



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء

إعداد

د/ منى عبد المحسن الفضلي

استاذ مشارك الادارة والتخطيط التربوي - جامعة جدة

أ/سارة محمد عبدالله المحيسن

جامعة الملك عبد العزيز

« المجلد الثالث والثلاثين - العدد التاسع - نوفمبر ٢٠١٧ م »

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والوصفي المقارن، وتكون مجتمع البحث من جميع الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء، وعددهن (٨٩) إدارية بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وتم بناء استبانة بخمسة أبعاد (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، الاتصال الفعال)

وأظهرت نتائج البحث أن قياس واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى تفويض السلطة، وبعده العمل الجماعي، ثم الاتصال الفعال، ثم التحفيز الذاتي، ثم تطوير الشخصية، وأن المؤهل متغير غير مؤثر في واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن، ومن التوصيات التأسيس للمناخ التنظيمي الداعم لتطبيق مفهوم التمكين من خلال نشر ثقافة التمكين في الميدان التربوي، وتشخيص المعوقات التنظيمية التي تحد منه، والعمل على بناء الثقة بين الإداريات وتشجيع العمل الجماعي والتواصل المشترك بينهن، وفتح قنوات الاتصال بين الإداريات والمعنيين في الميدان التربوي وتوفير المعلومة حال طلبها وإعادة النظر في نظام الحوافز، ومراجعة المسميات الوظيفية للإداريات وتوصيف المهام والامتيازات حسب المؤهل العلمي.

Abstract

The goal of the research is to identify the reality of administrative empowerment of administrators who have recently employed in Riad Alkhabra province intermediate school, from their perspective, using the descriptive method survey and the comparative descriptive one.

The research community is all recently employed administrators In Riad Alkhabra province intermediate school, and they are (89). A questionnaire consisting of and divided into five dimensions (the authority delegation, self-motivation, teamwork, personal development, effective communication(. And the results showed that the first prize delegation of authority, and after it came teamwork, then effective communication, then self-motivation, and then personal development ; And that qualification is an influential variable in the administrative empowerment reality of the newly employed administrators at Riad Alkabra province intermediate school from their perspective the recommendations was including

incorporation of the organizational climate which supports the application of the empowerment concept through spreading the culture of empowerment in the educational field, and diagnosis the regulatory constraints that limit it, and work to build confidence between the administrators and to encourage teamwork and common communication among them, and the opening Channels of communication between administrators and respective personnel in the field of education and providing information upon request and reconsider the incentive system.

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات الإدارية بغية تعزيز جودة مخرجاتها ، وتشمل معظم عناصر العملية التعليمية ؛لان جودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على العاملين الذين ينفذون المهام والأنشطة في المنظمات التعليمية فهم العنصر الرئيس لنجاح المنظمة، وأهم مورد انتاجي تملكه.، وهو مما جعلهم محوراً في الحركات الإدارية المعاصرة.

وقد أشارت الأدبيات إلى أن التمكين يعد من العوامل المهمة التي تكشف عن العديد من الجوانب الفاعلة داخل بيئة العمل مثل: تفويض السلطة والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي وتطوير الشخصية والاتصال الفعال، حيث يرى ويلكنسون (wilkinson) التمكين من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين؛ إذ يشعرون بإتاحة الفرصة في اظهار قدراتهم، وبتقدير الإدارة وتقتهم بها(السويبي، الطعاني، ٢٠١٣، ص ١).

وأوصت دراسة (القطار، ٢٠١٢م) بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه، وذكرت (النفيسة، ٢٠١١) إن المؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو أحد السبل للمنافسة، وتحقيق التميز مما يجعل مفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات في العالم العربي، خصوصاً في ظل التحديات وتغيرات المشاركة، أما دراسة(عبدالخالق، ٢٠١١) فقد توصلت إلى وجود علاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين، كما أوصت دراسة (الرقب، ٢٠١٠) بالاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وتشجيع المدراء على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين.

وفي وزارة التعليم بالمملكة زاد الاهتمام بالتمكين بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة حيث أكد مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية - الذي عقد في الرياض ٢٠١٤م - على التمكين الإداري، وذكرت(الدريهم، ٢٠١٤) في حلقة نقاش عن البحوث العلمية التوجهات والاحتياجات في مجال تطوير التعليم العام في المملكة أن الطريق لتحقيق رؤية الوزارة هو تمكين الكادر المساند، كما صدر حديثاً عن وزارة التعليم الأسس الاستراتيجية الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم العام حتى عام ١٤٤٤هـ وركزت على تمكين المدارس من إدارة عملية التطوير وتوجيهها بما يلائم ظروف المناطق(الضبيبي، ٢٠١٤، ص٢).

ويشهد واقع المدارس في المملكة العربية السعودية تعيين عدد كبير من الإداريات في المدارس، حيث تشكل الإداريات إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات و التحديات، ويعد تمكينهن الإداري أحد المداخل الإدارية الداعية إلى التخفيف من البيروقراطية الإدارية وتعزيز الروح التشاركية في العمل بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء وزارة التعليم (٢٠١٣م). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الرياض.

ونظراً لحدثة تعيينهن فهناك حاجة بحثية للوقوف على أبعاد التمكين لهن كالتدريب وتطوير الشخصية والتحفيز وتفويض السلطة لتعزيز الثقة، والعمل الجماعي والاتصال.

وقبل عرض مشكلة الدراسة نستعرض عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع

التمكين الإداري .

الدراسات السابقة :

دراسة الشعلان و كعكي (٢٠١٤م) ومن نتائجها أن دعم التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لم يتأثر بمتغير المؤهل، وكشفت خلافاً في دعم التمكين لتحقيق الجودة، حيث لم يتم تدريبهن بالإضافة إلى المركزية، واتباع إجراءات إدارية تقليدية، ومحدودية الرغبة في التوسع بمنح الصلاحيات، وجمود الأنظمة واللوائح، وغلبة الجانب الفردي في العمل.

دراسة الضبيعي (٢٠١٤م) واطهرت نتائجها أن درجة تمكين مديرات مدارس مشروع التطوير جاء عالياً بوجه عام في الأبعاد: تفويض السلطة، والتحفيز، وفرق العمل، والتنمية المهنية المستمرة، والتواصل، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ في استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمشكلات التي تحد من التمكين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الفانز (٢٠١٤م) ومن نتائجها إن مستوى التمكين الإداري للقيادات كان متوسطاً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ في وجهات نظر القيادات لمستوى تمكينهن تبعاً للمؤهل.

دراسة السويعي و الطعاني (٢٠١٣م) ومن نتائجها أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل.

دراسة جابر (٢٠١٢م) وأظهرت نتائجها إن واقع التمكين الإداري للمديرات كان مرتفعاً بوجه عام، في حين جاء متوسطاً في تفويض السلطة والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ بين متوسطات استبانات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري وفق للمؤهل العلمي.

