واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهه نظر المعلمات

إعداد

أشواق بنت إبراهيم بن عبدالله العثمان د/حصة بنت سعد العريفي

جامعة الملك سعود

استلام البحث : ٢٠١/١١/٢ **قبول النشر** : ٢٥ / ١١ / ٢٠١٨

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهه نظر المعلمات. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة ضمن إجراءاتها المنهجية على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة. وتكونت الإستبانة في صورتها النهائية من (٣٧) فقرة مقسمة على محورين: المحور الأول: يتناول واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الإبتدائية وهو يتكون من (٢٤) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي: (السمات الشخصية للمديرة ، المهارات الإدارية للمديرة، الجوانب الفنية للمديرة ، الجوانب التدريبية والتأهيلية للمديرة) . أما المحور الثاني: يتناول المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض وهو يتكون من (١٣) فقرة. وتم تطبيق أداة الدراسة بعد تحكيمها على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الإبتدائية بشمال مدينة الرياض. وبلغ عدد الإستبانات العائدة والصالحة للتحليل الإحصائي (٧٩) استبانة من أصل (١٢٠) استبانة تم توزيعها على أفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت الجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس بالمرتبة الأولى، يليها السمات الشخصية للمديرات، وبالمرتبة الثالثة تأتي الجوانب الفنية، وفي الأخير تأتي المهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص، و نوع الإدارة، و سنوات الخبرة ، و البرامج التدريبية. و أن من أهم المعيقات التي تحد من

تطبيق التمكين الإداري (تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من قبل الإدارات العليا ، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرات على المبادرة والإبتكار ،عدم قدرة بعض المديرات على اتخاذ القرارات المناسبة).

Abstract:

This study aimed to identify the reality of administrative empowerment of female principals of elementary schools in the north of Riyadh City from the perspective of their school teachers.In order to achieve the objectives of this study, the researcher used a descriptive analytical method. The data collected by a questionnaire sent out to a sample of 120-female schoolteachers. The questionnaire consisted of (37) paragraphs divided into two components. The first one deals with of administrative empowerment of female principals of elementary schools and consisting of (24) paragraphs divided into four dimensions. Those dimensions are (principal personal traits, principal administrative skills, principal technical aspects, principal qualifications, and training capacity). The second component of the questionnaire deals with barriers that limit the administrative empowerment of female principals of elementary schools in the north of Riyadh City. Consisting of 13 paragraphs. The returned and statistically appropriate questionnaires were about 79 of the total sample. The most significant results of the study are as follows: Administrative empowerment of female principals of elementary schools level rated as (Average) from the perspective of schoolteachers. This result came from the dimension of principal qualifications and training capacity as the most important dimension. The dimension of personal traits came in second place. The dimension of technical aspects came in third place. The dimension of administrative skills came at last. Did not observe any statistically significant differences regard to criterias of (years of experience, field of teaching, management style or training acquired).There is a consensus among the members of the study sample about the barriers that limit

administrative empowerment of female principals of elementary schools.

المقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة عبر الأزمان، وقد ازدادت هذه التغيرات حتى أصبحت عوامل مؤثرة وضعت بصمتها في تغير تشكيل القوى العاملة في المنظمات، وتبعاً لذلك تبدلت مفاهيم القوى الإدارية وظهرت مفاهيم أخرى جديدة من أهمها التمكين كأسلوب إداري إذ ترجع جذوره إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية. فالتمكين يواكب التطور الحديث الناتج من التغيرات البيئية وثورة الإتصالات والتقدم التكنولوجي والسرعة المتلاحقة في التطور الإلكتروني، مما دعا إلى الحاجة الشديدة إلى صاحب قرار في الوقت نفسه وبدون الرجوع إلى الإدارة العليا في مواقف يومية متكررة ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التمكين الإداري.

وهذا يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، لأن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الإجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها بإبداعية وتميز. ولذلك اتجهت الدِراسات حالياً لمعرفة واقع التمكين كاتجاة حديث في إدارة المنظمات. كما يظهر في دراسة زانق وبارتول (Zhang & Bartol, 2010) و دراسة أوجبورو وبينج (Ugboro&Obeng , 2000)

وأشار الدوري وصالح (٢٠٠٩) إلى أن التمكين يعد عامل ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الإستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وتثق المنظمات كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

وفقاً لذلك فإن التمكين الإداري يتمحور في تقاسم السلطات بين المدير والعاملين على نحو محدد ومعروف مسبقاً، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظرة إليه نظرة فلسفية، والأخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم.

ويرى Quick & nelson (2009) بأن على المدراء أن يتعلموا من تجارب الإدارة الجديدة، فتمكين العاملين يعد الأساس في تحقيق الجودة، وإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات سيكون فاعلاً في رفع مستوى الأداء، والجودة المقدمة للمستفيد.

والتمكين هنا ليس بمعنى أن يوضع شخص في مكان ما، بل معناه أن يعطى ويوفر له كل مايستطيع بواسطته على تنفيذ أهدافه، وتهيئة أدوات العمل له، ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه ويطلق على مجموع هذا لفظ التمكين (الشيرازي،٢٠٠٥، ٣٤٩) .

وكما أشار حسين (٢٠٠٨) في دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين شعور المدير بالتمكين الإداري ودافعيته للإصلاح المدرسي من خلال أبعاد التمكين. وإن المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في تطبيق التمكين الإداري وعلاقة ذلك بعملية الإصلاح المدرسي، ومن خلال ماتوصلت له دراسة حسين نجد الأهمية العظمى للتمكين وخاصة في العصر الحالي المتسابق في التطورات والتنافس في العالمية، و من باب أولى تمكين القادة التربويين لما لمكانتهم الوظيفية من أهمية وبعد وتأثير ايجابي على العملية التعليمية ككل.

يهتم التمكين في المؤسسات التربوية عامة وعلى وجه الخصوص في المدارس بشكل رئيس بإقامة و تكوين الثقة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة وتحفيزهم و إشراكهم في اتخاذ القرار و إذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين (الفاضل، ٢٠١١، ١٧).

