

واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته
بدافعية الإنجاز "دراسة ميدانية"

إعداد

د/ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
كلية التربية بالمجمعة - جامعة المجمعة - الرياض
المملكة العربية السعودية

المخلص:

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول (١٤٣٧/١٤٣٨هـ)، حيث كانت عينة الدراسة (٨٦) قائدا للمدرسة الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة لجمع البيانات. وقد أوضحت نتائج الدراسة استجابات أفراد عينة الدراسة على محور " مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية " أن بُعد المهارات القيادية في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بدرجة (عالي جدا) وبمتوسط حسابي (٤,٢٩)، ثم يليه بُعد الأهداف بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٤,٠٧)، ثم يليه بُعد التأثير وحفز العاملين بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٤,٠٣)، ثم بُعد الالتزام والقوة بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٩٩)، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد التمكين الإداري لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية (الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس وسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية)، كما بينت الدراسة أن الصلاحيات الحديثة لقادة المدارس قد ساهمت في تعزيز التمكين الإداري لديهم مما يساهم في زيادة دافعية الإنجاز في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، دافعية الإنجاز، القيادة المدرسية.

Abstract

This study aimed at identifying the administrative empowerment level and its relation to motivation achievement among Saudi male and female leaders in secondary schools during the first semester (1437/1438 H), and the role of modern validities in promoting it. The study sample consists of (86) supervisors and leaders of high schools. The researcher adopted a descriptive approach and questionnaire in order to collect data. The study results showed that study respondents' responses on the axis "the administrative empowerment level and its relation to achievement motivation among Saudi male and female leaders in secondary schools " in view of leadership skills in the first position concerning availability degree among the dimensions of "the administrative empowerment level and its relation to achievement motivation among Saudi male and female leaders in secondary schools " with (very high) degree with mean(4.29), followed by objectives with (high) degree and mean (4.07), then impact and employers motivation with (high) degree and mean (4.03), after that strength and commitment with (high) degree and mean(3.99). The study found a positive relationship between administrative empowerment among female and male leaders in secondary schools and achievement motivation, in the sense that the more administrative empowerment among female and male leaders in secondary schools 'the more achievement motivation they will have. Additionally, the study conducted that there are no statistically significant differences at significance ($\alpha \leq 0.01$ (in responses of respondents

due to independent variables (scientific degree 'nature of work in the field of education, sex, years of experience and training courses in Educational Leadership). Also the study showed that new validities of schools' leaders have contributed in strengthening their administrative empowerment and in turn increasing their achievement motivation in work environment

Key words: Administrative empowerment, Achievement motivation, Educational leadership*

المقدمة Introduction

التمكين الإداري للقيادات التربوية يمثل توجهاً ملحاً إلى القيادات الإدارية التربوية العليا في الجهاز المركز بأن تقوم بتشجيع كافة العناصر البشرية في المؤسسات التربوية وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم قدراً من الحرية والحركة في عملهم حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من الإبداع والتميز في إدارة الموارد البشرية، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

إن تمكين العاملين أو العناصر البشرية في المؤسسات التربوية هو التحول الحديث في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command Empowered Organization، إلى ما يعرف الآن بالمنظمة الممكنة and Control Organization .Organization

فالتمكن هو تشجيع الأفراد أو العناصر البشرية على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرار على مستوى الأدنى في المؤسسات التربوية، ألا وهي المدرسة، ولعل أهمية وأسباب التمكين الإداري في المدرسة الحديثة يعود إلى: حاجة المدرسة أو الإدارة جعلها أكثر استجابة، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، و الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، ويجب تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية؛ للحفاظ على تطوير المنافسة، أهمية سرعة اتخاذ القرارات، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء للمؤسسة التربوية.

ويعد التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (الطعاني، ٢٠١١)، كذلك يعد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنيا وسلوكيا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، والتمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلمهم والعاملين لديهم في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلمهم والعاملين لديهم مديريين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية.

وللتمكين الإداري متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديري المدارس ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها الإستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقاً لمعايير الجودة العالمية. (فتحي، ٢٠٠٤) أن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين تتمثل في: تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات للمديرين في المدرسة، وفرق العمل، وتدريب المديرين، والاتصال الفعال، وحفز العاملين، وبالإضافة للإثراء الوظيفي، والقيادة التربوية الممكنة التي تنمي لدى مدير المدرسة بامتلاك الوظيفة، وتوفير الموارد، والإمكانات المادية الداعمة، وتطوير بيئة العمل المدرسي الحافزة للإبداع، والابتكار والإتقان (الحراشنة والهيبي، ٢٠٠١؛ المعاني، ٢٠١٢).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري لمديري المدارس في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري لمديري المدارس (المسليم، ٢٠١٢). ومع ما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم بسلطنة عمان جعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارس السلطنة قريباً من مدارس تقليدية إلى مدارس منتجة وفعالة يجد فيها مدير المدرسة بيئة التمكين الإداري التي تعطيه استقلالاً للسلطة وتمنحه الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عمله التربوي وأن المدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب من مدير المدرسة تمكيناً إدارياً كي يتخذ لإدارته التربوية مسارات إدارية جديدة كإعطائه استقلالاً للسلطة ومنحه صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ إذ أن مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يؤثر على جميع العاملين لديه ويوقد فيهم روح المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (البداعي، ٢٠١١).

إن الرؤية الحديثة للمؤسسات التربوية ارتكزت على عامل الارتباط الوثيق بين التمكين و التفويض بمعنى أن التفويض يؤدي إلى التمكين وان الأخير يولد الأداء. فالتفويض المبني على التمكين يساعد الأفراد والمجموعات على استخدام مواهبهم وقدراتهم بمرونة فائقة والتمكين هو ببساطة المشاركة المبدئية في القرار بهدف إعطاء المرؤوسين القدرة على التحرك بمرونة تمكنهم من انجاز ما يطلب منهم بسرعة وسهولة، و من أبرز إيجابيات التمكين الإداري توزيع مكامن القوة بين الأفراد في المؤسسة وتحفيزهم على الأداء نتيجة إشراكهم بالقرار، وتطوير الأداء في بيئة العمل.

مشكلة الدراسة: The study problem of

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى الاهتمام بالمدرسة؛ نظراً لكونها تشكل اللبنة الأولى في تحقيق الأهداف التربوية؛ وذلك من خلال توسيع الصلاحيات لقائدي وقائدات المدارس، ولعل القرار الوزاري رقم ٣٧٦١٧١٦٨ الصادر في ١٤٣٧/٤/١هـ، يعد نقلة نوعية ويمثل توجهها مستقبلياً لوزارة التعليم نحو التمكين الإداري لقائد المدرسة بإعطائه مزيداً من الصلاحيات ومنحه مرونة أكثر على تحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية؛ وذلك متى تم اختيار قائد المدرسة بدقة وعناية وفق معايير محددة ومحكمة؛ وانطلاقاً من ذلك التوجه فقد تم تغيير مسمى مدير المدرسة إلى قائد المدرسة حتى تتوافق مع التوجه النوعي الحديث للقيادة التربوية والتعليمية.

وحتى تستطيع المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها فإنه لابد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي بإحداث التغيير المطلوب، ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ونظراً لارتباط ذلك بالدافعية نحو الإنجاز؛ لأن الإنجاز هو تحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينه والمثابرة، والتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل (خليفة، 2000).

لذا يرى الباحث أن دراسته هذه تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

س/ ما العلاقة بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- س1/ ما مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية ؟
- س2/ ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية ؟
- س3/ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية ؟
- س4/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية (الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس وسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية)؟

أهداف الدراسة: The study Importance of

تتمثل أهداف الدراسة مؤشراً أساسياً في توضيح السبل الكفيلة لتحقيق الدراسة وتطبيقها منهجياً، وبناءً عليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف التالية:

- تعرف مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية.
- تعرف مستوى الدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية.
- تعرف العلاقة ذات دلالة الإحصائية بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية.
- معرفة الفروق ذات الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية (الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس وسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية).
- التعرف على مدى فاعلية الصلاحيات الحديثة لقادة المدارس الثانوية في التمكين الإداري

أهمية الدراسة: The study of Objectives

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها – التمكين الإداري-، الذي أصبح يشكل حاجة ملحة في المؤسسات التربوية نظراً للتطور والتجديد في الممارسات التربوية الإدارية الحديثة للوصول إلى درجات عالية في التميز والأداء الإداري والمنافسة. وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتضح في أن التمكين الإداري يمثل جانبا في المؤسسات التربوية له أهمية قصوى في المعرفة العلمية، حيث يلاحظ أن المكتبة العلمية تعاني من قلة الدراسات والأبحاث العلمية التي تركز على جانب التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية والتربوية؛ ولعل هذه الدراسة تساهم وتضيف شيئاً جديداً في هذا الجانب.

لعل تناول هذه الدراسة لموضوع حيوي ومهم في مدارسنا والوقوف على نتائجها وتوصياتها يساعد في تفعيل عملية التمكين الإداري وما يصاحبه من تفويض ومنح قادة المدارس الثانوية مزيداً من الصلاحيات بطريقة متميزة؛ كما أنها يمكن أن تساهم في تزويد متخذي القرار والمسؤولين عن القيادة التربوية بوصف دقيق وتشخيص لعلاقة عملية التمكين الإداري بدافعية الإنجاز، ومن ثم وضع رؤية مستقبلية لها في ضوء التقدم العلمي والتقني في هذا المجال.

حدود الدراسة The limits of study

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة محاور وعناصر التمكين الإداري الأربعة (المهارات القيادية، التأثير و حفز العاملين، القوة و الالتزام، الأهداف) وعلاقة ذلك بدافعية الإنجاز.
- الحدود المكانية: تشمل الحدود المكانية المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم التطبيق الميداني لهذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

مصطلحات الدراسة Terminology of study

- التمكين الإداري يعني توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصلل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهراني، 2009).
- ويمكن تعريفه إجرائياً: بأنه منح القائد التربوي في المؤسسة التعليمية القدرة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.
- الدافع للإنجاز هو تكوين افتراضي متعدد الأبعاد يدفع الفرد إلى المثابرة على بذل الجهد و تحمل الصعاب والتغلب على ما يصادفه من عقبات في سبيل تحقيق الطموح إلى التفوق و الارتقاء من خلال المنافسة والإصرار، وأن يتم ذلك بسرعة واستقلالية(الشرنوبي، 1988).
- ويعرف إجرائياً: بأنه الرغبة في تحقيق درجات عالية من الأهداف والوصول إلى النجاح في ما يسند للقائد التربوي من مهمات وما يمنح من صلاحيات.
- القيادة التربوية: العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم". (عطوي، ٢٠٠١، ١١٢).
- وتعرف إجرائياً: بأنها أنها القدرة التي يؤثر بها القائد في المؤسسة التعليمية على سلوك العاملين معه لتوجيهها في تحقيق الأهداف التربوية.

الدراسات السابقة:

في هذا الجانب يستعرض الباحث بعضاً من الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، التمكين الإداري ودافعية الإنجاز في المؤسسات الحديثة، والتي منها:

- دراسة حمزة (Hamzeh ،Al-Ha'ar)، عام ٢٠١٦م، بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية: (Al-Ha'ar)، Hamzeh, 2016, PP.19-29 وقد هدفت الدراسة التعرف على تأثير التمكين الإداري بأبعاده (التدريب - توفير المعلومات المطلوبة - تفويض السلطة - المشاركة) على الأداء التنظيمي بأبعاده

(خدمة العملاء - الولاء التنظيمي) في الشركات الصناعية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض الشركات الصناعية الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

• دراسة سيد (Al-Suhimat, Saed Akram)، عام ٢٠١٦م، بعنوان: أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي- دراسة تحليلية من منظور العاملين في جامعة مؤتة بالأردن: (Al-Suhimat, Saed Akram, 2016, PP.70-78) وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة بالأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في جامعة مؤتة بالأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود تفاوت في استجابة أفراد العينة على وجود أبعاد التمكين الإداري في جامعة مؤتة، حيث احتل بُعد (تفويض السلطة) المرتبة الأولى، يليها بالترتيب أبعاد (تدريب العاملين - الاتصال الفعال)، وأن كل هذه الأبعاد لها تأثير في الإبداع التنظيمي، ما عدا بُعد تفويض السلطة، فإنه ليس له تأثير في الإبداع التنظيمي.