دراسة العطار (٢٠١٢م) وأظهرت نتائجها أن أفراد العينة العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية يوافقون على توفير التمكين الإداري بدرجة جيدة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ تعزى لسنوات الخبرة.

دراسة مسعود (٢٠١٢م) وأظهرت نتائجها أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كان كبير جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ في درجة امتلاك مديري المدارس للتمكين الإداري وتطوير الاداء تعزى لمتغير المؤهل.

دراسة النفيسة (٢٠١١م) ونتج عنها ارتفاع مستوى إدراك التمكين للإداريات العاملات في جامعة الملك سعود، وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ بين إدراك التمكين ومستوى الرضا لمتغير المؤهل.

دراسة المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩م) ونتج عنها إن التمكين جاء بنسبة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين تعزى للخصائص الديموغرافية ومنها المؤهل.

دراسة وشاح (2012، weshah) ونتج عنها إن التمكين الإداري كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.5 \leq \alpha$ في التمكين الإداري لصالح الدراسات العليا.

دراسة جيسون (2010، Jason) ونتج عنها أن الدعم التنظيمي والتمكين للإداريين كان مرتفعاً بوجه عام، و هناك تأثير للخصائص الديموغرافية لصالح الأعلى مؤهل.

دراسة كوم وماثسيل (Comm , and Mathaisel، 2005) وأظهرت نتائجها أن التمكين جاء بدرجة مرتفعة، وبينت أهمية التمكين في نجاح الجامعات وتميزها، وأن التغيير والتجديد في الجامعة لابد أن تبنى على أساس المبادرة الفاعلة والبناء الهادف، وتؤكد دور القائد في هذه العملية وأهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين.

التعليق على الدراسات السابقة :

تبين أنه على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري في ميدان التربية والتعليم، وعلى عينات مختلفة مديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات وإداريين وإداريات في المدارس والجامعات إلا أن تلك الدراسات لم تتطرق لفئة الإداريات في المدارس، وهذا ما يأمل البحث الحالي أن يضيفه للبحث العلمي.

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة للبحث.

تميزت عينة البحث الحالي بأنها على الإداريات في المدارس؛ حيث كانت دراسة العطار والنفيسة والمعاني وأخو رشيدة وجيسون Jason وكوم وماتسيل Comm , and Mathaisel كانت عينتها الإداريين ولكن في الجامعات بينما دراسة الضبيعي والسويعي والطعاني وجابر ومسعود كانت المديرين والمديرات في المدارس والفائز القيادات في الجامعات في حين أن دراسة وشاح weshah كانت عينتها المعلمين في المدارس والشعلان وكعكي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات .

أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في بناء فكرة البحث ومشكلتها وتحديد الإطار النظري والمنهج والأداة وتفسير نتائج .

تميز عنها في أنه التفت إلى أحد أولويات البحوث في وزارة التعليم التي قد تسهم ، في تحقيق رؤيتها في سعيها نحو الجودة، وما استجد مؤخراً في مدارسها من تعيين فائض من الإداريات بعد فترة زمنية طويلة من نقص الوظائف الإدارية، فتناول بحث واقع التمكين الإداري للإداريات حديثاً التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء.

مشكلة البحث :

يعد التمكين الإداري مهماً لتطوير أساليب العاملين بما يتفق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، من حيث مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتنفيذها ، وتفويض بعض المهام والصلاحيات اللازمة لانجازها وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة. وعلى الرغم من تعدد محاولات التطوير إلا أن المتأمل لوضع الاداريات حديثات التعيين لاحظ انه هناك بعض المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق مستوي ملموس من التمكين ترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب أهمها ؛ تأكيد العمل الفردي ، ، قلة المشاركة في

عملية صنع القرارات ، ومحدودية التفويض ، وتمسك البعض بالإجراءات الروتينية اليومية ، بالإضافة إلي قصور إعداد وتأهيل العاملين قبل شغل الوظيفة. مما دعا إلي ضرورة أتباع أساليب ومفاهيم حديثة في الإدارة والتخلي عن المفاهيم والأساليب التقليدية، وهذا يحتم ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات

وقد أوصت العديد من المؤتمرات والدراسات السابقة - التي تم استعراضها سابقاً- بضرورة تمكين العاملين ومشاركتهم المسئولية، وتعزيز احساسهم بالانتماء لمنظماتهم وتفويضهم بعض الصلاحيات التي تساهم في سرعة انجاز العمل، فضلا عن الجودة والدقة في الأداء، وأوصت دراسة الضبيعي(٢٠١٤) ودراسة العطار(٢٠١٢) بإجراء المزيد من البحوث عن التمكين الإداري؛ لذلك تتلخص مشكلة البحث في معرفة واقع التمكين للإداريات في المدارس المتوسطة برياض الخبراء، و تبلورت المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

* واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١ . ما درجة التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن؟

٢- ما وجهة نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة التمكين الإداري لهن في ضوء مؤهلاتهن؟

فرضية البحث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء وفقاً لمتغير المؤهل.

أهداف البحث

يسهم هذا البحث في تحسين التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١_ التعرف على درجة التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن.

٢- الكشف عن اختلاف وجهات وجهة نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة التمكين الإداري لهن تعزى لمتغير المؤهل.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المؤسسات التعليمية، وتبرز في الفئات التي سوف تستفيد منه والمتمثلة فيما يلي:

١- الإداريات حيث يسهم في توعيتهن بالتمكين الإداري وأبعاده، ودوره في تطوير العمل، والارتقاء بمستوى الأداء، وزيادة احساسهن بتقدير الإدارة وثقتها بهن، فيساعدن على استغلال قدراتهن.

٢- المديرات حيث يساعد في زيادة الوعي بأهمية دعم التمكين لدى الإداريات من خلال منح الإداريات حزمة من المهام والصلاحيات؛ ومعالجة بعض القضايا دون الحاجة إلى الإجراءات البيروقراطية المعتادة، وبناء الثقة وترسيخ أهمية فرق العمل والمسؤولية الجماعية.

٣- المشرفات التربويات حيث يكشف لهن الواقع أهمية دعم الإداريات في المدارس برياض الخبراء بالإعداد والتأهيل والتدريب حسب الاحتياجات التدريبية، وعمل لقاءات لتبادل المعلومات والخبرات، وتشجيع التواصل المشترك بينهن، ونشر ثقافة التمكين في الميدان التربوي.

٤- المؤسسات التربوية حيث يوجهن إلى تبني التمكين ودعمه بفتح قنوات الاتصال والسماح بتدفق المعلومات اللازمة لأداء العمل حال طلبها.

٥- المسؤولون في وزارة التعليم حيث يسهم بالوقوف على واقع التمكين الإداري للإداريات، والتأسيس للمناخ التنظيمي الداعم لتطبيقه، وإعادة النظر في نظام الحوافز وإعداد الإداريات مما يسهم في تطوير التعليم.