ومن هنا تمت دراسة واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية على وجه الخصوص وذلك لأن معلمات المدارس الإبتدائية هنّ الشريحة الأكثر خبرة في ميدان التعليم و وجهه نظرهن ذات أهمية في سير العملية التربوية.

مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول المقرر وحصر الطلاب والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذا الإدارة يدور حول جودة العملية الإدارية والتعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.

فالتمكين الإداري يحظى بأهمية بالغة خلال العقدين الماضيين، نظراً لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات. ويؤكد ذلك نتائج الدراسات التي تبين أن التمكين ليس خياراً واهياً بل أمراً حتمياً، حيث أنه يسهم في رفع المعنويات للعاملين، ويشعرهم بالمسؤولية من خلال الإعتماد على أفكارهم وآرائهم ومهاراتهم. أما بالنسبة للمنظمات فيمنحها التمكين الإداري المرونة اللازمة والقدرة على التعلم والتكيف بغية مسايرة التعقيدات البيئية المتزايدة والتقدم السريع.

ويرى زانق وبارتول (٢٠١٠) Zhang&Bartol أن التمكين النفسي هو وسيلة مهمة لتمكين القادة وتحفيز الإبداع عند الموظفين، و أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين القادة وبين تمكين الموظفين النفسي، وأكد أيضاً أن له علاقة وثيقة بالدافعية الداخلية وبالإندماج في عملية الإبداع أيضاً. ووفقاً لذلك فإن المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية و ممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات السريعة لتدعم الإبداع وذلك من خلال التمكين الإداري للمديرات في المدارس.

فالتمكين الإداري يعد عاملاً من العوامل الهامة التي تسهم على نحو لا يمكن انكاره في نجاح العملية الإدارية والتعليمية وزيادة مردودها على الطلاب والطالبات ومن ثم على المجتمع، وفي إطار الشواهد الميدانية والتخصص العلمي، وفي ظل الأهمية الكبرى للتمكين الإداري جاءت هذه الدراسة لدراسة واقعه. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي: **ما واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهه نظر المعلمات ؟**

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهه نظر المعلمات ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض تبعاً للمتغيرات التالية (التخصص، نوع الإدارة، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

٣- ماالمعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهه نظر المعلمات.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية – إن وجدت - حول استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض تبعاً للمتغيرات التالية (التخصص، نوع الإدارة، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

٣- التعرف على المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع التمكين الإداري كإتجاه جديد في الإدارة، وذلك بالنظر إلى مايقدمه التمكين الإداري من تخفيف الأعباء عن الإدارات العليا (وزارة التربية والتعليم) وتخفيف الجهد في المراقبة والمتابعه للمديرات في المدارس الإبتدائية، وفي ضوء ماسبق فقد تفيد الدراسة الحالية في مايلي:

١- الأهمية النظرية :

قلة الدراسات - على حد علم الباحثة- التي بحثت عن التمكين الإداري للمدارس الإبتدائية كواقع تطبيق ، لذلك فمن المؤمل أن تفيد الدراسة الحالية في تزويد المكتبات العربية بالمعلومات في هذا المجال .

٢- الأهمية التطبيقية :

١- من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في تفعيل التمكين الإداري كإستراتيجية جديدة للمنظمات التربوية، مما يساعد في تنظيم وتخطيط الأعمال على الوجه المطلوب.

٢- تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تقدم المعوقات التي تواجه مديرات المدارس لتفعيل التمكين الإداري، مما يتوقع أنه سيساعد متخذو القرارات لإذلال هذه المعوقات والعمل على علاجها وذلك لما لها من آثار سلبية قد تعوق تطور العمل الإداري.

٣- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع مديرات المدارس الإبتدائية على تفعيل التمكين الإداري، والإستفادة منها من خلال التوصيات التي قدمتها الدراسة.

لذلك تأمل الدارسة من وزارة التربية والتعليم الإستفادة من هذا البحث لتفعيل النتائج المتوقعة وتحقيق التمكين الكلي لمديرات المدارس والإستفادة من خصائص وسمات هذا الإتجاه الجديد.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

هو مشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات صنع القرارات واستغلال الفرص وتجنب المخاطر بطريقة تشابه تماماً المالكين أو الإدارة العليا (الملوك ، 2002، 27).

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً : بأنه مدى إعطاء الإدارة العليا للقيادات التربوية في المدارس الحكومية الإبتدائية في شمال الرياض سلطة أوسع في المسائلة والرقابة، والتحمل لمسؤوليتهم واستخدام مقدرتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف بصورة شاملة.

المرحلة الابتدائية:

هي المرحلة الأولى من مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية التي يلتحق بها الطالب بعد بلوغ سن السادسة وينتهي منها في سن الثانية عشرة ، وتمتد من الصف الأول الابتدائي إلى الصف السادس الابتدائي (الزهراني، ٢٠٠٨، ١١).

تعريفها إجرائياً: يقصد بمديرة المدرسة في الدراسة هي قائدة المسيرة التربوية و المسؤولة الأولى عن أمور المدرسة الإبتدائية وتحقيق أهدافها المرسومة من قبل وزارة التربية والتعليم وتنفيذها في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .فهن تلك الشريحة من المديرات اللائي تم تأهيلهن لقيادة مدارس المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

المعلمة:

صاحبة مهمة نبيلة ومؤتمنة على الطالبة وهي المسؤولة الأولى في المدرسة عن تربيتها تربية صالحة تحقق غاية سياسة التعليم في المملكة وأهدافها (بن دهيش، ٢٠٠٩، ٨٨).