• دراسة (عفانة، 2013)، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة وفاعلية فرق العمل)، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات من إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80%)، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة.

• بينما هدفت دراسة جابر (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت أداتا الدراسة مكونتين من جزأين الأولى: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة والآخر: مقياس لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية تضمن عشرة أبعاد مثلثتها (٤٧) عبارة بالإضافة إلى (١٨) عبارة لقياس ترتيب معوقات وفوائد التمكين الإداري للمديرات وبلغت عينة الدراسة (١٦٨) مديرة ومشرفة تربوية وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها ما يلي: إن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام كما جاء مرتفعاً في كل من الأبعاد الفاعلية الذاتية والتأثير والمكانة وتدريب الموارد البشرية والاستقلالية وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات في حين جاء متوسطاً في الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ بين استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفي الأبعاد: (تفويض السلطة والصلاحيات وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات وتدريب الموارد البشرية

والمكانة)، وفقا لعدد سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح المديرات الأكثر خبرة جاء البناء التنظيمي الهرمي ذو مستويات الإدارية المتعددة كأهم معوق حيث احتل المرتبة الأولى باتفاق المديرات والمشرفات التربوية.

- دراسة (نسمان، 2011)، والتي هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كل من (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، وبلغ عددهم 914 إدارياً، وصمم الباحث استبانة مكونة من محورين أساسيين: أحدهما يقيس درجة التمكين والأخر لقياس درجة الإبداع، واعتمد الباحث استخدام الطريقة العشوائية البسيطة، واختار عينة تقدر بـ 252 إدارياً. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها توفر أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية. وكذلك بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تعزى إلى متغير الجنس واسم الجامعة.
- دراسة (الأصقه، 2010)، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة ما بين مستوى التمكين الإداري للعاملين بأبعاده الأربعة - حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير- ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين من رتبة ملازم إلى رتبة عميد والبالغ عددهم (440) ضابطاً. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها ما يلي: أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية التمكين بمستوى مرتفع، وكذلك يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية، وقد بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة.
- دراسة (البلوشي، 2009)، وقد هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض، وتمت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة - أبو ظبي، دبي والشارقة- البالغ عددهم (135) عضواً وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة يتوفر بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس متوفر بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- دراسة: (Carter, 2009)، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، و استخدم الاستبانة لمعرفة مدى تمكين المديرين والعاملين في (310 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين)، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة

في صنع القرارات في المنظمة. وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا، فإن الكثير من المنظمات شعرت بأن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار. وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

• دراسة: (Emerson, 2008)، والتي هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها، أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

• دراسة عبد الحميد (2003)، والتي هدفت إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمارات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة مقياسين أحدهما يختص بالدافعية للإنجاز والآخر بتوكيد الذات، وقد تم تطبيق المقياسين المذكورين عن طريق المقابلة الفردية المقننة على عينة مكونة من (178) موظفاً من الجنسين، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنه بالنسبة للذكور ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى، ذلك لأن التوكيد يمكّن الرجل من المنافسة والطموح والاعتماد على الذات والحاجة إلى القوة التي تمثل أحد أبعاد عملية التمكين الإداري، وهي من متطلبات الدافعية للإنجاز.

• دراسة (العمر، 2000)، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مستخدماً عينة مكونة من (1237) ذكراً و(803) أنثى من العاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص، وقد توصلت هذه الدراسة على بعض النتائج والتي منها: أن مستوى الدافعية بشكل عام متوسط في القطاعات الثلاثة، وإن كانت تزيد لدى الذكور عنها لدى الإناث، وعزا الباحث ذلك إلى أهمية العمل بالنسبة للذكور نتيجة أدوارهم الاجتماعية. وتبين أيضاً أن العاملين بالدرجات الوظيفية الأعلى لديهم أكثر دافعية من العاملين بالدرجات الأدنى، وإن ذلك له ارتباط وثيق بعملية التمكين الإداري.

• دراسة (Salazar, 2000)، والتي هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وبين الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط كذلك إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وكذلك أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يرى الباحث أن هناك توافقاً بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من حيث أن أغلب هذه الدراسات تمت في مؤسسات تعليمية كدراسة كل من: دراسة (عفانة، 2013)، دراسة (نسمان، 2011)، دراسة (البلوشي، 2009)، دراسة (Salazar, 2000) دراسة (العمر، 2000)، كما أن أغلب هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى أن العديد من النتائج التي توصلت إليه تتشابه مع نتائج هذه الدراسة الحالية.

الإطار النظري:

القيادة المدرسية Educational Leadership

تسعى المجتمعات البشرية الحديثة إلى تبني مفهوم القيادة في المؤسسات التربوية لإيمانهم بان لها دور واضح في ترتب حياتها وإقامة العدل بينهم من خلال العلاقات الايجابية بين الأفراد داخل منظماتهم وتجمعاتهم المختلفة؛ لذا يمكن أن نلاحظ أهمية القيادة في المؤسسات التربوية يتمثل في الجوانب التالية:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة التربوية وتصوراتها المستقبلية
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالقيادة التربوية.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة التربوية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء في الميدان التربوي.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.
- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه في الميدان التربوي.
- التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل التربوي.
- يستطيع القائد التربوي التغيير نحو الأفضل بما يطبق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديد.

فالقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس و بيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة، ومنهم من يرى أن القيادة هي إشعار الناس بقيمتهم وإمكاناتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانات في أنفسهم(كوفي، 2006، 147)، و من أهم مفاهيم القيادة أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من

ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية (أحمد، 1999، 13).

أما القيادة المدرسية فهي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة و تضافر جهودها (الهازيمة، 2004، 13).

ولقد تأثر مفهوم القيادة المدرسية بنفس العوامل التي تأثر منه مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية، وتتميز القيادة التربوية بان اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم الذي يمثل محور العملية التربوية، ويتبدى دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال:

- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع الطلاب.
- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.
- يؤدي توفر العاملين السابقين إلى تحسن كبير في أداء التلاميذ، مما يؤدي بالتالي إلى تقليل اثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم.

فالقيادة المدرسية الناجحة هي التي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور في اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عالٍ بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذه القيادة على تقويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام (كلالده، 1997، 12).

وقد حدد جون أداير مجموعة من الخصائص والقدرات التي يتسم بها القادة في المؤسسات الإنتاجية ومنها:

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
- الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون.
- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
- رعاية الأفراد في المؤسسة ومراعاة مشاعرهم الإنسانية.
- التواصل والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم.
- المهابة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.
- توجيه المبادرات الجديدة والمشاريع المتميزة ودعم الابتكار.
- الرشد والأمانة التي تولد الثقة لدى القائد في ما يسند إليه من أعمال.

- الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين.
- إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام (ويليامز، 2004).

التمكين الإداري Administrative of empowerment

مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1994)، بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه، (مجمع اللغة العربية، 2004).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، فمنها تعريف (حسن مروان) بأنها "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدرتهم ومعرفتهم" (حسن مروان، ٢٠١٣م، ص ١١)، كما عرفها (Hamzeh) بأنها عملية تضمين روح المسؤولية داخل العاملين وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وبناء الثقة بما يحقق رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة (Al-Ha'ar، 2016، PP.19-20).

والتمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل (محمود وأسيل، 2008، 207).

وعرفه (الشقاوي، 2002)، بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة.

كما عرف أحد الباحثين التمكين الإداري بأنه "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (أفندي، 2003)

وعرفه (عبد الوهاب، 2000)، بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

أما (الرشيدي، 2009)، فقد عرف التمكين بأنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة". هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

فالتمكين الإداري في المنظمات الحديثة يتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة (ملحم، 2006).

أهمية التمكين الإداري:

إنَّ التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر. وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي (الجهني، 2011).

أبعاد وعناصر عملية التمكين الإداري:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:



شكل (١) أبعاد التمكين الإداري

١. المهارات القيادية

وتشمل جميع المهارات الأساسية التي يمتلكها القائد التربوي في المؤسسات التعليمية والتي من أهمها في جانب التمكين الإداري:

- الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين؛ لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة (الرشودي، 2009)، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود (الجميلي، 2008)، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (سلامة، 1990).

- بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفرق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق،

وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي(عارف، 2004).

٢. التأثير و حفز العاملين:

ويعني إدراك الفرد القائد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد، (اندراس ومعاينة، 2008)، و التأثير النابع من الوظيفة ذاتها على أنه مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل(Herberg & Snyderma, 1999,51).

كما تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين(علاقي، 2000)؛ لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

٣. القوة و الالتزام:

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أنتكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً و متابعة لفرص التمكين الإداري (Alkinson, 1957, 359-372).

٤. الأهداف

يحقق التمكين الإداري للمؤسسات التربوية مجموعة من الأهداف الإيجابية للقائد التربوي نذكر منها(جودة، 2008)، (الدوري، 2009):

- أ- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- ب- المشاركة الفاعلة: وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها
- ت- تطوير مستوى أداء العاملين إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.
- ث- كذلك اكتسابهم المعرفة والمهارة لأن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب.

ج- المحافظة على الموظفين من قبل المنظمة و تحقيق الرضا الوظيفي لهم وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ح- يحقق التمكين الإداري للمؤسسات التربوية نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهدافها وتحقيق مخرجات تعليمية جيدة والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المؤسسة التربوية؛ مما يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً، زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين، وفتح الفرصة للمؤسسة للحصول التجديد والتطوير في عملها بدون أي ضغوط أو صراع إداري، إضافة إلى من يتعامل مع المؤسسة التربوية يشعر بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم.

مستويات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

إن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، قد يسهم في تحفيز العاملين وتمتعهم بدرجة عالية - إلى حد ما- من الحيوية والنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، إذا ما أتيحت لهم الفرصة في أن يفعلوا ما يرونه ضروريا في بيئة عمل تدعم الثقة والاستقلالية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات (خالد بن سليمان، ٢٠٠٩م، ص٣٣)، إلا أن ممارسة التمكين الإداري قد يتفاوت من حيث درجة أو قوة تطبيقه، والتي تنقسم إلى ثلاثة مستويات كالتالي: (خالد بن سليمان، ٢٠٠٩م، ص٣٣- أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٢٠)

١- المستوى الأدنى من التمكين الإداري: وهذا المستوى يعبر عن أقل درجات ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، والتي يقتصر فيها على إطلاع العاملين على بعض المعلومات حول القرارات المراد اتخاذها من قبل الإدارة، والتعرف على آرائهم بشكل عام ولكنه قد لا يسهم بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ هذه القرارات.

٢- المستوى المتوسط من التمكين الإداري: وهذا المستوى يعبر عن الدرجة المتوسطة في ممارسة التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، حيث تُعطى حرية أكبر للعاملين في تشخيصهم لأي مشكلة تواجه العمل، وتوضع اقتراحاتهم في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرار.

٣- المستوى الأعلى من التمكين الإداري: وهذا المستوى يعبر عن أعلى درجات ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، حيث تتاح للعاملين الفرصة الحقيقية لصنع واتخاذ القرارات التي يرونها في مصلحة العمل بالوقت المناسب، وتشكيل فرق عمل ذاتية لتحقيق وإنجاز العمل، أي أنها ذاتية التفكير والتوجيه واتخاذ القرار، وتتمتع باستقلالية كبيرة في تنفيذ المهام لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ضمن مناخ تنظيمي داعم للثقة والاستقلالية.

مقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

من أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ما يلي:

١- تفويض السلطة

إن تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والتنفيذية قد يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار

في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية (أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م، ص ١٧).

٢- المشاركة في صنع القرارات

تُعد مشاركة الأفراد في صنع القرارات مع القيادات الإدارية أمراً مهماً في تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ذلك لأن شعور الفرد بأن له دور مؤثر في عملية صنع القرار قد يزيد من دافعيته الداخلية نحو العمل وتحقيق أهداف مؤسسته بفعالية، فالمشاركة الحقيقية لهم في ذلك الأمر يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء، بل والالتزام التنظيمي وحل المشكلات التي قد تواجههم والسعي نحو تطوير أساليب العمل بكل نشاط وحيوية وفعالية (حسن مروان، ٢٠١٣م، ص ١٥ - Al-Suhimat, Saed Akram, 2016, P.72).