حدود البحث:

الحد الموضوعي

اقتصر البحث على دراسة واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من خمسة أبعاد و هي: تفويض السلطة والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي وتطوير الشخصية والاتصال الفعال.

الحد الزمني : تم تطبيق هذه البحث خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ.

الحد البشري : اقتصر البحث على الإداريات حديثات التعيين وهن خريجات معاهد المعلمات والكليات المتوسطة وكليات التربية المعينات على وظائف إدارية في المدارس بناء على الأمر السامي في العامين ١٤٣٥، ١٤٣٤ هـ. بمحافظة رياض الخبراء .

مصطلحات البحث

التمكين الإداري

تعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه " مشاركة مديرات المدارس للإداريات في مهام الإدارة المدرسية بإعطائهن مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وتحفيزهن للعمل الجماعي وتطوير شخصياتهن والتواصل الفعال معهن".

الإطار النظري

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول عن النجاح أو الفشل لأي مؤسسة؛ لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة (ملحم، ١٦، ٢٠٠٩). ويهدف هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على التمكين الإداري وعدد من جوانبه مثل: مفهوم التمكين، أهمية التمكين، وفوائده، وأبعاده، وخصائصه، ونحو ذلك من المفاهيم ذات العلاقة.

مفهوم التمكين

التمكين في معجم المصطلحات الإدارية هو " منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك وفي حدود مالهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات (معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧م، ١٤٩).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين؛ فيعرف بأنه "إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وسلطة التصرف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، والثقة المطلقة في قدرتهم ومهارتهم، وتوفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة" (القحطاني، ٢٠١١م، ٢٠٤).

ويعرف أيضاً بأنه "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق وتفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الابداعي" (البشاشة، ٢٠٠٨م، ٢٣٠).

ويعد التمكين من القضايا الأساسية لتطوير أداء مدير المدرسة، إذ يعتبر من المدخل الإدارية التي تلجأ إليه الإدارات لتزويد مديري المدارس السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاوله الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين، مما يدفع إلى مزيد من الإنجاز (حسين، ٢٠١١م، ٣٩).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد الأسس التي تركز عليها عملية التمكين الإداري والتي تتمثل في: تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار، ومشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، وجود نظام وقواعد للعمل، تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير،

أهمية التمكين و فوائده

العمل بجد وإخلاص أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافياً، بل في كثير من الحالات يجب العمل بذكاء، وفي بعض الأحيان صناع القرار يفسرون معنى العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة، وهذا يمكن تقليده بيسر وسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل منها، وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي :

١. زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية

أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المنظمة، فإن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم.

تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقدم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور.

٣. زيادة الحصة السوقية للمنظمة:

تسهل العمل ويبدو الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، والعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة (حمود والشيخ، ٢٠١٠م، ٩).

٤. تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة:

أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على أفضل إبداعاتها في حال قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والتي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم (الرشودي، ٢٠٠٩م، ١١).

٥. تحسين منافسة المنظمات الأخرى وإقامة منظمة ذات قدرات أداء عالية:

تعود أهمية استخدام استراتيجية التمكين لثلاثة أسباب: تحسين منتجات المنظمة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانات وابتكارات العاملين ويحفزهم، ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المنظمة التي ينتمون لها.

٦. جلب منافع على مستوى المنظمة:

زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة، وتخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم، وتحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية، وزيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق، وتعزيز الولاء والالتزام، وتخفيض دورات العمل وزيادة فاعلية الاتصالات.

٧. جلب منافع على مستوى العاملين:

زيادة مستوى الرضا عن العمل، وزيادة السيطرة على المهام اليومية، والشعور بالملكية في العمل، وزيادة الثقة بالنفس، وخلق فرص العمل، والحصول على معارف ومهارات جديدة (الدوري وصالح، ٢٠٠٩م، ١١).

مما سبق أن العامل الأساسي لنجاح المنظمة هو معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل، ونوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورها ويتمتعون أيضا بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطتها بفاعلية ونجاح.

أبعاد التمكين الإداري

من خلال مراجعة الأدب الخاص بالتمكين الإداري، تبين أبعاد التمكين التي اتفق عليها معظم الكتاب والباحثون والتي يمكن القول أنها الأكثر أهمية (الدوري، صالح، ٢٠٠٩م، ٧٦) (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٠٠٩م، ٢٤٠):

١- تفويض السلطة

يتضمن تفويض السلطة تحديد المهام للمرؤوسين، ومنحهم الصلاحيات لممارستها بصورة تضمن تحقيق الأهداف، مع استعداد المرؤوسين تحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، لذلك ينبغي منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء العمل بسهولة دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

٢- التحفيز الذاتي

وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي.

٣- العمل الجماعي

للعمل الجماعي فوائد منها: توفير بيئة عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتحسين مستوى و نوعية القرارات.

٤- تطوير الشخصية

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم؛ لأنه يجب ألا يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، ويتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعلي بصفة مستمرة (الزامل، ٢٠١٣م، ٢٥).

٥-الاتصال الفعال

الاتصال الفعال مع كل المؤسسات الإدارية أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين (القحطاني، ٢٠١١م، ٢١١).

بناء على ما تقدم يمكن القول أن التمكين الإداري للإداريات في المدارس يحتاج إلى مقومات وعوامل تنظيمية ملائمة، فعوامل الثقة والتواصل، وتقويض السلطة، والمعرفة المعلوماتية، والحوافز، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، هي عماد ثقافة التمكين، وأساس هام في تكوين فريق عمل واحد يشعر الإداريات بالمسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة بها.

خصائص التمكين

من أهم خصائص التمكين تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، وتزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل والأزمات التي تواجههم، وجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم، كما يجعلهم مسئولين عن نتائج أعمالهم، و إكسابهم مهارة العمل الجماعي (أبو على، ٢٠١٠م، ٦٤).

وتستنتج مما سبق أن كل هذه العناصر ينبغي أن تكون عماد ثقافة التمكين التي تتوي بيئة المؤسسات التربوية تبنيها، سعياً لتوفير فرصة كاملة أمام تمكين الإداريات في المدارس. ومما يعين على تمكين العاملين مبدأ تدريبهم خلال زمن خدمتهم في الوظيفة لأن التدريب يعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة ، وبالتالي تمكين المؤسسة من خوض غمار المنافسة مع المنظمات الأخرى وفي أشد الظروف المحيطة بالعمل، ولأن التدريب يوفر للعاملين الأمكانية على التطوير والتجديد وزيادة الكفاءة إضافة ألى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة التي تعتبر خير معين لكفاءة الأنتاج ، كما أنه يوفر للعاملين مواكبة التطور التقني والأداري ، وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والأجتماعية التي تساعدهم على أن يؤدي أعمالهم بكل أمانة و مهنية ، و التدريب يعمل على تمكين المؤسسات من مسابرة التطور .

