

مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس "دراسة ميدانية"

طارق أمين عمران*

(تاريخ الإيداع ٢٨/١٠/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٢٦/٣/٢٠٢٦)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في مديرية تربية طرطوس والبالغ عددهم (٧٣٢) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة بلغت (٢٥٢) عاملاً وعاملة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٢٣٩) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٤.٨٤%).

أظهرت نتائج البحث أنّ المستوى العام للتمكين الإداري في مديرية التربية بطرطوس جاء متوسطاً، مع وجود تباين واضح في تطبيق الأبعاد الفرعية، فقد تصدر بُعد فرق العمل والاتصال الفعال الترتيب بدرجة مرتفعة، مؤكدين قوة الجوانب السلوكية والتشاركية، رغم الحاجة لتعزيز استقلالية الفرق وتحديث قنوات الاتصال التكنولوجية. في المقابل، جاءت أبعاد التحفيز وتفويض السلطة والتدريب بدرجة متوسطة، حيث كشفت عن ضعف هيكلية يتمثل في عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة رسمياً، وضعف في نظام المكافآت والحوافز المادية، بالإضافة إلى ضعف في مواءمة برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، هذا التباين يشير إلى أنّ التمكين السلوكي والمعنوي يسبق التمكين الهيكلي والرسمي في المديرية.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، العاملين الإداريين، مديرية التربية، محافظة طرطوس.

* باحث، حاصل على ماجستير في الإحصاء والبرمجة (السكان والتنمية)، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

The Level of Administrative Empowerment Among Employees in the Tartous Education Directorate "A Field Study"

Tarek Amin Omran *

(Received 28/10/2025.Accepted 26/3/2026)

□ABSTRACT □

The research aimed to determine the level of administrative empowerment and its dimensions (Delegation of Authority, Training, Work Teams, Effective Communication, Motivation) among the administrative staff in the Directorate of Education in Tartous Governorate, from their perspective.

The research adopted the descriptive approach. The research population included all administrative employees in the Tartous Directorate of Education, totaling (732) male and female employees. The research sample was a simple random sample of (252) male and female employees. The researcher distributed the questionnaire to them, and (239) complete and valid questionnaires were returned for statistical analysis, with a response rate of (94.84%).

The research results showed that the overall level of administrative empowerment in the Tartous Directorate of Education was moderate, with a clear variation in the application of the sub-dimensions. The dimensions of Work Teams and Effective Communication ranked first with a high degree, confirming the strength of the behavioral and participatory aspects, despite the need to enhance the autonomy of the teams and update technological communication channels. In contrast, the dimensions of Motivation, Delegation of Authority, and Training came with a moderate degree, revealing a structural weakness characterized by the inadequacy of formally delegated powers, a weakness in the system of official rewards and financial incentives, and an inadequate alignment of training programs with the actual needs of the employees. This variation indicates that behavioral and moral empowerment precedes structural and formal empowerment within the Directorate.

Keywords: Administrative Empowerment, Delegation of Authority, Training, Work Teams, Effective Communication, Motivation, Administrative Staff, Directorate of Education, Tartous Governorate.

*Researcher, Master's degree in Statistics and Programming (Population and Development), Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

المقدمة:

تشهد المنظمات الحديثة تحولات جذرية نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع والعولمة، الأمر الذي فرض ضغوطاً متزايدة عليها لإعادة تقييم نماذجها التشغيلية والإدارية. لقد أصبح النجاح التنظيمي اليوم لا يعتمد فقط على الموارد المادية، بل بشكل أساسي على العنصر البشري وقدرته على الاستجابة بفعالية وإبداع لهذه التغيرات. في هذا السياق الديناميكي، برزت الحاجة الماسة إلى الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والرقابة الصارمة، إلى نماذج أكثر مرونة وتشاركية تطلق طاقات العاملين الكامنة. إن الإدارة التعليمية التي تقع عليها مسؤولية إعداد أجيال المستقبل ليست بمنأى عن هذه التحديات، بل هي مطالبة بتبني آليات تمكنها من تحقيق الجودة المستدامة في مخرجاتها.

في ضوء هذا الواقع، لم تعد الأساليب الإدارية القديمة مناسبة لتحقيق نجاح المنظمة، مما حتم البحث عن أساليب حديثة تتناسب وقدرات العاملين وإمكاناتهم، والاستفادة منها لمواجهة التغيرات الكثيرة والمستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة وبلوغ الأهداف المنشودة. ومن هنا برزت أهمية التمكين الإداري بوصفه مدخلاً إدارياً قائماً على منح العاملين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وبالتالي يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة هذه التغيرات (السلمي، ٢٠٢١، ص ٤٠٩). وفي سياق المنظمات التعليمية، يُعد تطبيق التمكين أمراً حيوياً للتحويل نحو اللامركزية وتحسين جودة العمل ومخرجاته. لكن هذا التطبيق يواجه عادة صعوبات كبيرة بسبب التمسك بالقواعد القديمة ومقاومة التغيير، لذا يسعى هذا البحث إلى تقييم مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية التربية بمحافظة طرطوس.

الدراسات السابقة:**أ- الدراسات العربية:**

١- دراسة سالم (٢٠٢٠) بعنوان: مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد التمكين الإداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء - المنطقة الوسطى، فرع سرت. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث بلغ عدد العاملين بالشركة (١٠٠) موظف، وشملت العينة (٨٠) مفردة لتمثل مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانة على العاملين، واستُرِد منها (٥٠) استبانة. خضعت (٤٨) استبانة منها للتحليل الإحصائي، بينما اعتُبرت (٢) استبانة غير صالحة للتحليل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى ممارسة "متوسط" لأبعاد التمكين الإداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال). كما أن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة جاءت مرتفعة نسبياً، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

٢- دراسة الدماس وناصيف (٢٠٢٢) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، حيث بلغت عينة البحث (١١٧) عاملاً من العاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة، تم سحبها

باستخدام طريقة العينة النسبية الطبقية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية بمدينة الحسكة جاء بدرجة متوسطة، وكان ترتيب محاور الدراسة وفق الآتي: في المرتبة الأولى محور "النمو المهني، وتلاه في المرتبة الثانية محور الاتصال وتدفق المعلومات، وفي المرتبة الثالثة محور "فرق العمل"، وجاء في المرتبة الرابعة محور "تفويض السلطة"، وفي المرتبة الأخيرة محور "التحفيز".

٣- دراسة قزيط (٢٠٢٤) بعنوان: درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل المجتمع في جميع الموظفين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم - فرع مصراتة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة كان قوامها (٣٠) مفردة من مجتمع البحث. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم من وجهة نظرهم بشكل كلي كانت بدرجة كبيرة، وكانت مجالات التمكين الإداري حسب أهميتها وفق الترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال تفويض السلطة بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية مجال فريق العمل بدرجة كبيرة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة مجال الاتصال بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة مجال النمو المهني بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بدرجة متوسطة.