٣- الاستقلالية

ويقصد بها شعور الأفراد بالحرية في اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ عمله بفعالية، وتحمل مسؤولية اختياراتهم، فشعور الأفراد بالاستقلالية قد يمكنهم من أداء العمل بشكل أكثر مرونة، وينمي لديهم روح الإبداع والابتكار ويدفعهم للمبادأة، وعلى عكس ذلك فإن الأفراد الذين لا يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء العمل، قد يؤثرن بشكل سلبي على مستوى إنجاز العمل وأداؤه بشكل روتيني وبطيء وغير فعال (أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٢٤-٢٥).

٤- تشكيل فرق العمل

إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسؤولية الاجتماعية واتحادهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقية التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل (أمينة سليم سالم، ٢٠١٢م، ص ١٩ - حسن مروان، ٢٠١٣م، ص ١٥).

٥- الاتصال الفعال:

إن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا-الوسطى-التنفيذية)، والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، قد يسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المدراء فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (مطر بن عبد المحسن، ٢٠٠٨م، ص ٤٩ - أبو بكر بو سالم، ٢٠١٣م، ص ٢٦ - Al-Suhimat, Saed Akram, 2016, PP.72-73).

٦- التدريب المستمر:

من المهم إتاحة التدريب المستمر والمنتظم لجميع الأفراد من أجل صقل مهاراتهم الإدارية، وتعلم مهارات إدارية جديدة، لتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فإن ممارسة المهارات الإدارية - خاصة الجديدة منها- مدعومة بمعرفة ودراسة وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التدريب في الواقع العملي بدون دراية ومعرفة مسبقة كافية بها (Al-Suhimat, Saed Akram, 2016, P.72).

خصائص المؤسسات التربوية الممكنة:

يعد القرار الوزاري رقم ٣٧٦١٧١٦٨ الصادر في ١/٤/١٤٣٧هـ من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، الخاص بمنح قادة المدارس مجموعة من الصلاحيات الحديثة منطلقاً أساسياً في التوجه نحو التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، لذا يرى بعض الباحثين أن المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدداً من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة وهي (الرشودي، 2009):

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدر، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بدرجة عالية.

بينما يرى (Honold , 1997)، أن من أهم خصائص المنظمة الممكنة ما يلي:

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

الفرق بين التمكين الإداري والتفويض:

التمكين الإداري والتفويض في عمل المنظمات الحديثة يتميز بأن كلا منها يتاح له الفرصة في عملية المشاركة واتخاذ القرار؛ إلا أن التمكين الإداري يعد إستراتيجية وفلسفة إدارية ذات مفهوم أشمل وأوسع من عملية التفويض هو عملية المشاركة في السلطة فقط، ولذا يوضح (مصطفى، 2005)، الفروق بين هذين المصطلحين بشيء من التفصيل على النحو التالي:

جدول (1) : الفرق بين التفويض والتمكين

نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه وعمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.

دافعية الإنجاز Achievement Motivation

مفهوم دافعية الإنجاز Achievement Motivation of concept

يعرف أتكينسون (Atkinson, 1957) الدافعية للإنجاز بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز.

الدافع للإنجاز فهو الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، و من ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية (Sutherland, 1996, 5)

تعريف الإنجاز:

يعرف الإنجاز بأنه استعداد الفرد أو ميله أو اهتمامه بالاجتهاد والتنافس في أداء عمل غير روتيني أو غير مألوف و محاولة بلوغ هدف إنجازي بعيد المدى وفقاً لمستوى محدد للامتياز أو الجودة (اندر اوس ومعاينة، 2008).

ويذكر (موسى، 1989)، بأن الإنجاز هو الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه، ويعد من المكونات المهمة للنجاح في العمل.

كما يذكر (خليفة، 2000) أن الإنجاز هو تحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة، والتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجهه و الشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

يتمثل دافع الإنجاز في الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل. وهذه الرغبة - كما يصفها مكلياند أحد كبار المشتغلين في هذا الميدان- تتميز بالطموح، والاستمتاع في مواقف المنافسة، والرغبة الجامحة للعمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلها، وتفضيل المهمات التي تنطوي على مجازفة متوسطة بدل المهمات التي لا تنطوي إلا على مجازفة قليلة، أو مجازفة كبيرة جداً (قطامي، 2002).

إن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع مرتفعة للإنجاز يعملون بجدية أكبر من غيرهم، ويحققون نجاحات أكثر في حياتهم، وفي مواقف متعددة من الحياة. وعند مقارنة هؤلاء الأفراد بمن هم في

مستواهم من القدرة العقلية ولكنهم يتمتعون بدافعية منخفضة للتحصيل وجد أن المجموعة الأولى تسجل علامات أفضل في اختبار السرعة في انجاز المهمات الحسابية واللفظية، وفي حل المشكلات، ويحصلون على علامات مدرسية وجامعية أفضل، كما أنهم يحققون تقدماً أكثر وضوحاً في المجتمع. والمرتفعون في دافع الإنجاز واقعيون في انتهاز الفرص بعكس المنخفضين في دافع الإنجاز الذين إما أن يقبلوا بواقع بسيط، أو أن يطمحوا بواقع أكبر بكثير من قدرتهم على تحقيقه (Santrock, J, 2003).

وقد بينت نتائج البحوث في هذا المجال أن ذوي الدافعية المرتفعة يكونون أكثر نجاحاً في عملهم، ويحصلون على ترفقيات في وظائفهم وعلى نجاحات في إدارة أعمالهم أكثر من ذوي الدافعية المنخفضة. كذلك فإن ذوي الدافعية العالية يميلون إلى اختيار مهام متوسطة الصعوبة وفيها تحدٍ، ويتجنبون المهام السهلة جداً لعدم توفر عنصر التحدي فيها. كما يتجنبون المهام الصعبة جداً، ربما لارتفاع احتمالات الفشل فيها. ومن الخصائص الأخرى المميزة لذوي الدافعية المرتفعة أن لديهم رغبة قوية في الحصول على تغذية راجعة حول أدائهم، وبناء على ذلك فإنهم يفضلون المهام والوظائف التي تبنى فيها المكافآت على الإنجاز الفردي، ولا يرغبون في العمل تتساوى فيها كافة رواتب الموظفين.

العوامل المسببة لدافعية الإنجاز عند أتكينسون:

يرى أتكينسون (Atkinson) أن النزعة أو الميل للحصول على النجاح أمر متعلم، وهو يختلف بين الأفراد، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة. وهذا الدافع يتأثر بعوامل رئيسية ثلاثة عند قيام الفرد بمهمة ما، وهذه العوامل هي (علاوة، ٢٠٠٤):

أولاً: الدافع للوصول إلى النجاح

إن الأفراد يختلفون في درجة هذا الدافع، كما أنهم يختلفون في درجة دافعهم لتجنب الفشل، وعندما تكون احتمالات النجاح أو الفشل ممكنة فإن الدافع للقيام بهذا النوع من المهمات يعتمد على الخبرات السابقة عند الفرد، ولا يرتبط بشروط النجاح الصعبة المرتبطة بتلك المهمة.

ثانياً: احتمالات النجاح

إن المهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خيرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحصيل النجاح الموجودة عنده. أما المهمات الصعبة جداً فإن الأفراد لا يرون أن عندهم القدرة على أدائها. أما في حالة المهمات المتوسطة فإن الفروق الواضحة في درجة دافع تحصيل النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع.

ثالثاً: القيمة الباعثة للنجاح

يعتبر النجاح – في حد ذاته- حافزاً، وفي نفس الوقت فإن النجاح في المهمات الأكثر صعوبة يشكل حافزاً ذا تأثير أقوى من النجاح في المهمات الأقل صعوبة (Petri, H; & Govern, 2004).

وتشير دراسة سيمانسكي وزملائه أن العاملين الذين يعملون بدافع الاستقلالية والتحدي وطبيعة العمل له أثر على إنتاجية ورضا عن العمل، عكس الذين يعملون بدافع الأمن والأجر وفوائد العمل المادية فقط. (Szymanski; Enda & Parker, 1995, 130).

منهجية الدراسة وإجراءاتها.**أولاً: منهج الدراسة:**

المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه منهج يعتمد على دراسة الظواهر والأحداث ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (الزعيبر، 2015، 177).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مشرفي القيادة المدرسية وقادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، حيث تشير آخر إحصائية لمشرفي القيادة المدرسية (380) ^١ مشرفاً بتعليم البنين، وقد تم أخذ عينة عددها (50) مشرفاً، وبالمقابل تم أخذ عينة مماثلة في العدد من قادة المدارس الثانوية (50) قائداً؛ لدراسة الفروق في الاستجابات بينهم؛ ليصبح العدد الكلية لعينة الدراسة (100) عنصراً؛ ولقد تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية شملت جميع إدارات التعليم في المناطق والمحافظات وقد بلغ عدد الاستبانة الصالحة للإدخال والتحليل (86) استبانة.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في: (طبيعة العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في قيادة المدرسة، الجنس، الدورات التي حصلت عليها في القيادة التربوية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٢)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة العمل	مشرف قيادة مدرسية	٤٣	٥٠,٠
	قائد مدرسة ثانوية	٤٣	٥٠,٠
	المجموع	٨٦	٪١٠٠
الدرجة العلمية	بكالوريوس	٥٢	٦٠,٥
	ماجستير	١٨	٢٠,٩
	دكتوراه	١٦	١٨,٦
	المجموع	٨٦	٪١٠٠
سنوات الخبرة في القيادة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	١٢	١٣,٩
	٥ - ١٠ سنوات	١٤	١٦,٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٠	٦٩,٨
	المجموع	٨٦	٪١٠٠
الجنس	ذكر	٧٩	٩١,٩
	أنثى	٧	٨,١

^١ وزارة التعليم (٢٠١٦)، إحصائية مشرفي القيادة المدرسية في التعليم العام، قسم القيادة المدرسية بتعليم البنين، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المجموع	٨٦	٪١٠٠
فصل دراسي فأكثر	٦٢	٧٢,١
أقل من فصل دراسي	١٧	١٩,٨
لم احصل على دورات في القيادة التربوية	٧	٨,١
المجموع	٨٦	٪١٠٠

رابعاً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

أ- الجزء الأول البيانات الأولية:

يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص عينة الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومنها يتم تحديد متغيرات الدراسة وهي كما يلي (طبيعة العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في قيادة المدرسة، الجنس، عدد الدورات التي حصلت عليها في القيادة التربوية)

ب- الجزء الثاني من الاستبانة: أسئلة مغلقة:

تم الاعتماد في إعداد المحاور على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد استخدم الباحث طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي، وقد تكون الجزء الثاني من الاستبانة من محورين هما: -

المحور الأول: التمكين الإداري لقائد المدرسة ويشمل على (4) أبعاد وهي:

البعد الأول: المهارات القيادية ويشتمل على (9) عبارات

البعد الثاني: الالتزام والقوة ويشتمل على (8) عبارات

البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين ويشتمل على (10) عبارات

البعد الرابع: الأهداف ويشتمل على (5) عبارات

المحور الثاني: دافعية الإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية ويشتمل هذا المحور على (21) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات Fifth Likert

Scale and descriptive analysis of Responses

(عالي جداً - عالي - متوسط - منخفض - منخفض جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المقياس أو الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وهذا يتطلب شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

من أجل التعرف على صدق أداة الدراسة الظاهري تمت استشارة بعض المحكمين المختصين، وذلك من أجل التحقق من مدى ملائمة محتوى الأداة لقياس متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المقترحة على فقرات الاستبانة.