نعرفها اجرائياً: المعلمة هي القائدة التربوية التي تتصدر لعملية توصيل الخبرات والمعلومات التربوية وتوجيه السلوك لدى المتعلمات الذين تقوم بتعليمهنّ، وعليها واجبات ومسؤوليات وتقوم على عاتقها بالدرجة الأولى تطوير التعليم.وهن تلك الشريحة من المعلمات اللائي تم تأهيلهن لتدريس المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية عن طريق الجامعات والكليات التابعة لوزارة التعليم العالي من خلال اجتيازهن لبرنامج إعداد متخصص يمنح درجة البكالوريوس في التدريس حسب تخصص من التخصصات للمرحلة الابتدائية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

الحدود الموضوعية: التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهه نظر المعلمات.

الحدود البشرية: معلمات المرحلة الإبتدائية بشمال مدينة الرياض.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذة الدراسة في المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٤/ ١٤٣٥ هـ -٢٠١٢/٢٠١٣ م.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الإبتدائية في شمال مدينة الرياض والبالغ عددهن (١٣١٠) معلمة. حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي ١٤٣٤-١٤٣٥ هـ.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٧٩) معلمة من معلمات المرحلة الإبتدائية في شمال مدينة الرياض، حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة، أُسترد منها (٧٩) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، أي بنسبة (٦٥,٨%) من الإستبانات التي تم توزيعها.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الإستبانة" فهي أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤، ١٠٩)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الإستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل:

- عدد سنوات الخبرة.
- التخصص.
- نوع الإدارة المطبق في المدرسة.

- عدد البرامج التدريبية التي تم الإلتحاق بها.

الجزء الثاني: وهو يتكون من (٣٧) فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الإبتدائية وهو يتكون من (٢٤) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:
  - **البعد الأول** يتناول السمات الشخصية للمديرة ويتكون من (٨) فقرات.
  - **البعد الثاني** يتناول المهارات الإدارية للمديرة ويتكون من (٧) فقرات.
  - **البعد الثالث** يتناول الجوانب الفنية للمديرة ويتكون من (٦) فقرات.
  - **البعد الرابع** يتناول الجوانب التدريبية والتأهيلية للمديرة ويتكون من (٣) فقرات.
- **المحور الثاني:** يتناول المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض وهو يتكون من (١٣) فقرة.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة من خلال ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الإنتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، تم عرضها على عددمن المحكمين وذلك للإسترشاد بآرائهم.

وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الإستبانة.

وبناء على التعديلات والإقتراحات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية .

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة تم حساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث

تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (١)

معاملات إرتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول (السمات الشخصية ـ المهارات الإدارية ـ الجوانب الفنية ـ الجوانب التدريبية والتأهيلية) بالدرجة الكلية لكل بعد

السمات الشخصية		المهارات الإدارية		الجوانب الفنية		الجوانب التدريبية والتأهيلية	
الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط
1	٠.779**	٩	٠.833**	١٦	٠.696**	٢٢	٠.766**
2	٠.852**	١٠	٠.711**	١٧	٠.836**	٢٣	٠.897**
3	٠.798**	١١	٠.735**	١٨	٠.793**	٢٤	٠.873**
4	٠.828**	١٢	٠.844**	١٩	٠.837**	-	-
٥	٠.802**	١٣	٠.779**	٢٠	٠.660**	-	-
٦	٠.826**	١٤	٠.761**	٢١	٠.693**	-	-
٧	٠.781**	١٥	٠.865**	-	-	-	-
٨	٠.838**	-	-	-	-	-	-

**** دال عند مستوى ٠,٠١**

جدول رقم (٢)

معاملات إرتباط بيرسون للمحور الثاني (المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط
1	٠.506**	٨	٠.603**
2	٠.497**	٩	٠.612**
3	٠.596**	١٠	٠.554**
4	٠.431**	١١	٠.626**
٥	٠.616**	١٢	٠.445**
٦	٠.540**	١٣	٠.559**
٧	٠.371**	-	-

ثانياً: ثبات أداة الدراسة :

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفاكرونباخ، والجدول رقم (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي :

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
١	السمات الشخصية	٠.926
٢	المهارات الإدارية	٠.896
٣	الجوانب الفنية	٠.844
٤	الجوانب التدريبية والتأهيلية	٠.803
٥	المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض	٠.797
	الثبات الكلي	٠.863

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٦٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٩٧ ، ٠,٩٢٦)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة على التساؤل السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض، والذي يتكون من أربع جوانب هي (السمات الشخصية، الجوانب الإدارية، الجوانب الفنية، الجوانب التدريبية والتأهيلية) و قد تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

أولاً: السمات الشخصية

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو السمات الشخصية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض

م	الفقرات	ك & %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٤	تؤدي المديرة أعمالها بدقة وحماسة.	ك	3	7	23	46	3.42	0.81	1
		%	3.8	8.9	29.1	58.2			
٥	تتعامل المديرة مع الزميلات بحلم وسعة بال.	ك	2	10	30	37	3.29	0.79	2
		%	2.5	12.7	38.0	46.8			
٢	تتحمل المديرة المسئولية تجاه كل ماتقوم به.	ك	٣	٨	٣١	٣٧	٣,٢٩	٠,٨٠	٣
		%	٣,٨	١٠,١	٣٩,٢	٤٦,٨			
٦	تستطيع المديرة تحمل ضغوط العمل.	ك	3	9	30	37	3.28	0.82	4
		%	3.8	11.4	38.0	46.8			
٣	تتعاون المديرة مع الكوادر التعليمية بروح عالية.	ك	3	7	37	32	3.24	0.77	5
		%	3.8	8.9	46.8	40.5			
٨	تستطيع المديرة الموازنة بين أهدافها الإدارية والتعليمية للمدرسة.	ك	3	10	37	29	3.16	0.79	6
		%	3.8	12.7	46.8	36.7			
٧	تحسن المديرة التصرف في المواقف المختلفة.	ك	3	13	37	26	3.09	0.80	7
		%	3.8	16.5	46.8	32.9			
١	تتقبل المديرة نقد الآخرين وتوجيهاتهم.	ك	6	15	34	24	2.96	0.90	8
		%	7.6	19.0	43.0	30.4			
	المتوسط الحسابي						٣,٢٢	٠,٨١	-

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٤) أن:

إن المتوسط الحسابي العام للجانب الأول وهو السمات الشخصية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض هو (٣,٢٢) بانحراف معياري (٠,٨١)، ممايعني أن استجابة عينة الدراسة على هذا الجانب تدل على الموافقة وقد تراوحت استجاباتهم مابين الموافقة بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.42) و(2.96) وانحراف معياري (0.81) و(0.90) حسب معيار الحكم المحدد مسبقاً.

