداء وظائفها بل والسلطتين التشريعية والقضائية وغيرها، أمور لا يمكن تحقيقها إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية والمشاركة فى إدارة كافة الشؤون العامة فى الدولة بكافة مؤسساتها بصفة عامة وأعمال الإدارة بصفة خاصة . ذلك أن سلطة التكتّم على حقائق الدولة ما هي إلا سلطة تدمير لتلك الدولة.

مزايا الشفافية الإدارية

أشار العثيم(2006) إلى أن مزايا الشفافية تتمثل في النقاط الآتية:

- الدقة والصدق عند تقديم المعلومة.
- بناء سلوك مقاوم للفساد وتوجيهه بشكل عقلاني ومنطقي.
- تحقيق معايير الشرف والنزاهة.
- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل.
- توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- المشاركة في صنع القرارات الإدارية الصحيحة .

وقد أضاف غنيمي (2011) مجموعة من المزايا ومنها ما يأتي:

- تؤدي إلى منع الإدارة من الاتجار بالمعلومات الداخلية في المنظمات ، وهذا من شأنه أن يمنع تحقيق مصلحة فئة معينة على حساب الفئات الأخرى.
- تفقد المعلومات المضللة أو الكاذبة التي قد تنتشر .
- تحارب الفساد، وبالتالي فهي تسهم بشكل إيجابي في جذب رؤوس الأموال والمستثمرين والتكنولوجيا مما يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة دخل الأفراد والدخل القومي.

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية

- يترتب على تطبيق الشفافية الإدارية العديد من الآثار الإيجابية على المنظمات الإدارية وعلى العاملين على حدٍ سواء ومن هذه الفوائد كما وردت في الراشدي (2007) ما يأتي.
- تقليل الصلاحيات الواسعة في عملية اتخاذ القرارات للإدارة مما يترتب عليه تخفيف درجة اللامركزية وتشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج.
- العمل على اختيار القيادات الإدارية التي تتصف بالأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة.
- العمل على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، إذ تتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية نحو أهداف العمل بتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين والتعامل معهم بشفافية خالية من التعقيد والروتين.

- يتمتع العاملون باستقلالية أكثر في أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد فيما يتعلق بأعمالهم أكثر مصداقية وشفافية.

شروط تطبيق الشفافية

لابد من توافر شروط مسبقة كي تحقق الشفافية أهدافها ومن هذه الشروط التي أشار إليها

حافظ (2011) ما يأتي:

1- الإعلان الوظيفي الملزم بأن أجهزة الوظيفة العامة والرقابة على الأداء الإداري والمالي

ومكافحة الفساد هي أجهزة مركزية مستقلة.

2- احترام المهمات والقرارات لمجالس الإدارة ولجان التنسيق ولا يجوز المساس بها كما أن

تعطيلها يجب أن يكون موضع مساءلة .

3- التأكيد على مبدأ إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظيفة تتصل بالمال

العالم.

4- إلزام كل دائرة بوضع برنامج للتطوير الإداري بها، بما في ذلك إجراءات العمل وخدمة

الجمهور.

5- تقديم الحوافز لحالات التميز والإبداع لدى الموظفين وعلى المستويات كافة .

مبادئ الإدارة بالشفافية

تعد هذه المبادئ مقاييس الأنظمة الوطنية والدولية التي تؤثر في حق حرية الاطلاع أو

الحصول على الوثائق الرسمية وهي قابلة للتطبيق على المعلومات التي تملكها المؤسسات

الحكومية في الدولة أو المؤسسات الحكومية المشتركة كالأمم المتحدة ومن هذه المبادئ كما أشار إليها الشيباب و أبو حمور(2011) ما يأتي:

المبدأ الأول: الكشف المطلق عن المعلومات

يجب أن تلتزم المؤسسات بكشف المعلومات ويحق لكل عضو في المجتمع الحصول عليها، وعلى الهيئات الرسمية التي تمتع عن تزويد أفراد المجتمع بهذه المعلومات أن تبرر رفضها وأن توضح أن المعلومات التي تمتع عن نشرها تأتي ضمن نطاق الاستثناءات المحدودة.

المبدأ الثاني: وجوب النشر

لا يعني حق الاطلاع على المعلومات تمكن أفراد المجتمع من طلب المعلومات وإنما يجب أن تنشر الهيئات والمؤسسات العامة الوثائق المهمة على نحو واسع.

المبدأ الثالث: الترويج لحكومة الانفتاح

بات من الضروري توعية أفراد المجتمع بحقوقهم والترويج لثقافة الانفتاح على الحكومة وهذه السياسة تختلف من بلدٍ لآخر، اعتماداً على تنظيم الخدمة المدنية، والالتزامات الأساسية لحرية الكشف عن المعلومات، ودرجة وعي أفراد المجتمع بحقوقهم.

المبدأ الرابع: نظام الاستثناءات المحدودة

يجب على المؤسسات الحكومية أن تستجيب لطلبات الكشف عن المعلومات إلا إذا كانت هذه المعلومات تقع ضمن دائرة الحكم المحدد للاستثناءات.

المبدأ الخامس: إجراءات تسهيل الوصول للمعلومات

يجب أن تعالج طلبات الحصول على المعلومات بسرعة وبدقة وبطريقة ملائمة.

المبدأ السادس: التكاليف

يجب أن تكون تكاليف الحصول على المعلومات غير باهظة بحيث يتاح لأي فرد في المجتمع الحصول عليها.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مبادئ الشفافية تقوم على حرية الوصول للمعلومات بكل سهولة ويسر ومن غير تعقيد ولا تكاليف باهظة وكذلك شمولية هذه المعلومات وإمكانية الاستفادة منها .

عناصر الشفافية الإدارية

اختلف الباحثون في مجال الشفافية على تحديد عناصر الشفافية الإدارية فقد أكد كل من الطراونة والعضايلة (2010) على عنصرين رئيسيين وهما العلنية والقانونية ؛ فالعلنية أول خطوة من خطوات الرقابة ويجب على الإدارات انتهاجها وتوفيرها بآليات متنوعة معتمدة في ذلك على وسائل الإعلام. وأما القانونية فتعتمد على النص القانوني الذي يتيح حرية الوصول للمعلومات من جهة ويوفر حق الرقابة والمساءلة من جهة أخرى مما يساعد في القضاء على مظاهر الفساد في المجتمع. أما السبيعي (2010) فقد ذكر أن أهم عناصر الشفافية الإدارية تتمثل في العلنية ، والوضوح ، والمصادقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية. وأن هناك مجموعة من الآليات التي يعتمد عليها لنشر الشفافية ومنها وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية والمؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع المدني والاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات التي تتيح للمواطن أن يتعرف إلى حقوقه وواجباته والإلمام بالأنظمة والقوانين .

مستويات الشفافية الإدارية

أشار عليان وجرار (1997) أن مستويات الشفافية الإدارية تتمثل في المستويات الآتية:

1. المستوى الذاتي

في هذا المستوى تتطلب شفافية الإجراءات الإدارية ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية ومنها: ضرورة العمل على توعية كل من الموظف والمواطن عن طريق البرامج التثقيفية حول طبيعة مهمات الدائرة وواجبات كل منها ومسؤولياته، وأما في المرحلة التالية يجب أن تثبت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك، وتفعيل الدور الإعلامي لإيضاح هذه الإجراءات.

أما شفافية التشريعات والقوانين فإنها تتطلب توافر عدة أبعاد ومنها إعلان الأنظمة والقوانين لجميع الموظفين والعاملين وضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين وعلى جميع المستويات، كما يجب اختيار العاملين على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية وضرورة تحديد واجبات الموظفين وحقوقهم و تشجيعهم على العمل كفريق واحد.

2. المستوى الشمولي

وفي هذا المستوى تتطلب الشفافية الإدارية التزاماً جاداً من الحكومة والإدارات بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وعقد لقاءات دورية بين الأجهزة المركزية في الإدارات العامة وأجهزة الرقابة وتوافر الحد الأعلى من الشفافية في هذه اللقاءات وإنشاء مراكز معلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعها العام والخاص وإقرار مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة.

حدود الشفافية الإدارية

تعني الشفافية حرية الوصول للمعلومات وإتاحة الفرصة للاطلاع على البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة ولكن هل يوجد ضوابط وحدود لنشر هذه البيانات؟ فقد ذكر الشيباب وأبو حمور (2011) أن الشفافية تثير بعض القضايا الحساسة التي يتعين التعامل معها بدقة ومنها:

- الخصوصية والسرية ، ترى بعض المؤسسات أنه من الضروري حجب بعض المعلومات لأسباب متنوعة كأن تشمل المعلومات المراد الحصول عليها معلومات عن شخص آخر يكون في نشرها إفساء أو تدخل في خصوصياته التي كفلها الدستور له. ويختلف تحديد من أين تبدأ حدود الخصوصية وأين تنتهي باختلاف سياسة الشفافية المتبعة في المجتمع، وكذلك باختلاف درجة الديمقراطية فيه، وكذلك انتهاج الحكومة النهج الديكتاتوري الذي يقوم على حجب المعلومات أو النهج لديمقراطي كالبلاد المتقدمة إذ أن مبدأ الشفافية أضحى لديهم من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها جميع أنظمة هذه الدول.

- الأمن القومي، إذ تفسر الدوائر الحكومية عدم إتاحة بعض المعلومات للمواطنين من منطلق السرية وحماية الأمن القومي من المخاطر.

المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية

تواجه الشفافية الإدارية مجموعة من المشكلات التي تعيق جني ثمارها على مستوى المؤسسات والدولة ومن هذه المعوقات كما ذكر السبيعي (2010) ما يأتي:

- عدم تفعيل نظام المساءلة.

- تدني مستوى الإفادة من نظام المعلومات والاتصالات.

- تدني مستوى دور وسائل الإعلام المتنوعة في توعية أفراد المجتمع بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية.

كما أورد اللوزي (2002) مجموعة من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيق الشفافية الإدارية لأهدافها وتتمثل في المعوقات الآتية:

- الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، مما يؤدي إلى تداخل أولويات تنفيذها.
- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والتعقيد في الإجراءات.
- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى ضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

يتضح من الأدب النظري أن الشفافية الإدارية تقوم على وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وأن من مداخل الشفافية الإدارية هو مدخل التمكين الإداري وهذا يتفق مع ما أشارت إليه المخلافي (2008) عندما عدت الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم إحدى القضايا المهمة والتي بدأ التركيز عليها حديثاً وتتضمن جملة العلاقات والممارسات والتعاملات وأنماط السلوك التي تتسم بالشفافية وتوفير مناخ تنظيمي صحي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية بما يضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف (Bogus Empowerment) للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

ب) التمكين الإداري

زاد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين فعد أحد أساسيات الإدارة الحديثة وكان الدافع من وراء ذلك هو تحول المنظمات من الأمر والتحكم إلى التمكّن والتعلّم (عقيلي، 2005). والتمكين Empowerment مفهوم إداري حديث يعني منح أفراد المنظمة في جميع المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، الثقة بمقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، من خلال تأهيلهم تأهيلاً مناسباً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل رضاهم النفسي عن عملهم، في إطار من المقدرّة على تحمل المسؤولية التي تعني تقديم إجابات مقنعة للمسؤول الأعلى حول اتخاذ قرار ما، والقابلية للمساءلة Accountability التي تعني استعداد متخذ القرار للإجابة عن سؤال لماذا اتخذت هذا القرار إذا ما وجه إليه من أي من المتأثرين بقراره، وفي جو من الشفافية Transparency التي تعني الوضوح والنزاهة للحيثيات التي يتخذ القرار بناءً عليها.

وعليه يتطلب تمكين العاملين في سائر المنظمات، بما فيها المؤسسات التربوية، تزويد المُمكنين بالتأهيل الكافي لوظائفهم وتعهدهم ببرامج تدريبية مستمرة بعد التأهيل والانخراط في العمل، مع قدر من الثقة بقراراتهم (الجهني، 2011) وقد أشارت سبرانتيزر (Sprenitzer, 2007) إلى أن أكثر من (70%) من المنظمات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها.

مفهوم التمكين Empowerment

التمكين هو إقرار الشيء وتثبيته في مكان، و يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكّن الإنسان. والناظر في موارد هذا اللفظ، يميز مستويين من التمكين. الأول خاص بالتمكين في الأرض ويكون حسي مادي يتم فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض، والمقدرة على جعلها موطناً له ومستقراً لمعاشه، ولذلك جاء ذكر "المعاش" في

مع التمكين في الأرض، قال تعالى: {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ} [سورة يوسف، الآية:56]، {وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ} [سورة الأعراف، الآية: 10]، أي ما يضمن الاستمرار في الحياة من طعام وشراب ولباس ونحوه. ويدخل في هذا المستوى تمكين المال والقوة والأولاد. والثاني معنوي، يتم فيه تمكين الدين والأمن للإنسان: {وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ} [سورة النور، الآية:55]، وهذا مستوى من التمكين يحوز بموجبه الإنسان على أهم الأسس الداعمة للحياة الكريمة، وهي الدين بكل القيم الروحية والخلقية والاجتماعية التي ينطوي عليها، والأمن الذي يضمن له ممارسة سائر حقوقه الطبيعية . وبوجود هذين المستويين من التمكين، يرتبط الجانب المادي بالجانب الروحي في حياة الإنسان، ولا يصبح إعمار الأرض وصلاحها مقتصرًا على ضمان الرفاه المادي وتحصيل مستوى العيش الريعدي، بل أيضاً، ضمان الأمن النفسي والروحي. (زمرد،2016).

أما من الناحية الإدارية فقد تعددت التعريفات التي تناولت التمكين وفقاً لتعدد الباحثين والمجال الذي يعملون به فقد عرفه جوتسك وديفيز (Goetsck & Davis, 1997) بأنه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة . وعرفه أفندي (2003) بأنه إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات. أما براون وهرفري (Brown&Harvery,2006:41) فقد عرفا التمكين بأنه "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على انسجام حاجات الأفراد وأهدافهم" .

وأوضح المغربي (2005) أن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها المقدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويتفاعلون في العمل

من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم المنظمة وغاياتها.

أما حمود واللوزي (2008) فقد عرفا التمكين بأنه المقدرة على إنجاز الأداء الذي يؤدي إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وإزالة سبل الرقابة البيروقراطية واعتماد الرقابة بالثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز.

وأوضح عساف (2015) أن التمكين يعني منح سلطة أكبر في مجال العمل من خلال إحساس الفرد بالمسؤولية تجاه نتائج العمل بعد عملية التفويض واستعمال المهارات والنفوذ لتهيئة بيئة العمل المناسبة.

وتعرفه الباحثة بأنه عملية منظمة تهدف إلى منح العاملين حرية أداء الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة ضمن مناخ تنظيمي يضمن الثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية وتنمية أداء العاملين ومهاراتهم والتحفيز والإبداع وسيادة روح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حدٍ سواء.

مفاهيم إدارية ذات علاقة بالتمكين الإداري

أ) التمكين الإداري وتفويض السلطة

يختلف مفهوم التمكين (Empowerment) عن مفهوم التفويض (Delegation) ذلك أن مفهوم التفويض يعني أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها تمكنه من إصدار قرارات مستقلة دون الرجوع إلى الرئيس. فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أنه يعد حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي قد تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين الإداري فهو أكثر شمولية ولا نهاية له بل يستمر مع بقاء الموظف في منظمته، إذ أن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات سيكونون هم

المسؤولين عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي ينسجم مع أهداف منظماتهم" (المعاني، 2013:141).

إن التمكين عملية إدارية، تكتمل بتوافر عناصر بيئية وبشرية ومتطلبات أخرى، حتى يحقق التمكين أهدافه. فالتفويض يساعد على زيادة مقدرة الأفراد وتدريبهم ومن ثم تمكينهم من القيام بواجباتهم بصورة ذات جودة عالية، وهو يعني توزيع الصلاحيات على الأفراد، بينما التمكين يعني تحمل الأفراد العاملين للمسؤولية الكاملة (اللوزي، 2010).

ب (التمكين الإداري والجودة الشاملة.

عرّف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال مشاركة المديرين والموظفين وذلك باستخدام الطرق الكمية والأدوات الإحصائية بغية تحسين العملية الإدارية بشكل مستمر (المخلافي، 2007).

وذكر السلمي المشار إليه في المعاني وعريقات والصالح وجرادات (2011:214) أن معظم أدبيات إدارة الجودة الشاملة عدت اندماج العاملين، وتمكينهم والقيادة الإدارية، والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة ، وأن الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية وممكنة، قادرة على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملها وتحمل مسؤوليتها، ولا بد للقيادة الإدارية من بناء ثقافة تنظيمية مناسبة، من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة من خلال الالتزام بتحقيق رضا المستهلك.

ويستنتج مما سبق أن التمكين عنصر أساسي لإستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

أهمية التمكين الإداري

إن تبني المنظمات لفلسفة التمكين الإداري تحقق العديد من المزايا على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة فقد ذكر المعاني (2013) أن أهمية التمكين تتمثل بما يأتي:

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتقليل التكاليف وزيادة المقدرة التنافسية .
- زيادة فاعلية الاتصال بين المنظمة والمستفيدين.
- إشباع حاجات الفرد وتحسين مقدرته على مقاومة ضغوط العمل.
- خفض نسبة دوران العمل .
- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادأة والالتزام بروح الفريق وتنمية شعوره بالمسؤولية.
- زيادة الولاء للمنظمة.

أما المغربي(2007) فقد ذكر أن من مزايا تحقيق التمكين ما يأتي:

- تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل المعرفة ما بين الرؤساء والعاملين.
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- دعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم.
- تقبل العاملين للتغيير ما داموا قد شاركوا فيه.