ب - صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات أداة الدراسة أو المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه الذي تنتمي إليه الفقرة كما يوضح ذلك الجداول التالية:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة**الجدول (٣)**

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور نفسه وبالدرجة الكلية للاستبانة

البُعد الأول: المهارات القيادية					
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	**٠,٧٠٤	**٠,٥٩١	٦	**٠,٧٨٦	**٠,٧٣٦
٢	**٠,٨١٠	**٠,٧٤٣	٧	**٠,٨٧٠	**٠,٧٨٧
٣	**٠,٧٠٩	**٠,٦٥١	٨	**٠,٨١٤	**٠,٧٧٣
٤	**٠,٨٠٠	**٠,٦٧٧	٩	**٠,٨٣٢	**٠,٨٠٨
٥	**٠,٧٥٣	**٠,٦٨٦			
البُعد الثاني: الالتزام والقوة					
١	**٠,٦٩١	**٠,٦٦٦	٥	**٠,٧٦١	**٠,٧٢٨
٢	**٠,٧٧٠	**٠,٧٣٥	٦	**٠,٦٧٦	**٠,٥٣٦
٣	**٠,٧٠٢	**٠,٦٥٨	٧	**٠,٧٣٢	**٠,٧٠٣
٤	**٠,٧٠٩	**٠,٧٣٥	٨	**٠,٦٨٢	**٠,٥٩١
البُعد الثالث: التأثير وحفز العاملين					

**٠,٧٨١	**٠,٨٣٩	٦	**٠,٧٤٧	**٠,٧٤٩	١
**٠,٧٨٧	**٠,٨٣٧	٧	**٠,٧٢٣	**٠,٧٣٩	٢
**٠,٧٢٨	**٠,٧٨٧	٨	**٠,٧٥٩	**٠,٧٩٣	٣
**٠,٧٦٩	**٠,٨١٦	٩	**٠,٧٤١	**٠,٧٧٣	٤
**٠,٤٧٠	**٠,٥٤٦	١٠	**٠,٨٤٨	**٠,٨٧٠	٥
البُعد الرابع: الأهداف					
**٠,٧٦٧	**٠,٨١٣	٤	**٠,٧٧٥	**٠,٨٠٨	١
**٠,٧٨٥	**٠,٨١١	٥	**٠,٨٥٦	**٠,٩٠٤	٢
			**٠,٨١٠	**٠,٨٧١	٣

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة إحصائياً، و تتراوح ما بين قيم متوسطة وعالية، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محور التمكين الإداري وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (التمكين الإداري) بالدرجة الكلية للمحور نفسه

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	الأبعاد
**٠,٩١١	البعد الأول: المهارات القيادية
**٠,٩٢٧	البعد الثاني: الالتزام والقوة
**٠,٩٤٧	البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين
**٠,٩٤٩	البعد الرابع: الأهداف

٠,٩٤٩ دال عند مستوى ٠,٠١ **

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية للمحور (التمكين الإداري) الذي ينتمي إليه البُعد هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٩١١) و(٠,٩٤٩) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: دافعية الإنجاز

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور دافعية الإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة
**٠,٧١٦	١٢	**٠,٥٩٢	١
**٠,٧٥٥	١٣	**٠,٨١٢	٢
**٠,٨٣٢	١٤	*٠,٧٧٤	٣
*٠,٨٠٠	١٥	**٠,٧٥٥	٤
**٠,٨٢٦	١٦	**٠,٧٦٥	٥
**٠,٧٧٥	١٧	**٠,٨٣٠	٦
**٠,٦٧٣	١٨	*٠,٨٣١	٧
**٠,٦٧٢	١٩	**٠,٧٩٩	٨
*٠,٧٩٢	٢٠	**٠,٧٥١	٩
**٠,٧٤٣	٢١	*٠,٨٢٨	١٠
		**٠,٧٦٠	١١

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور (دافعية الإنجاز لدى قادة المدارس الثانوية) الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم متوسطة وعالية، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معاملات ألفا كرونباخ، والجدول (٩) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة:

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة:

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٩٦٩	٣٢	التمكين الإداري
٠,٩٦٤	٢١	محور الدافعية للإنجاز
٠,٩٨٠	٥٣	الثبات العام لمحاور الدراسة

يتضح من الجدول (٦) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (٠,٩٦٤) و (٠,٩٦٩) وبلغ معامل الثبات العام (٠,٩٨٠) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

سادساً: الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠)؛ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي في الجدول التالي:

جدول (٧) طريقة تصحيح المقياس

البديل	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1	من ١,٠٠ إلى ١,٨٠
منخفض	2	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠
متوسط	3	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
عالي	4	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠
عالي جداً	5	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٣- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون "person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة و المحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lp): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- ٦- اختبار "ت"، للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين فقط (طبيعة العمل، الجنس).
- ٧- تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في قيادة المدرسة عدد الدورات التي حصلت عليها في القيادة التربوية)

سابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

لقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد الدراسة، وقد استغرق توزيعها وجمعها شهر، وقد حصل الباحث على (86) استبانة صالحة للتحليل، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها:

أما النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، - حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة -، ومن ثم إعطاء تفسير لهذه النتائج، ومناقشتها في ضوء الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية؟

للإجابة على مستوى التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات وأبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

البعد الأول: المهارات القيادية

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " المهارات القيادية "

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					التكرار النسبة	العبارات	م
			عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً			
١	٠,٧٥	٤,٤٥	٤٧	٣٥	١	٢	١	ت	التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة للانتقال من الدور الإداري إلى الدور القيادي.	١
			٥٤,٧	٤٠,٧	١,٢	٢,٣	١,٢	%		
٦	٠,٨٣	٤,٣٠	٣٩	٣٩	٥	١	٢	ت	يسهم التمكين الإداري في تعزيز اتخاذ القرار الأمثل من بين البدائل المتاحة لدى قائد المدرسة.	٢
			٤٥,٣	٤٥,٣	٥,٨	١,٢	٢,٣	%		
٩	١,١٠	٣,٩٤	٣٢	٢٩	١٨	٢	٥	ت	يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة على استقطاب الكفاءات التعليمية المناسبة للعمل في المدرسة.	٣
			٣٧,٢	٣٣,٧	٢٠,٩	٢,٣	٥,٨	%		
٨	٠,٨٢	٤,٢٣	٣٥	٤٠	٩	٠	٢	ت	يساهم التمكين الإداري في ترتيب أولويات العمل القيادي التربوي في المدرسة.	٤
			٤٠,٧	٤٦,٥	١٠,٥	٠	٢,٣	%		
٢	٠,٧٤	٤,٤٢	٤٦	٣٢	٧	٠	١	ت	يساعد التمكين الإداري	٥

م	العبارات	التكرار	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					النسبة
			مطلقاً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	
	قائد المدرسة في تفويض جزء من صلاحياته للعاملين معه.		١,٢	٠	٨,١	٣٧,٢	٥٣,٥	%
٦	التمكين الإداري يدعم مبدأ القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية.	ت	٠	١	١٢	٣٤	٣٩	
		%	٠	١,٢	١٤	٣٩,٥	٤٥,٣	
٧	التمكين الإداري يتيح لقائد المدرسة فرصة الإبداع الإداري.	ت	١	٢	٨	٢٨	٤٧	
		%	١,٢	٢,٣	٩,٣	٣٢,٦	٥٤,٧	
٨	التمكين الإداري يساهم في توجيه قائد المدرسة نحو ابتكار طرق حديثة لحل المشكلات التي تعترضه أثناء العمل.	ت	١	٠	١٠	٣٥	٤٠	
		%	١,٢	٠	١١,٦	٤٠,٧	٤٦,٥	
٩	التمكين الإداري يساهم في مساعدة قائد المدرسة على بناء فرق العمل بفاعلية.	ت	١	٠	٦	٤٢	٣٧	
		%	١,٢	٠	٧	٤٨,٨	٤٣	
			المتوسط الحسابي					
								٤,٢٩
								٠,٦٤

يتضح من الجدول (٨) السابق ما يلي: -

أولاً: يتضمن بعد (المهارات القيادية) على (٩) فقرات وكانت الفقرات رقم (١-٥-٧-٩-٨-٢-٦-٤) مستوى توفرها بدرجة عالية جداً وتراوح متوسطاتها الحسابية من (٤,٢٣ إلى ٤,٤٥) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) وتشير إلى درجة (عالي جداً) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما كانت الفقرة رقم (٣) مستوى توفرها بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٤) وهو متوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة (عالي) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثانياً: جاءت استجابات أفراد الدراسة على أعلى ثلاث فقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي "التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة من الانتقال من الدور الإداري إلى الدور القيادي" بالمرتبة الأولى وبدرجة (عالي جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٧٥) وهذا يعني أن التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة من الانتقال من الدور الإداري إلى الدور القيادي بدرجة عالية جداً.

٢- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي "يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة في تفويض جزء من صلاحياته للعاملين معه" بالمرتبة الثانية وبدرجة (عالي جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٤) وهذا يعني أن التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة في تفويض جزء من صلاحياته للعاملين معه بدرجة عالية جداً.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهى " التمكين الإداري يتيح لقائد المدرسة فرصة الإبداع الإداري. " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (عالي جدا)، بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨٤) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يتيح لقائد المدرسة فرصة الإبداع الإداري بدرجة عالية جدا.

بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على اقل فقرتين من وجهة نظرهم كما يلي: -

١-جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهى " يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة على استقطاب الكفاءات التعليمية المناسبة للعمل في المدرسة " بالمرتبة التاسعة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,١٠) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة على استقطاب الكفاءات التعليمية المناسبة للعمل في المدرسة بدرجة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهى " يساهم التمكين الإداري في ترتيب أولويات العمل القيادي التربوي في المدرسة " بالمرتبة الثامنة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٢) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يساهم في ترتيب أولويات العمل القيادي التربوي في المدرسة بدرجة عالية.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (المهارات القيادية) قد بلغ (٤,٢٩) درجة من (٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى توفر بدرجة عالية جدا بالنسبة لأداة الدراسة وهذا يعنى أن غالبية أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية يرون أن بعد المهارات القيادية متوفر بدرجة عالية جدا والتمكين الإداري يساعدهم في :

- الانتقال من الدور الإداري إلى الدور القيادي

- تفويض جزء من صلاحياته للعاملين معه

- يتيح فرصة الإبداع الإداري.

- بناء فرق العمل بفاعلية.

- توجيههم نحو ابتكار طرق حديثة لحل المشكلات التي تعترضه أثناء العمل

البعد الثاني: الالتزام والقوة

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " الالتزام والقوة "

م	العبارات	التكرار	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					النسبة
			مطلقاً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	
١	التمكين الإداري يساهم في توجيه قائد المدرسة نحو تحديد الاختصاصات بدقة داخل المدرسة.	ت	٠	٣	١٩	٣٣	٣١	
		%	٠	٣,٥	٢٢,١	٣٨,٤	٣٦	
٢	التمكين الإداري يمكن المدرسة من المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	ت	٢	١	١١	٣٧	٣٥	
		%	٢,٣	١,٢	١٢,٨	٤٣	٤٠,٧	
٣	يسهم التمكين الإداري في التزام المدرسة الثانوية بالإطار العام للسياسة	ت	٣	٢	١٦	٣١	٣٤	
		%	٣,٥	٢,٣	١٨,٦	٣٦	٣٩,٥	

م	العبارات	التكرار	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					النسبة
			مطلقاً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	
	التعليمية.							
٤	تلتزم القيادة المدرسية بأداء المهام بشكل عالٍ عندما تعمل ضمن المجموعة.	ت	٠	١	١١	٣٣	٤١	
		%	٠	١,٢	١٢,٨	٣٨,٤	٤٧,٧	
٥	يهتم قائد المدرسة الثانوية بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها التنظيمية.	ت	١	٣	١٧	٣٨	٢٧	
		%	١,٢	٣,٥	١٩,٨	٤٤,٢	٣١,٤	
٦	تحرص القيادة المدرسية على استقطاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم كقادة للمدارس الثانوية.	ت	٣	١١	٢٧	٢٥	٢٠	
		%	٣,٥	١٢,٨	٣١,٤	٢٩,١	٢٣,٣	
٧	يحترم قائد المدرسة الثانوية آراء زملائه في العمل ويحتفي بهم.	ت	١	١	١٨	٣٩	٢٧	
		%	١,٢	١,٢	٢٠,٩	٤٥,٣	٣١,٤	
٨	القرارات الصادرة عن اجتماعات المجالس الإدارية بالمدرسة غالباً ما يتم تطبيقها.	ت	٠	٩	٢٩	٣٣	١٥	
		%	٠	١٠,٥	٣٣,٧	٣٨,٤	١٧,٤	
	المتوسط الحسابي							
							٣,٩٩	
							٠,٦٤	

يتضح من الجدول (٩) أعلاه ما يلي: -

أولاً: يتضمن بعد (الالتزام والقوة) على (٨) فقرات وكانت الفقرة رقم (٤) مستوى توفرها بدرجة عالية جداً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٣) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) وتشير إلى درجة (عالي جداً) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما كانت الفقرات رقم (٢-١-٣-٧-٥-٨-٦) مستوى توفرها بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٥٦ إلى ٤,١٩) وهو متوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة (عالي) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثانياً: وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أعلى ثلاث فقرات من وجهة نظرهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي "تلتزم القيادة المدرسية بأداء المهام بشكل عالٍ عندما تعمل ضمن المجموعة" بالمرتبة الأولى وبدرجة (عالي جداً)، بمتوسط حسابي

(٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٧٤) وهذا يعنى أن القيادة المدرسية تلتزم بأداء المهام بشكل عالٍ جدا عندما تعمل ضمن المجموعة.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهى " التمكين الإداري يمكن المدرسة من المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى " بالمرتبة الثانية وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٨٧) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يمكن المدرسة من المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى بدرجة عالية.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهى " التمكين الإداري يساهم في توجيه قائد المدرسة نحو تحديد الاختصاصات بدقة داخل المدرسة " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٨٥) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يساهم في توجيه قائد المدرسة نحو تحديد الاختصاصات بدقة داخل المدرسة بدرجة عالية.

بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على اقل فقرتين من وجهة نظرهم كما يلي:

١-جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهى " تحرص القيادة المدرسية على استقطاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم كقادة للمدارس الثانوية " بالمرتبة الثامنة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,٠٩) وهذا يعنى أن القيادة المدرسية تحرص على استقطاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم كقادة للمدارس الثانوية بدرجة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٨) وهى " القرارات الصادرة عن اجتماعات المجالس الإدارية بالمدرسة غالباً ما يتم تطبيقها " بالمرتبة السابعة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٩٠) وهذا يعنى أن القرارات الصادرة عن اجتماعات المجالس الإدارية بالمدرسة غالباً ما يتم تطبيقها بدرجة عالية.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (الالتزام والقوة) قد بلغ (٣,٩٩ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى توفر بدرجة عالية بالنسبة لأداة الدراسة وهذا يعنى أن غالبية أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية يرون أن بعد الالتزام والقوة متوفر بدرجة عالية ومن أهم إشكال الالتزام والقوة :

- التزام بأداء المهام بشكل عالٍ عندما تعمل ضمن المجموعة.
- تنافس المدرسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى.
- توجيه قائد المدرسة نحو تحديد الاختصاصات بدقة داخل المدرسة.
- التزام المدرسة الثانوية بالإطار العام للسياسة التعليمية..
- احترام قائد المدرسة الثانوية آراء زملائه في العمل والاحتفاء بهم
- الاهتمام بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها التنظيمية

البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " التأثير وحفز العاملين "

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					التكرار	العبارات	م
			عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً	النسبة		
٥	٠,٧٤	٤,١٥	٢٨	٤٥	١٢	٠	١	ت	التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة الثانوية في تحقيق التعاون بين العاملين في المدرسة.	١
			٣٢,٦	٥٢,٣	١٤	٠	١,٢	%		
٦	٠,٨٦	٤,١٤	٣٠	٤٤	٨	٢	٢	ت	يسهم التمكين الإداري في توجيه جهود العاملين في المدرسة الثانوية لتنفيذ مهامهم على أكمل وجه.	٢
			٣٤,٩	٥١,٢	٩,٣	٢,٣	٢,٣	%		
٧	٠,٨١	٤,٠٢	٢٥	٤١	١٨	١	١	ت	يوفر التمكين الإداري بيئة مناسبة لتمكين العاملين من إشباع حاجاتهم الوظيفية.	٣
			٢٩,١	٤٧,٧	٢٠,٩	١,٢	١,٢	%		
٨	٠,٨٧	٣,٩٩	٢٧	٣٥	٢١	٢	١	ت	يسهم التمكين الإداري في اكتشاف أسباب ضعف أداء العاملين.	٤
			٣١,٤	٤٠,٧	٢٤,٤	٢,٣	١,٢	%		
٤	٠,٨٢	٤,١٥	٣٢	٣٨	١٤	١	١	ت	يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة على حفز العاملين نحو تطوير أدائهم الوظيفي.	٥
			٣٧,٢	٤٤,٢	١٦,٣	١,٢	١,٢	%		
٢	٠,٧٧	٤,٢٢	٣٤	٤٠	٩	٣	٠	ت	التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة في التأثير على العاملين من أجل تجويد العمل.	٦
			٣٩,٥	٤٦,٥	١٠,٥	٣,٥	٠	%		
٣	٠,٧٨	٤,١٦	٣٠	٤٣	١١	١	١	ت	التمكين الإداري يدعم التطوير المهني للعاملين في المدرسة.	٧
			٣٤,٩	٥٠	١٢,٨	١,٢	١,٢	%		
١	٠,٧٧	٤,٢٧	٣٧	٣٧	١١	٠	١	ت	يمنح التمكين الإداري العاملين الثقة في أداء عملهم.	٨
			٤٣	٤٣	١٢,٨	٠	١,٢	%		
٩	١,٠٥	٣,٨٥	٢٦	٣٣	١٨	٦	٣	ت	التمكين الإداري يعمل على تدعيم نظام الحوافز للعاملين في المدرسة الثانوية.	٩
			٣٠,٢	٣٨,٤	٢٠,٩	٧	٣,٥	%		
١٠	١,١٤	٣,٣٦	١٣	٣٠	٢٥	١١	٧	ت	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة.	١٠
			١٥,١	٣٤,٩	٢٩,١	١٢,٨	٨,١	%		
	٠,٦٦	٤,	المتوسط الحسابي							

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					التكرار	العبارات	م
			مطلقاً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً			
		٠,٣								

يتضح من الجدول (١٠) أعلاه ما يلي: -

أولاً: يتضمن بعد (التأثير وحفز العاملين) على (١٠) فقرات وكانت الفقرات رقم (٦-٨) مستوى توفرها بدرجة عالية جداً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٧، ٤,٢٢) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) وتشير إلى درجة (عالي جداً) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما كانت الفقرات رقم (٧-١-٢-٣-٤-٩) مستوى توفرها بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٨٥ إلى ٤,١٦) وهو متوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة (عالي) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما كانت الفقرة رقم (١٠) مستوى توفرها بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٦) وهو متوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وتشير إلى درجة (متوسط) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثانياً: وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أعلى ثلاث فقرات من وجهة نظرهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٨) وهى "يمنح التمكين الإداري العاملين الثقة في أداء عملهم" بالمرتبة الأولى وبدرجة (عالي جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧٧) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يمنح العاملين الثقة في أداء عملهم بدرجة عالية جداً.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهى "التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة في التأثير على العاملين من أجل تجويد العمل" بالمرتبة الثانية وبدرجة (عالي جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٧) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة في التأثير على العاملين من أجل تجويد العمل بدرجة عالية جداً.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهى "التمكين الإداري يدعم التطوير المهني للعاملين في المدرسة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٧٨) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يدعم التطوير المهني للعاملين في المدرسة بدرجة عالية.

بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على اقل فقرتين من وجهة نظر أفرادهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٠) وهى "نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة" بالمرتبة العاشرة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (١,١٤) وهذا يعنى أن نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة بدرجة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهى "التمكين الإداري يعمل على تدعيم نظام الحوافز للعاملين في المدرسة الثانوية" بالمرتبة التاسعة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي

(٣,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٥) وهذا يعني أن التمكين الإداري يعمل على تدعيم نظام الحوافز للعاملين في المدرسة الثانوية بدرجة عالية.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (التأثير وحفز العاملين) قد بلغ (٤,٠٣) درجه من (٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى توفر بدرجة عالية بالنسبة لأداة الدراسة وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية يرون أن بعد التأثير وحفز العاملين متوفر بدرجة عالية ومن أهم أساليب التأثير وحفز العاملين ما يلي :

- منح العاملين الثقة في أداء عملهم.
- التأثير على العاملين من أجل تجويد العمل .
- دعم التطوير المهني للعاملين في المدرسة.
- تحقيق التعاون بين العاملين في المدرسة.
- تحفيز العاملين نحو تطوير أدائهم الوظيفي.
- توجيه جهود العاملين في المدرسة الثانوية لتنفيذ مهامهم على أكمل وجه.
- توفير بيئة مناسبة لتمكين العاملين من إشباع حاجاتهم الوظيفية.

البعد الرابع: الأهداف

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " الأهداف "

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					التكرار	العبارات	م
			عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً			
3	٠,٧٩	٤,٠٩	٢٧	٤٣	١٤	١	١	ت	يسهم التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التربوية بشكل واضح .	١
			٣١,٤	٥٠	١٦,٣	١,٢	١,٢	%		
2	٠,٨٩	٤,٠٩	٣١	٣٧	١٥	١	٢	ت	يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة الثانوية على رسم السياسة المستقبلية نحو تحقيق أهداف المدرسة.	٢
			٣٦	٤٣	١٧,٤	١,٢	٢,٣	%		
1	٠,٧٨	٤,١٠	٢٦	٤٧	١٠	٢	١	ت	يعمل التمكين الإداري على تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.	٣
			٣٠,٢	٥٤,٧	١١,٦	٢,٣	١,٢	%		
5	٠,٩١	٤,٠١	٢٨	٣٧	١٧	٢	٢	ت	التمكين الإداري يؤكد على توحيد رؤية واضحة للأهداف التربوية.	٤
			٣٢,٦	٤٣	١٩,٨	٢,٣	٢,٣	%		

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية					التكرار	العبارات	م
			عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً			
4	٠,٨٩	٤,٠٦	٣٠	٣٦	١٦	٣	١	ت	يتيح التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية وضع أهداف لخطط المدرسة وفق التطورات العلمية الحديثة.	٥
			٣٤,٩	٤١,٩	١٨,٦	٣,٥	١,٢	%		
	٠,٧٢	٤,٠٧	المتوسط الحسابي							

يتضح من الجدول (١١) السابق ما يلي: -

أولاً: يتضمن بعد (الأهداف) على (٥) فقرات وكانت جميع الفقرات مستوى توفرها بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطها الحسابية (من ٤,٠١ الى ٤,١٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة (عالي) بالنسبة لأداة الدراسة،

ثانياً: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أعلى ثلاث فقرات من وجهة نظرهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي " يعمل التمكين الإداري على تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة. " بالمرتبة الأولى وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٧٨) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يعمل على تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة..

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة الثانوية على رسم السياسة المستقبلية نحو تحقيق أهداف المدرسة " بالمرتبة الثانية وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٩) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة الثانوية على رسم السياسة المستقبلية نحو تحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي " يسهم التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التربوية بشكل واضح " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٧٩) وهذا يعنى أن يسهم التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التربوية بشكل واضح بدرجة عالية.

بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على اقل فقرتين من وجهة نظرهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي " التمكين الإداري يؤكد على توحيد رؤية واضحة للأهداف التربوية " بالمرتبة الخامسة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٩١) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يؤكد على توحيد رؤية واضحة للأهداف التربوية بدرجة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي " يتيح التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية وضع أهداف لخطط المدرسة وفق التطورات العلمية الحديثة. " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٩) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يتيح لقائد المدرسة الثانوية وضع أهداف لخطط المدرسة وفق التطورات العلمية الحديثة بدرجة عالية.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (الأهداف) قد بلغ (٤,٠٧ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى توفر بدرجة عالية بالنسبة لأداة الدراسة وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية يرون أن الأهداف متوفرة بدرجة عالية وتتلخص أهداف التمكين الإداري في ما يلي :

- تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

- رسم السياسة المستقبلية نحو تحقيق أهداف المدرسة.

- وضع أهداف لخطط المدرسة وفق التطورات العلمية الحديثة.

- توحيد رؤية واضحة للأهداف التربوية.

ولمعرفة مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية تم ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد محور التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (١٢) مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية

أبعاد التمكين الإداري	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التمكين
البعد الأول: المهارات القيادية	٤,٢٩	٠,٦٤	١	عالي جدا
البعد الثاني: الالتزام والقوة	٣,٩٩	٠,٦٤	٤	عالي
البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين	٤,٠٣	٠,٦٦	٣	عالي
البعد الرابع: الأهداف	٤,٠٧	٠,٧٢	٢	عالي
جميع الأبعاد: (إجمالي محور التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية)	٤,١٠	٠,٦٢		عالي

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٢) أن هناك تقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور " مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية " حيث إن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد يتراوح بين (٤,٠٧ إلى ٤,٢٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار عالي جدا / عالي بالنسبة لأداة الدراسة.

وأن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على إجمالي محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية قد بلغ (٤,١٠ درجة من ٥) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة استجابوا بدرجة (توفر بدرجة عالية) على جميع أبعاد المحور وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) والذي يشير إلى درجة عالي في المقياس الخماسي.