٤- دراسة المصري (٢٠٢٥) بعنوان: واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداتين للبحث، الأداة الأولى الاستبانة للتعرف على واقع ومتطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم، وتم تطبيقها على (٥٢١) من القيادات التربوية بإدارات التعليم (الرياض مكة المكرمة، الشرقية)، والأداة الثانية المقابلة لإجراء التحليل البيئي الاستراتيجي لواقع إدارات التعليم، وتم تطبيقها على (٤١) من ذوي الخبرة في التربية والتعليم، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أبرزها: إن واقع التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وقد رُتبت أبعاد التمكين الإداري تنازلياً على النحو التالي: بُعد التمكين القيادي للقيادات التربوية "جاء بالمرتبة الأولى، يليه بُعد التمكين النفسي للقيادات التربوية" بالمرتبة الثانية، ثم بُعد التمكين التنظيمي للقيادات التربوية" بالمرتبة الثالثة والأخيرة.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Al Naggar, 2022) بعنوان:

The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees.

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتعليم المستمر، الاتصال الفعال، تحفيز الموظفين، والعمل الجماعي) على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها (١٦٧) موظفاً من مديرية الشؤون الصحية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج الرئيسية أن التمكين الإداري له تأثير إحصائي ذو دلالة إيجابية على الرضا الوظيفي، حيث فسر (٦٧%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. وعلى الرغم من أن مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي كانا متوسطين، فقد جاء التدريب والتعليم المستمر في المرتبة الأعلى ضمن التمكين، بينما كان المشاركة في اتخاذ القرار والتقدير واحترام الذات في المراتب الأدنى.

٢- دراسة (Gürçüoğlu, et al, 2024) بعنوان:

A Study on the Effect of Employee Empowerment on Work Engagement.

دراسة حول تأثير التمكين الوظيفي على الانخراط في العمل.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التمكين الوظيفي على الانخراط في العمل، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (١١٥) موظفاً يعملون في الأقسام الإدارية بمحكمة أوشاك بتركيا، أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الفرعية للتمكين الوظيفي (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) والأبعاد الفرعية للانخراط في العمل (الحيوية، التفاني، الاستغراق). وأظهر تحليل الانحدار أن التمكين الوظيفي يُعد مُتنبأً إيجابياً وهاماً للانخراط في العمل، حيث فسر (٣١%) من التباين في الانخراط في العمل، وأكدت الدراسة أن المنظمات التي تسعى لموظفين يعملون بحماس وولاء تنظيمي عالٍ يجب أن تتخبط في أنشطة التمكين الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات كل من سالم (٢٠٢٠)، الدماس وناصيف (٢٠٢٢)، Al Naggar (٢٠٢٢)، قريط (٢٠٢٤)، المصري (٢٠٢٥)، Gürçüoğlu et al (٢٠٢٤) في تبني المنهج الوصفي كإطار ومنهجية أساسية لوصف وتحليل واقع التمكين الإداري، كما تشترك معها جميعاً في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وفيما يتعلق بنقاط الاختلاف، تبرز الدراسة الحالية بكونها الأحدث زمنياً، كما تختلف عن دراسات سالم، AI Naggar، و Gürçüoğlu في طبيعة البيئة الجغرافية والمؤسسية، حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع التربية والتعليم، بينما تنوعت الدراسات الأخرى بين قطاعات الكهرباء في ليبيا، والصحة في السعودية، والمحاكم في تركيا، والقيادات التربوية في السعودية.

وعند تسليط الضوء على أبعاد التمكين الإداري، نجد أنّ الدراسة الحالية قد اعتمدت خمسة أبعاد شاملة هي (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، والتحفيز)، وهي بذلك تتفق جزئياً مع دراسة سالم (٢٠٢٠) في أبعاد التحفيز والتفويض والاتصال، وتتقاطع مع دراسة الدماس وناصيف (٢٠٢٢) ودراسة قريط (٢٠٢٤) في التركيز على فرق العمل وتفويض السلطة والاتصال والنمو المهني (التدريب)، كما تتشابه مع أبعاد دراسة AI Naggar (٢٠٢٢) الخماسية. إلا أنها تختلف جوهرياً عن دراسة المصري (٢٠٢٥) التي ركزت على أبعاد تمكين (قيادي، نفسي، وتنظيمي)، وعن دراسة Gürçüoğlu (٢٠٢٤) التي تناولت الأبعاد النفسية للتمكين مثل (المعنى، الكفاءة، وتقرير المصير).

وتتميز الدراسة الحالية عن مجموع هذه الدراسات بعدة جوانب؛ أهمها الحدثة الزمنية التي تجعل نتائجها أكثر ملامسة للواقع الراهن، بالإضافة إلى حجم العينة الكبير نسبياً (٢٣٩) مقارنة بدراسات سالم، الدماس وناصيف، AI Naggar، قريط، و Gürçüoğlu، مما يعزز من قدرتها على تعميم النتائج في بيئتها. كما تفرد الدراسة الحالية بتحقيق

توازن في اختيار الأبعاد التي تجمع بين الجوانب المهارية (التدريب)، والهيكلية (تفويض السلطة)، والتفاعلية (الاتصال وفرق العمل)، والوجدانية (التحفيز)، مما يقدم رؤية متكاملة لمستوى التمكين في المؤسسات التربوية السورية، مختلفة بذلك عن الدراسات التي ركزت على أبعاد ضيقة أو بيئات وظيفية مغايرة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود تفاوت بين الطموح والتطبيق الفعلي للتمكين الإداري داخل مديرية التربية بطرطوس، وقد ظهر هذا التباين جلياً من خلال دراسة استطلاعية تضمنت إجراء مقابلات مع (٢٠) موظفاً إدارياً، هذه المقابلات كشفت عن أن بعض آليات التمكين تعمل بكفاءة نسبية؛ حيث أشار الموظفون إلى أن المديرية تُمارس جوانب الاتصال الفعّال وفرق العمل بدرجة جيدة، مما يضمن تدفق المعلومات الأساسية وبيئة تعاونية نسبياً، إلا أنّ الضعف يتركز في الأبعاد الجوهرية التي تمنح الموظف القوة الحقيقية؛ فقد أكد ٨٥% من المستجيبين أنّ الصلاحيات المفوضة إليهم لا تُمكنهم من اتخاذ قرارات مؤثرة في مسار عملهم اليومي، مما يدل على قصور في تفويض السلطة. ويُضاف إلى ذلك تدني مستويات التدريب والتحفيز؛ إذ أشار ٧٠% من الموظفين إلى أن نظام المكافآت والتقدير (سواء المادي أو المعنوي) لم يؤثر بشكل فعّال على مستوى دافعيّتهم والتزامهم للأداء المتميز خلال الفترة الماضية، هذا الخلل في التوازن بين الأبعاد المطبقة بكفاءة والأبعاد المهملة، وخاصة ضعف الصلاحيات والتحفيز، يُشير إلى أن التمكين الإداري لا يعمل كنظام متكامل، مما يستدعي تقييماً شاملاً لمستوى تطبيقه. وبناءً عليه، يطرح البحث السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية التربية بطرطوس؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في توسع آفاق المعرفة المتعلقة بأهمية التمكين الإداري ضمن المؤسسات التعليمية والقطاع العام بشكل عام، حيث يهدف إلى تقديم تحليل واقعي يوضح أهمية التمكين في زيادة طلب الموظفين على التدريب ورفع مستوى مساهماتهم وأفكارهم الابتكارية في مديرية التربية بطرطوس. هذا التحليل يعكس مدى تحقق الفوائد النظرية للتمكين في الواقع العملي، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات معمقة ومقارنة في بيئات إدارية مماثلة.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في تزويد صانعي القرار في مديرية التربية بطرطوس بمؤشرات علمية لتحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم الإدارية الحالية، بما يضمن تقييم فاعلية الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي والتربوي العام للمديرية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعّال، التحفيز) لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري، وبين المتوسط الفرضي (٣) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بتفويض السلطة، وبين المتوسط الفرضي (٣) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.
- ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالتدريب، وبين المتوسط الفرضي (٣) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.
- ٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بفرق العمل، وبين المتوسط الفرضي (٣) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.
- ٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالاتصال الفعال، وبين المتوسط الفرضي (٣) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.
- ٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالتحفيز، وبين المتوسط الفرضي (٣) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة، ومن ثم وصفها وتصويرها على شكل كمي وبشكل دقيق وواضح، ومن ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والخروج بنتائج جديدة يمكن الاستفادة منها لأجل تفسير الظاهرة المدروسة وربطها بالمعلومات السابقة (ملحم، ٢٠٠٧، ٣٧٠).