تمكين المعلمين

يُعد مفهوم التمكين الإداري Empowerment من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكلٍ خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير في تربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات. فقد عرف العمري وكمال (2011) تمكين المعلمين بأنه: استراتيجية إدارية تقوم على منح المعلمين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر مساعدة على ذلك.

ويعد النظام التربوي من أبرز الأنظمة تأثيراً في بنية المجتمع واقتصاده، فهو من يزود المجتمع بالموارد البشرية اللازمة لبنائه، لذلك صار لزاماً عليه أن يواجه هذه التغييرات المطردة

بتوظيف الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تكفل الإصلاح التربوي لجميع عناصر هذا النظام بعامة والمعلمين خاصة، لأنهم المسؤولون عن تنفيذ المهمات والأنشطة التعليمية، ويعد المعلم قائداً تربوياً كما هو المدير تماماً مما يحتم على المديرين توفير البيئة التي تدعم تمكين المعلمين بمنحهم الاستقلالية والسلطة لتحديد الأمور المتعلقة بعملهم ومدرستهم، مما ينعكس إيجاباً على المدرسة والمعلمين والعملية التربوية.

مبادئ التمكين

حدد ستر (Stirr) المشار إليه في الحراشة والهيبي (2006) سبعة مبادئ للتمكين الإداري مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower إذ يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي:

- 1- تعليم العاملين (E- Education) : ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها مما يؤدي بدوره إلى نجاحها .
- 2- الدافعية (M-Motivation) : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- 3- وضوح الغرض (P-Purpose): الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها لأن جوهر عملية التمكين الإداري هي استثمار الإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- الملكية (O-Ownership): من خلال تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد العاملين وامتيازاتهم، بحيث يتوافر لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم للمنظمة. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه .

واقترح ستر (Stirr) معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف أسماها (3As)

وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة الآتية وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز.

$$\text{Accountability} = \text{Achievement} + \text{Authority}$$

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحاً لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): قد تقود نتائج التمكين المنظمة إلى الطرائق الحديثة في أداء مهماتها، إذ أن البحث عن طرائق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

6- نكران الذات (E- Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها لاتصاف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري التقليدي المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة.

7- الاحترام (R-Respect): إن أساس التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عمليه التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة. والاحترام أيضا يعني العدالة بين العاملين لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

عناصر التمكين الإداري

تتمثل عناصر التمكين الإداري في مجموعة من المرتكزات الأساسية الواجب توافرها لنجاح

تطبيق مفهوم التمكين الإداري مثل تفويض السلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف

وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات، وهي عناصر مهمة تمثل مكونات التمكين الإداري

وقد تم التركيز على أربعة عناصر للتمكين الإداري وهي:

- التفويض Delegation:

وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم من عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف؛ فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. (الضمور، 2009)

-التدريب والتعلم (Training and learning):

يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية بما تتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات. (راضي، 2010).

- الاستقلالية: (Autonomy) وهي الثقة بالعاملين وإعطاؤهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، كما تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد بعض المختصين أن التمكين الإداري هو منح العاملين المقدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب

حالة الضعف) عند تفويض الصلاحية)، ويزيد من شعور العاملين بالمقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال وفي حل مشكلات العمل. (الضلاعين، 2010).

- الدافعية: Motivation

هي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد وهي نابعة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهي سلوك إرادي طوعي وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وإن للحوافز المادية والمعنوية أثراً في دافعية الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالمقدرة الذاتية ويمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشكلات أينما تظهر، ويسهم التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الإنجاز والرغبة في تحمل المسؤولية، فالتمكين الإداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، وهو يمثل طرفاً مهماً يستخدمها المديرون لدعم دافعية العاملين (الضمور، 2009).

مداخل التمكين

إن المداخل التي ظهرت في مجال أدبيات الإدارة الإستراتيجية أو علم المنظمة والتي اهتمت بمعالجة مفهوم التمكين وأبعاده ومؤشرات قياسه، تحددت في مدخلين أساسيين هما:

أ- المنظور الهيكلي - الاجتماعي للتمكين

Social – Structural Empowerment Perspective

تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز هذا المدخل على الظروف السياقية (الهيكلية - الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل. وأن جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل

الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات، والمكافآت (حسن، 2001).

ب-المنظور النفسي للتمكين Psychological Empowerment Perspective

"يركز المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلاً من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا. فالتمكين هو تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل وهي: معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير" (Spreitzer,1995:1443)

وقصد بالتمكين مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين. (Spreitzer,Kizilos,&Nason 1997:680)

أساليب التمكين الإداري

هناك عدة أساليب أشار إليها المختصون في المجال الإداري لتحقيق التمكين الإداري من خلالها كما أشار اللوزي (2010) إلى بعض هذه الأساليب ومنها:

1-أسلوب القيادة، والذي يعتمد بشكلٍ أساسي على استخدام مناهج الفكر الإداري الحديث التي تؤكد أهمية الاستثمار في الأفراد العاملين من خلال تدريبهم وتوجيههم وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة واعية تقوم على اتباع السياسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وتنمية الرقابة الذاتية وهذا في حد ذاته تمكين للعاملين.

2- أسلوب تمكين الأفراد، ويتم تمكينهم من خلال تنمية مهاراتهم وإدراكاتهم بأهمية تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار فإذا تمكن الموظف من ذلك فيزيد من استثماره للمعلومات والسيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.

3- أسلوب تمكين الفريق فقد أكد الباحثون على أهمية التمكين الجماعي أو تمكين الفريق مما يعني بناء القوة وتطويرها وزيادتها عن طريق التعاون الجماعي والشراكة في العمل وتطوير مهارات الأعضاء ومقدراتهم.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين، أي ضرورة توافر الأسس التي تضمن نجاح عملية التمكين وتقوم على بعد القيادة والتعليم والرقابة والتشجيع المستمر.

مؤشرات قياس تمكين العاملين

ذكر المغربي (2005) أن هناك العديد من الصور التي يأخذها التطبيق العملي للتمكين والتي يمكن الحكم من خلالها على تعرف العاملين لمفهوم التمكين وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه واكتسابهم مهارة ممارسة التمكين في منظماتهم فقد أوضح بعض الباحثين أن صور التمكين تتمثل فيما يأتي:

1- المشاركة في المعلومات .

2- توجيه العاملين نحو حل المشكلات.

3- الشكل التكليفي.

4- استقلال المهمات.

5- الإدارة الذاتية.

كما أشار المغربي (2012) إلى الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد والمنظمة لقياس

سلوك التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ لتحقيقه ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب على العاملين استنساخها والتي تتمثل بما يأتي:

1- وضوح الغرض وبتلخيص في معرفة العاملون المطلوب منهم بوضوح، ومعرفة الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

2- الأخلاقيات وتتلخص في الاحترام والثقة التي يشعر بها العاملون و حب العمل والعمل بروح الفريق ومعنويات عالية .

3- العدالة والإنصاف والحيادية وتتمثل في اتسام الأفراد في المنظمة بالعدالة والوثوق بالقرارات التي تتخذها المنظمة.

4- الاعتراف والتقدير بتخصيص المردود المعنوي والمادي للعاملين عند إتقان العمل والإبداع.

5- العمل الجماعي والمشاركة ويلاحظ من خلال سيادة روح الفريق الواحد في المنظمة وعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم واهتمام الأفراد ببعضهم بعضاً.

6- الاتصالات الفعالة الواضحة والسريعة بين العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة بمنتهى الدقة والسرعة.

7- البيئة الصحية التي يتحمل فيها الأفراد ضغوط العمل وتوفير فرص التدريب والتطوير وشعور العاملين بأنهم جزء من المنظمة.

معوقات التمكين الإداري

على الرغم من أن استراتيجية التمكين انتشرت في كثير من منظمات العمل كونها من

الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى لتبنيها وتفعيلها والمنافسة من خلالها إلا أن بعض الدراسات

انتقدت التمكين الإداري للكلف الكثيرة التي تتحملها المنظمة جراء التوسع بالمهام وتطوير

العاملين وتدريبهم وأن التمكين الإداري يواجه مجموعة من المعوقات ومنها ما أشار إليه (الساعدي، 2011):

- عدم انسجام الأقوال مع الأفعال وما زالت كثير من القرارات والتصرفات التنظيمية بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا.

- عدم رغبة كثير من العاملين الانخراط في العمل الفرقي والذي يعد تقنية رئيسة للتمكين.

كما أوردت العبيديين (2004) عدداً من التحديات التي تواجه التمكين ومنها:

- ضعف مهارات العاملين وضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.

- وجود نظام قيادة تقليدية يحد من دور العاملين والاعتماد على نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف والحد من الإبداع.

- وجود مناخ تنظيمي غير صحي فينعكس سلباً على معنويات العاملين والذي يؤثر في أدائهم.

وأكد المعاني (2010) أن عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التمكين وحرص المديرين على

مناصبهم ورتابة الهيكل التنظيمي يشكل بدوره معوقاً أساسياً يقف في وجه التمكين وكذلك عدم عدالة نظام الحوافز في المنظمة يشكل عائقاً في وجه تقبل العاملين للتمكين.

ومن خلال دراسة مفهوم التمكين الإداري والأدب النظري المتعلق به تستخلص الباحثة مجموعة الإيجابيات التي يمكن تحقيقها من خلال تمكين المعلمين.

- استثمار أقصى طاقات المعلم الفنية والإدارية والشخصية بتدريبه وتحفيزه ليكون معلماً مؤهلاً خبيراً في مجال تخصصه مما ينعكس إيجاباً على طلبته.

- تقليل الأعباء عن الإدارات بمشاركة المعلمين لها في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

- تبني الإبداع والتطوير في بيئة المدرسة وتحقيق أهداف المدرسة.

- زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمدرسة ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

ثانياً. الدراسات السابقة ذات الصلة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وتم عرض هذه الدراسات العربية والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وحسب متغيري الدراسة (الشفافية الإدارية والتمكين الإداري) وعلى النحو الآتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الشفافية الإدارية.

أجرى هانكوك وهيلاول (Hancock & Hellawell, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطى من مستوى عميد كلية ورئيس قسم في إحدى الجامعات الحديثة بالمملكة المتحدة للشفافية من خلال تعاملهما مع الرؤساء والمرؤسين ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت مقابلة مع (11) عميد كلية ورئيس قسم كعينة من مجتمع الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمون وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات، إلا أنهم تعاملوا بطرائق سرية في بعض الأحيان على الرغم منهم نتيجة الحاجة إلى ذلك، كما أنهم عوملوا بطرائق سرية مشابهة من قبل إداراتهم العليا. وأن الثقة لها أثر على درجة السرية التي تمارسها الإدارة، وأن الميل نحو إخفاء الحقيقة الكاملة يظهر في ثلاث قضايا عامة هي: حرية تدفق المعلومات والاتصالات، والأخلاق التنظيمية المبنية على الثقة والمصادقية والعلاقات الشخصية والوظيفية للتعامل مع المستويات المختلفة، وبنية النظم المؤسسية وهيكلتها، وأن هناك بعض الإحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى نتيجة لعدم توفر الشفافية الكاملة، كانهدام الأمن الوظيفي، والشعور بخسارة الوضع الأكاديمي.

وهدفت دراسة سفينسون (Svensson,2007) إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامّة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

- تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، وتتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين، ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا، وتقليص إمكانيات التحيز وأنماط السلوك السلبية الأخرى، وتؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة.

وهدفت دراسة الطشة (2007) إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. وتم بناء استبانة تكونت من (66) فقرة وزعت على سبعة مجالات وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية كانت متوسطة وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في جميع مجالات الأداة ولصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنسية.

وأجرى عمایرة (2008) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية

والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين، فضلاً عن تعرف العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم وكل من الضغط النفسي والأمن النفسي الذي يشعر به العاملون في مديرياتهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (579) موظفاً من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4015) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين، وأن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة وأن مصادر الضغوط النفسية التنظيمية كانت أكثر تأثيراً من مصادر الضغوط النفسية الفردية، وأن العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم ومجالات الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين.

أما دراسة الشمري (2009) فقد هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وسيلة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة: - أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري "الجامعة، والرتبة الأكاديمية"، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

وهدفت دراسة عتوم (2009) إلى تعرف درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة عشوائية ممثلة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بلغ عدد أفرادها (334) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالات الأداة، وأن أكبر معوقات ممارسة الشفافية هي مركزية صنع القرار وشيوع ظاهرة المحسوبية والواسطة والتعقيدات البيروقراطية في عملية صنع القرار، ووجود تباين ظاهري لدرجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس يعزى لأثر متغير المركز الوظيفي.

وأجرت حرب (2011) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (205) من الإداريين والأكاديميين، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة وواقع الشفافية الإدارية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة، ولصالح جامعة الأزهر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي، ولصالح حملة الدكتوراة.

أما دراسة بدح (2012) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (47) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (93) رئيس قسم أكاديمي، اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة تتم بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ونوع الكلية.

وأجرى الحربي (2012) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (76) فرداً. أما أداة جمع المعلومات فتمثلت بالاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت متوسطة وجاء محور متطلبات الشفافية الإدارية بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية للأكاديميين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة هازلكورن (Hazelkorn, 2012) التعرف إلى الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينها. كما هدفت إلى اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي،

وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومدى مقدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، مثل : نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية ومبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين، وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي الأوروبي.

وأجرى رمزي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر المديرين والمشرفين في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل ونوع المؤهل و المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وتم تطبيقها على (16) مديراً و (206) مشرفين تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. و تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديرو المكاتب أنفسهم والمشرفون التربويون كانت بدرجة كبيرة .

- وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب الآتي :الفساد والمساءلة بالرتبة الأولى وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ثم إجراءات العمل فالشفافية في مجال المعلومات والبيانات.

- وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي، ولصالح تقدير مديري مكاتب التربية

والتعليم. وعدم جود فروق دالة إحصائياً حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي و لنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.

وأجرى الحشاش (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، وتم إعداد استبانتين، الأولى لتحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، والثانية لتحديد درجة أداء العاملين في هذه المديريات. وتكونت عينة الدراسة من (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة لمجال(الشفافية في اتخاذ القرارات، الشفافية في إجراءات العمل، الشفافية في نظم المعلومات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام.

وهدف دراسة الشمري (2014) إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط التسلسلي كانت مرتفعةً. وأن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط

الديمقراطي كانت متوسطةً، وأن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط المتسبب (المتساهل) كانت متوسطة، وأن مستوى الشفافية الإدارية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية وكانت هذه العلاقة سالبة مع النمطين التسلطي والمتساهل وموجبة مع النمط الديمقراطي.

أما دراسة التوجيهي (2015) فقد هدفت التعرف إلى مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى في العراق وتكونت عينة الدراسة من (347) مدرساً ومدرّسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ديالى للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين كان متوسطاً. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي في محافظة ديالى ومستوى ممارسة الشفافية الإدارية لديهم. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ديالى من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري

أجري العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق العاملين مفهوم التمكين الإداري في مختلف المنظمات، وفيما يأتي عرض للدراسات ذات الصلة بالتمكين الإداري.

أجرت موثلهاكو (Mothlhakoe, 2003) دراسة هدفت إلى تعرف تأثير التمكين في نجاح الإدارة المدرسية الإشرافية والتعليم الفعّال من خلال إجراء دراسة حالة في منطقة روستنبرج في شمال جنوب إفريقيا، وقد تناولت الدراسة مجموعتين من المدارس، الأولى ذات أداء منخفض والثانية ذات أداء عالٍ وهدفت دراسة الحالة لهذه المدارس إلى التحقق من سبب أداء بعض المدارس المرتفع وتفوقها على المدارس ذات الأداء المنخفض. وإثبات أن التعليم الفعّال يمكن أن يتم من خلال التمكين وأن إدارة المدرسة يمكن أن تكون ناجحة عندما يكون هناك التزام عالٍ. ولجمع البيانات تم تطوير استبانة ومقابلة. وتم تطبيق الأدوات على مجموعتين من معلمي المدارس ذات الأداء المرتفع والمدارس ذات الأداء المنخفض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الأسباب التي يرجع إليها الفرق في أداء النوعين من المدارس وهي: عدم الانضباط، وعدم الالتزام، ونقص التحفيز في بيئة التعلم، وأنماط القيادة الإدارية المطبقة في المدارس ونقص الدعم.

وهدفت دراسة جانسين (Janssen, 2004) إلى بحث العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين عدد أفرادها (206) معلمين من معلمي المدارس الثانوية في هولندا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وخلصت الدراسة إلى أن المشرفين في الإدارة العليا عادة ما يتابعون تنفيذ أهداف المنظمة والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الصراع بين هذين المستويين الإداريين يعيق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

وهدفت دراسة هانغ (Hung, 2005) إلى معرفة أثر تمكين معلمي المدرسة الابتدائية وأثر المتغيرات الوسيطة (العمر، والمؤهل العلمي، وحجم المدرسة) في الرضا الوظيفي في تايوان، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً في المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بينما لم توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية ما بين الأمن وهو أحد أبعاد الرضا الوظيفي والتمكين الإداري، ولم يكن هناك أثر للمتغيرات الوسيطة في التمكين الإداري.