من الجدول السابق نستنتج أن استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية حسب درجة توفرها من وجهة نظر أفراد الدراسة كما يأتي بالترتيب:

١. جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد المهارات القيادية بالمرتبة الأولى من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بدرجة توفر بدرجة

(عالي جدا) وبمتوسط حسابي (٤,٢٩)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن المهارات القيادية تتوفر بدرجة عالية جدا بالمدارس الثانوية.

٢. جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد الأهداف بالمرتبة الثانية من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بدرجة توفر بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن تحقيق الأهداف في عملية التمكين الإداري جاءت متوفرة بدرجة عالية بالمدارس الثانوية.

٣. جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد التأثير وحفز العاملين بالمرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بدرجة توفر بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن التأثير وحفز العاملين متوفر بدرجة عالية بالمدارس الثانوية.

٤. جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد الالتزام والقوة بالمرتبة الرابعة من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بدرجة توفر بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن الالتزام والقوة متوفر بدرجة عالية بالمدارس الثانوية.

السؤال الثاني: ما مستوى الدافعية للإنجاز لقادة المدارس الثانوية؟

للإجابة على ما مستوى الدافعية للإنجاز لقادة المدارس الثانوية، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الدافعية للإنجاز، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور " الدافعية للإنجاز "

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار النسبي	العبارات	م
			عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً			
٢ ١	١,١٥	٣,٣٨	١٤	٣١	٢١	١٤	٦	ت	تنظر الوزارة إلى قائد المدرسة الثانوية باعتباره محور اهتمامها في الجانب الإداري في المدرسة .	١
			١٦,٣	٣٦	٢٤,٤	١٦,٣	٧	%		
١ ٥	٠,٨٨	٣,٧٧	١٧	٣٨	٢٧	٢	٢	ت	يسهم التمكين الإداري في تحديد وقتاً مناسباً واقعياً لإنجاز الأعمال لكل مهمة يكلف بها قائد المدرسة الثانوية.	٢
			١٩,٨	٤٤,٢	٣١,٤	٢,٣	٢,٣	%		
١ ٤	٠,٩١	٣,٧٨	١٨	٣٩	٢٣	٤	٢	ت	يتيح التمكين الإداري لقائد المدرسة الثانوية تقييم كل مهمة من مهام عمله تقييماً حقيقياً.	٣
			٢٠,٩	٤٥,٣	٢٦,٧	٤,٧	٢,٣	%		
٢	٠,٨٥	٤,٠٠	٢٥	٤١	١٦	٣	١	ت	يدفع التمكين الإداري قائد المدرسة إلى إنجاز مهامه في وقتها المحدد .	٤
			٢٩,١	٤٧,٧	١٨,٦	٣,٥	١,٢	%		
١	١,٠٢	٣,٦٢	١٧	٣٣	٢٥	٨	٣	ت	يساعد التمكين الإداري قائد	٥

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارات	م
			عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً	النسبة		
٨			١٩,٨	٣٨,٤	٢٩,١	٩,٣	٣,٥	%	المدرسة في دعم برامج الأبحاث العلمية في الميدان التربوي.	
٦	٠,٨٧	٣,٩٢	٢٠	٤٦	١٥	٣	٢	ت	يتيح التمكين الإداري لقائد المدرسة بناء مستويات عالية من الجودة ذات التميز في إنجاز الأعمال.	٦
			٢٣,٣	٥٣,٥	١٧,٤	٣,٥	٢,٣	%		
١ ١	١,٠٠	٣,٨٠	٢٣	٣٤	٢٠	٧	٢	ت	يوفر التمكين الإداري لقائد المدرسة الحوافز المختلفة اللازمة لرفع إنتاجية العاملين.	٧
			٢٦,٧	٣٩,٥	٢٣,٣	٨,١	٢,٣	%		
٥	٠,٩٦	٣,٩٥	٢٩	٣١	٢٠	٥	١	ت	يسهم التمكين الإداري في بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية.	٨
			٣٣,٧	٣٦	٢٣,٣	٥,٨	١,٢	%		
٣	٠,٩٥	٣,٩٨	٢٩	٣٢	٢١	٢	٢	ت	يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة على توثيق أعماله في سجلات مناسبة لحفظ حقوقه الفكرية.	٩
			٣٣,٧	٣٧,٢	٢٤,٤	٢,٣	٢,٣	%		
٨	٠,٩١	٣,٨٦	٢٣	٣٤	٢٤	٤	١	ت	يتيح التمكين الإداري لقادة المدارس حلقات للنقاش للتعرف على أفضل الطرق لدافعية الإنجاز.	١٠
			٢٦,٧	٣٩,٥	٢٧,٩	٤,٧	١,٢	%		
٩	٠,٨٧	٣,٨٣	١٩	٣٩	٢٣	٤	١	ت	يحرص التمكين الإداري على تقدير إنجازات قادة المدارس في وقتها.	١١
			٢٢,١	٤٥,٣	٢٦,٧	٤,٧	١,٢	%		
١ ٩	١,٠٣	٣,٥٩	١٧	٣١	٢٨	٦	٤	ت	يهتم التمكين الإداري بدراسة العوائق التي يمكن أن تؤثر على دافعية الإنجاز لدى القادة التربويين.	١٢
			١٩,٨	٣٦	٣٢,٦	٧	٤,٧	%		
٢ ٠	١,٠٨	٣,٥٣	١٦	٣٣	٢٢	١١	٤	ت	يحرص التمكين الإداري على إيجاد برامج خاصة للتوجيه الوظيفي لقائد المدارس الثانوية.	١٣
			١٨,٦	٣٨,٤	٢٥,٦	١٢,٨	٤,٧	%		
١ ٧	٠,٩٣	٣,٦٧	١٥	٣٨	٢٥	٦	٢	ت	يهتم التمكين الإداري بالبرامج الخاصة في التدريب القيادي لتطوير الأداء الوظيفي لقائد المدارس الثانوية.	١٤
			١٧,٤	٤٤,٢	٢٩,١	٧	٢,٣	%		
١ ٢	٠,٩٣	٣,٧٩	٢٢	٣٠	٣٠	٢	٢	ت	التمكين الإداري يؤكد على تبني التقنيات الحديثة المتطورة لتحقيق مستويات إنتاجية بدرجة عالية في الميدان التربوي.	١٥
			٢٥,٦	٣٤,٩	٣٤,٩	٢,٣	٢,٣	%		

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارات	م
			عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	مطلقاً	النسبة		
١ ٦	٠,٩٧	٣,٧٢	١٩	٣٣	٢٨	٣	٣	ت	يفعل التمكين الإداري المراجعة الداخلية للتعرف على مستويات الإنتاجية في كل مدرسة.	١٦
			٢٢,١	٣٨,٤	٣٢,٦	٣,٥	٣,٥	%		
١ ٣	١,٠٤	٣,٧٩	٢٣	٣٥	١٨	٧	٣	ت	التمكين الإداري يشعر العاملين في المدرسة بعدالة توزيع الحوافز من مكافآت ومزايا فيما بينهم مما يدفعهم على انجاز مهامهم الأساسية.	١٧
			٢٦,٧	٤٠,٧	٢٠,٩	٨,١	٣,٥	%		
١	٠,٩٢	٤,٢٩	٤٣	٣١	٩	٠	٣	ت	يشعر العاملون في المدرسة بزيادة الثقة في قائد المدرسة عندما يفوضهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم.	١٨
			٥٠	٣٦	١٠,٥	٠	٣,٥	%		
١ ٠	٠,٩٥	٣,٨٣	٢١	٣٨	٢٠	٥	٢	ت	يشعر العاملين في المدرسة بانتماهم لمهنة التعليم مما يثير فيهم دافعية الإنجاز تجاه ما يسند إليهم من أعمال من قبل قائد المدرسة.	١٩
			٢٤,٤	٤٤,٢	٢٣,٣	٥,٨	٢,٣	%		
٤	٠,٩١	٣,٩٥	٢٤	٤١	١٦	٣	٢	ت	التمكين الإداري يوفر بيئة العمل في المدرسة الثانوية التي تشجع على تقديم العمل التربوي الابتكاري.	٢٠
			٢٧,٩	٤٧,٧	١٨,٦	٣,٥	٢,٣	%		
٧	٠,٩٦	٣,٨٨	٢٣	٣٩	١٨	٣	٣	ت	الثقافة التنظيمية في المدرسة الثانوية الممكنة إدارياً تسهم في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.	٢١
			٢٦,٧	٤٥,٣	٢٠,٩	٣,٥	٣,٥	%		
	٠,٧٣	٣,٨١	المتوسط الحسابي							

يتضح من الجدول (١٣) السابق ما يلي: -

أولاً: يتضمن محور (مستوى الدافعية للإنجاز لقادة المدارس الثانوية) على (٢١) فقرة وكانت الفقرة رقم (١٨) متوفرة بدرجة عالية جداً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٩) وهو متوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) وتشير إلى درجة توفر بدرجة عالية جداً، بينما باقي جميع الفقرات مستوى توفرها بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطها الحسابية (من ٣,٥٣ إلى ٤,٠٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة (عالي) بالنسبة لأداة الدراسة، أما الفقرة رقم (١) فقد توفرت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٨) وهو متوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة متوسطة بالنسبة لأداة الدراسة.

ثانياً: وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أعلى ثلاث فقرات من وجهة نظرهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٨) وهى " يشعر العاملون في المدرسة بزيادة الثقة في قائد المدرسة عندما يفوضهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم. " بالمرتبة الأولى وبدرجة (عالي جدا)، بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٢) وهذا يعنى أن العاملون في المدرسة يشعرون بزيادة الثقة بدرجة عالية جدا في قائد المدرسة عندما يفوضهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهى " يدفع التمكين الإداري قائد المدرسة إلى إنجاز مهامه في وقتها المحدد . " بالمرتبة الثانية وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٥) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يدفع قائد المدرسة إلى إنجاز مهامه في وقتها المحدد بدرجة عالية.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهى " يساعد التمكين الإداري قائد المدرسة على توثيق أعماله في سجلات مناسبة لحفظ حقوقه الفكرية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٦) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يساعد قائد المدرسة على توثيق أعماله في سجلات مناسبة لحفظ حقوقه الفكرية بدرجة عالية.

بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أقل فقرتين من وجهة نظرهم كما يلي: -

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهى " تنظر الوزارة إلى قائد المدرسة الثانوية باعتباره محور اهتمامها في الجانب الإداري في المدرسة " بالمرتبة الحادية والعشرين وبدرجة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,١٥) وهذا يعنى أن الوزارة تنظر إلى قائد المدرسة الثانوية باعتباره محور اهتمامها في الجانب الإداري في المدرسة بدرجة متوسطة.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٣) وهى " يحرص التمكين الإداري على إيجاد برامج خاصة للتوجيه الوظيفي لقائد المدارس الثانوية " بالمرتبة العشرين وبدرجة (عالي)، بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٠٨) وهذا يعنى أن التمكين الإداري يحرص على إيجاد برامج خاصة للتوجيه الوظيفي لقائد المدرسة الثانوية بدرجة عالية.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مستوى الدافعية للإنجاز لقادة المدارس الثانوية) قد بلغ (٣,٨١) درجة من (٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى توفر بدرجة عالية بالنسبة لأداة الدراسة وهذا يعنى أن غالبية أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية يرون أن مستوى الدافعية للإنجاز لقادة وقائدات المدارس الثانوية متوفر بدرجة عالية ومن أهم دوافع الإنجاز لقادة المدارس الثانوية ما يلي:

- شعور العاملون في المدرسة بزيادة الثقة في قائد المدرسة عندما يفوضهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم.
- إنجاز المهام في وقتها المحدد.
- توثيق الأعمال في سجلات مناسبة لحفظ الحقوق الفكرية .
- بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية.
- توفير بيئة العمل في المدرسة الثانوية التي تشجع على تقديم العمل التربوي الابتكاري.
- بناء مستويات عالية من الجودة ذات التميز في إنجاز الأعمال.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية؟

للإجابة على السؤال هل علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والمبينة نتائجه في جدول (١٤)

جدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية

دافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية		أبعاد التمكين الإداري	
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة طردية ذات دلالة إحصائية	٠,٠٠	**٠,٧٢٥	البعد الأول: المهارات القيادية
علاقة طردية ذات دلالة إحصائية	٠,٠٠	**٠,٧٩٣	البعد الثاني: الالتزام والقوة
علاقة طردية ذات دلالة إحصائية	٠,٠٠	**٠,٨٣٠	البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين
علاقة طردية ذات دلالة إحصائية	٠,٠٠	**٠,٨٢٣	البعد الرابع: الأهداف
علاقة طردية ذات دلالة إحصائية	٠,٠٠	**٠,٨٥٠	جميع الأبعاد (إجمالي محور التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية)

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٤) أن قيم معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري) والمتغير التابع (دافعية الإنجاز) دالة إحصائياً عند ٠,٠٠١، وأنه توجد علاقة ارتباط (موجبة) بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري) والمتغير التابع (دافعية الإنجاز) كما يأتي:

١- معامل ارتباط بيرسون بين بُعد المهارات القيادية و دافعية الإنجاز يساوي (٠,٧٢٥) و مستوى الدلالة هو (٠,٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين درجة توفر المهارات القيادية لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد درجة توفر المهارات القيادية لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.