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في مديرية تربية طرطوس والبالغ عددهم (٧٣٢) عاملاً وعاملة وفق إحصائيات دائرة التخطيط في مديرية التربية بطرطوس، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تم تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

ويتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{732 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{732 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{703.0128}{2.7904} \approx 252$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (٢٥٢) عاملاً وعاملة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٢٣٩) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٤.٨٤%).

أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها من قبل الباحث، وقد تضمنت الاستبانة (٣٠) بنداً موزعة على خمسة أبعاد للتمكين الإداري: (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز)، وقد تم تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية للبعد، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) موظفاً إدارياً، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.842**	.000	١٦	.896**	.000
٢	.719**	.000	١٧	.793**	.000
٣	.766*	.000	١٨	.856**	.000
٤	.901**	.000	١٩	.667**	.000
٥	.822**	.000	٢٠	.684*	.000
٦	.801**	.000	٢١	.831**	.000
٧	.746*	.000	٢٢	.908**	.000
٨	.816**	.000	٢٣	.798**	.000
٩	.701*	.000	٢٤	.755*	.000
١٠	.857**	.000	٢٥	.705*	.000
١١	.753*	.000	٢٦	.792**	.000
١٢	.663*	.000	٢٧	.919**	.000
١٣	.723*	.000	٢٨	.748*	.000
١٤	.853**	.000	٢٩	.836**	.000
١٥	.849**	.000	٣٠	.811**	.000

* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أنّ ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد التمكين الإداري بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠.٦٦٣) و(٠.٩٠٨)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد التمكين الإداري بالدرجة الكلية للبعد.

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية

البعد	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
تفويض السلطة	.876**	.000
التدريب	.864**	.000
فرق العمل	.829**	.000
الاتصال الفعال	.803**	.000
التحفيز	.841**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٢) أنّ معامل ارتباط درجة بعد تفويض السلطة مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٧٦) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد تفويض السلطة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد التدريب مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٦٤)

وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد التدريب مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد فرق العمل مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٢٩) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد فرق العمل مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد الاتصال الفعال مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٠٣) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد الاتصال الفعال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٤١) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للاستبانة.

يهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفاعلية بنودها، تمّ حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث تمّ التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية، والبالغ عددها (٢٠) موظفاً إدارياً، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٣) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة والثبات الكلي

محاو الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	٦	٠.٨٢٣
التدريب	٦	٠.٨٤٤
فرق العمل	٦	٠.٧٩٥
الاتصال الفعال	٦	٠.٨١١
التحفيز	٦	٠.٧٦٩
الثبات الكلي	٣٠	٠.٨٦٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٨٦٥)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 0)$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوزيع المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٤) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيفة جداً	(٣٦-٢٠) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة	(٥٢-٣٦.٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة	(٦٨-٥٢.٢) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفعة	(٨٤-٦٨.٢) %
٤.٢١ - ٥	مرتفعة جداً	(١٠٠-٨٤.٢) %

المصدر: من إعداد الباحث

حدود البحث:

الحدود المكانية: محافظة طرطوس - مديرية التربية.

الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٥/٤/١ ولغاية ٢٠٢٥/١٠/١.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة،

التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري: يُعرّف التمكين الإداري بأنه: عملية إدارية تنظيمية تعتمد على منهج القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الإدارية الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة العمل الفرقي والسعي لتميتها مهنيًا، وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة بما يسهم في نجاح وتحقيق الأهداف (الدغمي، ٢٠١٩، ص ١٣). كما يُعرّف بأنه: استراتيجية تنظيمية ومهارية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكياً (الحسن، ٢٠١٩، ص ٥١٣). ويرى الباحث أنّ التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية تهدف إلى توزيع السلطة والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا إلى الموظفين الأدنى، عبر منحهم الصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم بشكل مستقل. هذا المدخل يهدف إلى تعزيز الكفاءة الذاتية والثقة لدى الموظفين، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار، مما يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي ويحسن من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة.

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري: أجمعت الدراسات السابقة كدراسة (Al Naggar, 2022) ودراسة (الدماس

وناصيف، ٢٠٢٢) ودراسة (قزيط، ٢٠٢٤) على وجود خمس أبعاد للتمكين الإداري، وهي:

١- تفويض السلطة: يمثل هذا البعد العنصر والمحرك الأساسي للتمكين الإداري، الذي تتوقف عليه صلاحية المديرين في ممارسة أعمالهم دون قيود وتحديد مسؤولياتهم بشكل مستقل، فالتفويض يعني منح المديرين الصلاحية في المستوى الإداري، ولهم الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في حدود الصلاحيات المسموح بها (عبد الحسين، ٢٠١٢، ص ٨٦).

ويرى الباحث أنّ تفويض السلطة أكثر من مجرد نقل للمهام؛ إنه استراتيجية لتوزيع القوة التنظيمية، حيث لا يتم منح الصلاحية فحسب، بل يتم أيضاً توفير الموارد والمعلومات والدعم اللازم للموظفين والمديرين الأدنى لأداء المهام المفوضة بنجاح. هذا التفويض الفعال يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية، ويشجع على المبادرة والابتكار في حل المشكلات، مما يسرع من عملية صنع القرار ويقلل الاعتماد المفرط على المستويات الإدارية العليا. وبالتالي، يتحول التفويض من إجراء إداري شكلي إلى مُحفز حيوي للأداء الوظيفي، يدفع المنظمة نحو المرونة والقدرة التنافسية.

٢- التدريب: يُعد التدريب من العناصر الأساسية في تطوير المديرين وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم،

ويساعدهم في القيام بأعمالهم بشكل أكثر فعالية، كما أنه يعزز من خصوصياتهم بالقيمة العالية التي يكتسبونها

من الدورات والبرامج التدريبية التي توفرها لهم الإدارة التعليمية سنوياً وبشكل مستمر، وذلك لمواكبة كافة التغييرات والتطورات الحديثة في مختلف المجالات التربوية والإدارية (رفاعي، ٢٠١٣، ص ٣٦٢).

ويرى الباحث أنّ الاستثمار في التدريب لا ينظر إليه كنفقة تشغيلية، بل كاستثمار استراتيجي طويل الأجل يضمن بقاء الكفاءات داخل المنظمة على أهبة الاستعداد. فالبرامج التدريبية المنظمة - سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل - تهدف إلى سد الفجوات المعرفية والمهارية، وتعزيز الكفاءة الذاتية لدى الموظفين، وعندما يرى الموظف التزام إدارته بتطويره المهني المستمر، يرتفع لديه الشعور بالتقدير والولاء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة المخرجات وعلى مستويات الانخراط في العمل والأداء الوظيفي المتميز.