أما دراسة ملحم (2006) فقد هدفت التعرف إلى مواقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة به، وتم إجراء مقابلات مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وأظهرت النتائج وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق، ووجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى وبين التحديات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

وهدف دراسة الطراونة (2006) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في جنوب الأردن وتم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (343) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في إقليم جنوب الأردن وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري ومستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

وأجرى العساف (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضائها جاء مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى

أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة التمكين والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة مجيبك (Mgbeke,2007) إلى تقييم اطلاع الإداريين على مفهوم تمكين الموظفين والتعرف إلى مزايا برنامج تمكين الموظف ومدى تطبيق البرنامج بشكل فعال، وتألقت عينة الدراسة من (270) موظفاً وتم استخدام المقابلات كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: رغبة الموظفين بالمشاركة في صناعة القرار وتطبيق السلطة الإدارية اللامركزية وعدم إدراك المسؤولين لمفاهيم التمكين الإداري مما أفقدهم المقدرة على تسهيل ممارسة الموظفين للتمكين الإداري.

وأجرى البلوي (2008) دراسة هدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف إلى تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وأعدمت الاستبانة اداة للدراسة وبلغ عدد أفراد العينة (372) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي كانا مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة راضي (2010) إلى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات. وقد وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية عدد أفرادها (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد، في جامعة القادسية في العراق. وقاد التوجه النظري إلى

استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

وهدف دراسة لـ (Lau, 2010) الكشف عما يمكن تقديمه عن طريق المشاركة في تمكين المرأة في التعليم العالي في باكستان واستخدم توجيه الأسئلة كأداة للحصول على المعلومات من خلال استجابات أعضاء الهيئة التدريسية والطالبات ووجهت الدراسة لعشر جامعات حكومية استجابت منها (1290) طالبة و(290) من أعضاء هيئة التدريس وتم إجراء مقابلة لعشرة أعضاء من هيئة التدريس وعشر طالبات، وأشارت النتائج إلى أن المشاركة في التعليم العالي تمكن المرأة للتأثير في عدد من الممارسات التمييزية في وقت واحد وبالتالي تنفيذ التغيير نحو الأفضل.

وأجرى أبو كريم (2011) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

أما دراسة الرقاد وأبو دية (2012) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق

هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية وكشفت نتائج الدراسة عن توافر درجة عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتوافر درجة متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي.

وهدفت دراسة الحسين (2012) إلى معرفة أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (38) سؤالاً وزعت على عينة مكونة من (100) فرد ممن هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ووجود أثر للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

أما دراسة وشاح (Weshah, 2012) فقد هدفت إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأردنية والاسترالية وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعات الأردنية في عمان وجامعة معهد ملبورن الملكي في ملبورن وتم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (188) معلماً من الأردن وأستراليا ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية كان متوسطاً وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة الطعاني والسويبي (2013) إلى تعرّف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وقد تكون أفراد الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام للعام الدراسي 2010/2009 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وأما دراسة الجرايدة والمنوري (2014) فقد هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، كما هدفت إلى معرفة أثر متغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري وقد تكون أفراد الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على تسعة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الخزاعلة (2014) إلى الكشف عن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان؛ الأولى لقياس مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. وأن درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمان كان متوسطاً من وجهة نظرهم وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة. ولم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) يعزى لمتغير السلطة المشرفة.

وهدفت دراسة الشرايعة (2015) إلى تعرف السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان، وتم تطوير استبانتين لجمع المعلومات ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً بشكل عام. وأن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستو ($a \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

أما دراسة عساف (2015) فقد هدفت إلى التوصل لرؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية وتم اختيار عينة عشوائية قصدية تكونت من (180) عضو هيئة تدريس وتم استخدام استبانة مكونة من (28) فقرة ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن إقبال الباحثين قد زاد بشكل كبير على دراسة موضوع الشفافية الإدارية والتمكين الإداري وخاصة في بداية القرن الحادي والعشرين مقارنة بالثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي. وقد تنوعت الدراسات السابقة سواء الدراسات العربية أم الأجنبية في أهدافها والمجتمعات التي طبقت عليها والعينات التي سحبت منها وكذلك أدوات الدراسة.

فقد تنوعت أهداف الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية إذ هدف بعضها إلى توضيح الخلفية النظرية للشفافية الإدارية ومتطلباتها القانونية وأدواتها مثل دراسة سفينسون (Svensson,2007) ودراسة حرب (2011). وهدف بعضها الآخر إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية والصعوبات التي تواجهها في الجامعات مثل دراسة الشمري (2009).

وهدف بعض الدراسات إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية في المؤسسات دون ربطها بأي متغير مثل دراسة هانكوك وهيلاول (Hancock& Hellawell,2003) ودراسة رمزي (2013) وهناك دراسات هدفت إلى دراسة درجة ممارسة الشفافية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة ومنها:

الضغط النفسي للعاملين مثل دراسة عمايرة (2008). والأنماط القيادية السائدة كما في دراسة الشمري (2014). وأداء العاملين كما في دراسة الحشاش (2014) و التخطيط التعليمي مثل دراسة التويجري (2015) .

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت التمكين الإداري فقد هدف بعضها إلى تعرف مفهوم التمكين مثل دراسة وشاح (2012)، وهدف بعضها إلى تحديد استراتيجيات تمكين العاملين والعوامل المؤثرة في التمكين مثل دراسة (Mothlhakoe, 2003) وهدف بعضها الآخر إلى معرفة موقف القيادات الأكاديمية من التمكين ودرجة تطبيق التمكين الإداري لديهم مثل دراسة ودراسة الجرايدة ومنوري(2014) ودراسة الشرايعه(2015).

وهناك دراسات هدفت إلى تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات مختلفة ومنها الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مثل دراسة البلوي(2008) ودراسة الحسين(2012) ودراسة الطعاني والسويعي (2013) والنمط القيادي السائد مثل دراسة الرقاد وأبو دية (2012) وبتغير الإبداع مثل دراسة راضي (2010) وبتغير المناخ الأخلاقي مثل دراسة الخزاعلة(2014) وفاعلية اتخاذ القرار كدراسة الطراونة (2006).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.

وفيما يتعلق بأحجام عينات الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية فقد تراوحت ما بين (11) عميد كلية ورئيس قسم في إحدى الجامعات بالمملكة المتحدة كما في دراسة هانكوك وهيلاول (Hancock & Hellawell, 2003) و(579) مديراً للتربية والتعليم كما في دراسة عمايرة (2008)، أما بالنسبة لأحجام العينات للدراسات التي تناولت التمكين الإداري فقد تراوح

عدد أفرادها ما بين (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا كما في دراسة جانسين (Janssen, 2004)، و(1580) طالبة وعضو هيئة تدريس كما في دراسة لاو (Lau,2010). أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (291) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان.

وقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي اعتمدت عليها للحصول على المعلومات فقد اعتمد بعضها أسلوب المقابلة مثل دراسة هانكوك وهيلول (Hancock & Hellawell,2003) . واستخدم معظمها الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

أما الدراسة الحالية فقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لتعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.

وأفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتطويرها واختيار عينة الدراسة ومنهج البحث وإعداد أداتي الدراسة وتطويرهما ومن ثم في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها ووصف أدوات الدراسة وكيفية تطويرهما وإيجاد صدقهما وثباتهما وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني (2016/2015) والبالغ عددهم (4682) معلماً ومعلمة وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم (2015/2014). موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية في محافظة

العاصمة عمان.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم، والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
لواء قصبة عمان	477	560	1037
لواء الجامعة	206	294	500
لواء سحاب	86	101	187
لواء القويسمة	206	350	556
لواء ماركا	488	608	1096
لواء وادي السير	180	235	415
لواء ناعور	108	163	271
لواء الجيزة	119	267	386
لواء الموقر	104	130	234
المجموع	1974	2708	4682

* إحصائية وزارة التربية والتعليم لعام (2015/2014).

استخدمت طريقتان لاختيار عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عنقودية عشوائية أولاً شملت

مديرية تربية لواء الجامعة ومديرية تربية لواء وادي السير ومديرية تربية لواء ناعور كما في

الجدول (2).

الجدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مديريات لواء الجامعة ولواء وادي

السير ولواء ناعور حسب الجنس.

المجموع	إناث	ذكور	المديرية
500	294	206	لواء الجامعة
415	235	180	لواء وادي السير
271	163	108	لواء ناعور
1186	692	494	المجموع

عينة الدراسة

بعد اختيار العينة العنقودية العشوائية تم اختيار عينة طبقية عشوائية باستخدام جدول

تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan,)

(1970)

واختيرت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة

ولواء وادي السير ولواء ناعور، إذ تكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمةً. كما في

الجدول(3)

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والجنس

المجموع	إناث	ذكور	المديرية
123	72	51	لواء الجامعة
112	58	44	لواء وادي السير
66	40	26	لواء ناعور
291	170	121	المجموع

أداتا الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم قامت الباحثة بتطوير استبانتيين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة تطبيق الشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والثانية لقياس تطبيق التمكين الإداري لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان، وذلك استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة:

أداة الدراسة الأولى: استبانة الشفافية الإدارية

هدف الأداة الأولى هو قياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية، وقامت الباحثة بتطويرها بعد الرجوع إلى استبانات الدراسات السابقة المتعلقة بالشفافية الإدارية مثل دراسة عميرة (2008) والطشة (2007) وعتوم (2009) ، فضلاً عن الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع.

صدق الأداة الأولى (استبانة الشفافية الإدارية)

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الشفافية الإدارية)، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية من الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط، والبالغ عددهم (12) محكماً كما في الملحق (2) وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات لموضوع الدراسة ، ومدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة لحذف أو تعديل، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم تعديل الفقرات التي وافق عليها (60%-70%) من المحكمين، وتم حذف الفقرات التي وافق عليها (50%) فأقل.

وقد تكونت فقرات استبانة الشفافية الإدارية بصورتها الأولية من (45) فقرة كما في الملحق (1). وبعد التحكيم أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (40) فقرة كما هو مبين في الملحق (3).

ثبات الأداة الأولى : (استبانة الشفافية الإدارية)

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، (استبانة الشفافية الإدارية) بطريقتين : الطريقة الأولى (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (35) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية أنفسهم، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.87) و (0.90)، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة الشفافية الإدارية

معامل ارتباط بيرسون	المجال	التسلسل
0.78	الحصول على المعلومات	1
0.83	الاتصال	2
0.79	الدافعية	3
0.87	صناعة القرار	4
0.90	المساءلة	5
0.81	العلاقة مع المجتمع المحلي	6
0.84	الدرجة الكلية للأداة ككل	

وفي الطريقة الثانية جرى استخدام معادلة كرونباخ- ألفا للاتساق الداخلي، وقد تراوحت قيم

معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.75 إلى 0.91) والجدول (5) يبين ذلك

الجدول (5)

قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الشفافية الإدارية باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا.

معامل الاتساق الداخلي	المجال	التسلسل
0.75	الحصول على المعلومات	1
0.82	الاتصال	2
0.82	الدافعية	3
0.84	صناعة القرار	4
0.91	المساءلة	5
0.83	العلاقة مع المجتمع المحلي	6

أداة الدراسة الثانية: استبانة التمكين الإداري

هدفت أداة الدراسة الثانية إلى قياس درجة التمكين الإداري للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والتي قامت الباحثة بتطويرها بعد الرجوع إلى استبانات الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري مثل دراسة الطراونة (2006) والعتيبي (2007) والضمور (2008) والحسين (2012).

صدق الأداة الثانية: (استبانة التمكين الإداري)

للتحقق من صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة التمكين الإداري)، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية من الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط، والبالغ عددهم (12) محكماً كما في الملحق (3). وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات لموضوع الدراسة، ومدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة لحذف أو تعديل، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم تعديل الفقرات التي وافق عليها (60%-70%) من المحكمين، وتم حذف الفقرات التي وافق عليها (50%) فأقل. وقد كانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (46) فقرة كما في الملحق (1) وأصبحت بعد التحكيم تتكون من (40) فقرة كما هو مبين في الملحق (3).

ثبات الأداة الثانية: (استبانة التمكين الإداري)

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية، (استبانة التمكين الإداري) بطريقتين: الأولى هي (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط

بيرسون ، وتراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.81) و (0.92) وقد عدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة (Nunnally&Bernstein, 1994)، والجدول (6) يبين هذه القيم.

الجدول (6)

قيم معاملات الثبات لاستبانة التمكين الإداري

التسلسل	المجال	معامل ارتباط بيرسون
1	وضوح الهدف	0.81
2	تفويض السلطة	0.83
3	اتخاذ القرار	0.87
4	النمو المهني	0.92
5	الإبداع	0.84
6	الرضا الوظيفي	0.82
	الدرجة الكلية للأداة ككل	0.86

وفي الطريقة الثانية جرى استخدام معادلة كرونباخ- ألفا للاتساق الداخلي، وقد تراوحت قيم

معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.78 إلى 0.90) والجدول (7) يبين ذلك .

الجدول (7)

قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة التمكين الإداري باستخدام معادلة كرونباخ-

ألفا.

معامل الاتساق الداخلي	المجال	التسلسل
0.81	وضوح الهدف	1
0.78	تفويض السلطة	2
0.87	اتخاذ القرار	3
0.90	النمو المهني	4
0.84	الإبداع	5
0.82	الرضا الوظيفي	6

وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة الوسيطة:

أ - الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى).

ب - المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات:

- بكالوريوس فما دون

- بكالوريوس + دبلوم عالي

- ماجستير فما فوق

ج - الخبرة: ولها ثلاثة مستويات

- أقل من خمس سنوات.
- خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات
- عشر سنوات فأكثر.

2-المتغيرات التابعة:

- أ- تطبيق الشفافية الإدارية
- ب- درجة التمكين الإداري.

إجراءات الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها قامت الباحثة بالإجراءات الآتية :

- تطوير أدوات الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء الجامعة. (الملحق 6)
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء ناعور. (الملحق 7)
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء وادي السير. (الملحق 8)

- كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة موجه إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لها. (الملحق 9)

- كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور موجه إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لها. (الملحق 10)

- كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير موجه إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لها. (الملحق 11)

- باشرت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وقد أرفقت بها تعليمات لكيفية الإجابة ومعلومات ديموغرافية عن المستجيبين تضمنت الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة.

- تحليل البيانات إحصائياً، وفقاً لأسئلة الدراسة .

- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس .

- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

- تم تحديد درجة الشفافية الإدارية ودرجة التمكين الإداري باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل} =$$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

$$2.33 = 1.33 + 1$$

وبذلك يكون المستوى كالاتي:

$$2.33 - 1 \quad \text{المستوى المنخفض}$$

$$3.67 - 2.34 \quad \text{المستوى المتوسط}$$

$$5 - 3.68 \quad \text{المستوى المرتفع}$$

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً :

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لتعرف دلالة معامل الارتباط .

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t - test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

4- تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وعلى النحو الآتي :

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: ما درجة تطبيق مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

والدرجة لمستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية،

حسب المجالات مرتبة تنازلياً والدرجة الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الحصول على المعلومات	3.95	0.75	1	مرتفعة
2	الاتصال	3.87	0.74	2	مرتفعة
3	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.79	0.79	3	مرتفعة
4	صناعة القرار	3.77	0.76	4	مرتفعة
5	الدافعية	3.75	0.80	5	مرتفعة
6	المساءلة	3.54	0.65	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.78	0.63		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.63). وجاءت جميع المجالات في الدرجة المرتفعة باستثناء مجال واحد جاء بدرجة متوسطة. فقد حصل مجال "الحصول على المعلومات" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.75)، وبمستوى مرتفع، يليه مجال "الاتصال" بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة مجال "الدافعية" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "المساءلة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة متوسطة. أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: مجال (الحصول على المعلومات).

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال

والجدول (9) يبين ذلك

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الحصول على المعلومات" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	0.93	4.14	يوفر المدير الفرصة للمعلمين للحصول على البيانات الضرورية لأداء أعمالهم.	1
مرتفعة	2	0.84	3.97	يوضح المدير القوانين والتعليمات الغامضة.	2
مرتفعة	3	0.95	3.95	يوضح المدير المهام الأدائية الخاصة بالمعلمين.	4
مرتفعة	4	0.99	3.95	يعقد المدير لقاءات دورية مع المعلمين لاطلاعهم على التشريعات التربوية المستجدة.	3
مرتفعة	5	1.02	3.91	يتأكد المدير من صحة البيانات المقدمة للمعلمين.	7
مرتفعة	6	1.05	3.87	يوضح المدير الإجراءات لإتمام مهام المعلمين دون تعقيد.	5
متوسطة	7	1.21	2.98	يقدم المدير تقارير دورية للجهات العليا عن عمل المدرسة بكل موضوعية.	6
مرتفعة		0.75	95.3	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (9) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "الحصول على المعلومات" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.75). وجاءت فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بالدرجة المتوسطة

فقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على " يوفر المدير الفرصة للمعلمين للحصول على البيانات الضرورية لأداء اعمالهم." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (2) التي تنص على " يوضح المدير القوانين والتعليمات الغامضة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يوضح المدير الإجراءات لإتمام مهمات المعلمين دون تعقيد."، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (6) التي تنص على " يقدم المدير تقارير دورية للجهات العليا عن عمل المدرسة بكل موضوعية." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة.

2: مجال (الاتصال).