محور السمات الشخصية لمديرات المدارس الإبتدائية يتضمن (٨) فقرات، جاءت (٤) فقرات بدرجة موافقه (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (٤ ، ٢ ، ٥ ، ٦)، حيث تتراوح

المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٢٨ ، ٣,٤٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٩٦ ، ٣,٢٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر المعلمات نحو السمات الشخصية لمديرات المدارس الإبتدئية بشمال مدينة الرياض التي يمكن تمكينهن.

والعبارتين اللتين حصلتا على أعلى ترتيب وأقل ترتيب تبعاً لمتوسطها الحسابي والمرتبة ترتيباً تنازلياً هي:

العبارتين الحاصلتين على أعلى ترتيب:

العبارتين رقم (٤، ٥) وهي (تؤدي المديرة أعمالها بدقة وحماسة) و(تتعامل المديرة مع الزميلات بحلم وسعة بال) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (٣,٤٢) ،(٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨١)، (٠,٧٩). وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تؤدي أعمالها بدقة وحماسة وتتعامل مع الزميلات بحلم وسعة بال ويجب تمكينها. ويعزى حصول العبارتين ٤، ٥ على هذا التأييد الكبير من أفراد العينة بسبب أهمية العلاقات الشخصية و الإنسانية في العمل وخاصة الإداري منها وقد اختارت عينة الدراسة أن المديرة تؤدي أعمالها بدقة وحماسة مع ارتباط بحسن التعامل مع الزميلات وسعه البال.

العبارتين الحاصلتين على أدنى ترتيب:

العبارتين رقم (١،٧) وهي (تحسن المديرة التصرف في المواقف المختلفة) و (تتقبل المديرة نقد الآخرين وتوجيهاتهم) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (٣,٠٩) (٢,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، (٠,٩٠).وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تُحسن التصرف في المواقف المختلفة، و تتقبل نقد الآخرين وتوجيهاتهم. وقد عزيت هذه النتائج إلى اهتمام أفراد العينة بالعلاقات الإجتماعية وأنها طريق لإنجاح العمل في أي منظمة.

ثانياً: المهارات الإدارية

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض

م	الفقرات	ك & %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١٤	ممارسة مسؤولياتها ضمن اللوائح والتعليمات.	ك	1	6	28	44	3.46	0.69	1
		%	1.3	7.6	35.4	55.7			
١٥	الإهتمام بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات.	ك	4	14	26	35	3.16	0.90	2
		%	5.1	17.7	32.9	44.3			
١٢	إدارة الوقت بشكل فاعل.	ك	3	14	33	29	3.11	0.83	3
		%	3.8	17.7	41.8	36.7			
٩	التخطيط للأعمال الإدارية منذ بداية العام.	ك	٦	١١	٣٠	٣٢	٣,١١	٠,٩٢	٤
		%	٧,٦	١٣,٩	٣٨,٠	٤٠,٥			
١٣	الإهتمام بالتطوير والتجديد التربوي وتدعمه.	ك	6	13	32	28	3.04	0.91	5
		%	7.6	16.5	40.5	35.4			
١١	إتباع الأسلوب الديمقراطي في تعاملها مع المعلمات.	ك	5	14	35	25	3.01	0.87	6
		%	6.3	17.7	44.3	31.6			
١٠	إتاحة الفرصة للمعلمات المشاركة في التخطيط للأعمال الإدارية.	ك	14	20	28	17	2.61	1.02	7
		%	17.7	25.3	35.4	21.5			
	المتوسط الحسابي						٣,٠٧	٠,٨٨	-

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٥) أن:

إن المتوسط الحسابي العام للجانب الثاني وهو المهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض هو (٣,٠٧) بانحراف معياري (٠,٨٨)، ممايعني أن استجابة عينة الدراسة على هذا الجانب تدل على الموافقة وقد تراوحت استجاباتهم مابين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.46) و(2.61) وانحراف معياري (0.69) و(1.02) حسب معيار الحكم المحدد مسبقاً.

محور المهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية يتضمن (٧) فقرات، جاءت (فقرة واحدة) بدرجة موافقه (كبيرة)، وهي الفقرة رقم (١٤)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٣,٤٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج

الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٦١ ، ٣,١٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات المعلمات نحو المهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدئية بشمال مدينة الرياض.

والعبارتين اللتين حصلتا على أعلى ترتيب وأقل ترتيب تبعاً لمتوسطها الحسابي والمرتبة ترتيباً تنازلياً هي:

العبارتين الحاصلتين على أعلى ترتيب:

١. جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (ممارسة مسؤولياتها ضمن اللوائح والتعليمات) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تمارس مسؤولياتها ضمن اللوائح والتعليمات. وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرات على ممارسة مسئولياتهن ضمن اللوائح والتعليمات وهذا يبين مدى تقبلهن لتطبيق التمكين كما في دراسة حسين (٢٠١٠).

٢. جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (الإهتمام بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تهتم بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات، وهذا يؤكد أهمية معرفة المديرة لتفاصيل عملها وتنظيم أعمالها بالطريقة الجيدة التي تحقق أهداف المدرسة بصورة أفضل وجهد أقل.

العبارتين الحاصلتين على أدنى ترتيب:

٣. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (إتباع الأسلوب الديمقراطي في تعاملها مع المعلمات) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تتبع الأسلوب الديمقراطي في تعاملها مع المعلمات وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٧) كون القائد المشارك هو الأقدر على تطبيق التمكين.