٣- فرق العمل: تكتسب فرق العمل مكانة محورية كآلية أساسية لتطبيق التمكين الإداري، فهي لا تُمثل غاية في حد ذاتها بل هي مدخل استراتيجي فعال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وعلى الرغم من تباين المهام والأهداف بين الفرق، إلا أنّ نجاحها يتوقف على تبني قواعد واضحة لإدارة الذات، وتعود أهمية فرق العمل إلى قدرتها على تجاوز الشعور بالعزلة، وتعزيز الالتزام المشترك بالهدف بين الأفراد، مما يرفع من إحساسهم بالهوية والفخر بالإنجاز الجماعي. كما تساهم هذه الفرق في خلق بيئة عمل محفزة ومناخ مناسب، وتُمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتقليل الجمود المرتبط بالأوصاف الوظيفية التقليدية. والأهم من ذلك، أن الفرق المُمكنة تقود إلى تفويض فعال للمهام يرفع من دقة الأداء، وتزيد من فعالية الاتصالات وجودة القرارات، بل وتتيح التنبؤ بالمشكلات وتقديم حلول إبداعية ومبتكرة لها قبل أن تتفاقم، مما يعكس تحسناً مستمراً في مستوى مهارات أعضائها (العازمي، ٢٠٢١، ص ١٤٢).

ويرى الباحث أنّ الانتقال إلى العمل بفاعلية عبر فرق العمل يتطلب تحولاً في الثقافة التنظيمية من الهيكل الهرمي الصارم إلى هيكل أفقي داعم، ففريق العمل المُمكن يعمل كوحدة شبه مستقلة لصنع القرار وحل المشكلات، حيث تُدمج فيه الخبرات المتنوعة لتعزيز الكفاءة الشاملة، هذا التركيز على الجهد التشاركي لا يعزز فقط الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، بل يساهم أيضاً في بناء رأس مال اجتماعي قوي داخل المنظمة، يتميز بالثقة المتبادلة والالتزام المشترك نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وابتكار.

٤- الاتصال الفعال: في ظل تسارع التغييرات التكنولوجية والثورة المعلوماتية الهائلة في العقد الأخير، بات الاهتمام بالتفكير وابتكار طرائق متنوعة من الأمور الضرورية، والتي لا بد من استخدامها لحل المشكلات التي قد تواجه مديري المدارس، مع توفير مناخ إداري بكافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف ووسائل اتصال حديثة، تساهم في تسهيل عملية الاتصال الفعال (جمال الدين والحبيسة، ٢٠١٥، ص ٤٤١-٤٧٠).

ويرى الباحث أنّ الاتصال الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات بوضوح ودقة فحسب، بل هو أساس استراتيجي للتمكين الإداري، يضمن التدفق السلس والشفاف للمعرفة من الإدارة العليا إلى الموظفين وبالعكس. إن توفير قنوات اتصال مفتوحة وثنائية الاتجاه يُمكن المديرين والموظفين من مشاركة الرؤى والملاحظات في الوقت المناسب، ويسهل الوصول إلى البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات المستنيرة، هذا المناخ التواصلي الداعم يكسر الحواجز التنظيمية، ويعزز الثقة المتبادلة، ويُنشئ شعوراً بالمشاركة في صياغة الأهداف، مما يجعل الاستجابة للتحديات أسرع وأكثر مرونة، وهو جوهر نجاح المنظمات في البيئات الديناميكية المعاصرة.

٥- التحفيز: يكمن دور التحفيز في تعزيز المديرين على الكفاءة الذاتية، وبالتالي تحفيزهم على تنفيذ المهام المفوضة إليهم بفعالية. وقد تم تحديد أربعة مصادر أساسية للقوة والسلطة في هذا السياق، وهي: الخصائص

الشخصية، والمنصب الرسمي، وفرصة الوصول إلى المعرفة المتخصصة، والخبرة العملية. ومن المتوقع أن تكفي هذه المصادر لبناء الكفاءة الذاتية والقدرة على المشاركة في توفير المعلومات، وتعزيز الاستقلالية والحرية، وتفعيل التغذية الراجعة مع الأفراد في المنظمة التربوية (الطعاني والسويبي، ٢٠١٣، ص ٣٠٥-٣٢٧).

ويرى الباحث أن التحفيز يُعدّ جوهر التمكين الإداري، إذ لا يكفي منح الموظفين السلطة والمسؤولية دون إشعال الدافع الداخلي لإنجاز المهام بتقان. إنَّ بناء الكفاءة الذاتية للموظف يجعله يثق بقدرته على النجاح في المهام الصعبة، وهذا يتحقق عبر ربط الأداء الفعال بنظام مكافآت عادل وشفاف، سواء كانت مكافآت مادية أو معنوية كالاعتراف والتقدير العلني. وعندما يتم تحفيز الأفراد بشكل صحيح، فإنهم يستغلون مصادر قوتهم (الشخصية والمعرفية) بشكل أمثل، مما يضمن ليس فقط إكمال المهام الموكلة، بل أيضاً تجاوز التوقعات والعمل بمستوى عالٍ من المبادرة والالتزام الذاتي.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة طرطوس، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند حسب كل بعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل بنود البعد واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بتفويض السلطة، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بمستوى التمكين الإداري المتعلق بتفويض السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
١	لدي الصلاحية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ عملي اليومي في المديرية.	2.71	0.811	54.2	29.9	-5.528	.000
٢	يمنحني المديرون فرصة لتحديد كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليّ دون تدخل مستمر.	3.22	0.795	64.4	24.7	4.278	.000
٣	أشارك بفعالية في تحديد الأهداف المتعلقة بقسمي الإداري.	3.33	0.752	66.6	22.6	6.784	.000
٤	يتم تفويض مهام ومسؤوليات جديدة إليّ بشكل دوري لتطوير خبرتي.	3.24	0.742	64.8	22.9	5.000	.000
٥	لدي الحرية في اختيار الأساليب التي أراها مناسبة لحل المشكلات في نطاق عملي.	3.27	0.753	65.4	23.0	5.543	.000

٦	أشعر بأن المدير يثق بقدرتي على إنجاز المهام الهامة دون رقابة مشددة.	3.36	0.706	67.2	21.0	7.883	.000	دال
---	---	------	-------	------	------	-------	------	-----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
239	3.1905	.٧٥901	.05556	63.8	23.8

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.880	.001	.19046	.0810	.2999

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٥) أن عبارات بُعد تفويض السلطة تُظهر تبايناً في مستوى التطبيق بين الممارسات الرسمية (الصلاحيات) والجوانب السلوكية (الثقة والحرية)، حيث تقع معظم العبارات ضمن درجة الموافقة المتوسطة التي تتراوح بين (٢.٦١ - ٣.٤٠). وأبرز ما يلفت النظر هو أن العبارة رقم (١) حققت متوسطاً حسابياً قدره (٢.٧١) وبأهمية نسبية (٥٤.٢%)، مما يضعها ضمن الحد الأدنى لدرجة "الموافقة المتوسطة"، ويشير مؤشر الاختبار (t) السلبي (-٥.٥٢٨) إلى أن متوسطها أقل من المتوسط الفرضي (٣)، مما يعكس ضعفاً فعلياً في منح الصلاحيات الرسمية الكافية. في المقابل، حصلت العبارة رقم (٦) على أعلى متوسط (٣.٣٦)، وبأهمية نسبية (٦٧.٢%)، وهي القيمة الأقرب للانتقال إلى درجة "الموافقة المرتفعة"، مما يدل على وجود ثقة نفسية وإحساس بالتقدير من قبل الإدارة. تؤكد نتائج اختبار (t) لجميع العبارات (احتمال دلالة ٠.٠٠٠٠) أن الفروق بين استجابات الموظفين والمتوسط الفرضي هي فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية.