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة ل فقرات هذا المجال والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الاتصال" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يستخدم المدير لغة واضحة عند اتصاله بالعاملين في المدرسة.	4.15	0.83	1	مرتفعة
14	يوفر قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء المجتمع المحلي.	3.89	0.99	2	مرتفعة
11	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم المختلفة.	3.87	1.08	3	مرتفعة
10	تتميز عملية الاتصال بين المستويات الإدارية والمعلمين بفاعلية.	3.86	0.94	4	مرتفعة
13	يحسن المدير الإنصات للمعلمين عند التحدث معهم.	3.84	0.95	5	مرتفعة
9	يستخدم المدير وسائل الاتصال المتنوعة لنشر البيانات المتعلقة بالمدرسة .	3.76	0.96	6	مرتفعة
12	يوفر المدير قنوات لتلقي اقتراحات المعلمين.	3.73	1.02	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.74		مرتفعة

يتبين من الجدول (10) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية

الإدارية في مجال "الاتصال" كانت مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.87) بانحراف معياري

(0.74). وجاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة، وحصلت الفقرة (8) التي تنص على " يستخدم

المدير لغة واضحة عند اتصاله بالعاملين في المدرسة." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4.15) وانحراف معياري (0.83)، وحصلت الفقرة (14) التي تنص على " يوفر قنوات اتصال

مفتوحة مع أعضاء المجتمع المحلي " على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت الفقرة (9) التي تنص على " يستخدم المدير وسائل الاتصال المتنوعة لنشر البيانات المتعلقة بالمدرسة "، بالرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (12) التي تنص على " يوفر المدير قنوات لتلقي اقتراحات المعلمين." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.02).

1- مجال العلاقة مع المجتمع المحلي

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	يتبادل المدير مع أعضاء المجتمع المحلي في المعلومات المهمة للطرفين.	3.92	0.92	1	مرتفعة
36	يحرص المدير على الاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من أعضاء المجتمع المحلي لتحسين أداء المدرسة.	3.84	0.96	2	مرتفعة
35	يعمل المدير على مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صناعة بعض القرارات التربوية.	3.80	0.91	3	مرتفعة
40	يولي المدير شكاوى المجتمع المحلي المتعلقة بشؤون مدرسته اهتماماً خاصاً.	3.78	1.09	4	مرتفعة
39	يتسم المدير بالعدالة في التعامل مع أعضاء المجتمع المحلي كافة.	3.75	1.10	5	مرتفعة
38	يشجع المدير المعلمين على الانفتاح على المجتمع المحلي.	3.73	1.09	6	مرتفعة
37	يشارك المدير أعضاء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	3.70	1.04	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.79		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة ، وحصلت الفقرة (34) التي تنص على " يتبادل المدير مع أعضاء المجتمع المحلي في المعلومات المهمة للطرفين." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.92). وحصلت الفقرة (36) التي تنص على " يحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من أعضاء المجتمع المحلي لتحسين أداء المدرسة " على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرة (38) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين على الانفتاح على المجتمع المحلي." بالرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.09) . في حين جاءت الفقرة (37) التي تنص على " يشارك أعضاء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة " بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.04).

4- مجال صناعة القرار

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال،

والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "صناعة القرار" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يعمل المدير على مشاركة المعلمين في تقدير حاجات المدرسة المادية والبشرية لصنع القرار المناسب.	3.95	0.93	1	مرتفعة
24	يتابع المدير عملية تنفيذ القرارات.	3.87	1.02	2	مرتفعة
26	يلتزم المدير بتطبيق مراحل صناعة القرار.	3.79	1.11	3	مرتفعة
21	يوفر المدير المعلومات اللازمة لصنع القرار.	3.77	0.99	4	مرتفعة
22	يشارك المدير المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	3.76	1.01	5	مرتفعة
23	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في عملية صنع القرار.	3.66	1.07	6	متوسطة
25	تتأثر عملية صنع القرار ببعض القوى داخل المدرسة.	3.60	1.11	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.77	0.76		مرتفعة

يتبين من الجدول (12) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية

الإدارية في مجال "صناعة القرار" كانت مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.77) بانحراف

معيارى (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وحصلت الفقرة

(20) التي تنص على "يعمل المدير على مشاركة المعلمين في تقدير حاجات المدرسة المادية

والبشرية لصنع القرار المناسب." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري

(0.93)، وبدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة (24) التي تنص على " يتابع المدير عملية تنفيذ

القرارات. " على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.02)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (23) التي تنص على " يشجع المديرالمعلمين على المشاركة في عملية صنع القرار." بالرتبة ما قبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (25) التي تنص على " تتأثر عملية صنع القرار ببعض القوى داخل المدرسة."، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة متوسطة أيضاً.

5- مجال الدافعية

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الدافعية" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يستخدم المدير أسسا واضحة لمنح المكافآت.	3.83	0.95	1	مرتفعة
18	يعتمد المدير سياسات تحفيزية عادلة مع المعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهماتهم بالشكل المطلوب.	3.78	1.04	2	مرتفعة
17	يمارس المدير النقد الموضوعي لتحسين انجاز المعلمين.	3.71	1.02	3	مرتفعة
19	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة.	3.70	0.96	4	مرتفعة
16	يعتمد المدير معايير موضوعية لتقييم المعلمين.	3.70	1.01	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.75	0.80		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "الدافعية" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المرتفعة، وحصلت الفقرة (15) التي تنص على " يستخدم المدير أسسا واضحة لمنح المكافآت " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.95) وحصلت الفقرة (18) التي تنص على " يعتمد المدير سياسات تحفيزية عادلة مع المعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهماتهم بالشكل المطلوب " على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرة (19) التي تنص على " يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة." والفقرة (16) التي تنص على " يعتمد المدير معايير موضوعية لتقييم المعلمين " بالرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.70) وانحرافين معياريين (0.96) و (1.01) على التوالي.

6- مجال المساءلة

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "المساءلة" لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يتبع المدير أسساً واضحة لمساءلة المعلمين.	3.93	0.96	1	مرتفعة
28	ينفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية.	3.81	0.93	2	مرتفعة
33	تعكس المساءلة البعد الأخلاقي لدى المدير.	3.78	1.00	3	مرتفعة
30	ينمي المدير الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.61	1.03	4	متوسطة
29	تطبيق نظام المساءلة على المعلمين لا يتم بعدالة.	3.31	1.20	5	متوسطة
31	تؤثر ظاهرة المحسوبية في تطبيق المساءلة على المعلمين.	3.24	1.25	6	متوسطة
32	يستخدم المدير المساءلة لتصفية الحسابات الشخصية.	3.12	1.32	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.65		متوسطة

يتبين من الجدول (14) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية

الإدارية في مجال "المساءلة" كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.65)،

وجاءت فقرات هذا المجال بالدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت الفقرة (27) التي تنص على

يتبع المدير أسساً واضحة لمساءلة المعلمين. " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (28) التي تنص على " ينفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية. " بالرتبة الثانية. بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (31) التي تنص على " تؤثر ظاهرة المحسوبية على تطبيق المساءلة على المعلمين " بالرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، أما الفقرة (32) التي تنص على " يستخدم المدير المساءلة لتصفية الحسابات الشخصية. " فقد جاءت بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.32)، وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: ما درجة ممارسة معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

والدرجة لمجالات ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين

الإداري من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً والدرجة الكلية، والجدول (15) يُبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	وضوح الهدف	3.91	0.70	1	مرتفعة
2	الرضا الوظيفي	3.84	0.76	2	مرتفعة
3	اتخاذ القرار	3.81	0.72	3	مرتفعة
4	النمو المهني	3.79	0.73	4	مرتفعة
5	تفويض السلطة	3.78	0.81	5	مرتفعة
6	الإبداع	3.47	0.61	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.83	0.65		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (15) إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية في محافظة

العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي

(3.83) بانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع المجالات بالدرجة المرتفعة، باستثناء مجال

واحد جاء بالدرجة المتوسطة وحصل مجال "وضوح الهدف" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.91)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة مرتفعة، بينما حصل مجال "الرضا الوظيفي" على

الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، في حين حصل

مجال "تفويض السلطة" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف

معياري(0.81) وبدرجة مرتفعة . أما مجال "الإبداع" فقد جاء بالرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة متوسطة .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال (وضوح الهدف)

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "وضوح الهدف" ، والجدول(16) يبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "وضوح الهدف" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تعليمات إنجاز العمل في المدرسة واضحة للمعلمين.	4.06	0.96	1	مرتفعة
6	يطور المعلمون أساليب العمل عندما تكون أهداف المدرسة واضحة.	3.97	0.89	2	مرتفعة
3	يعرف كل معلم الهدف من وراء عمله في المدرسة.	3.95	0.94	3	مرتفعة
7	يتحمل المعلمون مسؤولية أعمالهم عند معرفتهم أهداف عملهم جيداً.	3.94	0.92	4	مرتفعة
5	تتطلق جميع نشاطات المعلمين في المدرسة من رؤية المدرسة ورسالتها.	3.88	1.03	5	مرتفعة
2	رؤية المدرسة واضحة للمعلمين.	3.86	0.87	6	مرتفعة
4	يعرف كل معلم النتائج المتوقعة من عمله في المدرسة.	3.72	0.96	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.70		مرتفعة

يتبين من الجدول (16) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال (وضوح الهدف) كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة. وحصلت الفقرة (1) التي تنص على " تعليمات إنجاز العمل في المدرسة واضحة للمعلمين." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.96). وحصلت الفقرة (6) التي تنص على " يطور المعلمون أساليب العمل عندما تكون أهداف المدرسة واضحة. " على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.89). وجاءت الفقرة (2) التي تنص على " رؤية المدرسة واضحة للمعلمين." بالرتبة ما قبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.87) في حين جاءت الفقرة (4) التي تنص على " يعرف كل معلم النتائج المتوقعة من عمله في المدرسة." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.96)،

2- مجال "الرضا الوظيفي"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الرضا الوظيفي" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	يشعر المعلمون بأن جهودهم محل تقدير المدير .	3.92	0.90	1	مرتفعة
36	يوفر المدير الأمن الوظيفي للمعلمين .	3.84	0.81	2	مرتفعة
35	يقوم المناخ السائد في المدرسة على الثقة والاحترام المتبادل .	3.80	0.94	3	مرتفعة
40	يعمل المعلمون بروح الفريق الواحد في المدرسة .	3.78	0.92	4	مرتفعة
39	يشعر المعلمون بأنهم جزء من المدرسة .	3.75	1.03	5	مرتفعة
38	يمارس المعلمون أعمالهم بروح معنوية مرتفعة .	3.73	0.87	6	مرتفعة
37	يتبع المدير سياسات مرنة بما يشبع حاجات المعلمين .	3.70	0.96	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	0.76		مرتفعة

يتبين من الجدول (17) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "الرضا الوظيفي" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.76)، و جاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة، فقد حصلت الفقرة (34) التي تنص على " يشعر المعلمون بأن جهودهم محل تقدير المدير." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.90). ، وجاءت الفقرة (36) التي تنص على " يوفر المدير الأمن الوظيفي للمعلمين " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرة (38) التي تنص على " يمارس المعلمون أعمالهم بروح معنوية مرتفعة." بالرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.87) . وجاءت الفقرة (37) التي تنص على " يتبع المدير سياسات مرنة بما يشبع حاجات المعلمين." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.96).

3- مجال اتخاذ القرار.

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لإجابات معلمي المدارس الحكومية عن فقرات هذا المجال، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "اتخاذ القرار" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	تَمَكَّن المعلمين من اتخاذ القرارات المناسبة يحقق لهم فرصة إثبات مقدرتهم العالية التي يتمتعون بها.	3.95	0.93	1	مرتفعة
17	يتصف المعلم بالمقدرة على توقع النتائج المترتبة على كل بديل من أبدال القرار.	3.83	0.95	2	مرتفعة
19	يشتم المعلمون بالموضوعية عند اتخاذ القرارات.	3.78	1.04	3	مرتفعة
16	يتم تدريب المعلمين على الأساليب الصحيحة لاتخاذ القرار	3.77	0.88	4	مرتفعة
15	يزود المدير المعلمين بالبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.	3.71	1.02	5	مرتفعة
18	يُشجع المعلمون على اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمدير.	3.70	1.01	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	0.72		مرتفعة

يتضح من الجدول (18) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكن

الإداري في مجال "اتخاذ القرار" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.72)،

وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة، وحصلت الفقرة (20) التي تنص على " تَمَكَّن

المعلمين من اتخاذ القرارات المناسبة يحقق لهم فرصة إثبات مقدرتهم العالية التي يتمتعون بها."

على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت الفقرة (17) التي تنص على " يتصف المعلم بالمقدرة على توقع النتائج المترتبة على كل بديل من أبدال القرار." بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة (15) التي تنص على " يزود المدير المعلمين بالبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار." بالرتبة ما قبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.02) وجاءت الفقرة (18) التي تنص على " يُشجع المعلمون على اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمدير " بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.01).

4- مجال (النمو المهني).

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة ل فقرات هذا المجال، والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة ل فقرات مجال "النمو المهني" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يستفيد المعلمون من خبراتهم في حل المشكلات التي تواجههم.	3.93	0.96	1	مرتفعة
24	يساعد نظام المكافآت المستخدم في المدرسة على التطوير الذاتي.	3.87	1.02	2	مرتفعة
26	يسهم تمكين المعلمين من التوجه نحو الإشراف الذاتي .	3.79	1.11	3	مرتفعة
21	يتم تدريب المعلمين قبل تكليفهم بالمهام الإدارية حسب احتياجاتهم.	3.77	0.99	4	مرتفعة
22	يوفر المدير للمعلمين فرصاً للتطوير الذاتي.	3.76	1.01	5	مرتفعة
23	تساعد التشريعات الإدارية المعلمين على تطوير مهارات العمل.	3.66	1.07	6	متوسطة
25	يمتلك المعلمون الخبرات الكافية لأداء العمل.	3.60	1.11	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.79	0.73		مرتفعة

يتبين من الجدول (19) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "النمو المهني" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، فقد حصلت الفقرة (27) التي تنص على " يستفيد المعلمون من خبراتهم في حل المشكلات التي تواجههم " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.96)، ، في حين جاءت الفقرة (24) التي تنص على " يساعد نظام المكافآت المستخدم في المدرسة على التطوير الذاتي." بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.02). وحصلت الفقرة (23) التي تنص على " تساعد التشريعات الإدارية المعلمين على تطوير مهارات العمل.." على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (25) التي تنص على " يمتلك المعلمون الخبرات الكافية لأداء العمل." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة متوسطة.

5- مجال "تفويض السلطة".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال، والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "تفويض السلطة" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يتم تفويض المعلمين السلطة بناءً على أنظمة وزارة التربية والتعليم وتعليماتها.	4.15	0.83	1	مرتفعة
14	يشعر المعلمون بتحمل المسؤولية الشخصية عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم.	3.89	0.99	2	مرتفعة
11	يُمنح المعلمون السلطات الضرورية لمعالجة المشكلات الطارئة.	3.87	1.08	3	مرتفعة
10	يُمنح المعلمين السلطات اللازمة لإنجاز المهمات الموكولة لهم.	3.86	0.94	4	مرتفعة
13	يشجع المدير معلمي المدرسة على ممارسة الأدوار القيادية.	3.84	0.95	5	مرتفعة
9	يمنح المدير السلطة للمعلمين حسب المهمات المكلفين بها.	3.76	0.96	6	مرتفعة
12	يشعر المعلمون أنهم محل ثقة المدير عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم.	3.73	1.02	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.78	0.81		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (20) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "تفويض السلطة" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة، وجاءت الفقرة (8) التي تنص على " يتم تفويض المعلمين السلطة بناءً على أنظمة وزارة التربية والتعليم وتعليماتها." بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت الفقرة (14) التي تنص على " يشعر المعلمون بتحمل المسؤولية الشخصية عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم." بالرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.99). وجاءت الفقرة (9) التي تنص على " يمنح المدير السلطة للمعلمين حسب المهمات المكلفين بها."، بالرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.96). وجاءت الفقرة (12) التي تنص على " يشعر المعلمون أنهم محل ثقة المدير عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.02).

6- مجال "الإبداع".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الإبداع" لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يتقبل المعلم الأفكار الجديدة بمرونة.	3.81	0.93	1	مرتفعة
33	يثق المعلم بمقدرته على ممارسة نشاطات جديدة في المدرسة.	3.78	1.00	2	مرتفعة
30	يتلقى المعلم التشجيع المناسب عند تبني الأفكار الإبداعية التي تحقق أهداف عمله.	3.61	1.03	3	متوسطة
29	يحرص المعلم على تطبيق الأفكار الجديدة في العمل.	3.31	1.20	4	متوسطة
31	يتمتع المعلم بالمقدرة على حل المشكلات المدرسية بطرق غير مألوفة.	3.24	1.25	5	متوسطة
32	يتمتع المعلم بالحرية الكافية لاختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.	3.12	1.32	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.61		متوسطة

يشير الجدول (21) إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "الإبداع" كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال بالدرجتين المرتفعة والمتوسطة ، وجاءت الفقرة (28) التي تنص على " يتقبل المعلم الأفكار الجديدة بمرونة." بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (33) التي تنص على " يثق المعلم بمقدرته على ممارسة نشاطات جديدة في المدرسة." ، بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (31) التي تنص على " يتمتع المعلم بالمقدرة على حل المشكلات المدرسية بطرق غير مألوفة." بالرتبة ما قبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (32) التي تنص على " يتمتع المعلم بالحرية الكافية لاختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.32)، وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية ودرجة ممارسة معلمي هذه المدارس للتمكين الإداري؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة (الشفافية الإدارية) ومجالاتها والدرجة الكلية لاستبانة (التمكين الإداري) ومجالاتها ، والجدول (22) يبين ذلك:

الجدول (22)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة (الشفافية الإدارية) ومجالاتها والدرجة الكلية لاستبانة (التمكين الإداري)، ومجالاتها.