<https://hrdiscussion.com/hr13608.html>

التمكين الإداري في المؤسسات التربوية

زاد الاهتمام بالتمكين بشكل ملحوظ في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة حيث أكد مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية - الذي عقد في الرياض ٢٠١٤م - على التمكين الإداري، و ذكرت(الدريهم،٢٠١٤م) في حلقة نقاش عن البحوث العلمية التوجهات و الاحتياجات في مجال تطوير التعليم العام في المملكة أن الطريق لتحقيق رؤية الوزارة هو تمكين الكادر المساند.

كما صدر حديثاً عن وزارة التعليم الأسس الاستراتيجية الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم العام حتى عام ١٤٤٤هـ و ركزت في أول هدف لها على تمكين المدارس من إدارة عملية التطوير و توجيهها بما يلائم ظروف المناطق(الضبيعي،٢٠١٤م،٢٨).

ويشهد واقع المدارس في المملكة في السننين الأخرتين تعين عدد كبير من الإداريات في المدارس، حيث تشكل الإداريات إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات. ويعد التمكين للإداريات أحد المداخل الإدارية الداعية إلى التخفيف من البيروقراطية الإدارية وتعزيز الروح التشاركية في العمل .

ومن أهداف تعيين الإداريات في المدرس تحسين الخدمات الإدارية المساندة التي تساعد مديرة المدرسة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية، وبما يسهم في تحقيق المدرسة لأهدافها بكفاءة، وفي تنفيذ العملية التعليمية والتربوية في المدرسة وتقديم المساندة للعاملات فيها، وزارة التعليم (٢٠١٣م). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الرياض.

ويتضح مما سبق أن المهام الموكلة لمديرة المدرسة تؤكد على أهمية إسناد بعض المهام للإداريات في المدرسة، وأن دور مديرة المدرسة يتمثل في الإشراف ومتابعة سير العمل داخل المدرسة، بالإضافة إلى مشاركتهم في طرح الأفكار والمقترحات واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وتفي بمتطلبات التمكين.

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن إطلاق العنان لإمكانات الإداريات في المدارس، وفتح مجال التدريب لهن، وإعطائهن حرية التصرف ومسؤولية السلطة يجعل من التمكين وسيلة لتنمية قدراتهن، ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، وعنصراً هاماً في نجاح المدرسة أو فشلها.

أن تمكين الإداريات في المدارس ومنحهن الثقة في الأداء، والحرية في اختيار طرق تنفيذ المهام، والتركيز على النتائج، وتقدير جهودهن هو الرافعة الحقيقية للنهوض بدورها، إذ أن الإداريات هم أفضل من يمكنهم السيطرة على تعدد المهام الإدارية داخل المدرسة، والمساهمة في سرعة انجازها بجودة عالية، وبذلك يخف العبء عن مديرة المدرسة؛ فالمدرسة الممكنة تشترك الإداريات كفريق عمل واحد يسهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

منهجية البحث وإجراءات التطبيق

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي (المسحي، المقارن)، حيث ذكر عبدالله وآخرون (٢٠٠٧م- ٢٠٩-٢١٠-٢١٣) أن المنهج الوصفي المسحي "هو ذلك البحث الذي يتم به استجواب جميع أفراد البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعة ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة واستنتاج الأسباب، أما المنهج الوصفي المقارن "هو ذلك النوع من البحوث الذي يطبق لتحديد الأسباب المحتملة التي كان لها التأثير على السلوك المدروس من خلال مقارنة من يسلك ذلك السلوك أو يتصف به".

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء، وعددهن (٨٩) إدارية حسب إحصائيات الوزارة (وزارة التعليم، ١٤٣٥هـ).

عينة البحث

استخدم البحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، والذي تكون من جميع الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء وعددهن (٨٩) إدارية (وزارة التعليم، ١٤٣٥هـ).

أداة البحث

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وفي ضوء أهدافه وتساؤلاته، قامت الباحثة ببناء استبانة احتوت على جزئين رئيسيين هما:
الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: أبعاد الاستبانة، ويتكون من خمسة أبعاد: تفويض السلطة ويتكون من (٨) فقرات، التحفيز الذاتي ويتكون من (١٠) فقرات، والعمل الجماعي من (٩) فقرات، وتطوير الشخصية من (١٠) فقرات، والاتصال الفعال من (٩) فقرات. واستخدام المقياس (دائماً-غالباً-أحياناً-نادراً-أبداً) للإجابة عن أسئلة الاستبانة وموضح في الجدول رقم (١)

الجدول رقم (١) المتوسط المرجح للاستجابات والدرجة المقابلة

حدود المتوسط الحسابي	درجة المقياس
٥ - ٤.٢٠	١-دائماً (التمكين بدرجة عالية جداً)
٣.٤٠ - ٤.١٩	٢-غالباً (التمكين بدرجة عالية)
٢.٦٠ - ٣.٣٩	٣-أحياناً (التمكين بدرجة متوسطة)
١.٨٠ - ٢.٥٩	٤-نادراً (التمكين بدرجة منخفضة)
١ - ١.٧٩	٥-أبداً (التمكين بدرجة منخفضة جداً)

تقنين الاستبانة

أولاً: الصدق الظاهري

للتعرف على صدق أداة البحث تم عرضها على (١٥) محكماً، ملحق رقم (٢) ، وبناء على تلك الملاحظات تم تعديل بعض العبارات إما بالحذف أو الإضافة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٥) إدارية حيث تم احتساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكان من نتائج ذلك:

علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية للبعد، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد التحفيز الذاتي والدرجة الكلية للبعد، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد العمل الجماعي والدرجة الكلية للبعد، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد تطوير الشخصية والدرجة الكلية للبعد، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد الاتصال الفعال والدرجة الكلية للبعد، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي لأبعاد البحث

تم ذلك خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين معدل كل بعد من أبعاد البحث وبين المعدل الكلي لفقرات الاستبانة. ومن نتائج ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين معدل كل بعد من أبعاد البحث والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لأبعاد البحث.

ثبات أداة البحث

قامت الباحثة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية لكل بعد من أبعاد البحث وعلى أبعاد البحث مجتمعة، وكانت قيمة البعد الأول ٠.٧٧، والبعد الثاني ٠.٩٤، والبعد الثالث ٠.٨٩، والبعد الرابع ٠.٧١، والبعد الخامس ٠.٨٦، ومعامل الثبات للبحث ككل ٠.٩٦، وبالنظر إلى نتائج الاختبار نجد قيم معامل الثبات "ألفا

كرونباخ" للأبعاد عالية وقريبة من الواحد الصحيح. وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع وصلاحياتها للتطبيق بصورتها النهائية وإمكانية الاعتماد على نتائجها والثوق بها. نوع المؤهل: للتعرف على نوع المؤهل استخدمت الباحثة التكرار والنسبة المئوية.