كما تُظهر النتائج الإجمالية لاختبار الفرضية المتعلقة ببُعد تفويض السلطة أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد بلغ (٣.١٩٠٥)، وبأهمية نسبية (٦٣.٨%). ووفقاً لمجالات مقياس ليكرت الخماسي، فإن هذا المتوسط يقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة (٢.٦١ - ٣.٤٠). هذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على وجود تفويض السلطة بدرجة متوسطة. وقد تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق ذي دلالة معنوية، حيث أكدت قيمة (t) البالغة (٣.٨٨٠) واحتمال الدلالة (0.001)، التي هي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) أن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي (٣) هو فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط المحسوب، أما الانحراف المعياري المنخفض (٠.٧٥٩٠١) فيشير إلى وجود تجانس كبير وتقارب في آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق هذا البُعد في المديرية. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالتدريب، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
٧	توفر المديرية برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات المهنة والإدارية الحالية.	3.25	0.724	65.0	22.3	5.338	.000
٨	تساهم الدورات التدريبية التي ألقاها بشكل مباشر في صقل مهاراتي وزيادة كفاءتي.	3.29	0.704	65.8	21.4	6.368	.000
٩	تُنظَّم المديرية دورات تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة.	2.71	0.805	54.2	29.7	-5.569	.000
١٠	يتم إشراكي في تحديد نوع الدورات التدريبية التي أحتاج إليها.	2.69	0.785	53.8	29.2	-6.105	.000
١١	تتوفر لي فرص متساوية للحصول على التدريب مقارنة بزملائي.	3.25	0.718	65.0	22.1	5.383	.000
١٢	أرى أن التدريب يُمكنني من أداء أعمالي بشكل أكثر فعالية وجودة.	3.67	0.694	73.4	18.9	14.924	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
239	3.1423	.73822	.03436	62.8	23.5

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
2.980	.000	.14226	.0746	.2100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (٧) أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بالتدريب يقع في معظمه ضمن درجة الموافقة المتوسطة (٢.٦١ - ٣.٤٠)، لكنه يتسم بتباين يكشف عن نقاط ضعف واضحة في تصميم وتنفيذ البرامج؛ فقد حققت العبارة (١٢) أعلى متوسط (٣.٦٧) وأهمية نسبية (٧٣.٤%)، وهي القيمة الوحيدة التي ارتفعت إلى درجة الموافقة المرتفعة (٣.٤١ - ٤.٢٠)، مما يدل على أن الموظفين يدركون الأهمية النظرية والنتائج الإيجابية للتدريب. في المقابل، حصلت العبارتان (٩) بمتوسط (٢.٧١)، و (١٠) بمتوسط (٢.٦٩)، على أدنى قيمتين، وهما قريبتان جداً من الحد الفاصل بين "المتوسطة" و"الضعيفة" (٢.٦٠)، كما أن مؤشرات اختبار (t) السلبية تشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بأن التدريب يواكب التطورات أو أنهم يشاركون في تحديده، هذه

النتائج تؤكد أن المشكلة تكمن في آليات تحديد الاحتياجات التدريبية ومواءمتها مع التطور التكنولوجي، وليس في عدم تقدير الموظفين لقيمة التدريب نفسه.

كما تُظهر النتائج الإجمالية لاختبار الفرضية المتعلقة ببُعد التدريب أن المتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ (٣.١٤٢٣)، وبأهمية نسبية (٦٢.٨%). ووفقاً لمجالات مقياس ليكرت، فإن هذا المتوسط يقع في نطاق درجة الموافقة المتوسطة (٢.٦١ - ٣.٤٠). هذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق دال معنوياً، وقبول الفرضية البديلة، حيث بلغت قيمة (t) (٢.٩٨٠) واحتمال الدلالة (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يؤكد أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بالتدريب يختلف بشكل دال عن المتوسط الفرضي (٣) ولصالح المتوسط المحسوب، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (٠.٧٣٨٢٢) يؤكد على وجود تجانس واضح في تقييم أفراد العينة للمستوى العام لتطبيق بُعد التدريب.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بفرق العمل، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بمستوى التمكين الإداري المتعلق بفرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١٣	يتم تشكيل فرق عمل إدارية فعالة لمعالجة القضايا والمهام المعقدة.	٣.٣٦	0.٧١١	67.2	21.2	7.827	.000	دال
١٤	أشعر بأن عملي ضمن فريق يزيد من شعوري بالتركيز على أهداف المديرية.	3.71	0.667	74.2	18.0	16.456	.000	دال
١٥	تساهم فرق العمل في تحسين مستوى ونوعية القرارات الإدارية المتخذة.	3.55	0.701	71.0	19.7	12.129	.000	دال
١٦	تُشجع فرق العمل على تبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء بشكل مستمر.	3.65	0.679	73.0	18.6	14.799	.000	دال
١٧	يتمتع فريق العمل الذي أنتمي إليه بالاستقلالية في إدارة مهامه اليومية.	3.22	0.725	64.4	22.5	4.691	.000	دال
١٨	أشعر بالفخر والإنجاز نتيجة للأداء الجماعي لفرق العمل.	3.79	0.651	75.8	17.2	18.760	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
239	3.5506	.68999	.05078	71	19.4

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.336	.000	.55063	.4506	.6507

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (٩) أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بفرق العمل مطبق بدرجة مرتفعة في الغالب، حيث تقع أربع عبارات من أصل ستة ضمن نطاق الموافقة المرتفعة (٣.٤١ - ٤.٢٠). وحققت العبارة رقم (١٨) أعلى متوسط (٣.٧٩) وأهمية نسبية (٧٥.٨%)، تليها العبارة رقم (١٤) بمتوسط (٣.٧١)، مما يؤكد على الأثر النفسي الإيجابي الكبير للعمل الجماعي في تعزيز شعور الموظفين بالإنجاز والالتزام. أما العبارتان الأدنى، (١٣) و(١٧)، فجاءتا ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث حققت العبارة (١٧) متوسط (٣.٢٢)، مما يشير إلى أن الاستقلالية الممنوحة للفرق ما زالت تحتاج إلى تعزيز للانتقال إلى مستوى الموافقة المرتفعة، وتؤكد نتائج اختبار (t) لجميع العبارات (احتمال دلالة ٠.٠٠٠٠) أن الفروق بين استجابات الموظفين والمتوسط الفرضي هي فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية.