الدرجة الكلية	الرضا الوظيفي	الإبداع	النمو المهني	اتخاذ القرار	تفويض السلطة	وضوح الهدف	المجال
**0.73	**0.72	**0.35	**0.62	**0.65	**0.66	**0.69	الحصول على المعلومات
**0.77	**0.74	**0.36	**0.68	**0.68	**0.74	**0.71	الاتصال
**0.70	**0.70	**0.40	**0.63	**0.63	**0.60	**0.62	الدافعية
**0.78	**0.76	**0.47	**0.70	**0.69	**0.69	**0.71	صناعة القرار
**0.49	**0.49	**0.98	**0.47	**0.44	**0.42	**0.39	المساءلة
**0.82	**0.86	**0.41	**0.72	**0.69	**0.72	**0.76	الدرجة الكلية

(**) دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

يلاحظ من الجدول (22) أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة (الشفافية

الإدارية) والدرجة الكلية لاستبانة (التمكين الإداري) بلغت (0.82) وهي دالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.01)$ ، كما تراوحت قيم معامل الارتباط بين مجالات استبانة (الشفافية الإدارية) ومجالات

استبانة (التمكين الإداري) من (0.35) في مجال الإبداع إلى (0.98) في مجال المساءلة)، وجميع

هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الجنس كما تم استخدام الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحصول على المعلومات	ذكور	121	3.66	0.70	-5.889	*0.000
	إناث	170	4.15	0.71		
الاتصال	ذكور	121	3.66	0.72	-4.260	*0.000
	إناث	170	4.02	0.72		
الدافعية	ذكور	121	3.52	0.75	-4.155	*0.000
	إناث	170	3.91	0.81		
صناعة القرار	ذكور	121	3.53	0.79	-4.718	*0.000
	إناث	170	3.94	0.70		
المساعدة	ذكور	121	3.37	0.57	-3.865	*0.000
	إناث	170	3.66	0.67		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكور	121	3.56	0.76	-4.332	*0.003
	اناث	170	3.95	0.76		
الدرجة الكلية	ذكور	121	3.55	0.60	-5.449	*0.004
	إناث	170	3.94	0.61		

أظهرت النتائج في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية

الإدارية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية؛ إذ بلغت القيمة التائية (-5.449) وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.004$) ولصالح الإناث. كما أظهرت النتائج في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في جميع المجالات، إذ بلغت القيمة التائية (-5.889) لمجال (الحصول على المعلومات)، وبلغت (-4.260) لمجال (الاتصال)، وبلغت (-4.155) لمجال (الدافعية)، ولمجال (المساءلة) بلغت القيمة التائية (-3.865)، ولمجال (العلاقة مع المجتمع المحلي) بلغت (-4.332) وكانت الفروق لصالح الإناث في جميع المجالات .

الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول (24) يبين ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في

محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الخبرة	المجال
0.80	3.89	62	أقل من خمس سنوات	الحصول على المعلومات
0.72	3.95	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.75	3.97	116	من عشر سنوات فأكثر	
0.77	3.83	62	أقل من خمس سنوات	الاتصال
0.70	3.88	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.77	3.88	116	من عشر سنوات فأكثر	
0.85	3.76	62	أقل من خمس سنوات	الدافعية
0.75	3.70	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.84	3.78	116	من عشر سنوات فأكثر	
0.76	3.82	62	أقل من خمس سنوات	صناعة القرار
0.66	3.73	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.86	3.79	116	من عشر سنوات فأكثر	
0.65	3.44	62	أقل من خمس سنوات	المساءلة
0.54	3.56	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.73	3.58	116	من عشر سنوات فأكثر	
0.78	3.87	62	أقل من خمس سنوات	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.77	3.66	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.79	3.87	116	من عشر سنوات فأكثر	
0.64	3.77	62	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.58	3.75	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.68	3.81	116	من عشر سنوات فأكثر	

يبدو من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، فبالنسبة للدرجة الكلية حصل أصحاب فئة الخبرة من (من عشر سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.81). وجاء أصحاب فئة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.77)، في حين جاء أصحاب فئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائج التحليل كما في الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.809	0.212	0.119	2	0.237	بين المجموعات	الحصول على المعلومات
		0.560	288	161.286	داخل المجموعات	
			290	161.524	المجموع	
0.908	0.097	0.053	2	0.106	بين المجموعات	الاتصال
		0.551	288	158.638	داخل المجموعات	
			290	158.745	المجموع	
0.782	0.246	0.160	2	0.320	بين المجموعات	الدافعية
		0.651	288	187.360	داخل المجموعات	
			290	187.680	المجموع	
0.729	0.317	0.186	2	0.372	بين المجموعات	صناعة القرار
		0.588	288	169.242	داخل المجموعات	
			290	169.615	المجموع	
0.322	1.139	0.476	2	0.952	بين المجموعات	المساءلة
		0.418	288	120.379	داخل المجموعات	
			290	121.331	المجموع	
0.082	2.529	1.544	2	3.088	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.610	288	175.824	داخل المجموعات	
			290	178.912	المجموع	
0.742	0.298	0.120	2	0.239	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.401	288	115.601	داخل المجموعات	
				115.840	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة إذ بلغت قيمة "ف" (0.298) وبمستوى دلالة (0.742) للدرجة الكلية، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس لمجالات استبانة (الشفافية الإدارية) إذ تراوحت قيمة "ف" ما بين (0.097) و (2.529).

المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (26) يبين ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	المجال
0.74	4.11	176	بكالوريوس فما دون	الحصول على المعلومات
0.73	3.69	73	دبلوم عالي	
0.60	3.70	42	ماجستير فما فوق	
0.78	3.98	176	بكالوريوس فما دون	الاتصال
0.65	3.77	73	دبلوم عالي	
0.63	3.59	42	ماجستير فما فوق	
0.85	3.87	176	بكالوريوس فما دون	الدافعية
0.69	3.61	73	دبلوم عالي	
0.67	3.43	42	ماجستير فما فوق	
0.76	3.90	176	بكالوريوس فما دون	صناعة القرار
0.75	3.65	73	دبلوم عالي	
0.70	3.43	42	ماجستير فما فوق	
0.68	3.56	176	بكالوريوس فما دون	المساعدة
0.60	3.58	73	دبلوم عالي	
0.57	3.40	42	ماجستير فما فوق	
0.78	3.93	176	بكالوريوس فما دون	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.80	3.60	73	دبلوم عالي	
0.63	3.53	42	ماجستير فما فوق	
0.65	3.89	176	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية
0.60	3.65	73	دبلوم عالي	
0.51	3.52	42	ماجستير فما فوق	

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وفقاً

لمتغير المؤهل العلمي. فبالنسبة للدرجة الكلية، حصل المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.89)، وحصل أصحاب المؤهل العلمي (دبلوم عالي) على الرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.65). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي وجاءت نتائج التحليل كما في الجدول (27).

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
*0.000	11.551	5.997	2	11.995	بين المجموعات	الحصول على المعلومات
		0.519	288	149.529	داخل المجموعات	
			290	161.524	المجموع	
*0.004	5.728	3.036	2	6.073	بين المجموعات	الاتصال
		0.530	288	152.672	داخل المجموعات	
			290	158.745	المجموع	
*0.002	6.630	4.130	2	8.261	بين المجموعات	الدافعية
		0.623	288	179.419	داخل المجموعات	
			290	187.680	المجموع	
*0.000	7.848	4.383	2	8.766	بين المجموعات	صناعة القرار
		0.559	288	160.849	داخل المجموعات	
			290	169.615	المجموع	
0.317	1.155	0.483	2	.965	بين المجموعات	المساءلة
		0.418	288	120.366	داخل المجموعات	
			290	121.331	المجموع	
*0.001	7.664	4.521	2	9.041	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.590	288	169.871	داخل المجموعات	
			290	178.912	المجموع	
*0.000	8.278	3.149	2	6.297	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.380	288	109.543	داخل المجموعات	
			290	115.840	المجموع	

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (8.278) وبمستوى دلالة (0.000). كما اشارت نتائج الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في جميع المجالات باستثناء مجال "المساءلة" إذ بلغت قيمة "ف" (1.155) وبمستوى دلالة (0.317)، ولمعرفة لأية فئة من فئات متغير المؤهل العلمي تعزى الفروق ، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (28) يبين ذلك.

الجدول (28)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مستويات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
الحصول على المعلومات	بكالوريوس فما دون	4.11		*0.420	*0.410
	دبلوم عالي	3.69			-0.010
	ماجستير فما فوق	3.70			
الاتصال	بكالوريوس فما دون	3.98		0.205	*0.389
	دبلوم عالي	3.77			0.184
	ماجستير فما فوق	3.59			
الدافعية	بكالوريوس فما دون	3.87		0.260	*0.440
	دبلوم عالي	3.61			0.180
	ماجستير فما فوق	3.43			
صناعة القرار	بكالوريوس فما دون	3.90		0.247	*0.467
	دبلوم عالي	3.65			0.219
	ماجستير فما فوق	3.43			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بكالوريوس فما دون	3.93		*0.330	*0.400
	دبلوم عالي	3.60			0.069
	ماجستير فما فوق	3.53			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	3.89		*0.244	*0.373
	دبلوم عالي	3.65			0.133
	ماجستير فما فوق	3.52			

يتبين من الجدول (28) وجود فروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الادارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون عند مقارنته مع المؤهلين الآخرين. كما وجدت فروق في المجالات كافة تعزى لفئة بكالوريوس فما دون عند المقارنة مع فئة الماجستير فما فوق. فضلاً عن وجود فروق تعزى لفئة بكالوريوس فما دون عند مقارنتها مع فئة دبلوم عالي في مجال " الحصول على المعلومات " و " العلاقة مع المجتمع المحلي ".

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للتمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس كما تم استخدام الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (29) يُبين ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
وضوح الهدف	ذكور	121	3.68	0.70	-4.950	*0.000
	إناث	170	4.08	0.66		
تفويض السلطة	ذكور	121	3.53	0.83	-4.550	*0.000
	إناث	170	3.96	0.74		
اتخاذ القرار	ذكور	121	3.65	0.65	-3.298	*0.000
	إناث	170	3.92	0.74		
النمو المهني	ذكور	121	3.55	0.68	-5.014	*0.000
	إناث	170	3.97	0.72		
الابداع	ذكور	121	3.32	0.60	-3.292	*0.000
	إناث	170	3.59	0.73		
الرضا الوظيفي	ذكور	121	3.56	0.76	-4.332	*0.003
	إناث	170	3.95	0.76		
الدرجة الكلية	ذكور	121	3.60	0.65	-5.281	*0.004
	إناث	170	3.99	0.61		

أظهرت النتائج في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، فالنسبة للدرجة الكلية بلغت قيمة ت

(-5.281) وبمستوى دلالة (0.004). وكان الفرق لصالح الإناث، كما كانت القيم التائية دالة إحصائياً لجميع مجالات الدراسة تراوحت بين (-3.292 إلى -5.014) ولصالح الإناث أيضاً.

ب - متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة والجدول (30) يبين ذلك.

الجدول(30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الخبرة	المجال
0.69	3.96	62	أقل من خمس سنوات	وضوح الهدف
0.66	3.82	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.74	3.98	116	عشر سنوات فأكثر	
0.70	3.91	291	أقل من خمس سنوات	تفويض السلطة
0.82	3.76	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.73	3.73	113	عشر سنوات فأكثر	
0.88	3.85	116	أقل من خمس سنوات	اتخاذ القرار
0.81	3.78	291	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.77	3.85	62	عشر سنوات فأكثر	
0.63	3.73	113	أقل من خمس سنوات	النمو المهني
0.76	3.87	116	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.72	3.81	291	عشر سنوات فأكثر	
0.75	3.86	62	أقل من خمس سنوات	الابداع
0.66	3.69	113	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.79	3.86	116	عشر سنوات فأكثر	
0.73	3.79	291	أقل من خمس سنوات	الرضا الوظيفي
0.71	3.35	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.57	3.50	113	عشر سنوات فأكثر	
0.77	3.53	116	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.69	3.48	291	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.78	3.87	62	عشر سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (3.87) لفئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر)، يليه المتوسط الحسابي (3.53) لذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات)، وأخيراً المتوسط الحسابي (3.48) لذوي الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات).

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية تم استخدام

تحليل التباين الأحادي، كما يُبين الجدول (31).

الجدول(31)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للتمكين الإداري وفقاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.171	1.775	0.869	2	1.738	بين المجموعات	وضوح الهدف
		0.489	288	140.974	داخل المجموعات	
			290	142.712	المجموع	
0.507	0.681	0.448	2	0.895	بين المجموعات	تفويض السلطة
		0.657	288	189.199	داخل المجموعات	
			290	190.094	المجموع	
0.284	1.265	0.647	2	1.294	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		0.512	288	147.335	داخل المجموعات	
			290	148.629	المجموع	
0.153	1.890	1.012	2	2.024	بين المجموعات	النمو المهني
		0.535	288	154.223	داخل المجموعات	
			290	156.247	المجموع	
0.217	1.534	0.727	2	1.454	بين المجموعات	الإبداع
		0.474	288	136.443	داخل المجموعات	
			290	137.897	المجموع	
0.082	2.529	1.544	2	3.088	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.610	288	175.824	داخل المجموعات	
			290	178.912	المجموع	
0.198	1.629	0.695	2	1.390	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.427	288	122.920	داخل المجموعات	
			290	124.310	المجموع	

أشارت النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (1.629) وبمستوى دلالة (0.198). كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمجالات كافة.

ج- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة معلمي المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول

(32) يبين ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عمان للمتغير الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	المجال
0.72	4.02	176	بكالوريوس فما دون	وضوح الهدف
0.67	3.77	73	دبلوم عالي	
0.59	3.72	42	ماجستير فما فوق	
0.82	3.90	176	بكالوريوس فما دون	تفويض السلطة
0.79	3.62	73	دبلوم عالي	
0.74	3.59	42	ماجستير فما فوق	
0.73	3.91	176	بكالوريوس فما دون	اتخاذ القرار
0.70	3.69	73	دبلوم عالي	
0.63	3.60	42	ماجستير فما فوق	
0.76	3.88	176	بكالوريوس فما دون	النمو المهني
0.70	3.71	73	دبلوم عالي	
0.60	3.57	42	ماجستير فما فوق	
0.73	3.49	176	بكالوريوس فما دون	الإبداع
0.63	3.51	73	دبلوم عالي	
0.63	3.37	42	ماجستير فما فوق	
0.78	3.93	176	بكالوريوس فما دون	الرضا الوظيفي
0.80	3.60	73	دبلوم عالي	
0.63	3.53	42	ماجستير فما فوق	
0.67	3.94	176	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية
0.62	3.69	73	دبلوم عالي	
0.57	3.60	42	ماجستير فما فوق	

يتبين من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي . فبالنسبة للدرجة الكلية، حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.94)، وجاء أصحاب المؤهل العلمي (دبلوم عالي) بالرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69). في حين جاء أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي وجاءت نتائج التحليل كما في الجدول (33).

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
*0.006	5.189	2.482	2	4.964	بين المجموعات	وضوح الهدف
		0.478	288	137.748	داخل المجموعات	
			290	142.712	المجموع	
*0.013	4.447	2.847	2	5.694	بين المجموعات	تفويض السلطة
		0.640	288	184.400	داخل المجموعات	
			290	190.094	المجموع	
*0.009	4.804	2.399	2	4.799	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		0.499	288	143.830	داخل المجموعات	
			290	148.629	المجموع	
*0.025	3.746		2	3.962	بين المجموعات	النمو المهني
		0.529	288	152.286	داخل المجموعات	
			290	156.247	المجموع	
0.005	0.686	0.327	2	0.653	بين المجموعات	الإبداع
		0.477	288	137.244	داخل المجموعات	
			290	137.897	المجموع	
*0.001	7.664	4.521	2	9.041	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.590	288	169.871	داخل المجموعات	
			290	178.912	المجموع	
*0.001	6.868	2.829	2	5.659	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.412	288	118.651	داخل المجموعات	
			290	124.310	المجموع	

أشارت النتائج في الجدول (33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (6.868) وبمستوى دلالة (0.001). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في جميع المجالات باستثناء مجال الإبداع ولمعرفة لأية فئة من فئات متغير المؤهل العلمي تعزى الفروق ، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (34) يبين ذلك.

الجدول (34)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مستويات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
وضوح الهدف	بكالوريوس فما دون	4.02		*0.247	*0.295
	دبلوم عالي	3.77			0.048
	ماجستير فما فوق	3.72			
تفويض السلطة	بكالوريوس فما دون	3.90	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
	دبلوم عالي	3.62		0.273	*0.307
	ماجستير فما فوق	3.59			0.037
اتخاذ القرار	بكالوريوس فما دون	3.91	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
	دبلوم عالي	3.69		0.223	*0.315
	ماجستير فما فوق	3.60			0.092
النمو المهني	بكالوريوس فما دون	3.88	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
	دبلوم عالي	3.71		0.174	*0.309
	ماجستير فما فوق	3.57			0.135
الرضا الوظيفي	بكالوريوس فما دون	3.93	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
	دبلوم عالي	3.60		*0.333	*0.402
	ماجستير فما فوق	3.53			0.069
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	3.94	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
	دبلوم عالي	3.69		*0.244	*0.339
	ماجستير فما فوق	3.60			0.069

يتضح من الجدول (34) وجود فروق في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي " بكالوريوس فما دون" مقارنة بالمؤهلين الآخرين في الدرجة الكلية. كما وجدت فروق في مجالي " وضوح الهدف" و " الرضا الوظيفي" لصالح بكالوريوس فما دون عند المقارنة مع " دبلوم عالي".