جدول رقم(٢) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية %
البكالوريوس	٢٢	٣٢،٨%
دبلوم كلية متوسطة	١٠	١٤،٩%
معهد معلمات	٣٥	٥٢،٣%
المجموع	٦٧	١٠٠،٠%

مناقشة النتائج وتفسيرها

السؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن؟
للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، الاتصال الفعال) ويبين الجدول(٣) المتوسطات الحسابية لتلك الأبعاد.

جدول(٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التمكين
١	تفويض السلطة	٣.٤٦	٠.٨٤١	١	عالية
٢	التحفيز الذاتي	٢.٥٦	٠.٨٩٩	٤	منخفضة
٣	العمل الجماعي	٣.٠٢	٠.٨٨٧	٢	متوسطة
٤	تطوير الشخصية	٢.٥٠	٠.٨٦٦	٥	منخفضة
٥	الاتصال الفعال	٢.٨٤	٠.٨٧٣	٣	متوسطة
	التمكين الإداري ككل	٢.٨٥			متوسطة

يتبين من الجدول (٣) أن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين تراوحت ما بين (٢.٥٠-٣.٤٦) أي بين درجة عالية ومنخفضة وبالنسبة لواقع التمكين الإداري ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٨٥) بدرجة تمكين "متوسطة".

كما يتبين أن تفويض السلطة كانت الأعلى في التمكين بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وفي المرتبة الأخيرة تطوير الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠).

ونتائج واقع التمكين الإداري ككل كانت بدرجة متوسطة مما يشير إلى الحاجة إلى تمكين الإداريات واعطاءهن الصلاحيات، والسماح بتداول المعلومات وتوفير الدعم لتمكين الإداريات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة المتوسطة؛ بأنه قد يرجع إلى حاجة مديرة المدرسة لمعرفة متطلبات التمكين وتنفيذه، وأن تعيين الإداريات في المدارس المتوسطة حدثاً جديداً عليها، لذلك لم تمارس تمكين الإداريات بدرجة عالية، ربما لضعف الاتصال معهن لاسيما أن أكثر الإداريات حديثات التعيين هن الحاصلات على مؤهل معهد المعلمات، وهناك فجوة زمنية كبيرة بين تخرجهن وتعيينهن، في حين أن طبيعة العمل الإداري المعاصر يتطلب مهارات تقنية وإدارية قد لا تتوفر عند معظمهن بالإضافة إلى انخفاض درجة تحفيزهن والسعي لتطويرهن، وربما هناك قصور نوعاً ما في تشجيعهن على العمل الجماعي كما أظهرت النتيجة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة الفانز (٢٠١٤) وعمار (٢٠١٢) والمعاني و أخو أرشيدة (٢٠٠٩) حيث كانت درجة التمكين متوسطة واختلفت عن دراسة الضبيعي (٢٠١٤) حيث كانت درجة التمكين مرتفعة والشعلان وكعكي (٢٠١٤) وكوم وماثسيل (٢٠٠٥) حيث كانت درجة التمكين منخفضة.

ومن أجل تحديد درجة التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد البحث.

١- واقع تفويض السلطة من قبل مديرة المدرسة

تم حساب المتوسطات والانحرافات لجميع الفقرات المتضمنة بهذا البعد ثم ترتيب تلك الفقرات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي. وكانت النتائج كالتالي

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات واقع تفويض السلطة

من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين من وجهة نظرهن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة التمكين
١	منح الصلاحيات الكافية لي لإنجاز مهامى الوظيفية	٤.٠٧	١.١١٩	١	عالية
٢	تحديد الأعمال المفوضة لي كتابياً	٣.٧٠	١.٣٦٠	٣	عالية
٣	متابعة الأعمال المفوضة لي أسبوعياً	٢.٩٣	١.٣٦٣	٧	متوسطة
٤	إسناد مهمات إضافية لي ثقة بقدراتي	٣.٧٥	١.٥٣١	٢	عالية
٥	إسناد مهمات إضافية لي وفق رغباتي	٣.٦٣	١.٤٢٣	٤	عالية
٦	منح المرونة لي للتصرف في أداء مهمامى	٣.٢٨	١.٤٤٤	٦	متوسطة
٧	توفير الفرص لي لاتخاذ القرارات باستقلالية	٢.٧٥	١.٢١٠	٨	متوسطة
٨	إلقاء المسؤولية على فيما اتخذ من قرارات تتفق مع الصلاحيات المفوضة لي	٣.٥٧	١.٣٥١	٥	عالية
	واقع تفويض السلطة ككل	٣.٤٦	٠.٨٤١		عالية

يتبين من الجدول رقم (٤) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض السلطة تراوحت (٤.٠٧-٢.٧٥) أي بين درجة عالية و متوسطة حيث حصلت الفقرات (منح الصلاحيات الكافية لي لإنجاز مهامى الوظيفية) على المرتبة الأولى من حيث موافقة الإداريات حديثات التعيين عليها بدرجة تمكين (عالية) وقد يدل على رضا الإداريات عن طبيعة وحجم الصلاحيات الممنوحة لهن بالقدر الذي يؤدي إلى أداء المهام على أكمل وجه، وحصلت الفقرة (توفير الفرص لي لاتخاذ القرارات باستقلالية) على المرتبة الأخيرة بدرجة (متوسطة) وقد يدل على أن هناك نوع من الثقة بأنهن قادرات على أداء العمل الموكل لهن بشكل جيد.

وينضح من قيمة المتوسط العام أن واقع تفويض السلطة جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٣.٤٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٤١) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس الإداريات حديثات التعيين في رؤيتهن لواقع تفويض السلطة من قبل مديرة المدرسة.

مما قد يعطي مؤشراً إيجابياً على أن مديرات المدارس يفوضن السلطة للإداريات، وتعلل الباحثة هذه النتيجة؛ ربما هناك نوع من الثقة توليها مديرة المدرسة للإداريات، وأنهن يباشرن أعمالهن بناء على تفويض السلطة ومنحهن الصلاحيات، وإفساح المجال لهن للعناية بشؤون المدرسة المختلفة بما يسهم في تخفيف أعباء مديرة المدرسة، وكذلك اعتبار التفويض عاملاً في الكشف عن قدرات الإداريات ورفع مستوى الطاقة نحو العمل، واتفقت نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة عطار (٢٠١٢) في كون المديرات يفوضن بدرجة عالية واختلفت عن دراسة جابر (٢٠١٢) والنفيسة (٢٠١١) حيث حصل بعد التفويض على درجة متوسطة.