كما تُظهر النتائج الإجمالية لاختبار الفرضية المتعلقة ببُعد فرق العمل أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد بلغ (٣.٥٥٠٦)، وبأهمية نسبية (٧١%). ووفقاً لمجالات مقياس ليكرت الخماسي، فإن هذا المتوسط يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المرتفعة (٣.٤١ - ٤.٢٠)، هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على وجود التمكين المتعلق بفرق العمل بدرجة عالية، وقد تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق ذي دلالة معنوية، حيث أكدت قيمة (t) العالية (١٢.٣٣٦) واحتمال الدلالة (٠.٠٠٠) أن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي (٣) هو فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط المحسوب، أما الانحراف المعياري المنخفض (٠.٦٨٩٩٩) فيشير إلى تجانس في تقييم الموظفين لهذا البعد، مما يجعله أحد أقوى الأبعاد تطبيقاً في المديرية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالاتصال الفعال، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالاتصال الفعال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١٩	تتوفر قنوات اتصال واضحة ومفتوحة لتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.63	0.702	72.6	19.3	13.873	.000	دال
٢٠	يتم إطلاعي بشكل دوري وشفاف على قرارات وتطورات المديرية.	3.35	0.765	67.0	22.8	7.073	.000	دال
٢١	يشجع المديرون على مشاركة الملاحظات والمقترحات عبر قنوات الاتصال الرسمية.	3.47	0.686	69.4	19.8	10.591	.000	دال
٢٢	أجد سهولة في الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية لأداء عملي.	3.55	0.653	71.0	18.4	13.021	.000	دال
٢٣	تعتمد المديرية على وسائل اتصال حديثة (تكنولوجية) لتسهيل العمل الإداري.	3.21	0.705	64.2	22.0	4.605	.000	دال
٢٤	أشعر بأن رأبي ومساهمتي يتم تقديرهما عند التواصل مع المستويات العليا.	3.51	0.685	70.2	19.5	11.510	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
239	3.4527	.٦٩٩22	.05209	69.1	20.3

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.009	.000	.45272	.3501	.5553

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (١١) أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بالاتصال الفعال يُطبق بدرجة مرتفعة في أغلب جوانبه، حيث تقع خمس عبارات من أصل ستة ضمن نطاق الموافقة المرتفعة (٣.٤١ - ٤.٢٠). وحققت العبارة رقم (١٩) أعلى متوسط (٣.٦٣) وأهمية نسبية (٧٢.٦%)، تليها العبارة رقم (٢٢) بمتوسط (٣.٥٥)، مما يؤكد على سهولة تدفق المعلومات وشفافية القنوات داخل المديرية. أما العبارة رقم (٢٣) فحققت أدنى متوسط (٣.٢١)، مما يضعها ضمن الحد الأعلى لدرجة الموافقة المتوسطة، وهذا يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، رغم وجوده، ما زال يحتاج إلى تطوير ليوكب فعالية القنوات التقليدية والمباشرة. تؤكد نتائج اختبار (t) لجميع العبارات (احتمال دلالة ٠.٠٠٠٠) أن الفروق بين استجابات الموظفين والمتوسط الفرضي هي فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية. كما

تُظهر النتائج الإجمالية لاختبار الفرضية المتعلقة ببعُد الاتصال الفعّال أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعُد بلغ (٣.٤٥٢٧)، وبأهمية نسبية (٦٩.١%). ووفقاً لمجالات مقياس ليكرت الخماسي، فإن هذا المتوسط يقع في نطاق درجة الموافقة المرتفعة (٣.٤١ - ٤.٢٠). هذه النتيجة تؤكد أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق التمكين المتعلق بالاتصال الفعّال بدرجة عالية. وقد تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق ذي دلالة معنوية، حيث أكدت قيمة (t) العالية (١٠.٠٠٩) ودرجة الدلالة (٠.٠٠٠) أن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي (٣) هو فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط المحسوب، أما الانحراف المعياري المنخفض (٠.٦٩٩٢٢) فيشير إلى تجانس كبير في تقييم الموظفين لهذا البعُد، مما يجعله إلى جانب بُعُد فرق العمل من أقوى الأبعاد تطبيقاً في المديرية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالتحفيز، وبين المتوسط الفرضي.

يُظهر الجدول (١٣) أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بالتحفيز يتسم بتباين جوهري يكشف عن فصل واضح بين الحوافز المادية والاعتراف الرسمي من جهة، والدافعية الداخلية والدعم السلوكي من جهة أخرى، فقد جاءت العبارتان (٢٧) بمتوسط (٣.٦٨) و(٢٨) بمتوسط (٣.٦٣) ضمن نطاق الموافقة المرتفعة، مما يؤكد أن الدعم الإداري والتحفيز الذاتي موجود وفعّال. في المقابل، حصلت العبارتان المرتبطتان بآليات التقدير والمكافآت الرسمية، وهما (٢٩) بمتوسط (٢.٦٨) و(٢٥) بمتوسط (٢.٧٦)، على أدنى القيمتين، وهما تقعان في الحد الأدنى لدرجة الموافقة المتوسطة، وقربتان من الانتقال إلى درجة الضعيفة. كما أنّ مؤشرات اختبار (t) السلبية تشير إلى أن متوسطهما أقل من متوسط الحياد، مما يدل على أن الموظفين يرون أن النظم الرسمية للمكافآت غير كافية أو غير محفزة لتجاوز التوقعات في الأداء. جميع العبارات كانت دالة إحصائياً (احتمال دلالة ٠.٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٠٥.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بمستوى التمكين الإداري المتعلق بالتحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختيار t	احتمال الدلالة	القرار
٢٥	نظام المكافآت والتقدير في المديرية يحفزني على تجاوز التوقعات في أدائي.	2.76	0.795	55.2	28.8	-4.667	.000	دال
٢٦	أحصل على تقدير أو اعتراف مناسب عند إنجاز المهام الصعبة بنجاح.	3.26	0.727	65.2	22.3	5.529	.000	دال
٢٧	تشجعتني الإدارة على تطوير "كفاءتي الذاتية" وثقتي بقدرتي على النجاح.	3.68	0.701	73.6	19.0	14.996	.000	دال
٢٨	أشعر أن علاقتي بالمديرين تزيد من دافعي الداخلي للعمل بجد وإخلاص.	3.63	0.665	72.6	18.3	14.645	.000	دال

٢٩	توفر المديرية حوافز مادية ومعنوية تعكس أهمية الجهد المبذول.	2.68	0.768	53.6	28.7	-6.441	.000	دال
٣٠	يساهم الحافز الذي ألتقاه في زيادة التزامي وولائي للمديرية.	3.19	0.744	63.8	23.3	3.948	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
239	3.2046	.73322	.05571	64.1	22.9

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
4.314	.000	.20460	.0949	.3143

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

كما تُظهر النتائج الإجمالية لاختبار الفرضية المتعلقة ببُعد التحفيز أن المتوسط الحسابي الإجمالي للُبعد بلغ (٣.٢٠٤٦)، وبأهمية نسبية (٦٤.١%). ووفقاً لمجالات مقياس ليكرت الخماسي، فإن هذا المتوسط يقع في نطاق درجة الموافقة المتوسطة (٢.٦١ - ٣.٤٠). هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق التمكين المتعلق بالتحفيز بدرجة متوسطة، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وقد أكدت قيمة (t) (٤.٣١٤) واحتمال الدلالة (0.000). أن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي (٣) هو فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط المحسوب، أما الانحراف المعياري المنخفض (٠.٧٣٣٢٢) يؤكد على تجانس آراء الموظفين حول المستوى العام لتطبيق هذا البُعد.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
239	3.3081	.72361	.04004	66.2	21.9

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.582	.000	.30813	.2293	.3870