٢- معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الالتزام والقوة و دافعية الإنجاز يساوي (٠,٧٩٣) و مستوى الدلالة هو (٠,٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين درجة توفر الالتزام والقوة لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد درجة توفر الالتزام والقوة لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.

٣- معامل ارتباط بيرسون بين بُعد التأثير وحفز العاملين و دافعية الإنجاز يساوي (٠,٨٣٠) و مستوى الدلالة هو (٠,٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين درجة توفر التأثير وحفز العاملين لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد درجة توفر التأثير وحفز العاملين لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.

٤- معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الأهداف و دافعية الإنجاز يساوي (٠,٨٢٣) و مستوى الدلالة هو (٠,٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين درجة توفر

الأهداف لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد درجة الأهداف لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.

نستخلص من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز يساوي (٠,٨٥٠) و مستوى الدلالة هو (٠,٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية (طبيعة العمل، الدرجة العلمية، الجنس وسنوات الخبرة، الدورات في القيادة التربوية)؟

أولاً: طبيعة العمل:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير طبيعة العمل، تم استخدام اختبار "Independent Samples Test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

جدول (١٥)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى طبيعة العمل

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات القيادية	مشرف قيادة مدرسية	٤٣	٤,١٨	٠,٧٤	١,٧٥-	٨٤	٠,٠٨
	قائد مدرسة ثانوية	٤٣	٤,٤١	٠,٤٩			
البعد الثاني: الالتزام والقوة	مشرف قيادة مدرسية	٤٣	٣,٨٨	٠,٧٢	١,٦٢-	٨٤	٠,١١
	قائد مدرسة ثانوية	٤٣	٤,١٠	٠,٥٣			
البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين	مشرف قيادة مدرسية	٤٣	٣,٩١	٠,٧٧	١,٦٧-	٨٤	٠,١٠
	قائد مدرسة ثانوية	٤٣	٤,١٥	٠,٥١			
البعد الرابع: الأهداف	مشرف قيادة مدرسية	٤٣	٤,٠٠	٠,٨٧	٠,٨٧-	٨٤	٠,٣٩
	قائد مدرسة ثانوية	٤٣	٤,١٤	٠,٥٢			
جميع الأبعاد (إجمالي محور التمكين الإداري)	مشرف قيادة مدرسية	٤٣	٣,٩٩	٠,٧٤	١,٥٦-	٨٤	٠,١٢
	قائد مدرسة	٤٣	٤,٢٠	٠,٤٦			

لقيادة وقائدات (المدارس الثانوية)		ثانوية					
٠,٠٤	٨٤	٢,٠١-	٠,٨٣	٣,٦٥	٤٣	مشرف قيادة مدرسية	الدافعية للإنجاز
			٠,٥٨	٣,٩٦	٤٣	قائد مدرسة ثانوية	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول (١٥) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد محور "التمكين الإداري" وأيضا الدرجة الكلية التمكين الإداري باختلاف طبيعة العمل (مشرف قيادة مدرسية، قائد مدرسة ثانوية) حيث أن جميع مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد و محور "التمكين الإداري" باختلاف طبيعة العمل (مشرف قيادة مدرسية، قائد مدرسة ثانوية)، ويفسر الباحث ذلك بوجود الانسجام الكبير، والتشابه بين أفراد عينة الدراسة وأفكارها وآرائهم تجاه محور التمكين الإداري، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "الدافعية للإنجاز" باختلاف طبيعة العمل (مشرف قيادة مدرسية، قائد مدرسة ثانوية)، حيث أن قيمة $t = (٢,٠١)$ ومستوى دلالتها = (٠,٠٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محور "الدافعية للإنجاز" باختلاف طبيعة العمل، وهذه الفروق لصالح من طبيعة عملهم (قائد مدرسة ثانوية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٦) وهو أعلى من متوسط موافقة من طبيعة عملهم (مشرف قيادة مدرسية) الذي بلغ متوسطه الحسابي (٣,٦٥).

ثانياً: الدرجة العلمية:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة "تعزى لاختلاف الدرجة العلمية تم استخدام اختبار "One way Anova، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٦) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المهارات القيادية	بين المجموعات	٠,٤١١	٢	٠,٢٠٦	٠,٥٠	٠,٦١
	داخل المجموعات	٣٤,٠٢٧	٨٣	٠,٤١		
	المجموع	٣٤,٤٣٩	٨٥			
البعد الثاني: الالتزام والقوة	بين المجموعات	٠,٣٨٦	٢	٠,١٩٣	٠,٤٧	٠,٦٣
	داخل المجموعات	٣٤,٣٤٦	٨٣	٠,٤١٤		

			٨٥	٣٤,٧٣٢	المجموع	
٠,٧٢	٠,٣٣	٠,١٤٦	٢	٠,٢٩١	بين المجموعات	البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين
		٠,٤٤٣	٨٣	٣٦,٧٩٤	داخل المجموعات	
			٨٥	٣٧,٠٨٥	المجموع	
٠,٩٢	٠,٠٩	٠,٠٤٦	٢	٠,٠٩٣	بين المجموعات	البعد الرابع: الأهداف
		٠,٥٢٦	٨٣	٤٣,٦٦	داخل المجموعات	
			٨٥	٤٣,٧٥٣	المجموع	
٠,٨٥	٠,١٧	٠,٠٦٦	٢	٠,١٣٢	بين المجموعات	جميع الأبعاد (إجمالي محور التمكين الإداري لقادة وقائدات المدارس الثانوية)
		٠,٣٩٢	٨٣	٣٢,٥١٥	داخل المجموعات	
			٨٥	٣٢,٦٤٦	المجموع	
٠,٥٥	٠,٦٠	٠,٣٢٤	٢	٠,٦٤٩	بين المجموعات	الدافعية للإنجاز
		٠,٥٣٩	٨٣	٤٤,٧	داخل المجموعات	
			٨٥	٤٥,٣٤٩	المجموع	

يتضح من الجدول (١٦) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جميع أبعاد محور "التمكين الإداري" وأيضاً الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري و محور الدافعية للإنجاز باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن جميع مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة "باختلاف الدرجات العلمية لعينة أفراد عينة الدراسة".

ثالثاً: الجنس

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار "Independent Samples Test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

جدول (١٧)
نتائج اختبار " Independent Samples Test " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات القيادية	ذكر	٧٩	٤,٢٨	٠,٦٥	-	٨٤	٠,٤٠
	أنثى	٧	٤,٤٩	٠,٥٠			
البعد الثاني: الالتزام والقوة	ذكر	٧٩	٣,٩٥	٠,٦٤	-	٨٤	٠,٠٧
	أنثى	٧	٤,٤١	٠,٥١			
البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين	ذكر	٧٩	٣,٩٩	٠,٦٦	-	٨٤	٠,٠٩
	أنثى	٧	٤,٤٤	٠,٦٠			
البعد الرابع: الأهداف	ذكر	٧٩	٤,٠٤	٠,٧٢	-	٨٤	٠,١٧
	أنثى	٧	٤,٤٣	٠,٦٢			
جميع الأبعاد (إجمالي محور التمكين الإداري لقادة وقائدات المدارس الثانوية)	ذكر	٧٩	٤,٠٧	٠,٦٢	-	٨٤	٠,١٢
	أنثى	٧	٤,٤٤	٠,٤٩			
الدافعية للإنجاز	ذكر	٧٩	٣,٧٦	٠,٧٣	-	٨٤	٠,٠٦
	أنثى	٧	٤,٣١	٠,٦٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول (١٧) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد محور " التمكين الإداري " وأيضاً الدرجة الكلية التمكين الإداري بالإضافة إلى محور الدافعية للإنجاز باختلاف النوع (ذكر، أنثى) حيث أن جميع مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد و محور " التمكين الإداري " و محور الدافعية للإنجاز باختلاف النوع (ذكر، أنثى)، ويفسر الباحث ذلك بوجود الانسجام الكبير، والتشابه بين أفراد عينة الدراسة سواء قادة أو قائدات المدارس في أفكارهم وآرائهم تجاه محاور الدراسة.

رابعاً: سنوات الخبرة:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة "تعزى لاختلاف سنوات الخبرة تم استخدام اختبار " One way Anova، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٨) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المهارات القيادية	بين المجموعات	٠,٨٢٨	٢	٠,٤١٤	١,٠٢	٠,٣٦
	داخل المجموعات	٣٣,٦١	٨٣	٠,٤٠٥		
	المجموع	٣٤,٤٣٩	٨٥			
البعد الثاني: الالتزام والقوة	بين المجموعات	٠,٤٩٦	٢	٠,٢٤٨	٠,٦٠	٠,٥٥
	داخل المجموعات	٣٤,٢٣٦	٨٣	٠,٤١٢		
	المجموع	٣٤,٧٣٢	٨٥			
البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين	بين المجموعات	٠,٨٢٢	٢	٠,٤١١	٠,٩٤	٠,٤٠
	داخل المجموعات	٣٦,٢٦٣	٨٣	٠,٤٣٧		
	المجموع	٣٧,٠٨٥	٨٥			
البعد الرابع: الأهداف	بين المجموعات	٠,٩٢٣	٢	٠,٤٦٢	٠,٩٠	٠,٤١
	داخل المجموعات	٤٢,٨٣	٨٣	٠,٥١٦		
	المجموع	٤٣,٧٥٣	٨٥			
جميع الأبعاد (إجمالي محور التمكين الإداري لقادة وقائدات المدارس الثانوية)	بين المجموعات	٠,٦٤٧	٢	٠,٣٢٤	٠,٨٤	٠,٤٤
	داخل المجموعات	٣١,٩٩٩	٨٣	٠,٣٨٦		
	المجموع	٣٢,٦٤٦	٨٥			
الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	٠,٥١٥	٢	٠,٢٥٧	٠,٤٨	٠,٦٢
	داخل المجموعات	٤٤,٨٣٤	٨٣	٠,٥٤		
	المجموع	٤٥,٣٤٩	٨٥			

يتضح من الجدول (١٨) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جميع أبعاد محور "التمكين الإداري" وأيضاً الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري ومحور الدافعية للإنجاز باختلاف سنوات الخبرة حيث أن جميع مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة "باختلاف سنوات الخبرة لعينة أفراد عينة الدراسة".

خامساً: الدورات في القيادة التربوية:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة "تعزى لاختلاف الدورات في القيادة التربوية تم استخدام اختبار" One way Anova، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لاختلاف الدورات في القيادة التربوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٩) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One way Anova) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات في القيادة التربوية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المهارات القيادية	بين المجموعات	٠,٠٦	٢	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٩٣
	داخل المجموعات	٣٤,٣٨	٨٣	٠,٤١		
	المجموع	٣٤,٤٤	٨٥			
البعد الثاني: الالتزام والقوة	بين المجموعات	٠,٨١	٢	٠,٤٠	٠,٩٩	٠,٣٨
	داخل المجموعات	٣٣,٩٢	٨٣	٠,٤١		
	المجموع	٣٤,٧٣	٨٥			
البعد الثالث: التأثير وحفز العاملين	بين المجموعات	٠,٧٢	٢	٠,٣٦	٠,٨٢	٠,٤٥
	داخل المجموعات	٣٦,٣٧	٨٣	٠,٤٤		
	المجموع	٣٧,٠٩	٨٥			
البعد الرابع: الأهداف	بين المجموعات	٠,١٦	٢	٠,٠٨	٠,١٥	٠,٨٦
	داخل المجموعات	٤٣,٦٠	٨٣	٠,٥٣		
	المجموع	٤٣,٧٥	٨٥			
جميع الأبعاد (إجمالي محور التمكين الإداري لقيادة وقائدات المدارس)	بين المجموعات	٠,٣٠	٢	٠,١٥	٠,٣٩	٠,٦٨
	داخل المجموعات	٣٢,٣٤	٨٣	٠,٣٩		

		المجموعات			الثنائية)
		المجموع	٣٢,٦٥	٨٥	
٠,٩٠	٠,١٠	بين المجموعات	٠,١١	٢	٠,٠٦
		داخل المجموعات	٤٥,٢٤	٨٣	٠,٥٥
		المجموع	٤٥,٣٥	٨٥	

يتضح من الجدول (١٩) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جميع أبعاد محور " التمكين الإداري " وأيضاً الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري و محور الدافعية للإنجاز باختلاف الدورات في القيادة التربوية، حيث أن جميع مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة "باختلاف الدورات في القيادة التربوية لعينة أفراد عينة الدراسة".