٤. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (إتاحة الفرصة للمعلمات المشاركة في التخطيط للأعمال الإدارية) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بين أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أن مديرة المدرسة تتيح الفرصة للمعلمات للمشاركة في التخطيط للأعمال الإدارية. وهذا يعزز العمل التشاركي والنمط القيادي التشاركي كما في دراسة العتيبي (٢٠٠٧).

ثالثاً: الجوانب الفنية

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض

م	الفقرات	ك & %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٢١	تمارس جميع الصلاحيات الممنوحة لها من الإدارة العليا.	ك	3	10	18	48	3.41	0.86	1
		%	٣,٨	١٢,٧	٢٢,٨	٦٠,٨			
٢٠	تهتم بملاحظات المشرفة التربوية وتتابعها.	ك	3	8	25	43	3.37	0.82	2
		%	3.8	10.1	31.6	54.4			
١٧	تستخدم خبرتها في الأساليب الإشرافية.	ك	1	11	30	37	3.30	0.76	3
		%	1.3	13.9	38.0	46.8			
١٦	تراعي التخصص في توزيع الأنشطة المدرسية بين المعلمات.	ك	3	23	23	30	3.01	0.91	4
		%	3.8	29.1	29.1	38.0			
١٨	تقدم الدعم والمؤازرة للمعلمات باختلاف خبراتهم.	ك	2	22	30	25	2.99	0.84	5
		%	2.5	27.8	38.0	31.6			
١٩	تستفيد من نتائج الطالبات في اتخاذ قرارات تساهم في علاج المشاكل التي تواجه الطالبات والمدرسة.	ك	2	24	32	21	2.91	0.82	6
		%	2.5	30.4	40.5	26.6			
	المتوسط الحسابي						٣,١٦	٠,٨٣	-

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٦) أن:

إن المتوسط الحسابي العام للجانب الثالث وهو الجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض هو (٣,١٦) بانحراف معياري (٠,٨٣)، ممايعني أن استجابة عينة الدراسة على هذا الجانب تدل على الموافقة وقد تراوحت استجاباتهم مابين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.46) و(2.61) وانحراف معياري (0.69) و(1.02) حسب معيار الحكم المحدد مسبقاً.

محور الجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية يتضمن (٦) فقرات، جاءت (٣) فقرات بدرجة موافقه (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (٢١ ، ٢٠ ، ١٧)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٣٠ ، ٣,٤١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٩١ ، ٣,٠١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات المعلمات نحو الجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدئية بشمال مدينة الرياض.

والعبارتين اللتين حصلتا على أعلى ترتيب وأقل ترتيب تبعاً لمتوسطها الحسابي والمرتبة ترتيباً تنازلياً هي:

العبارتين الحاصلتين على أعلى ترتيب:

١. جاءت الفقرة رقم (٢١) وهي (تمارس جميع الصلاحيات الممنوحة لها من الإدارة العليا) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة الممكنة تمارس جميع الصلاحيات الممنوحة لها من الإدارة العليا.

٢. جاءت الفقرة رقم (٢٠) وهي (تهتم بملاحظات المشرفة التربوية وتتابعها) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة الممكنة تهتم بملاحظات المشرفة التربوية وتتابعها.

العبارتين الحاصلتين على أقل ترتيب:

٣. جاءت الفقرة رقم (١٨) وهي (تقدم الدعم والمؤازرة للمعلمات باختلاف خبراتهم) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بالجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة الممكنة تقدم الدعم والمؤازرة للمعلمات باختلاف خبراتهم.

٤. جاءت الفقرة رقم (١٩) وهي (تستفيد من نتائج الطالبات في اتخاذ قرارات تساهم في علاج المشاكل التي تواجه الطالبات والمدرسة) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بالجوانب الفنية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة الممكنة تستفيد من نتائج الطالبات في اتخاذ قرارات تساهم في علاج المشاكل التي تواجه الطالبات والمدرسة.

رابعاً: الجوانب التدريبية والتأهيلية

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض

م	الفقرات	ك & %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٢٢	المبادرة للإلتحاق ببرامج تدريبية وتأهيلية كافية تلبي احتياجات عملها.	ك	3	5	25	46	3.44	0.78	1
		%	3.8	6.3	31.6	58.2			
٢٣	المبادرة بترشيح منسوبي المدرسة لبرامج تدريبية بمايلبي احتياجات المتدربات والمدرسة.	ك	5	8	26	40	3.28	0.89	2
		%	6.3	10.1	32.9	50.6			
٢٤	المتابعة الدقيقة للعملية التدريبية للمعلمات وتجهيزها من جميع الجوانب قبل وبعد التدريب.	ك	5	15	27	32	3.09	0.92	3
		%	6.3	19.0	34.2	40.5			
	المتوسط الحسابي						٣,٢٧	٠,٨٦	-

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٧) أن:

إن المتوسط الحسابي العام للجانب الرابع وهو الجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض هو (٣,٢٧) بانحراف معياري (٠,٨٦)، ممايعني أن استجابة عينة الدراسة على هذا الجانب تدل على الموافقة بدرجة كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (3.44) و(3.09) وانحراف معياري (0.78) و(0.92) حسب معيار الحكم المحدد مسبقاً.

محور الجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس الإبتدائية يتضمن (٣) فقرات، جاءت (فقرتين) بدرجة موافقه (كبيرة)، وهما الفقرتين رقم (٢٢ ، ٢٣)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٢٨ ، ٣,٤٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٣,٠٩)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات المعلمات نحو الجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس الإبتدئية بشمال مدينة الرياض.

والعبارتين اللتين حصلتا على أعلى ترتيب وأقل ترتيب تبعاً لمتوسطها الحسابي والمرتبة ترتيباً تنازلياً هي:

العبارة الحاصلة على أعلى ترتيب:

١. جاءت الفقرة رقم (٢٢) وهي (المبادرة للإلتحاق ببرامج تدريبية وتأهيلية كافية تلبي احتياجات عملها) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يعزى إلى أن هناك موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة الممكنة تبادر للإلتحاق ببرامج تدريبية وتأهيلية كافية تلبي احتياجات عملها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الضمور (٢٠٠٨)في أن للعوامل التنظيمية أثر على التمكين الإداري ويدخل منها الجوانب التدريبية.