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

تُظهر النتائج الإجمالية لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث المتعلقة بمستوى التمكين الإداري ككل أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين الإداري بلغ (٣.٣٠٨١)، وبأهمية نسبية (٦٦.٢%). ووفقاً لمقاييس سلم ليكرت الخماسي المعتمد، فإن هذا المتوسط يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة (٢.٦١ - ٣.٤٠)، وهي قيمة قريبة من الحد الأعلى لهذا النطاق، هذه النتيجة تدل على أن النظرة العامة لأفراد العينة لمستوى التمكين الإداري في المديرية هي نظرة إيجابية إلى حد ما، حيث يوافقون على وجوده وتطبيقه بدرجة متوسطة، وقد تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق ذي دلالة معنوية بين متوسط إجابات العينة والمتوسط الفرضي (٣)، حيث أكدت قيمة (t)

العالية (٦.٥٨٢) واحتمال الدلالة (٠.000). أن الفرق بين المتوسط المحسوب (٣.٣٠٨١) والمتوسط الفرضي (٣) هو فرق دال إحصائياً وبشكل قوي لصالح المتوسط المحسوب، أما الانحراف المعياري المنخفض (٠.٧٢٣٦١) فيشير إلى تجانس كبير في تقييم الموظفين للمستوى العام للتمكين الإداري في المديرية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى التمكين الإداري للعاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس كان بشكل عام متوسطاً، أما بالنسبة لكل بعد من الأبعاد فكانت النتائج وفق الآتي:

١- جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، حيث بينت نتائج التحليل عن تأثير نفسي إيجابي قوي للعمل الجماعي في شعورهم بالإنجاز والالتزام، لكن هناك حاجة لتعزيز الاستقلالية والصلاحية الممنوحة للفرق لتصل إلى مستوى التطبيق المرتفع الذي حققته بقية جوانب هذا البعد.

يعكس تصدر هذا البعد الدور الجوهري للبيئة الاجتماعية في المؤسسات التربوية التي تعزز التمكين النفسي عبر الدعم الاجتماعي المتبادل بين الزملاء. ومع ذلك، فإن قصور الاستقلالية يشير إلى أن الفرق لا تزال تعمل في إطار التنفيذ الجماعي وليس الإدارة الذاتية التي تتطلب منحها سلطات تقريرية أوسع.

٢- جاء بُعد الاتصال الفعال في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، حيث بينت نتائج التحليل سهولة وشفافية تدفق المعلومات عبر القنوات المفتوحة، لكن هناك قصور نسبي في استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال مقارنة بفعالية القنوات التقليدية المتبعة.

تؤكد هذه النتيجة نجاح الإدارة في بناء نظام اتصال أفقي وعمودي متماسك يضمن تدفق المعلومات اللازمة للعمل، وهو ما يعد ركيزة أساسية للتمكين. إلا أن الفجوة التكنولوجية توضح الاعتماد على البيروقراطية الورقية التقليدية، مما قد يعيق سرعة الاستجابة في ظل التحول الرقمي المعاصر.

٣- جاء بعد التحفيز في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، حيث بينت نتائج التحليل شعور الموظفون بدعم إداري عالي وتمتعهم بكفاءة ذاتية ودافعية داخلية قوية، لكن هناك ضعف واضح في آليات التقدير الرسمي والحوافز المادية، حيث جاءت عبارات المكافآت عند أدنى مستوى.

يكشف التباين هنا عن وجود دافعية داخلية قوية نابعة من طبيعة العمل التربوي السامي والقيمة الذاتية للموظف، مقابل خلل في نظام الحوافز الخارجية. فالموظف يشعر بالتمكين وجدانياً لكنه يفتقر إلى التعزيز المادي والمؤسسي الذي يضمن استدامة هذا الأداء المتميز.

٤- جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، حيث بينت نتائج التحليل شعور الموظفين بالثقة النفسية والتقدير من قبل الإدارة، حيث يرون أن الصلاحيات الرسمية الممنوحة لهم غير كافية، مما يشير إلى أنّ التمكين السلوكي يسبق التمكين الهيكلي.

تفسر هذه النتيجة ظاهرة التمكين السلوكي دون الهيكلي؛ حيث تمتلك الإدارة الثقة في موظفيها، لكن القوانين والأنظمة المركزية تقيد منح الصلاحيات الرسمية. هذا الوضع يخلق موظفاً يشعر بالمسؤولية المعنوية لكنه يصطدم بمركزية القرار التي تمنعه من ممارسة دور قيادي فعلي.

٥- جاء بعد التدريب في المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة متوسطة، حيث بينت نتائج التحليل إقرار الموظفين بالأهمية النظرية للتدريب وقيمه، لكن هناك ضعف واضح في آليات تنفيذه وإشراكهم في تحديده، هذا التباين يؤكد أنّ المشكلة تكمن في عدم مواءمة البرامج مع التطورات التكنولوجية واحتياجات الأفراد الفعلية.

تشير هذه المرتبة إلى وجود وعي معرفي بأهمية التطور، يقابله ضعف في إدارة التدريب التي تقتصر لمبدأ التشاركية وتحليل الاحتياجات الحقيقية. ويعد هذا مؤشراً على أن برامج التدريب تُطبق كواجب إداري روتيني لا كأداة استراتيجية لتمكين الموظف من مهارات المستقبل والتقنيات الحديثة.

تتفق هذه النتائج مع معظم الدراسات السابقة في أنّ مستوى التمكين الإداري العام جاء بدرجة متوسطة، وهو ما أكدته دراسات كل من سالم (٢٠٢٠)، والدماس وناصيف (٢٠٢٢)، والمصري (٢٠٢٥)، بالإضافة إلى دراسة (AI Naggar, 2022) و (Gürücüoğlu et al., 2024)؛ حيث تشير هذه الاستمرارية في النتائج المتوسطة إلى وجود تحديات هيكلية مشتركة تحول دون الانتقال بالتمكين إلى مستوياته العليا في البيئات المؤسسية المختلفة. وفي المقابل، تباينت هذه النتيجة مع دراسة قزيط (٢٠٢٤) التي أظهرت ممارسة التمكين بدرجة كبيرة في مراقبة التعليم بمصراته، مما قد يُعزى إلى اختلاف في السياسات الإدارية المحلية أو حجم عينة الدراسة.

وعلى مستوى ترتيب الأبعاد، فقد تشابهت نتائج البحث الحالي مع دراسة الدماس وناصيف (٢٠٢٢) ودراسة قزيط (٢٠٢٤) في وضع بُعدي فرق العمل والاتصال في مراتب متقدمة وبدرجات مرتفعة، مما يعزز الاستنتاج بأن المؤسسات التربوية تمتلك بطبيعتها بنية اتصالية وتعاونية جيدة. بينما ظهر تباين لافت في بُعد التدريب الذي جاء في المرتبة الأخيرة في البحث الحالي، بينما تصدر المرتبة الأولى في دراسة (AI Naggar, 2022)، مما يشير إلى وجود فجوة بين الوعي بأهمية التدريب وبين آليات تنفيذه الفعلية.