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة إضافةً إلى التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج وعلى النحو الآتي:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.63) . وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية على وعي بمفهوم الشفافية الإدارية ومبادئها وعناصرها وأن مديري المدارس ملتزمون بتطبيق أغلب هذه المبادئ لإدراكهم أن ممارسة الشفافية الإدارية سينعكس إيجاباً على مدارسهم من حيث سهولة الاتصال بالمعلمين ومعرفة كلٍ منهم الواجبات والحقوق الملقاة على عاتقه مما يسهم في نشر رؤية المدرسة ورسالتها بشكل واضح ويدفعهم لتوفير بيئة مدرسية آمنة مناسبة للتعلم، ومن الممكن أن يؤدي إلى بناء مناخ مدرسي فعال يؤدي إلى تكاتف جميع جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية وإقامة علاقات إيجابية تبادلية مع المجتمع المحلي ولهذا يبدو أن مديري المدارس على اطلاع بالمبادئ الإدارية الحديثة ومنها الشفافية الإدارية ويحرصون على تطبيقها في مدارسهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هانكوك وهيالول (Hancock& Hellawell,2003)، ودراسة سفينسون (Svensson,2007)، ودراسة بدح (2012)، ودراسة رمزي (2013)، ودراسة الحشاش (2014)، ودراسة (الشمري،2014).

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة عمايرة (2008)، ودراسة الشمري (2009)، ودراسة عنوم (2009)، ودراسة الحربي (2012)، ودراسة التويجري (2015)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة

مع ما توصلت إليه دراسة حرب (2011) التي أظهرت نتائجها أن الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية كان بدرجة مقبولة.

أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة "الشفافية الإدارية" فسيتم عرضها على النحو الآتي:

1- مجال الحصول على المعلومات.

أشارت النتائج في الجدول (9) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "الحصول على المعلومات" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.75). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس واهتمامهم بتوضيح التعليمات الغامضة والتأكد من صحة البيانات من قبل الجهات المختصة قبل توفيرها للمعلمين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه وتُعزى أيضاً إلى العلاقات الإيجابية بين مديري المدارس والمعلمين والتي تتضح من خلال اللقاءات الدورية التي تجرى بينهم ويتم من خلالها توضيح الإجراءات الصحيحة لأداء الأعمال وكيفية القيام بها بسهولة ودون تعقيد .

2- مجال الاتصال

تبين من الجدول (10) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "الاتصال" كانت مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.74). وجاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة . وربما جاءت هذه النتيجة بسبب انتهاج المديرين سياسة الباب المفتوح مع المعلمين واستخدام المديرين لغة واضحة لا تقبل التأويل في أثناء اللقاءات بينهم وكذلك إظهار الاحترام والاهتمام بالمعلمين من خلال حرص المديرين على حسن الإصغاء للمعلمين وتقبل مقترحاتهم بكل رحابة صدر لأنهم يدركون أن بامتلاكهم لمهارات الاتصال الفعال سواء مع المعلمين داخل أسوار المدرسة أم خارجها بمشاركة المعلمين والمجتمع المحلي مناسباتهم مما يؤدي إلى صحة الفهم، ويساعد على التعاون، وإنجاز الأعمال بدقة وبالطريقة المطلوبة وكل ذلك يصب في مصلحة الطلبة وحدوث التعلم الفعال وتحقيق أهداف المدرسة وقد تعود هذه النتيجة إلى انتشار وسائل الاتصال الحديثة وإقتناع المديرين بأهمية مواكبة التطورات التي شهدتها هذا

العصر وأهمية إدخال وسائل التكنولوجيا إلى عملهم مما أدى إلى سهولة نشر بيانات المدرسة واطلاع المعنيين عليها والاستفادة منها .

3- مجال العلاقة مع المجتمع المحلي

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة نظراً لما يتميز به المدير من علاقات إيجابية مع أعضاء المجتمع المحلي لإدراكه أهمية دورهم في دعم المدرسة وتطويرها إذ يعمل على تبادل المعلومات التي تفيد الطرفين في بناء رؤية المدرسة ورسالتها وصناعة القرارات التربوية مما يساعد على إيجاد جو من الانسجام بين المدرسة والمجتمع المحلي مما يشجع المعلمين على استثمار بيئة المجتمع المحلي والانخراط في أنشطته المتنوعة التي تحقق أهدافهم التربوية وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى بعض الصفات الشخصية التي يتمتع بها المدير وأهمها العدالة والتعامل بلباقة مع أعضاء المجتمع المحلي واحترام الطرف الآخر وتقبله وتوفير قنوات مباشرة لتلقي اقتراحات وشكاوى أعضاء المجتمع المحلي وكذلك المشاركة في مناسباتهم المتنوعة مما يدفعهم إلى دعم المدرسة وتطويرها.

2- مجال صناعة القرار

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "صناعة القرار" كانت مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتبنون النمط الديمقراطي في الإدارة إذ يدركون أهمية الدور الذي يقوم به المعلمون في بناء شخصية الطلبة وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لقيامهم بمهامهم المستقبلية وهي تنمية المجتمع وتطويره لذلك يسعى مديرو المدارس إلى مشاركة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها لأنهم يدركون أن بمشاركة المعلمين في وضعها يدفعهم للتمسك بها وتعميمها وتطبيقها وانطلاق تدريسه وأنشطتهم من الرؤية والرسالة وبذلك تتوحد أهداف العاملين في المدرسة. وأشارت النتائج إلى أن تشجيع المدير المعلمين على المشاركة في عملية

صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المديرين بأن المعلمين بحاجة إلى تدريب على الطريقة الصحيحة لصناعة القرار ومراحل صناعته وأن هناك بعض الجماعات داخل المدرسة تؤثر في صنع القرار سلباً أو إيجاباً تبعاً لمصلحتها وربما لارتفاع الذاتية عند مديري المدارس.

3- مجال الدافعية

أظهرت النتائج في الجدول (13) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "الدافعية" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المرتفعة، وقد تعود هذه النتيجة المرتفعة إلى الخصائص الأخلاقية التي يتمتع بها المدير إذ يتصف بالعدالة وعدم التمييز بين المعلمين وانتهاج الموضوعية في الحكم على الأمور ومنها عملية تقييم أداء المعلمين إذ تتم عملية التقييم بكل عدالة وشفافية فيضع المدير معايير تقوم على أسس واضحة ومعلن عنها مما يشكل حافزاً يدفع المعلمين للتنافس الشريف والعمل بجد، لهذا لا يشعر المعلمون بالظلم والتحيز عند منح المدير المكافآت لبعضهم ويحجبها عن بعضهم الآخر، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن المدير يمارس النقد البناء الإيجابي مع المعلمين عند عدم قيامهم بواجباتهم على أتم وجه من غير تجريح أو إنقاص من قيمتهم مما يدفع لنشوء علاقات زمالة واحترام وتعاون بين المدير والمعلمين الأمر الذي يؤدي إلى إثارة دافعيتهم وتحفيزهم على الإنجاز والانطلاق لقيادة الطلبة وبالتالي تحقيق أفضل النتائج للعملية التربوية.

4- مجال المساءلة

يتبين من الجدول (14) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية في مجال "المساءلة" كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.65)، من المحتمل أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون أسساً واضحة للمساءلة لكنهم يتركون أمر تطبيقها لاجتهاداتهم وقناعاتهم الشخصية أو يقومون بطلب المشورة من بعض المعلمين مما يؤثر سلباً على علاقات الزمالة بين المعلمين، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى عدم العدالة في تطبيق نظام المساءلة كاستخدام المدير المساءلة بغير حق ولتصفية بعض الحسابات

الشخصية بينه وبين المعلمين لمعارضتهم سياسته في المدرسة مما ينعكس سلباً على علاقات المعلمين مع المدير ، لذلك يجب على وزارة التربية والتعليم التأكد من اطلاع المعلمين على أسس المساءلة وفهمها والتزام المديرين بها وإعطاء الفرصة للمعلمين لتقديم شكوى في حال وقوع ظلم عليهم من قبل المدير وتشكيل لجان موضوعية للتحقق من الشكاوى والعمل على تدريب المديرين على إجراءات المساءلة والتأكيد على تنمية الرقابة الذاتية عند المعلمين مما يؤدي إلى التقليل من المساءلة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: ما درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج في الجدول (15) إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.65)، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لما يوفره مديرو المدارس من دعم للمعلمين بمنحهم الثقة والاستقلالية في أداء عملهم ووعي المديرين بأهمية تدريب المعلمين على اتخاذ القرارات المناسبة في عملهم، وقد تُعزى هذه النتيجة للروح المعنوية العالية التي يتحلى بها المعلمون مما يحقق الرضا الوظيفي لديهم وكذلك رغبة المديرين في تخفيف الأعباء الإدارية التي يقومون بها من خلال تدريب المعلمين على ممارسة هذه الأعمال مما يسهل من أداء مهماتهم وتفرغهم لأداء مهمات أخرى.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البلوي(2008)، ودراسة الطعاني والسويعي(2013)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات العساف(2006)، وأبو كريم (2011)، والرقاد وأبو دية(2012)، ووشاح (Weshah, 2012)، والجرايدة والمنوري(2014)، والخزاعلة(2014)، والشرايعة(2015) التي أظهرت نتائجها درجة أو مستوى متوسطاً لممارسة التمكين الإداري.

أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة "التمكين الإداري" فكانت المناقشة على النحو الآتي:

1- مجال وضوح الهدف

يتبين من الجدول (16) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال (وضوح الهدف) كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن تعليمات إنجاز العمل واضحة مما يسهل عليهم فهمها ومن المحتمل أن المعلمين يستطيعون تطوير أساليب العمل عندما تكون أهداف العمل واضحة لديهم لا لبس فيها وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على معرفة تامة بالنتائج المتوقعة من وراء عملهم في المدرسة مما يدفعهم لإنجاز أعمالهم بكل دقة وإتقان، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها على أرض الواقع، بربط عملية التعلم والأنشطة التي يقوم بها الطلبة بهما.

2- مجال الرضا الوظيفي

أشارت النتائج في الجدول (17) إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "الرضا الوظيفي" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.76)، وقد جاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة. ومن المُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى العلاقات الإيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين والتي تقوم على الاحترام المتبادل والثقة لذلك يشعر المعلمون بانهم محل ثقة المدير وتقديره مما يؤدي إلى زيادة التعاون بين المعلمين والعمل ضمن الفريق الواحد فترتفع الروح المعنوية للمعلمين فيشعرون أنهم جزء من المدرسة فيسود المناخ الصحي في المدرسة وهذا المناخ يؤدي دوراً أساسياً في إشباع حاجات

المعلمين وتحقيق الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي فيزيد انتماؤهم للمدرسة وغرس هذا الانتماء عند الطلبة أيضاً .

3- مجال اتخاذ القرار

يتضح من الجدول (18) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "اتخاذ القرار" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بتزويد المعلمين بالبيانات الضرورية لاتخاذ القرار ومن المحتمل أنه يتم تدريب المعلمين سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة على الطريقة الصحيحة لعملية اتخاذ القرار والتركيز على الأبدال المقترحة والنتائج المتوقعة على كل بديل ، وربما يشجع مديرو المدارس المعلمين على اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بواجباتهم دون الرجوع للمدير وذلك لتقنتهم بموضوعيتهم وتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتهم مما يحقق للمعلمين فرصة إثبات الذات ورفع روحهم المعنوية.

4- مجال النمو المهني

أظهرت النتائج في الجدول (19) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "النمو المهني" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.73)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب المعلمين على مجموعة من المهارات في اثناء العام الدراسي، وربما جاءت بسبب ترشيح مدير المدرسة مجموعة من المعلمين للتدريب حسب احتياجاتهم مما يوفر لهم الفرصة لاكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم لأداء عملهم على أكمل وجه. وتوفر فرص التطوير الذاتي لهم ومساعدتهم في حل

المشكلات التي تواجههم من خلال الخبرات المكتسبة مما يزيد من نموهم المهني ويصبحوا خبراء في مجال تخصصاتهم وكذلك في الأعمال الإدارية.

5- مجال تفويض السلطة

يُلاحظ من الجدول (20) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "تفويض السلطة" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتقنون بمعلميهم فيعملون على منحهم بعض السلطات بالرجوع إلى قوانين وزارة التربية والتعليم وتعليماتها حسب المهمات الوكولة إليهم ومن المحتمل أن تُعزى هذه النتيجة إلى ممارسة بعض المديرين للقيادة الديمقراطية ورغبتهم في إعداد صف ثانٍ من القيادة داخل مدارسهم تفوض إليها السلطة في الحالات الطارئة كغياب المدير أو إنشغاله بأمر أساسي لا يمكن لأحد أن يحل مكانه فيها.

6- مجال الإبداع

يشير الجدول (21) إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري في مجال "الإبداع" كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.61)، وقد تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى أن بعض المعلمين لا يتقبلون الأفكار الجديدة بمرونة بل يرفضونها قبل تطبيقها للحكم على صحتها، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى عدم تلقي بعض المعلمين التعزيز والتشجيع المناسب عند أداء أعمالهم بالشكل المطلوب مما يسهم في خفض ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس سلباً على مقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم أو تواجه الطلبة على حد

سواء، ومن المحتمل أن بعض المعلمين يواجهون بالرفض عند تبنيهم أفكاراً إبداعية وأيضاً وعدم توافر البيئة المناسبة لاحتضان المبادرات الإبداعية لذلك يتوجب على مديري المدارس الانتباه لهذا الأمر والعمل على تشجيع معلميه وزيادة ثقتهم بهم وبأنفسهم وترك المجال للمعلمين تأدية أعمالهم بالطريقة المناسبة لهم ما دامت لا تخالف التعليمات ولا تؤدي إلى ضرر بالطلبة وهذا بدوره يزيد من الإبداع عند المعلمين والطلبة والعملية التربوية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية ودرجة ممارسة معلمي هذه المدارس للتمكين الإداري؟

يلاحظ من الجدول (22) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية ودرجة ممارسة معلمي هذه المدارس للتمكين الإداري؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.82) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، كما تراوحت قيم معامل الارتباط بين مجالات استبانة (الشفافية الإدارية) ومجالات استبانة (التمكين الإداري) من (0.35 إلى 0.98). وهذا يعني أنه كلما زاد الوعي بتطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان يزداد مستوى ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري، وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ينخفض مستوى ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري.

ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى ما توفره الشفافية الإدارية من بيئة مناسبة لممارسة التمكين الإداري إذ تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة الناجحة في تطوير العملية التربوية نظراً لما تقدمه لمدير المدرسة من وضوح في سلوكه الإداري واتصال فعال مع العاملين في المدرسة وعلاقات إيجابية مع أعضاء المجتمع المحلي مما قد يسهل مهمته في تحقيق أهداف المدرسة وكذلك بما

يوفره التمكين الإداري للمعلمين من سهولة الحصول على المعلومات والمشاركة في صنع القرارات التربوية، وصياغة رؤية المدرسة ورسالتها ، وتحقيق نمو مهني وبالتالي الانطلاق نحو الإبداع مما قد يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة وعلى النحو الآتي:

1- متغير الجنس

أشارت النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-5.449) وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.004$) وكان الفرق لصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات أكثر إلتزاماً بالقوانين والتشريعات وحرصاً على فهم إجراءات العمل واستيعابها لتفادي الوقوع بالخطأ وما يترتب على ذلك من مساءلة من قبل المديرات وإثبات مقدرتهن على تطوير الأداء والارتقاء بتحصيل الطالبات وتحقيق أهداف المدرسة مما يدفع المديرات إلى توفير المعلومات الضرورية للمعلمات للقيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه وكذلك توضيح الإجراءات وتبسيطها مما قد يؤدي إلى تحفيز المعلمات على توليهن مناصب إدارية أعلى ومن المحتمل أن مستوى التعاون بين المعلمات والإدارة أعلى من المعلمين وربما تعود هذه النتيجة إلى ميل بعض المديرين إلى الأسلوب التسلطي في العمل وقد لا يقوم المدير بتوضيح

التعليمات واستخدام لغة حوار غير واضحة وربما عدم اتباع العدالة عند تقييم المعلمين ومساءلتهم مما يُعزز النظرة لديهم أن المدير لا يطبق الشفافية الإدارية بالشكل المطلوب.

واختلفت هذه النتيجة مع دراستي الطشة (2007)، والتويجري (2015) في أن الفرق الذي يُعزى إلى متغير الجنس كان لصالح الذكور، وليس لصالح الإناث كما جاء في هذه الدراسة.

2- متغير الخبرة

أظهرت النتائج في الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة إذ بلغت قيمة "ف" (0.298) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.742)$. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى كون المعلمين من أصحاب الخبرات المختلفة يدركون ماهية الشفافية الإدارية والممارسات الدالة على تطبيقها في المنظمات ومنها المدارس وربما يعود ذلك إلى اطلاع المعلمين على المستجدات الإدارية الحديثة وأهمية تطبيقها بشكل فعال مما يضمن نجاح هذه المنظمات.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات بدح (2012)، ورمزي (2013)، والحشاش (2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة. واختلفت مع دراسات: الطشة (2007)، والتويجري (2015) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة.

3- متغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (8.278) وبمستوى دلالة (0.000). ولمعرفة لأية فئة من فئات متغير المؤهل العلمي تعزى الفروق ، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. وأشارت النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية تُعزى لفئة بكالوريوس فما دون عند مقارنته مع المؤهلين الآخرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون هم الأكثر عدداً في المدارس ومن المحتمل أن المعلمين من أصحاب هذه الفئة أكثر اتصالاً بالمديرين واستفساراً عن القوانين والأنظمة والإجراءات الصحيحة لتأدية مهماتهم لذلك قد يظهر أنهم يدركون الممارسات الدالة على الشفافية أكثر من غيرهم وربما تعود هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين من أصحاب المؤهلات العالية يميلون إلى تأدية أعمالهم دون الرجوع للمدير والقوانين نظراً لشعورهم بالأهمية والمنزلة العلمية، وربما لا يرون هناك ضرورة للمشاركة وإبداء الرأي بهذا الموضوع. أو قد لا تكون اهتماماتهم مركزة في مجال العمل الذي هم فيه لأنهم قد يطمحون للانتقال إلى الجامعة التي يرون فيها المكان المناسب للمؤهل الذي حصلوا عليه، فلا يميلون للتعامل مع الآخرين أو التفاعل معهم.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الطشة (2007)، وحرب (2011)، والتوبجري (2015) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستنا الحربي (2012)، ورمزي (2013) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للتمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

1- متغير الجنس

أظهرت النتائج في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، فبالنسبة للدرجة الكلية بلغت قيمة ت (-5.281) وبانحراف معياري (0.39) ولصالح الإناث، كما كانت القيم الناتجة دالة إحصائياً لجميع مجالات الدراسة وقد تراوحت بين (-3.292 إلى -5.014) ولصالح الإناث.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن وعي المعلمات بماهية التمكين الإداري وأهميته أكثر من وعي المعلمين وذلك لأن المعلمات أكثر إلتزاماً من الذكور بتأدية الأعمال المطلوبة منهن بكل دقة وفي الوقت المحدد ، وربما يعود ذلك إلى ميل المعلمات للاستفادة من كل فرصة تقدم لهن لإظهار تميزهن وتفوقهن فلا يرفضن أي تكليف يصدر لهن من الإدارة بوصفه دليلاً على ثقة الإدارة بهن وتقديرهن ويساعد على نموهن المهني والحصول على مناصب إدارية عليا.

انفتحت هذه النتيجة مع دراسات الطراونة(2006)، ولاو(Lau,2010)، والطعاني والسويبي(2013)، والخزاعلة(2014). واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: البلوي(2008)، وابو كريم(2011)، ووشاح (Weshah,2012)، والجرايدة والمنوري(2014)، والشرايعة(2015).

2- متغير الخبرة

أشارت النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (1.629) وبمستوى دلالة (0.198). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين على اختلاف خبراتهم لماهية التمكين الإداري والممارسات الدالة عليه والمقدرة على الحكم على درجة التمكين التي تقدمها إدارات المدارس للمعلمين. وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي المعلمين بالأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الديمقراطية، والتشاركية، والإدارة التحويلية؛ لذلك فهم يطمحون أن تعمل الإدارات على تدريبهم وتحسين مهاراتهم التعليمية والفنية والإدارية مما يؤثر إيجاباً في رفع تحصيل الطلبة وتحقيق الأهداف التربوية. ومن المحتمل أن يؤدي تمكينهم إلى ترقيتهم و الحصول على مناصب إدارية عليا مما يحقق الرضا الوظيفي لهم. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة ليس من المتغيرات المؤثرة التي تحدث فرقاً أو اختلافاً في تقدير مستوى ممارسة المعلمين للتمكين الإداري، لأن هذه الممارسة هم الذين يقومون بها، وهم أدرى من غيرهم عند وصفها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: أبو كريم (2011)، وشاح (Weshah, 2012)، والطعاني والسويدي (2013)، والجرايدة والمنوري (2014)، والشرايعه (2015). واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه: دراستا الطراونة (2006)، والخزاعلة (2014).

3- متغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج في الجدول (33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (6.868) وبمستوى دلالة (0.001). ولمعرفة لأية فئة من فئات متغير المؤهل العلمي تعزى الفروق ، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية وأشارت النتائج في الجدول(34) إلى وجود فروق في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتمكين الإداري لصالح فئة المؤهل العلمي " بكالوريوس فما دون" مقارنة بالمؤهلين الآخرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون عادة ما يسعون إلى تطوير أنفسهم وتنمية مهاراتهم ومواكبة المستجدات في المجالات الإدارية والتربوية وقد يبدو أن أصحاب هذا المؤهل يحرصون على أداء أعمالهم على أكمل وجه وقبول السلطة المفوضة إليهم والمشاركة في صناعة القرارات التربوية ومن المحتمل أنهم يبادرون إلى التسجيل في الدورات التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم والتي من شأنها تطوير مستوى الأداء لديهم وتقليل الفجوة بينهم وبين أصحاب المؤهلات العالية. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن عدد المعلمين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون هم الأكثر في المدارس وكانت نسبتهم في عينة الدراسة أكثر من أصحاب المؤهلات الأخرى.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطراونة(2006)، ودراسة الخزايلة(2014). واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة البلوي(2008)، ودراسة ابو كريم(2011)، ودراسة الطعاني والسويعي(2013)، ودراسة الجرايدة والمنوري(2014).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للشفافية الإدارية كانت مرتفعة وعليه يوصى بالحفاظ على هذه الدرجة المرتفعة بتقديم الدعم والتشجيع لمديري هذه المدارس وتعميم هذه النتيجة على المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان.
- 2- أظهرت نتائج السؤال الثاني أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري كانت مرتفعة وعليه يوصى بتعزيز هذه النتيجة من خلال الحفاظ على استمرارية هذه الدرجة المرتفعة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل للمعلمين عن التمكين الإداري وتعميم هذه النتيجة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- 3- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- 4- إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل وسلوك المواطنة الصالحة، والانتماء المهني.

المراجع

المراجع

أ - المراجع العربية:

القرآن الكريم

أبو كريم، أحمد فتحي (2011). " درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، "مجلة رسالة التربية وعلم النفس، 38 (11-42)

أبو كريم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

أفندي، عطية (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

بدح، أحمد (2012). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 59 ، (7-32).

البلوي، محمد سليمان (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

التويجري، صائب إبراهيم عباس (2015). مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

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

الجهني، محمد فالح (2011). "تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا و متطلبات ومزالق"، مجلة المعرفة. استرجع بتاريخ 2016/2/15
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=380&SubModel=138&ID=951

حافظ، حازم محمد (2011). برنامج تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، ط1، القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

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

حرب، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012). "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية التربوية، 1، (2)، 308-341.

حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسن، رواية، (2001). السلوك في المنظمات ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحسين، صفاء (2012) "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 32 (79) 5- 81.

الحشاش، خالد سعد برهم (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى (2008). مبادئ إدارة الأعمال، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الخرزاعلة، أمل راضي دخيل (2014). مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الراشدي، علي (2007). الإدارة بالشفافية، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

راضي، جواد محسن (2010). "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1) 62-84.

الربيعي، خلود هادي عبود مختار (2005). تعزيز معطيات الشفافية في ظل ثقافة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات، (أطروحة دكتوراة، غير منشورة)، جامعة الموصل، نينوى، العراق.

الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزة (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 26 (5) 1191-1216.

رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر(2013).الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،المملكة العربية السعودية.

زمر، فريدة (2016). مفهوم التمكين في القرآن الكريم، ميثاق الرابطة العدد227 <http://www.mithaqarrabita.ma> استرجع بتاريخ 2016/3/21

الساعدي، مؤيد نعمة (2011). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1 ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

السيبي، فارس بن علوش (2010). دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،المملكة العربية السعودية.

الشرايعه، اميرة عبد الجليل صياح (2015). مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشمري، سالم بن مبارك (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشمري، مساعد عقاب (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشهري، علي (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشياب، أحمد محمد، وأبو حمور، عنان محمد(2011). مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الضمور، صفاء يوسف (2009) ، "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري :تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية. 36 (1) 78- 98 .

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

الضلاعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية 37 (1) 64-92.

الطعاني ،حسن أحمد والسويحي، سلطان (2013). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، دراسات، العلوم التربوية 40 (1) 15-30.

الطراونة ، رشا نايل والعضايلة، علي محمد (2010). "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية"المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 43-54.

الطراونة، إحسين أحمد (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطشة، غنيم حمود (2007) .درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

الطوخي، سامي، محمد(2006) . الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدنى الأداء والفساد إلى الشفافية والتسبب وتطوير الأداء البشرى والمؤسسي القاهرة:دار النهضة العربية.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان. عمان: مطبعة الجامعة الأردنية.

عبد العال، عنتر محمد أحمد(2010).إدارة التعليم في كل من الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر <http://khatab38.blogspot.com/search#!/tcmbck> استرجع بتاريخ 2016/3/3.

العبيدين، بثينة زياد حمد (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عتوم، يمنى احمد (2009).درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العتيبي، هلا جهاد (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

العثيم، أحمد (2006). الاقتصاديات العربية وقراءة في تقرير الشفافية ومخاطر غيابها. www.libyaforum.org استرجع بتاريخ 2016/3/27

العساف، حسين، (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.

عساف، محمود عبدالمجيد(2015). "رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية".العلوم التربوية،23،(2) 361-392.

عقيلي، عمر وصفي(2005).إدارة الموارد البشرية المعاصرة _ بعد استراتيجي، ط1. عمان دار وائل للنشر.

عليان، عبد الله، وجرار، أماني،(1997)، "الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية "الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن (الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة) ، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية،عمان الأردن، (348 - 356).

عميرة، عدنان خالد (2008). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط النفسي والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم،(أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العمري،أيمن أحمد، وكمال، نداء مصطفى(2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، دراسات، العلوم التربوية،38(2)467-479

غنيمي، سامي محمد احمد(2011). إطار مقترح لدور الشفافية في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في منظمات الأعمال_ دراسة إختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية،جامعة بنها،2(1) 1-68.

قطيشات، ليلي عبد الحليم (2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: دارمركز الكتاب الأكاديمي.

الكيلاني، سائدة، وسكجها، باسم (2000). نحو شفافية أردنية، عمان : مؤسسة الصحافة الأردنية .

اللوزي، موسى (2010). التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، ط1، عمان : زمزم وموزعون.

اللوزي، موسى (2002) . التنمية الإدارية ، ط1، عمان: دار وائل للنشر .

اللوزي، موسى (2000) . التنمية الإدارية المفاهيم ،الأسس ، التطبيقات ط1، عمان: دار وائل للنشر .

المخلافي، أمل (2006). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان ، الأردن.

المعاني، ايمن عودة (2010) الإدارة العامة الحديثة، ط1، عمان: دار وائل للنشر .

المعاني، ايمن عودة (2013) الإدارة العامة الحديثة، ط3، عمان: دار وائل للنشر .

المعاني، أحمد اسماعيل وعريقات، احمد يوسف والصالح، أسماءرشاد وجرادات، ناصر محمد سعود(2011). قضايا إدارية معاصرة، ط1، عمان : دار وائل للنشر .

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2012).الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2005).الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2007).المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

ملحم، يحيى (2006). "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة"، مؤتمر الابداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المؤقت، فاطمة، ومحمد،جبريل ولدادوة،حسن (2007). مساعلة العمل الأهل الفلسطيني، دراسات تقييمية ط1،القدس: منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان.

المهيرات، عماد علي(2010) أثر التمكين على فاعلية المنظمة،ط1،عمان: دار جليس الزمان.

ميكلوري، مارك، (2003). "إدارة الشفافية والمسؤولية المشتركة"، مؤسسة ماكدو.

وزارة التربية والتعليم، (2015/2014). إحصائية توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والجنس والمرحلة،عمان:الاردن.

ب - المراجع الأجنبية:

- Brown,D.R.&Harvery,D.(2006). *An experiential approach to organization development, 7thed* .Englewood Cliffs, NewJersey: prentice Hall.
- Goetsch,D.&Davis,S.(1997).*Arview of Quality management*, 3ed, Englewood Cliffs, NewJersey:prentice Hall.
- Hancock , N & Hellowell , D. E . (2003) ." Academic middle management in higher education : A game of hide and seek", *Journal of Higher Education Policy and Management*,.25 (1) 5-12.
- Hazelkorn, E. (2012). European Transparency Instruments Driving the Modernisation of European Higher Education, In S.Curaj et al .(eds).*Between the bologna process and national reform*,vol.1,1,Spring.
- Hung, C. (2005). A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan ,*DAI-A*,66(11).
- Janssen, O, (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the Relationship between employee empowerment and organizational commitment *Work & Stress*, 18(1):56-65
- Krejcie, R.V & Morgan, D . W.(1970). "Determining sample size for Vesearch activities *Educatioonal and Psychological Measurement*,30(3),607-610
- Lau, W .k .J. (2010). Higher education and empowerment in Pakistan,*Gender and Education*,23(1).29-45.
- Mandefrot, K .(2003). Empowerment in the new work: Aqualitative study of meaning and experience, Canadian Association for the study of Adult Education _ *On_line Proceedings, 2003*
- Mgbeke,D. M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria,*DA1-A*,68(3)-Retrieved.

- Norman, S.M. ,avolio,B.J. &Luthans,F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness,*The Leadership Quarterly*, 21(3),350-364.
- Nunally, J. C. &Bernstein,1.H. (1994). *Psychometric Theory* . New York; Mc Graw- Hill.
- Oliver, R. W.(2004) *What is transparency?*, New York: Mc Graw- Hill
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to Empowerment :Seven questions every leader should consider,*Organization Dynamics*, 26(20) 37- 49.
- Svensson,G.(2007).Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education, *International Journal of Public Sector Management*, 20 (2),118-133
- Spreitzer, G.M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, In The, *Hand book of Organizational Behavior*,C.Cooper.&J.Barling,Sage publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the Work place: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442– 1465.
- Spreitzer, .G. M. Kizilos, M. A. & Nason, S. w. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of Management*, 23, (5),679-704.
- Spreitzer, .G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of management Journal*, 39(2),483 – 504.
- Weshah, H.(2012). The perception of empowerment and delegation of authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A comparative Study, *European Journal of Social Sciences*, 31(3),359-375.

الملحقات

ملحق (1)

استبانة الشفافية الإدارية بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراستها الموسومة " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ومعرفة ودراية في هذا المجال. نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة . لبيان مدى ملاءمتها لهذه الدراسة . نرجو وضع ملاحظاتكم واقتراحاتكم بصدق فقراتها من حيث صلاحيتها وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح . علماً بأن أبدال الإجابة ستكون " دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً"

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

إيمان عثمان المصري

استبانة الشفافية الإدارية

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول : الحصول على المعلومات							
1	يوفر المدير الفرصة للمعلمين للحصول على البيانات الضرورية لأداء عملهم.						
2	يزيل المدير الغموض عن القوانين والتعليمات بتوضيحها للمعلمين.						
3	يعقد المدير لقاءات دورية مع المعلمين لاطلاعهم على التشريعات التربوية المستجدة.						
4	يوضح المدير المسؤوليات الخاصة بالمعلمين.						
5	يطبق المدير القوانين والتشريعات على جميع المعلمين دون تمييز بينهم.						
6	يبسط المدير الإجراءات لإتمام مهمات المعلمين دون تعقيد.						
7	يقدم المدير تقارير دورية للجهات العليا عن عمل المدرسة بكل موضوعية.						
8	يتأكد المدير من صحة البيانات المقدمة للمعلمين.						
المجال الثاني :الاتصال							
9	يتصل المدير مع المعلمين من خلال قنوات اتصال مفتوحة						
10	يستخدم المدير وسائل الاتصال المتنوعة لنشر البيانات المتعلقة بالمدرسة.						
11	تتميز عملية الاتصال بين المستويات الإدارية والمعلمين بسرعة.						
12	يعقد المدير لقاءات دورية مع المعلمين.						
13	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم المختلفة.						
14	يوفر المدير قنوات لتلقي اقتراحات المعلمين.						
15	يستخدم المدير لغة واضحة عند اتصاله بالعاملين في المدرسة.						
16	يحسن المدير الإصغاء للمعلمين عند التحدث معهم.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الثالث : الدافعية							
17	يستخدم المدير أسساً واضحة لمنح المكافآت.						
18	يعتمد المدير معايير موضوعية لتقييم المعلمين.						
19	يمارس المدير النقد الموضوعي لتحسين انجاز المعلمين.						
20	يتقبل المدير نقد المعلمين بإيجابية.						
21	يعمل المدير على تمكين العاملين لتحسين العملية التعليمية التعليمية.						
22	يعتمد المدير سياسات تحفيزية عادلة مع المعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهماتهم بالشكل المطلوب.						
23	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة.						
المجال الرابع: صناعة القرار .							
24	يعمل المدير على مشاركة المعلمين في تقدير حاجات المدرسة المادية والبشرية لصنع القرار المناسب.						
25	يوفر المدير المعلومات اللازمة لصنع القرار .						
26	يشارك المدير مع المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.						
27	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في عملية صنع القرار .						
28	يتابع المدير عملية تنفيذ القرارات.						
29	تتأثر عملية صنع القرار ببعض القوى داخل المدرسة.						
30	يلتزم المدير بتطبيق مراحل صناعة القرار .						
المجال الخامس: المساءلة							
31	يتبع المدير أسساً واضحة لمساءلة المعلمين.						
32	ينفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية.						
33	يشعر العاملون أن بعض المعلمين لا يطبق عليهم نظام المساءلة بعدالة.						
34	ينمي المدير الرقابة الذاتية لدى المعلمين .						
35	تؤثر ظاهرة المحسوبية في تطبيق المساءلة على المعلمين						
36	يستخدم المدير المساءلة لتصفية الحسابات الشخصية.						
37	تتمى المساءلة البعد الأخلاقي للمدير .						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال السادس: العلاقة مع المجتمع المحلي							
38	يشارك المدير أعضاء المجتمع المحلي في المعلومات المهمة للطرفين.						
39	يعمل المدير على مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صناعة بعض القرارات التربوية.						
40	يوفر المدير قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء المجتمع المحلي.						
41	يحرص المدير على الاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من أعضاء المجتمع المحلي لتحسين أداء المدرسة.						
42	يشارك المدير أعضاء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.						
43	يشجع المدير المعلمين على الانفتاح على المجتمع المحلي.						
44	يتسم المدير بالعدالة في التعامل مع أعضاء المجتمع المحلي كافة.						
45	يُعير المدير شكاوى المجتمع المحلي المتعلقة بشؤون مدرسته اهتماماً خاصاً.						