العبارة الحاصلة على أقل ترتيب:

٢. جاءت الفقرة رقم (٢٤) وهي (المتابعة الدقيقة للعملية التدريبية للمعلمات وتجهيزها من جميع الجوانب قبل وبعد التدريب) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بالجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض

بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة الممكنة تقوم بالمتابعة الدقيقة للعملية التدريبية للمعلمات وتجهيزها من جميع الجوانب قبل وبعد التدريب، ويعزى ذلك لقرب موقع مديرة المدرسة من العملية التعليمية التي محورها المعلمة والطالبة فيجب عليها الإشراف والمتابعة لعملية تأهيل المعلمة لتلك العملية خاصة مع كل شئ جديد في التعليم.

ومن خلال العرض السابق لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال الرياض حسب الجوانب الأربعة، نجدها جاءت كما يوضحها الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)

واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال الرياض

م	مهارات التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الترتيب
٤	الجوانب التدريبية والتأهيلية	٣,٢٧	١
١	السمات الشخصية	٣,٢٢	٢
٣	الجوانب الفنية	٣,١٦	٣
٢	المهارات الإدارية	٣,٠٧	٤
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	٣,١٨	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن مديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة (متوسطة)، حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٨)، حيث جاءت الجوانب التدريبية والتأهيلية لمديرات المدارس بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٣,٢٧)، يليها السمات الشخصية للمديرات بمتوسط عام (٣,٢٢)، وبالمرتبة الثالثة تأتي الجوانب الفنية بمتوسط عام (٣,١٦)، وفي الأخير تأتي المهارات الإدارية لمديرات المدارس الإبتدائية بشمال مدينة الرياض بمتوسط عام (٣,٠٧)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى أن واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية مرتفع، مع اختلاف العينة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض تبعاً للمتغيرات التالية (التخصص، نوع الإدارة، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير التخصص:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير التخصص، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية باختلاف متغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	علوم علمية	34	3.22	0.62	٠.002	٠.999
	علوم نظرية	45	3.22	0.69		
المهارات الإدارية	علوم علمية	34	3.07	0.62	-٠.010	٠.992
	علوم نظرية	45	3.07	0.75		
الجوانب الفنية	علوم علمية	34	3.13	0.62	-٠.396	٠.694
	علوم نظرية	45	3.19	0.63		
الجوانب التدريبية والتأهيلية	علوم علمية	34	3.31	0.68	٠.457	٠.649
	علوم نظرية	45	3.24	0.78		
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	علوم علمية	34	3.18	0.57	٠.033	٠.974
	علوم نظرية	45	3.18	0.66		

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٩٩٩ ، ٠,٩٩٢ ، ٠,٦٩٤ ، ٠,٦٤٩ ، ٠,٩٧٤)، وجيمعها قيم أكبر من (٠,٠٥). وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف تخصصاتهن حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري يعزى إلى التخصص. ويمكن تفسير النتيجة السابقة إلى أن النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة هن من التخصص النظري، الأمر الذي يؤدي إلى تجانس أفراد العينة وفقاً

لمتغير التخصص، وبالتالي يؤدي إلى اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمكين الإداري في المدارس الإبتدائية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير نوع الإدارة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير نوع الإدارة، تم استخدام اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وذلك لوجود فروق كبيرة بين أعداد فئات متغير نوع الإدارة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار (مان ويتني) (Mann - Whitney) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية باختلاف متغير نوع الإدارة

الأبعاد	نوع الإدارة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	إدارة ذاتية	15	42.27	634.00	-٠.428	٠.669
	إدارة عادية	64	39.47	2526.00		
المهارات الإدارية	إدارة ذاتية	15	44.43	666.50	-٠.834	٠.404
	إدارة عادية	64	38.96	2493.50		
الجوانب الفنية	إدارة ذاتية	15	44.13	662.00	-٠.780	٠.436
	إدارة عادية	64	39.03	2498.00		
الجوانب التدريبية والتأهيلية	إدارة ذاتية	15	43.37	650.50	-٠.645	٠.519
	إدارة عادية	64	39.21	2509.50		
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	إدارة ذاتية	15	44.03	660.50	-٠.757	٠.449
	إدارة عادية	64	39.05	2499.50		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية باختلاف متغير نوع الإدارة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠,٦٦٩ ، ٠,٤٠٤ ، ٠,٤٣٦ ، ٠,٤٣٦ ، ٠,٥١٩ ، ٠,٤٤٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف نوع الإدارة بالمدارس التي يعملن بها حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض. وقد يعزى ذلك إلى أن معظم الاستبانات

المسترجعة كانت من نوع الإدارة العادية وليست الإدارة الذاتية، فلم تكن أعداد هذه الإستبانات متساوية بالنسبة للنوعين وبالتالي لم يظهر تأثير متغير نوع الإدارة في هذه الدراسة بشكل واضح.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة :

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	بين المجموعات	٠.388	2	٠.194	٠.441	٠.645
	داخل المجموعات	33.416	76	٠.440		
	المجموع	33.803	78			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	٠.112	2	٠.056	٠.114	٠.892
	داخل المجموعات	37.270	76	٠.490		
	المجموع	37.383	78			
الجوانب الفنية	بين المجموعات	٠.521	2	٠.261	٠.660	٠.520
	داخل المجموعات	30.006	76	٠.395		
	المجموع	30.527	78			
الجوانب التدريبية والتأهيلية	بين المجموعات	٠.650	2	٠.325	٠.598	٠.553
	داخل المجموعات	41.366	76	٠.544		
	المجموع	42.017	78			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	٠.170	2	٠.085	٠.218	٠.804
	داخل المجموعات	29.547	76	٠.389		
	المجموع	29.717	78			

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس

الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٦٤٥ ، ٠,٨٩٢ ، ٠,٥٢٠ ، ٠,٥٥٣ ، ٠,٨٠٤)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٨٥). وهذا يعنى أن قيمة "ف" غير دالة .