٢- واقع التحفيز الذاتي من قبل مديرة المدرسة

كانت النتائج كالتالي

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات واقع التحفيز الذاتي من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين من وجهة نظرهن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التمكين
١	تقدير جهودي في العمل	٣.٤٠	١.٥٥٨	١	عالية
٢	الثناء على إتقاني للعمل	٢.٩٣	١.٣٠٦	٣	متوسطة
٣	الثناء على أدائي المتميز بطريقة فورية	٢.٦١	١.٣٣٧	٤	متوسطة
٤	تحفيز تحملي المسؤولية الشخصية	٢.٥١	١.٣١٩	٥	منخفضة
٥	المبادرة بتطبيق المقترحات التي اطرحها لمعالجة مشكلات العمل	٢.٤٢	١.٢٦٩	٧	منخفضة
٦	تشجيع أفكارى الإبداعية الجيدة	٢.١٥	١.١٠٤	٨	منخفضة
٧	المساعدة على تطوير مهاراتي في العمل	٢.٥١	١.٣٠٧	٦	منخفضة
٨	إضافة أنشطة لي ذات قيمة شخصية	١.٩٧	١.١٨٠	١٠	منخفضة
٩	إتاحة الفرصة لي في تحقيق أهداف المدرسة	٢.١٥	١.٠٠٤	٩	منخفضة
١٠	تشجيع أدائي للعمل الإضافي بمحبة ودافع شخصي	٢.٩٤	١.٠٢٨	٢	متوسطة
	واقع التحفيز الذاتي ككل	٢.٥٦	٠.٨٩٩		منخفضة

يتبين من الجدول رقم (٥) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات التحفيز الذاتي تراوحت (٣.٤٠-١.٩٧) أي بين درجة عالية و منخفضة حيث حصلت الفقرة (تقدير جهودي في العمل) على المرتبة الأولى من حيث موافقة الإداريات حديثات التعيين عليها بدرجة تمكين (عالية)، وقد يدل على أن المديرية لديها وعي بأهمية تقدير جهود الإداريات حيث يؤثر

بشكل كبير على الانجاز ومستوى الانتاج لذلك تحرص على الاشادة والاعتراف بجهودهم، وحصات الفقرة(إضافة أنشطة لي ذات قيمة شخصية) على المرتبة الأخيرة بدرجة تمكين(منخفضة) ؛ وقد يدل على ضعف وعي مديرة المدرسة بقيمة الأنشطة الإضافية في تحفيز الإداريات.

ويتضح أن قيمة المتوسط العام لواقع التحفيز الذاتي جاء بدرجة تمكين(منخفضة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها(٢.٥٦) وبانحراف معياري بلغ(٠,٨٩٩) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس الإداريات حديثات التعيين في رؤيتهن لواقع التحفيز الذاتي من قبل مديرة المدرسة، وربما يدل على أن مديرة المدرسة قد تسعى للتحفيز إلا أنه قد لا يكون ضمن صلاحياتها منحهن الحوافز التي ينشدونها.

وافقت نتيجة البحث مع دراسة الشعلان وكعكي(٢٠١٥م)، واختلفت عن دراسة مسعود(٢٠١٢م) حيث حصل على درجة متوسطة.

٣- واقع العمل الجماعي من قبل مديرة المدرسة

كانت النتائج كالتالي

جدول(٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات واقع العمل الجماعي

من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين من وجهة نظرهن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التمكين
١	توفير أجواء من التعاون بين زميلات العمل	٣.٢٢	١.٢٥٣	١	متوسطة
٢	اتباع نظاماً للعدل	٣.١٩	١.٢٥٨	٢	متوسطة
٣	تعزيز إحساس فرق العمل بالانتماء	٣.١٦	١.١٢٣	٣	متوسطة
٤	تفضيل الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي	٢.٨٤	١.١٦٣	٨	متوسطة
٥	تشجيع مبادرات فرق العمل	٢.٩٤	٠.٩٨٣	٧	متوسطة
٦	الحث على الاشتراك في عمل محدد لتحقيق أهداف المدرسة	٢.٧٩	١.٢٠٠	٩	متوسطة
٧	منح فرق العمل صلاحيات متناسبة مع مهامه	٢.٩٩	١.١٠٨	٦	متوسطة
٨	تسهيل مهمات فرق العمل في تنفيذ قراراتها لتحقيق الأهداف	٣.٠٩	٠.٨٦٦	٤	متوسطة
٩	لجوني لزميلاتي عند الحاجة لإتمام بعض الأعمال	٣.٠٠	١.٢٩١	٥	متوسطة
	واقع العمل الجماعي ككل	٣.٠٢	٠.٨٨٧		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٦) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات العمل الجماعي تراوحت (٣.٢٢-٢.٧٩) أي بدرجة متوسطة حيث حصلت الفقرة (اتباع نظاماً للعدل) على المرتبة الأولى من حيث موافقة الإداريات حديثات التعيين عليها بدرجة تمكين (متوسطة)، وقد يدل على أن المديرية توزع مهام العمل على أفراد الفريق بدون تحيز، وحصلت الفقرة (الحث على الاشتراك في عمل محدد لتحقيق أهداف المدرسة) على المرتبة الأخيرة بدرجة تمكين (متوسطة)؛ وقد يدل ذلك على أن عملية تطوير أداء المدرسة مسؤولية جماعية لا تحقق إلا بتضافر الجهود الجماعية بين الإداريات، وقد يدل على وجود تعاون بين الإداريات في ترشيد الإمكانيات المدرسية المتاحة واستغلالها بشكل جيد.

ويتضح أن قيمة المتوسط العام لواقع العمل الجماعي جاء بدرجة تمكين (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٣.٤٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٤١) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس لإداريات حديثات التعيين في رؤيتهن لواقع العمل الجماعي.

ويمكن ان ترجع هذه النتيجة ربما لقصور في قناعة المديرية بضرورة تبني العمل كفريق لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المدرسة، والحاجة إلى تعزيز وتحسين طرق ومعايير اشتراك الإداريات في فرق العمل.

واتفقت نتيجة البحث مع دراسة المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩) حيث كان بعد العمل الجماعي متوسطاً؛ واختلفت مع دراسة جابر (٢٠١٢) والعتار (٢٠١٢) حيث كان بعد العمل الجماعي عالياً.