ملحق (2)

استبانة التمكين الإداري بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول : وضوح الهدف							
1	تعليمات إنجاز العمل في المدرسة واضحة للمعلمين.						
2	رؤية المدرسة واضحة للمعلمين.						
3	يعرف كل معلم الهدف من وراء عمله في المدرسة.						
4	يعرف كل معلم النتائج المتوقعة من عمله في المدرسة.						
5	يحتفظ المعلمون بسجلات عن الأعمال الموكولة إليهم.						
6	تنطلق جميع نشاطات المعلمين في المدرسة من رؤية المدرسة ورسالتها.						
7	يطور المعلمون أساليب العمل عند وضوح أهداف المدرسة.						
8	يتحمل المعلمون مسؤولية أعمالهم عند معرفتهم أهداف عملهم جيداً.						
المجال الثاني: تفويض السلطة							
9	يتم تفويض المعلمين السلطة بناءً على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم.						
10	يمنح المدير السلطة للمعلمين حسب المهمات المكلفين بها.						
11	يُمنح المعلمين سلطات كافية لإنجاز المهام الموكولة لهم.						
12	يُمنح المعلمون سلطات واسعة لمعالجة المشكلات الطارئة.						
13	يشعر المعلمون أنهم محل ثقة المدير عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم.						
14	يشجع المدير معلمي المدرسة على ممارسة الأدوار القيادية.						
15	يمنح المدير المرونة الكافية للمعلمين لإنجاز مهامهم.						
16	يشعر المعلمون بتحمل المسؤولية الشخصية عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الثالث: مجال اتخاذ القرار							
17	يزود المدير المعلمين بالبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.						
18	يتم تدريب المعلمين على الأساليب الصحيحة لاتخاذ القرار						
19	لدى المعلم المقدرة على توقع النتائج المترتبة على كل بديل من أبدال القرار.						
20	يُشجع المعلمون على اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمدير.						
21	يتسم المعلمون بالموضوعية عند اتخاذ القرارات.						
22	تمكن المعلمون من اتخاذ القرارات المناسبة يحقق لهم فرصة إثبات مقدرتهم العالية التي يتمتعون بها .						
23	يتحمل المعلمون مسؤولية أداؤهم عند اتخاذهم القرارات.						
المجال الرابع: النمو المهني							
24	يتم تدريب المعلمين قبل تكليفهم بالمهام الإدارية حسب احتياجاتهم.						
25	يوفر المدير للمعلمين فرصاً للتطوير الذاتي.						
26	تساعد التشريعات الإدارية المعلمين على تطوير مهارات العمل.						
27	يساعد نظام المكافآت المستخدم في المدرسة على التطوير الذاتي.						
28	يمتلك المعلمون الخبرات الكافية لأداء العمل.						
29	يساهم تمكين المعلمين من التوجه نحو الإشراف الذاتي .						
30	يعتمد المعلمون على خبراتهم في حل المشكلات التي تواجههم.						
المجال الخامس: الإبداع							
31	ينطلق المعلم لتحقيق أهداف المدرسة بدافع ذاتي.						
32	يتقبل المعلم الأفكار الجديدة بمرونة .						
33	يهتم المعلم بتطبيق الأفكار الجديدة في العمل.						
34	يتلقى المعلم التشجيع المناسب عند تبني الأفكار الإبداعية التي تحقق أهداف عمله.						
35	لدى المعلم المقدرة على تحليل المشكلات المدرسية.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الخامس: الإبداع							
36	لدى المعلم الحرية الكافية في استخدام الأسلوب المناسب لأداء العمل.						
37	لدى المعلم الثقة بمقدرته على ممارسة نشاطات جديدة في المدرسة.						
المجال السادس: الرضا الوظيفي							
38	يشعر المعلمون بأن جهودهم محل تقدير المدير .						
39	الجو السائد في المدرسة يقوم على الثقة والاحترام المتبادل						
40	يوفر المدير الأمن الوظيفي للمعلمين.						
41	يقف المدير إلى جانب المعلمين عند وجود مشكلة حتى يتم حلها.						
42	يتبع المدير سياسات مرنة بما يشبع حاجات المعلمين.						
43	يمارس المعلمون أعمالهم بروح معنوية مرتفعة.						
44	يشعر المعلمون بأنهم جزء من المدرسة.						
45	يعمل المعلمون بروح الفريق الواحد في المدرسة.						
46	يتم حل المشكلات عن طريق العمل ضمن الفريق الواحد.						

الملحق (3)

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبانتين.

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
الشرق الأوسط	إدارة تربية	أ.د. عبد الجبار البياتي	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. محمد النعيمي	2
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق تدريس	أ.د. محمود الحديدي	3
الشرق الأوسط	تكنولوجيا تعليم	أ.د. عبد الحافظ سلامة	4
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق تدريس	أ.د. غازي خليفة	5
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق تدريس	د. طلال أبو عمارة	6
الشرق الأوسط	إدارة تربية	د. ملك الناظر	7
الشرق الأوسط	إدارة تربية	د. محمد القداح	8
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أ.د. هاني الطويل	9
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أ.د. أنمار الكيلاني	10
الجامعة الأردنية	المناهج وطرائق تدريس	د. صالح عباينة	11
الجامعة الأردنية	أصول تربية	د. محمد القضاة	12

ملحق (4)

استبانة الشفافية الإدارية بصورتها النهائية



حضرة المعلم الفاضل

حضرة المعلمة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم" 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 الشفافية الإدارية.

2- استبانة التمكين 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.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

إيمان المصري

الجزء الأول : المعلومات العامة.

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب.

1. المؤهل العلمي :

بكالوريوس فما دون

دبلوم عالي

ماجستير فما فوق

2. الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من عشر سنوات

عشر سنوات فأكثر

3. الجنس :

ذكر

أنثى

ملاحظة:

الشفافية الإدارية: توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام

المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية، وتتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال داخل

المنظمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية.

التمكين الإداري: إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ

القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام مقدراتهم من خلال التدريب والثقة.

الجزء الثاني : استبانة الشفافية الإدارية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: الحصول على المعلومات						
1	يوفر المدير الفرصة للمعلمين للحصول على البيانات الضرورية لأداء عملهم.					
2	يوضح المدير القوانين والتعليمات الغامضة.					
3	يعقد المدير لقاءات دورية مع المعلمين لاطلاعهم على التشريعات التربوية المستجدة.					
4	يوضح المدير المهام الأدائية الخاصة بالمعلمين.					
5	يوضح المدير الإجراءات لإتمام مهام المعلمين دون تعقيد.					
6	يقدم المدير تقارير دورية للجهات العليا عن عمل المدرسة بكل موضوعية.					
7	يتأكد المدير من صحة البيانات المقدمة للمعلمين.					
المجال الثاني: الاتصال						
8	يستخدم المدير لغة واضحة عند اتصاله بالعاملين في المدرسة.					
9	يستخدم المدير وسائل الاتصال المتنوعة لنشر البيانات المتعلقة بالمدرسة .					
10	تتميز عملية الاتصال بين المستويات الإدارية والمعلمين بفاعلية.					
11	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم المختلفة.					
12	يوفر المدير قنوات لتلقي اقتراحات المعلمين.					
13	يحسن المدير الإنصات للمعلمين عند التحدث معهم.					
14	يوفر قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء المجتمع المحلي.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الثالث : الدافعية						
15	يستخدم المدير أسساً واضحة لمنح المكافآت.					
16	يعتمد المدير معايير موضوعية لتقييم المعلمين.					
17	يمارس المدير النقد الموضوعي لتحسين إنجاز المعلمين.					
18	يعتمد المدير سياسات تحفيزية عادلة مع المعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهماتهم بالشكل المطلوب.					
19	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة.					
المجال الرابع : صناعة القرار						
20	يعمل المدير على مشاركة المعلمين في تقدير حاجات المدرسة المادية والبشرية لصنع القرار المناسب.					
21	يوفر المدير المعلومات اللازمة لصنع القرار.					
22	يشارك المدير المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.					
23	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في عملية صنع القرار.					
24	يتابع المدير عملية تنفيذ القرارات.					
25	تتأثر عملية صنع القرار ببعض القوى داخل المدرسة.					
26	يلتزم المدير بتطبيق مراحل صناعة القرار.					
المجال الخامس : المساءلة						
27	يتبع المدير أسساً واضحة لمساءلة المعلمين.					
28	ينفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية.					
29	تطبيق نظام المساءلة على المعلمين لا يتم بعدالة.					
30	ينمي المدير الرقابة الذاتية لدى المعلمين.					

					تؤثر ظاهرة المحسوبية في تطبيق المساواة على المعلمين.	31
					يستخدم المدير المساواة لتصفية الحسابات الشخصية.	32
					تعكس المساواة البعد الأخلاقي لدى المدير.	33
المجال السادس: العلاقة مع المجتمع المحلي						
					يتبادل المدير مع أعضاء المجتمع المحلي في المعلومات المهمة للطرفين.	34
					يعمل المدير على مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صناعة بعض القرارات التربوية.	35
					يحرص المدير على الاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من أعضاء المجتمع المحلي لتحسين أداء المدرسة.	36
					يشارك المدير أعضاء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	37
					يشجع المدير المعلمين على الانفتاح على المجتمع المحلي.	38
					يتسم المدير بالعدالة في التعامل مع أعضاء المجتمع المحلي كافة.	39
					يولي المدير شكاوى المجتمع المحلي المتعلقة بشؤون مدرسته اهتماماً خاصاً.	40

ملحق (5)

استبانة التمكين الإداري بصورتها النهائية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: وضوح الهدف						
1	تعليمات إنجاز العمل في المدرسة واضحة للمعلمين.					
2	رؤية المدرسة واضحة للمعلمين.					
3	يعرف كل معلم الهدف من وراء عمله في المدرسة.					
4	يعرف كل معلم النتائج المتوقعة من عمله في المدرسة.					
5	تتطلق جميع نشاطات المعلمين في المدرسة من رؤية المدرسة ورسالتها.					
6	يطور المعلمون أساليب العمل عندما تكون أهداف المدرسة واضحة.					
7	يتحمل المعلمون مسؤولية أعمالهم عند معرفتهم أهداف عملهم جيداً.					
المجال الثاني : تفويض السلطة						
8	يتم تفويض المعلمين السلطة بناءً على أنظمة وزارة التربية والتعليم وتعليماتها.					
9	يمنح المدير السلطة للمعلمين حسب المهمات المكلفين بها.					
10	يُمنح المعلمين السلطات اللازمة لإنجاز المهمات الموكولة لهم.					
11	يُمنح المعلمون السلطات الضرورية لمعالجة المشكلات الطارئة.					
12	يشعر المعلمون أنهم محل ثقة المدير عند ممارسة السلطة المفوضة إليهم.					
13	يشجع المدير معلمي المدرسة على ممارسة الأدوار القيادية.					
14	يشعر المعلمون بتحمل المسؤولية الشخصية عند ممارسة					

					السلطة المفوضة إليهم.
المجال الثالث: اتخاذ القرار					
					15 يزود المدير المعلمين بالبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.
					16 يتم تدريب المعلمين على الأساليب الصحيحة لاتخاذ القرار.
					17 يتصف المعلم بالمقدرة على توقع النتائج المترتبة على كل بديل من أبدال القرار.
					18 يُشجع المعلمون على اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمدير.
					19 يتسم المعلمون بالموضوعية عند اتخاذ القرارات.
					20 تَمَكَّن المعلمين من اتخاذ القرارات المناسبة يحقق لهم فرصة إثبات مقدرتهم العالية التي يتمتعون بها.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الرابع : النمو المهني						
21	يتم تدريب المعلمين قبل تكليفهم بالمهام الإدارية حسب احتياجاتهم.					
22	يوفر المدير للمعلمين فرصاً للتطوير الذاتي.					
23	تساعد التشريعات الإدارية المعلمين على تطوير مهارات العمل.					
24	يساعد نظام المكافآت المستخدم في المدرسة على التطوير الذاتي.					
25	يمتلك المعلمون الخبرات الكافية لأداء العمل.					
26	يسهم تمكين المعلمين من التوجه نحو الإشراف الذاتي .					
27	يستفيد المعلمون من خبراتهم في حل المشكلات التي تواجههم.					
المجال الخامس: الإبداع						
28	يتقبل المعلم الأفكار الجديدة بمرونة.					
29	يحرص المعلم على تطبيق الأفكار الجديدة في العمل.					
30	يتلقى المعلم التشجيع المناسب عند تبني الأفكار الإبداعية التي تحقق أهداف عمله.					
31	يتمتع المعلم بالمقدرة على حل المشكلات المدرسية بطرق غير مألوفة.					
32	يتمتع المعلم بالحرية الكافية لاختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.					
33	يثق المعلم بمقدرته على ممارسة نشاطات جديدة في المدرسة.					

المجال السادس: الرضا الوظيفي						
					يشعر المعلمون بأن جهودهم محل تقدير المدير .	34
					يقوم المناخ السائد في المدرسة على الثقة والاحترام المتبادل.	35
					يوفر المدير الأمن الوظيفي للمعلمين.	36
					يتبع المدير سياسات مرنة بما يشبع حاجات المعلمين.	37
					يمارس المعلمون أعمالهم بروح معنوية مرتفعة.	38
					يشعر المعلمون بأنهم جزء من المدرسة.	39
					يعمل المعلمون بروح الفريق الواحد في المدرسة.	40

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء الجامعة.



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

ك ع ت / خ ٤٢١١
التاريخ: 2016/03/01

عطوفة مدير التربية والتعليم (لواء الجامعة) المحترم

تقوم الطالبة " ايمان عثمان المصري " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة دراستها المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم . ونحن إذ نشكر عطوفتكم 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

عميد كلية العلوم التربوية



نسخة الصادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب، 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء ناعور



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

ك ع ت / خ 21/1
التاريخ: 2016/03/01

عطوفة مدير التربية والتعليم (لواء ناعور) المحترم

تقوم الطالبة " ايمان عثمان المصري " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة دراستها المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم . ونحن إذ نشكر عطوفتكم 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

عميد كلية العلوم التربوية



نسخة، الصادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية لواء وادي السير.



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

كع ت/خ /1/ ٤٣
التاريخ: 2016/03/01

عطوفة مدير التربية والتعليم (لواء وادي السير) المحترم

تقوم الطالبة " ايمان عثمان المصري " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة دراستها المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم . ونحن إذ نشكر عطوفتكم 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 هائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية



د. عاظم أبو حميد

نسخة: الصادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة إلى مديري ومديرات المدارس
الثانوية التابعة لها



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة/محافظة الناصبة



100
الناصبة

الرقم: ١٣ / ٧
التاريخ: ١٦ / ٧
الموافق: ١٠ / ١٦

..... مدير/ مديرة مدرسة

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب جامعه الشرق الاوسط رقم ك ع ت /خ / 22/1 الموافق 2016/3/1م
أرجو تسهيل مهمة طالبة الماجستير / إيمان عثمان المصري من جامعة الشرق الاوسط تخصص
الادارة والقيادة التربوية ، كونها ستقوم بتطبيق دراسة بعنوان " درجة تطبيق مديري المدارس
الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الادارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري
للمعلمين من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .
أرجو تقديم المساعدة الممكنة لها ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم



مدير الشؤون التعليمية والتربية
الدكتور
محمد عيسى الرويشان

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
- نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي
- نسخة / الديوان



ر.ع 4/1

هاتف : 4646304 ، فاكس : 4637844 ، ص.ب 962520 المدينة الرياضية ، الموقع الالكتروني <http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm>

ملحق (10)

كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري ومديرات المدارس التابعة لها.

بسم الله الرحمن الرحيم




وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم : ن/١٢٣٧/٤٨
التاريخ : ١٤٣٧/٥/٤
الموافق: ٢٠١٦/٣/٨

مديري ومديرات المدارس

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة ايمان عثمان المصري من جامعة الشرق الاوسط /كلية العلوم التربوية ، باجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الادارية وعلاقتها بدرجة التمكين الاداري للمعلمين من وجهة نظرهم " ويحتاج ذلك الى تطبيق عينة الدراسة (استبانه) على المعلمين في مدارسكم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية .

ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
الدكتور
خالد خاضع الحاميد

نسخة/ مدير الشؤون التنظيمية والفنية
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ مكتب الإشراف
نسخة/ الديوان

هاتف ٠١٤٢٥٠٦٠٧ - ٠١٤٢٥٠٦٠٨ - فاكس ٠١٤٢٥٠٦٠٣ - ص.ب.رقم (٢٠) الرمز البريدي (١٧١٢٧) - حسان شارع ملعبا الغربي البريد الالكتروني naur2013@elcarning.jo

ملحق (11)

كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير إلى مديري ومديرات
المدارس الثانوية التابعة لها.



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم :- و / ١٧ / ١٥٩٤
التاريخ :- ٢٩ / ٥ / ١٤٢٧ هـ ، ١٤ / ١٠ / ١٤٢٧ م
الموافق : ١٨ / ١٠ / ٢٠١٦ م

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع :- تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

إشارة لكتاب عميد كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط رقم ك ع ت خ ٢٣١١ تاريخ ٢٠١٦٣١١ .

تقوم الطالبة (إيمان عثمان المصري) بإجراء دراسة عنونها "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم" ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استنباته على عينة من المعلمين في المدارس .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الاستنباته المطبقة مع الاستنباته المرفقة .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم



الدكتور
سرايخ محمد الله الحوراني

نسخة مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة كاتب الإشراف
نسخة الديوان
المرفقات :
(٦ صفحات)