وتم تفسير النتيجة الحالية بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة خبرتهن (١٠ سنوات فأكثر) ويمكن أن تعزى بأن العينة أخذت من معلمات المرحلة الإبتدائية، الأمر الذي يجعلهن متجانسات من حيث سنوات الخبرة، و متفقات في آرائهن حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض. وبالتالي لم يظهر تأثير متغير سنوات الخبرة في هذه الدراسة بشكل واضح. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الضمور (٢٠٠٨) في أن هناك فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير البرامج التدريبية :

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير البرامج التدريبية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال الرياض باختلاف متغير البرامج التدريبية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	بين المجموعات	٠.459	2	٠.230	٠.523	٠.595
	داخل المجموعات	33.344	76	٠.439		
	المجموع	33.803	78			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	.563	2	٠.281	٠.581	٠.562
	داخل المجموعات	36.820	76	٠.484		
	المجموع	37.383	78			
الجوانب الفنية	بين المجموعات	1.474	2	٠.737	1.928	٠.153
	داخل المجموعات	29.054	76	٠.382		

	المجموع	30.527	78			
الجوانب التدريبية والتأهيلية	بين المجموعات	2.167	2	1.084	2.066	٠.134
	داخل المجموعات	39.850	76	٠.524		
	المجموع	42.017	78			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	٠.953	2	٠.476	1.259	٠.290
	داخل المجموعات	28.764	76	٠.378		
	المجموع	29.717	78			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض باختلاف متغير البرامج التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٥٩٥ ، ٠,٥٦٢ ، ٠,١٥٣ ، ٠,١٣٤ ، ٠,٢٩٠)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٨٥)، وهذا يعنى أن قيمة "ف" غير دالة .

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع عدد البرامج التدريبية التي التحقن بها، الأمر الذي يؤدي إلى تجانس أفراد عينة الدراسة ممايؤثر على حكمهن حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض.

السؤال الثالث: ما المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال الرياض؟

وللإجابة على التساؤل السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض

م	الفقرات	ك & %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١٠	تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من قبل الإدارات العليا.	ك	3	3	22	51	3.53	0.75	1
		%	3.8	3.8	27.8	64.6			
٩	الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرات على المبادرة والإبتكار.	ك	4	8	19	48	3.41	0.87	2
		%	5.1	10.1	24.1	60.8			
٢	عدم قدرة بعض المديرات على اتخاذ القرارات المناسبة.	ك	5	7	27	40	3.29	0.88	3
		%	6.3	8.9	34.2	50.6			
٨	خوف المديرات من تحمل السلطة والمسائلة.	ك	6	5	29	39	3.28	0.89	4
		%	7.6	6.3	36.7	49.4			
٥	عدم إعطاء مديرات المدارس صلاحيات كافية لأداء أعمالهن بسهولة.	ك	7	7	24	41	3.25	0.95	5
		%	8.9	8.9	30.4	51.9			
٣	تخوف المديرات من الإخفاق في ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه.	ك	3	6	40	30	3.23	0.75	6
		%	3.8	7.6	50.6	38.0			
٤	ضعف الدعم المقدم من الإدارة العليا إلى مديرات المدارس.	ك	3	11	31	34	3.22	0.83	7
		%	3.8	13.9	39.2	43.0			
١	خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والرقابة والقوة.	ك	10	8	20	41	3.16	1.06	8
		%	12.7	10.1	25.3	51.9			
٦	اعتقاد أصحاب السلطة في الإدارة العليا أن التمكين هو تنازل عن المسؤولية.	ك	6	12	25	36	3.15	0.95	9
		%	7.6	15.2	31.6	45.6			
١٢	ضعف نظام التحفيز للمديرات.	ك	8	9	31	31	3.08	0.96	10
		%	10.1	11.4	39.2	39.2			
١١	ضعف التدريب والتطوير الذاتي للمديرات.	ك	4	13	36	26	3.06	0.84	11
		%	5.1	16.5	45.6	32.9			
١٣	عدم إعطاء الثقة الإدارية للمديرات.	ك	8	10	33	28	3.03	0.95	12
		%	10.1	12.7	41.8	35.4			
٧	عدم رغبة مديرات المدارس في التغيير.	ك	11	11	31	26	2.91	1.02	13
		%	13.9	13.9	39.2	32.9			
	المتوسط الحسابي						٣,٢٠	0.90	-

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٣) أن:

المتوسط الحسابي العام لمحور المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض والذي يتضمن (١٣) فقرة، يبلغ (٣,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض، وقد تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه المعيقات ما بين الموافقة بدرجة كبيرة و الموافقة بدرجة ضعيفة. وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53)و(2.91) وانحرافات معيارية (0.75) و(1.02) حسب معيار الحكم المحدد مسبقاً.

جاءت (٥) فقرات بدرجة موافقة (كبيرة) وهي الفقرات رقم (١٠ ، ٩ ، ٢ ، ٨ ، ٥)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٢٥ ، ٣,٥٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٩١ ، ٣,٢٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠١٠) والتي توصلت إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق التمكين الإداري في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية بدرجة كبيرة.

والعبارتين التي حصلت على أعلى وأدنى ترتيب ضمن عبارات المحور وفقاً لمتوسطها الحسابي مرتبة تنازلياً هي :

العبارتين الحاصلتين على أعلى ترتيب:

١. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من قبل الإدارات العليا) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من قبل الإدارات العليا من المعيقات التي تحد من تطبييق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠١٠)

والتي توصلت إلى أن الأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطور من أكثر المعيقات للتمكين الإداري.

٢. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرات على المبادرة والإبتكار) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرات على المبادرة والإبتكار، وهي من المعيقات التي تحد من تطبييق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض. وقد يعزى ذلك إلى عدم تمتع المديرات بالصلاحيات اللازمة التي تساعدهم على تقبل التمكين وتفعيله، وأيضا الخوف من المسائلة والتحذير من عدم اتباع القوانين بحذافيرها.