أما فيما يخص تفويض السلطة والتحفيز، فقد حلا في مراتب متأخرة بدرجات متوسطة في البحث الحالي، وهو ما يتسق بشكل كبير مع دراسة الدماس وناصيف (٢٠٢٢) ودراسة قزيط (٢٠٢٤) اللتان وضعتا التحفيز في المرتبة الأخيرة، ودراسة (AI Naggar, 2022) التي وضعت المشاركة في اتخاذ القرار في مرتبة أدنى. هذا التوافق يؤكد أنّ الضعف يتركز غالباً في الأبعاد التي تتطلب تنازلاً رسمياً عن السلطة أو موارد مادية إضافية، وهو ما أيدته دراسة (Gürücüoğlu et al., 2024) بالتأكيد على أن المنظمات التي تفتقر لهذه الأنشطة تعاني من نقص في حماس الموظفين وانخراطهم.

ب- التوصيات:

١- لرفع مستوى تفويض السلطة ودعم بُعد فرق العمل، يُقترح على المديرية إعادة النظر في اللوائح الداخلية المتعلقة بسلطة اتخاذ القرار، والعمل على توسيع النطاق الرسمي للصلاحيات الممنوحة للموظفين وفرق العمل، خاصةً في المسائل المتعلقة بالتنفيذ اليومي لمهامهم الفنية والإدارية، وذلك بتحديد قائمة واضحة بالقرارات التي لا تحتاج إلى الرجوع للمستويات الإدارية العليا. هذا الإجراء سيحول الثقة النفسية والتقدير الموجود حالياً إلى تمكين هيكلية فعلي، مما يعزز من مرونة فرق العمل في إدارة مهامها بكفاءة أكبر، ويسرع من عملية حل المشكلات على المستوى الميداني.

٢- للخروج من دائرة الضعف في آليات التدريب، يجب على المديرية إنشاء نظام فعال لتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية بالتعاون المباشر مع الموظفين (عبر الاستبيانات والمقابلات الدورية)، لضمان مواءمة البرامج مع متطلبات العمل الفعلية. كما يجب تخصيص ميزانية أكبر لبرامج التدريب التي تركز على التطورات التكنولوجية الحديثة في الإدارة التعليمية، مع ضرورة استخدام هذه التكنولوجيا أيضاً في قنوات الاتصال الداخلية لضمان

أن يكون التحديث التدريبي متكاملًا مع آليات العمل اليومية، وبالتالي تحقيق الفائدة المرجوة من إدراك الموظفين لقيمة التدريب.

٣- لمعالجة التباين بين الدافعية الداخلية القوية وضعف المكافآت الرسمية، يجب على المديرية تطوير نظام حوافز ومكافآت يكون أكثر شفافية وربطاً بالأداء والإنجاز المتميزين، بحيث يعكس بشكل ملموس أهمية الجهد المبذول وقيمة الإنجازات المحققة، وليس مجرد إجراء شكلي. ويشمل ذلك تطبيق نظام تقدير معنوي فوري يعتمد على الاعتراف العلني بالإنجازات الفردية والجماعية، إلى جانب توفير حوافز مادية مدروسة تتجاوز التوقعات الدنيا، لضمان تحفيز الموظفين على تجاوز حدود الأداء المتوقع وتعزيز ولائهم للمديرية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- جمال الدين، نجوى يوسف؛ والحبيسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. التمكين الإداري: المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، الجزء (١)، ٢٠١٥، ٤٤١-٤٧٠.
- ٢- الحسن، هدى أحمد علي. التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٢٠)، العدد (٧)، ٢٠١٩، ٥٠٧-٥٦٢.
- ٣- الدغمي، هيفاء راشد. التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ٢٠١٩.
- ٤- الدماس، حسن صالح؛ وناصيف، ابتسام. التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٣٨)، العدد (٤)، ٢٠٢٢، ٣٥٥-٤٠٧.
- ٥- رفاعي، عقيل محمود. التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٦)، ٢٠١٣، ٣٣٩-٤١٤.
- ٦- سالم، زينب عمر. مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد (١٥)، ٢٠٢٠، ٥٢٩-٥٤٩.
- ٧- السلمي، فهد بن عبدان جود الله. التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي خلال الفترة من ٣-١ أكتوبر، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١، ٤٠٤-٤٢٥.
- ٨- الطعاني، حسن أحمد؛ والسويحي، عمر سلطان. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، الملحق (١)، ٢٠١٣، ٣٠٥-٣٢٧.
- ٩- العازمي، منيرة جعيلان علي. مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدرّاء مدارس التعليم العام ومعوّقات تطبيقه في الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد (٤)، العدد (١)، ٢٠٢١، ١٢١-١٩٢.

- ١٠- الحسين، صفاء جواد. عبد أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٢)، ٢٠١٢، ٧٧-٩٨.
- ١١- العلي، إبراهيم محمد. أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، ٢٠٢٠.
- ١٢- قزيط، هدى علي. درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد (٩)، العدد (٣)، ٢٠٢٤، ٣٥٤-٣٧٠.
- ١٣- ملحم، سامي. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
- ١٤- المصري، بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم. واقع ممارسة التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إبداعات تربوية، المجلد (٣٢)، العدد (١)، ٢٠٢٥، ١٩٦-١٤٣.

ب- المراجع الأجنبية:

- 15- Al Naggar, S. A. *The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees*. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9(7), 2022, 194-203.
- 16- Gürcüoğlu, S., Türkan, A., & Duğan, Ö. *A Study on the Effect of Employee Empowerment on Work Engagement*. Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 11(2), 2024, 573-588.

ملحق (١) "نتائج الدراسة الاستطلاعية"

للقوف على واقع التمكين الإداري في مديرية التربية بمحافظة طرطوس، وتحديد ملامح الفجوة بين الطموح والتطبيق، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تضمنت مقابلات مع عينة عشوائية مكونة من (٢٠) موظفاً إدارياً. هدفت هذه المقابلات إلى استكشاف مدى فاعلية أبعاد التمكين الأساسية (الاتصال، فرق العمل، تفويض السلطة، والتدريب والتحفيز)، وقد تم تبويب النتائج كما يظهر في الجدول الآتي:

رقم السؤال	السؤال	تكرار (نعم)	نسبة (نعم)	تكرار (لا)	نسبة (لا)
١	هل يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامك في الوقت المناسب؟	١٣	%٦٥	٧	%٣٥
٢	هل تتوفر قنوات اتصال واضحة تتيح لك التعبير عن آرائك ومقترحاتك؟	١٢	%٦٠	٨	%٤٠
٣	هل تشعر بروح التعاون والانسجام عند العمل ضمن فريقك في القسم؟	١٥	%٧٥	٥	%٢٥
٤	هل تساهم فرق العمل في المديرية في تبادل الخبرات وتطوير الأداء؟	١٤	%٧٠	٦	%٣٠
٥	هل تمنحك الإدارة صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات مؤثرة في عملك اليومي؟	٣	%١٥	١٧	%٨٥
٦	هل تستطيع حل المشكلات الطارئة دون الرجوع الدائم للمسؤول المباشر؟	٤	%٢٠	١٦	%٨٠
٧	هل يؤثر نظام المكافآت الحالي (المادي أو المعنوي) بشكل فعال على دافعيك؟	٦	%٣٠	١٤	%٧٠
٨	هل تعتقد أن جهودك المتميزة في العمل تحظى بالتقدير المناسب من الإدارة؟	٥	%٢٥	١٥	%٧٥
٩	هل تلبي البرامج التدريبية التي خضعت لها احتياجاتك الفعلية لتطوير مهاراتك؟	٧	%٣٥	١٣	%٦٥
١٠	هل يتم إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية التي ترفع كفاءتهم؟	٤	%٢٠	١٦	%٨٠