٤ - واقع تطوير الشخصية من قبل مديرة المدرسة

كانت النتائج كالتالي

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات واقع تطوير الشخصية من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين من وجهة نظرهن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التمكن
١	توفير الإحساس لي بالأمن وبالأستقرار	٣.٢٧	٠.٩٩٤	١	متوسطة
٢	تحقيق النمو المهني لي	٢.٩١	١.٠٨٣	٢	متوسطة
٣	توجيهي إلى سبل تطوير شخصيتي	٢.٧٠	١.٠٧٨	٤	متوسطة
٤	إتاحة فرص التعلم لي لأكتسب أشياء جديدة	٢.٨٢	١.٠٤٣	٣	متوسطة
٥	تثني أساليب تطوير أدائي الوظيفي	٢.٥٨	١.٠٧٥	٥	منخفضة
٦	توفير برامج التدريب الخاصة بتتمة المهارات وتطبيقاتها العملية وتطبيقاتها العملية	٢.٣٠	١.١٨١	٦	منخفضة
٧	تتبنى خطة شاملة لتدريب الإداريات	٢.٢٤	١.٢٣٢	٧	منخفضة
٨	تزويدي بالتقارير الدورية عن مستوى أدائي	٢.٠٣	١.٣٨١	٩	منخفضة
٩	تحفيزي لأطور ذاتي باستخدام الحوافز	٢.٢٤	١.٢٨٠	٨	منخفضة
١٠	توجيهي إلى نقاط الضعف بشخصيتي لأقويها	١.٨٧	٠.٩٨٣	١٠	منخفضة
	واقع تطوير الشخصية ككل	٢.٥٠	٠.٨٦٦		منخفضة

يتبن من الجدول رقم (٧) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تطوير الشخصية تراوحت (٣.٢٧-١.٨٧) أي بين درجة متوسطة ومنخفضة؛ حيث حصلت الفقرة (توفير الإحساس لي بالأمن وبالأستقرار) على المرتبة الأولى من حيث موافقة الإداريات حديثات التعيين عليها بدرجة تمكين (متوسطة)، وقد يدل على إدراك مديرة المدرسة لأهمية الأستقرار في عمل الإداريات وأثره على أستمرارهم وانتاجهم، وحصلت الفقرة (توجيهي إلى نقاط الضعف بشخصيتي لأقويها) على المرتبة الأخيرة بدرجة تمكين (منخفضة)؛ وقد يدل على ضعف تشخيص المديرة لمستوى أداء الإداريات، وعدم اهتمامها بالتغذية الراجعة.

ويتضح أن قيمة المتوسط العام لواقع تطوير الشخصية من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين جاء بدرجة تمكين (منخفضة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٢.٥٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦٦) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في رؤيتهم لواقع تطوير الشخصية من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين.

وقد يرجع ذلك الى قصور وعي المديرية بدورها في تحسين و تطوير الشخصية للإداريات، وأن ذلك يحتاج الى تدريب المديرية عليه، أو أن الدورات وورش العمل واللقاءات المتاحة للإداريات غير كافي، وربما لحدائثة تعيينهن فلم يستهدفن بدورات تدريبية إلا هذا العام.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩) والعتار(٢٠١٢) حيث كانت منخفضة، واختلفت مع دراسة جابر(٢٠١٢) حيث كان بعد التأهيل والتدريب عالي جداً.

٥- واقع الاتصال الفعال من قبل مديرة المدرسة

كانت النتائج كالتالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات واقع الاتصال الفعال من قبل مديرة المدرسة للإداريات حديثات التعيين من وجهة نظرهن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التمكين
١	اتباع سياسة الباب المفتوح	٣.٠٧	١.١٥٩	٢	متوسطة
٢	بناء العلاقة في المدرسة على الاحترام المتبادل	٣.٢٢	١.٠٥٦	١	متوسطة
٣	شرح إجراءات العمل بصورة واضحة	٢.٩٣	١.٠٦٣	٤	متوسطة
٤	إيجاد نظام معلومات يمدني بالمعلومات الصحيحة بصورة سريعة	٢.٥٨	١.١٣٠	٧	منخفضة
٥	توفير قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات	٢.٤٦	١.١٣٣	٩	منخفضة
٦	استخدام وسائل التواصل الفعال على مختلف المستويات	٢.٨١	١.٢٤٦	٦	متوسطة
٧	الاهتمام بسلامة الاتصال اللفظي	٣.٠١	١.١٢١	٣	متوسطة
٨	توظيف وسائل التواصل غير اللفظي	٢.٥٥	١.١١٨	٨	منخفضة
٩	التعامل بشفافية مع الإداريات	٢.٩٣	١.١٣٢	٥	متوسطة
	واقع الاتصال الفعال ككل	٢.٨٤	٠.٨٧٣		متوسطة

يتبن من الجدول رقم (٨) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاتصال الفعال تراوحت (٣.٢٢-٢.٤٦) أي بين درجة متوسطة ومنخفضة حيث حصلت الفقرة (بناء العلاقة في المدرسة على الاحترام المتبادل) على المرتبة الأولى من حيث موافقة الإداريات حديثات التعيين عليها بدرجة تمكين (متوسطة)، وقد يدل على أنه قد يكون هناك قصور نوعاً ما في ادراك مديرة المدرسة لأهمية العلاقات في التمكين، وحصلت الفقرة (توفير قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات) على المرتبة الأخيرة بدرجة تمكين (منخفضة)؛ وقد يدل على أن مديرات المدارس قد تضع قيوداً تعيق التواصل مع الإداريات وقد يدل على ضعف التواصل، وقلة استعمال التقنية في التواصل. ضعف وعي مديرة المدرسة بقيمة الأنشطة الإضافية في تحفيز الإداريات.

ويتضح أن قيمة المتوسط العام واقع الاتصال الفعال جاء بدرجة تمكين (منخفضة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٢.٨٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٣) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس الإداريات حديثات التعيين في رؤيتهن لواقع الاتصال الفعال من قبل مديرة المدرسة. وهذه النتيجة المتوسطة قد ترجع إلى قلة رضا الإداريات عن الأليات المستخدمة في توفير المعلومات اللازمة للعمل ونقص قواعد البيانات وعدم تحديثها باستمرار. وكذلك الواجبات الملقاة على مديرة المدرسة والتغيرات المتسارعة تحتاج إلى التواصل بشكل فعال؛ وانتقلت نتيجة البحث مع النفيسة (٢٠١١) حيث بينت ضعف نظم الاتصالات وتبادل المعلومات، واختلفت عن دراسة جابر (٢٠١٢) والطار (٢٠١٢) حيث كانت درجة هذا البعد متوسطة.

السؤال الثاني: هل تختلف وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة التمكين الإداري لهن تعزى لمتغير المؤهل؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار صحة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء وفقاً لمتغير المؤهل.