وكانت العبارتين الحاصلتين على أدنى ترتيب كالتالي:

٣. جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (عدم إعطاء الثقة الإدارية للمديرات) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن عدم إعطاء الثقة الإدارية للمديرات من المعيقات التي تحد من تطبييق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض. وقد يرجع حصول هذه العبارة على أدنى ترتيب ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية إلى حصول العبارة رقم (١٠) وهي تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من قبل الإدارات العليا على المرتبة الأولى ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس الحكومية، مما يعني تفضيل الأسلوب التقليدي في الإدارة من إعطاء وتنفيذ الأوامر واتباع الأنظمة والتعليمات التقليدية وذلك بسبب إيمانها بأهمية الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم) وإشرافها على المدارس مباشرة . وقد اتفقت مع الجعبري (٢٠١٠) في أن عدم تحفيز المديرين يعد من معيقات تطبيق التمكين الإداري.

٤. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (عدم رغبة مديرات المدارس في التغيير) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقه بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن عدم رغبة مديرات

المدارس في التغيير من المعيقات التي تحد من تطبييق التمكين الإداري لمديرات المدارس الإبتدائية في شمال مدينة الرياض. وقد يعزى ذلك إلى خوف المديرات من المسائلة وقلة الصلاحيات، وعدم حرص البعض منهن على التطوير للإدارة ومواكبة الجديد والإستفادة من آراء وأفكار المديرات غيرها، بما يساهم في تطوير الإدارة المدرسية نفسها وتميزها، ولكن هناك توجه في الوزارة لنشر الإدارة الذاتية للمدارس مع تساهل بسيط في صلاحيات المديرات وذلك لمنحهن مساحة واسعة لحرية التصرف بمايفيد المدرسة وإدارتها وقد لقيت تلك التجربة تقدماً جيداً وساهمت في مواجهة مقاومة التغيير.

المراجع العربية

أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية** : مكتبة المعارف الحديثة.

أفندي، عطية حسين .(٢٠٠٣). **تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر**. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ايفان، جيمس و دين، جيمس. تعريب، سرور علي ابراهيم. (٢٠٠٩). **الجودة الشاملة، الإدارة- التنظيم- والإستراتيجية**، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر : الرياض.

بن دهيش، خالد وآخرون.(٢٠٠٩م): الإدارة والتخطيط التربوي، ط٣. مكتبة الرشد ناشرون: الرياض- المملكة العربية السعودية.

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات.** ط٤. دار وائل للنشر: عمان.

جلاب، احسان دهش.(٢٠١١). **ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**. ط١. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

جلاب، احسان دهش؛ الحسيني، كمال كاظم.(٢٠١٣). **إدارة التمكين والإندماج**. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان

الحمدان، جاسم محمد؛ القحطاني، عبدالمحسن عايض(٢٠١٢). **إدارة المدرسة مفاهيم ومهارات وقيم.** دار المسيلة للنشر والتوزيع :الكويت.

الدوري، زكريا وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩). **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. قراءات وبحوث**، الطبعة العربية، دار اليازوردي للنشر: عمان.

الشيرازي، ناصر مكارم. (٢٠٠٥). **الأمثل في تفسير كتاب الله المنزل.** الأجزاء (٤ ،١٠) الأميرة للطباعة والنشر: بيروت.

الطائي، رعد عبدالله ؛ وقدادة، عيسى(٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة**. دار اليازوردي للنشر والتوزيع: عمان.

عبيدات، ذوقان؛ وآخرون (٢٠٠٤). **البحث العلمي :مفهومه و أدواته و أساليبه**، ط٨. دار الفكر للنشر والتوزيع : عمان.

العساف، صالح بن حمد.(٢٠١٠).**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. دار الزهراء : الرياض.

الفاضل، محمد بن محمود. (٢٠١١). **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة**. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

مطاوع، ابراهيم عصمت(٢٠٠٣). **الإدارة التربوية في الوطن العربي- أوراق عربية-** .مكتبة النهضة المصرية: القاهرة

ملحم، يحيى سليم.(٢٠٠٦). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٣٤- ١٤٣٥ هـ). **الدليل التنظيمي للتعليم العام**. المملكة العربية السعودية : وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٣٣ هـ). **اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام**. المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم.

الرسائل العلمية:

الجعبري، دعاء.(٢٠١٠).**واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل: فلسطين.

الزهراني، نورة .(٢٠٠٨). **علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة** . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط : مكة المكرمة.

الشهري ، عمر .(٢٠٠٨). **دور مدير المدرسة في حل المشكلات التي تواجه طلاب التربية العملية بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض** . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط : الرياض.

الضمور، صفاء(٢٠٠٨). **العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة عمان: الأردن.

عباس، ياسمين خضير. (٢٠٠٩). **دور تمكين العاملين في الآداء المنظمي في إطار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لإراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد: بغداد.

العتيبي، هلا جهاد. (٢٠٠٧). : **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية** . رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية: عمان. الأردن.

الملوك ، جلال سعد، (٢٠٠٢). **أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي،** دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراة (غير منشورة). جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد: العراق.

النوري، عبدالسلام علي حسين. (٢٠٠٥). **أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري. دراسة تحليلية لآراء بعض العاملين في المصاريف العراقية الخاصة،** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة كربلاء: العراق.

Quick , J. and nelson, d. (2009), **principles of organizational behavior, realities and challenges**, 6thed, south-western, china.

Ugboro, Isaiah, O. & Obeng, Kofi, (2000**). Top management leadership, Employee Empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organization**: an empirical study, journal of quality management, Vol., 5, no.2.

Yuki, G. (2006): **Leadershipin organization**,6th ed, Pearson prentice Hall, New Jersey.

Zhang, x, & bartol . (2010). **Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment**, Intresnit Motivation, And Creative Process Engagement Academy of management Journal, 53 (1). pp. 107-128.