نتائج الدراسة وتوصياتها:

ملخص نتائج الدراسة:

- يوجد تقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور " مستوى التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية " حيث إن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد يتراوح بين (٤,٠٧ إلى ٤,٢٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار عالي جداً / عالي بالنسبة لأداة الدراسة. وأن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على إجمالي محور مستوى التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية قد بلغ (٤,١٠) درجة من (٥) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة استجابوا بدرجة (عالية) على جميع أبعاد المحور.
- جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد المهارات القيادية بالمرتبة الأولى من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية بدرجة (عالي جداً) وبمتوسط حسابي (٤,٢٩)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن المهارات القيادية تتوفر بدرجة عالية جداً بالمدارس الثانوية.
- جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد الأهداف بالمرتبة الثانية من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن الأهداف متوفرة بدرجة عالية بالمدارس الثانوية.
- جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد التأثير وحفز العاملين بالمرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن التأثير وحفز العاملين متوفر بدرجة عالية بالمدارس الثانوية.
- جاءت استجابات أفراد الدراسة على بُعد الالتزام والقوة بالمرتبة الرابعة من حيث درجة التوفر بين أبعاد محور مستوى التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وهذا يعني أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية يرون أن الالتزام والقوة متوفر بدرجة عالية بالمدارس الثانوية.
- اتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مستوى الدافعية للإنجاز لقيادة المدارس الثانوية) قد بلغ (٣,٨١) درجة من (٥) وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة من قادة المدارس الثانوية يرون أن مستوى الدافعية للإنجاز لقيادة المدارس الثانوية متوفر بدرجة عالية

ومن أهم دوافع الإنجاز لقادة المدارس الثانوية تتمثل في (شعور العاملون في المدرسة بزيادة الثقة في قائد المدرسة عندما يفوضهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم، إنجاز المهام في وقتها المحدد، توثيق الأعمال في سجلات مناسبة لحفظ الحقوق الفكرية، بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية، توفير بيئة العمل في المدرسة الثانوية التي تشجع على تقديم العمل التربوي الابتكاري.....الخ).

- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم والعكس كذلك.
- وجود علاقة طردية بين درجة توفر المهارات القيادية لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد توفر المهارات القيادية لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.
- وجود علاقة طردية بين درجة توفر الالتزام والقوة لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد درجة توفر الالتزام والقوة لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.
- وجود علاقة طردية بين درجة توفر التأثير وحفز العاملين لدى قادة المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد توفر التأثير وحفز العاملين لدى قادة المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.
- وجود علاقة طردية بين درجة توفر الأهداف لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد درجة الأهداف لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية كلما زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم.
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد و محور " التمكين الإداري " باختلاف طبيعة العمل (مشرف قيادة مدرسية، قائد مدرسة ثانوية)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور " الدافعية للإنجاز " باختلاف طبيعة العمل، وهذه الفروق لصالح من طبيعة عملهم (قائد مدرسة ثانوية).
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة "باختلاف الدرجات العلمية لعينة الدراسة
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد محور " التمكين الإداري ومحور الدافعية للإنجاز " باختلاف متغير الجنس(ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة وهي أبعاد و محور " التمكين الإداري محور الدافعية للإنجاز " باختلاف سنوات الخبرة لعينة أفراد الدراسة.
- عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة "باختلاف الدورات في القيادة التربوية لعينة أفراد الدراسة.
- أن التأثير وحفز العاملين يشكل أعلى نسبة في الصلاحيات الحديثة التي تم منحها مؤخرًا لقادة المدارس مقارنة بأبعاد التمكين الإداري الأخرى، وهذا من شأنه أن يشكل دافعاً مهماً لقادة المدارس.

• التوصيات Recommendations

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن أن يوصي الباحث ببعض التوصيات؛ التي يمكن أن تساهم في زيادة الدافعية لدى قائدي المدارس الثانوية نحو الإنجاز والتي منها:
- ١. التأكيد على زيادة منح قادة المدارس الثانوية مزيداً من الصلاحيات التي تميزهم عن المدارس الأخرى في التعليم العام لتمكينهم إدارياً من تحقيق الأهداف التربوية وإضافة ذلك للصلاحيات المخولة لهم.

٢. تفعيل برنامج الحوافز المادية والمعنوية لحفز العاملين في المؤسسات التعليمية لما أظهرته نتائج هذه الدراسة من دورها الإيجابي في التمكين الإداري في المدارس الثانوية.
٣. أن أهم دوافع الإنجاز لقادة المدارس الثانوية تتمثل في شعور العاملين في المدرسة بزيادة الثقة في قائد المدرسة عندما يفوضهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم، المرتبطة بالمهام الأساسية.
٤. العمل على بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية، وتوفير بيئة العمل في المدرسة الثانوية التي تشجع على تقديم العمل التربوي الابتكاري.

المراجع والمصادر

١. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (1994). لسان العرب، ط3، دار صفاء، بيروت.
٢. أبو بكر بو سالم (٢٠١٣م): "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم (1999) نحو تطوير الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ط3، ص35.
٤. الأصقعه، محمد إبراهيم (2010)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مصر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ط١.
٦. أمينة سليم سالم الرادى (٢٠١٢م): "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٧. اندراوس، رامي ومعاينة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، أربد، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1.
٨. البداعي، موزة محمد ناصر" متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، ٢٠١١.
٩. البلوشي، علي محمد عمر علي (2009). مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاها الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، أربد.
١٠. جابر، زكية عبد الله، "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٢.
١١. الجعبري، دعاء، (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير منشورة غير منشورة، جامعة الخليل فلسطين.
١٢. الجميلي، مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨م): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١٣. جودة، محفوظ (2008) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3.
١٤. الحراحشة، محمد؛ الهيتي، صلاح الدين، أثر التمكين في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية-دراسات الجامعة الأردنية، العلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ٢٠٠٦، ٢٤٠-٢٦٥.

١٥. حسن مروان عفانة (٢٠١٣م) : "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
١٦. خالد بن سليمان الرشودي (٢٠٠٩م): "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١٧. خليفة، عبد اللطيف محمد(2000)، الدافعية للإنجاز، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
١٨. الرشيدى، محمد ربيعان عايض (2009)مدي توفر سمات العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، إربد.
١٩. الرقب، أحمد صادق (2010)علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٢٠. الزعبي، إبراهيم بن عبد الله(2015)، البحث العلمي في العلوم التربوية والإنسانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة المجمعة، مركز النشر والترجمة، ط1، ص177.
٢١. سلامة، ممدوحة محمد (1990) عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو، مجلة علم النفس، ع (14).
٢٢. الشرنوبى، نادية السيد(١٩٨٩)، دراسة مقارنة لدافع الإنجاز لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية وعلاقته بالتوافق النفسي وبعض عوامل الشخصية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية للبنات، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
٢٣. الشقاوي، عبد الرحمن (2002). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة، المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط١.
٢٤. الشهراني، عبد الله عوض (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٥. الطعاني، حسن أحمد، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية، الكويت، ٢٥(٩٨)، ٢٠١١، ٢٣٢-٢٣٥.
٢٦. عارف، عالية عبد الحميد (2004)، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مصر، القاهرة: جامعة عين شمس.
٢٧. عبد الحميد، إبراهيم شوقي(2003)، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للإدارة، مجلد(23)، عدد(1)، يونيو(حزيران)2003، ص ص 30-40.
٢٨. عبد الوهاب، على(2000) بناء خطوة على طريق النجاح، بورسعيد، مصر، دار النشر والتوزيع الإسلامية، ط١.
٢٩. عبيدات، ذوقان وآخرون(2016)، البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون، وموزعون، ط١٨، ص125.
٣٠. عطوي، جودت عزت (٢٠٠١)الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣١. عفانة، حسن مروان(2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين المحتلة.
٣٢. علاقي، مدني عبد القادر (2000)الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، المملكة العربية السعودية، مكتبة دار جدة، ط١.
٣٣. علاونة، شفيق (2004). الدافعية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١.
٣٤. العمر، بدر عمر (2003) علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت مجلة مركز البحوث التربوية، العدد (17).
٣٥. قطامي، يوسف و عبد الرحمن عدس (2002) علم النفس العام، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر،

٣٦. كلالده، ظاهر محمود، (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط١، ص12.
٣٧. كوفي، سنتيفن (2006)، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، سورية، دمشق، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط١، ص147.
٣٨. مجمع اللغة العربية (2000)، المعجم الوسيط، مصر، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط4.
٣٩. المسيليم، محمد يوسف، "صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٢٦ (١٠٣)، ٢٠١٢، ٨٧-٩٠.
٤٠. ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط١.
٤١. المهدي، ياسر فتحي (٢٠٠٧)، "تمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، ٢ (٣١)، ٢٠٠٧، ٥٦-٦٠.
٤٢. موسى، فاروق عبد الفتاح (1991)، كراسة تعليمات اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين، القاهرة، القاهرة، مصر، مكتبة النهضة، ط١.
٤٣. نسمان، ماهر حسن (2011)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٤٤. الهزايمة، وصفي (2004)، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط١، ص13.
٤٥. ويليامز. ريتشارد (٢٠٠٤م)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، ط2.
ثانياً: المراجع الأجنبية:
- 46.. (Szymanski; Enda & Parker, 1995).Rayen & Deci, in Sarrazin et Trouilloud.(2006).Comment motiver les élèves a apprendre ?Les apports de la théorie de l'auto-détermination.Paris: Dunod., p130.
- 47.. Petri, H; and Govern, J (2004). Motivation: Theory, Research and Applications. Thomson – Wadsworth, Australia.Petri & Govern, 2004.
48. Al-Ha'ar, Hamzeh (2016): "The Impact of Administrative Empowerment on the Organizational Performance at Jourdainian Industrial Companies", In (Canadian Social Science), Vol. 12, No.1.
49. Al-Suhimat, Saed Akram (2016): "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan", In (Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal : IJIRJ), Vol. 2, at the website: (<http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/012.pdf>) (Date: 20/7/2016)
50. Al-Suhimat, Saed Akram (2016): "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan", In (Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal : IJIRJ), Vol. 2, at the website: (<http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/012.pdf>) (Date: 20/7/2016)
51. Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk- taking behavior. Psycho logic- al Review, 64, 6, 359-372.
52. Carter, T (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration.
53. Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, P: 81.
54. Herzberg, F. Mausner, B. & Snyder man, B. (1999). The Motivation to Work, New York Wiley, P: 51.

55. Hewstone, M. (1989). Causal Attribution From Cognitives Process To Collective Beliefs. Oxford: Basic Blackwell Inc, p67.
56. Petri, H; and Govern, J (2004). Motivation: Theory, Research and Applications. Thomson – Wadsworth, Australia. Petri & Govern, 2004.
57. Salazar, J. (2000). The relationship between hospitably employee empowerment, overall job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama, P: 20.
58. Santrock, J. (2003). Psychology, McGraw Hill, Boston.
59. Sutherland, S. (1996). The international dictionary of psychology, 2nd ed. New York: Crossroad Publish Co.
60. Tomlinson, T. (1993). Motivating students to learn, Berkley Mrcutghan Publishing co.
61. Zoo, C (2003). Creativity at Work: The Monitor on Psychology. The American Psychological Association.
62. Zoo, C (2003). Creativity at Work: The Monitor on Psychology. The American Psychological Association