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفا) وجاءت النتائج كما في الجدول

جدول (٩)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفأ) للفرضية

البيد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بكالوريوس	٢٢	٣.٣٨	٠.٨٤٧	٠.٨٣٨	٠.٤٣٧
	دبلوم كلية متوسطة	١٠	٣.٧٨	٠.٥٧٧		
	معهد معلمات	٣٥	٣.٤٢	٠.٨٩٩		
التحفيز الذاتي	بكالوريوس	٢٢	٢.٣٠	٠.٩٦٣	١.٣٨٤	٠.٢٥٨
	دبلوم كلية متوسطة	١٠	٢.٧٣	٠.٨٩٠		
	معهد معلمات	٣٥	٢.٦٧	٠.٨٤٩		
العمل الجماعي	بكالوريوس	٢٢	٢.٦٥	٠.٨٠١	٣.٤٨٤	*٠.٠٣٧
	دبلوم كلية متوسطة	١٠	٣.٣٩	٠.٨٠٧		
	معهد معلمات	٣٥	٣.١٦	٠.٩٠٠		
تطوير الشخصية	بكالوريوس	٢٢	٢.٣٠	٠.٧٢٦	١.١٤٧	٠.٣٢٤
	دبلوم كلية متوسطة	١٠	٢.٧٨	٠.٩٥٤		
	معهد معلمات	٣٥	٢.٥٤	٠.٩١٥		
الاتصال الفعال	بكالوريوس	٢٢	٢.٧٤	٠.٧٩١	٠.٣٢٧	٠.٧٢٢
	دبلوم كلية متوسطة	١٠	٣.٠١	٠.٨٨٥		
	معهد معلمات	٣٥	٢.٨٥	٠.٩٣٢		
التمكين الإداري ككل	بكالوريوس	٢٢	٢.٦٤	٠.٧٢٤	١.٤٤٠	٠.٢٤٤
	دبلوم كلية متوسطة	١٠	٣.١١	٠.٧٣٤		
	معهد معلمات	٣٥	٢.٩٠	٠.٨٠٥		

*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٩) التالي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء تعزى لمتغير المؤهل وذلك في درجة تفويض السلطة لهن حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار تحليل التباين الأحادي (٠.٤٣٧) وفي درجة التحفيز الذاتي (٠.٢٥٨) وفي درجة تطوير الشخصية (٠.٣٢٤) وفي درجة الاتصال الفعال (٠.٧٢٢) فهي قيم غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة العمل الجماعي لهن تعزى لمتغير المؤهل حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي (0.037) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05α).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة التمكين الإداري ككل لهن تعزى لمتغير المؤهل حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي (0.244) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (0.05α).

و هذا يشير إلى أن متغير المؤهل لم يؤثر على درجة التمكين الإداري للإداريات من وجهة نظرهن باستثناء العمل الجماعي، وتعلل الباحثة بأنه قد يرجع إلى أن الحاجة للتمكين ضرورة تلمسها الإداريات جميعاً، وربما لم يكن للمؤهل أثر في تكوين رؤية خاصة تجاه التمكين لدى الإداريات، فلم يستثمرن معلوماتهن العلمية التي حصلن عليها نتيجة المؤهل في إصدار أحكامهن، وقد يدل على أن التمكين الإداري لم يكن حسب المؤهل فلربما كان عشوائياً حسب القدرة أو الرغبة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشعلان وكعكي (2014) والضبيعي (2014) في أن نوع المؤهل لا يؤثر في درجة التمكين الإداري، واختلفت مع نتيجة دراسة الفائز (2014) حيث وجدت فروق لصالح من رتبتهن العلمية أعلى من قيادات الجامعة.

ونظراً لوجود معنوية في اختبار التباين في وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة العمل الجماعي لهن تعزى لمتغير المؤهل تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠)

نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة العمل الجماعي لهن تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل العلمي	المتوسط	بكالوريوس	دبلوم كلية متوسطة	معهد معلمات	البعد
بكالوريوس	٢.٦٥	-	*٠.٧٤٢٤-	*٠.٥١٢٢-	العمل الجماعي
دبلوم كلية متوسطة	٣.٣٩	-	-	-	
معهد معلمات	٣.١٦	-	-	-	

*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٠) أن الفروق في وجهات نظر الإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة العمل الجماعي لهن تعزى لمتغير المؤهل كانت بين (الحاصلات على البكالوريوس) وبين (الحاصلات على دبلوم كلية متوسطة والحاصلات على معهد معلمات) لصالح (الحاصلات على دبلوم كلية متوسطة والحاصلات على معهد معلمات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

وهذه الفروق لان مديرة المدرسة قد تشرك الإداريات من الحاصلات على دبلوم كلية متوسطة أو معهد المعلمات في العمل الجماعي لتدريبهن وتمكنهن منه؛ في حين من مؤهلها بكالوريوس تستطيع العمل بمفردها غالباً ،

واتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٤) والسويحي وطعاني (٢٠١٣) وجابر (٢٠١٢) ومسعود (٢٠١٢) والمعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩) في كون المؤهل يؤثر على العمل الجماعي واختلفت مع دراسة الفائز (٢٠١٤) والضبيعي (٢٠١٤) والنفسية (٢٠١١) في ذلك .

و بهذه النتائج يتم قبول فرض البحث

لا يوجد فروق بين متوسطات درجات التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء وفقاً لمتغير المؤهل.

خلاصة نتائج البحث

- ١- واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة.
- ٢- يوجد فروق بين متوسطات درجات التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء في درجة العمل الجماعي لهن تعزى لمتغير المؤهل.
- ٣- لا يوجد فروق بين متوسطات درجات التمكين الإداري ككل للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء وفقاً لمتغير المؤهل.

التوصيات

في ضوء اهداف البحث ، والمتطلبات التي تم اجراءها للكشف عن واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المؤسسات التعليمية ، فيما يلي تصور مقترح لتحسين واقع التمكين الاداري للإداريات والذي يمكن ان يسهم في تعزيز التمكين الإداري للإداريات في المدارس :

١- جانب وزارة التعليم

- تأسيس مناخ تنظيمي داعم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري من خلال نشر ثقافة التمكين في الميدان التربوي
- تشخيص المعوقات التنظيمية التي تحد من هذا المفهوم .
- تحديد رؤية واضحة لتمكين الإداريات حديثات التعيين وإعدادهن وتأهيلهن حسب الاحتياجات التدريبية والمؤهلات العلمية .
- تنظيم المشرفات التربويات لقاءات دورية تضم جميع الإداريات في المدارس برياض الخبراء لتبادل المعلومات والخبرات
- إعادة النظر في نظام الحوافز، ومراجعة المسميات الوظيفية للإداريات وتصنيف المهام والامتيازات حسب المؤهل العلمي، وإصدار دليل تفسيري لهذا النظام، و توسيع جائزة التميز الوزارية لتشمل فئة الإداريات.

٢- جانب مدارس التعليم العام

- استفادة المدراس من دمج التعليم العام مع التعليم العالي في تطوير الإداريات من خلال الدورات التدريبية و المحاضرات و الندوات التوجيهية من قبل الجامعات.
- ضرورة تقديم مديرات المدارس الدعم المعنوي للإداريات بإظهار الثقة في قدراتهن، وتقدير جهودهن؛ مما يعزز شعورهن بفاعليتهن الذاتية؛ فينعكس على تحقيق الإبداع
- تشجيع مديرات المدارس على تفويض المزيد من الصلاحيات، وإسناد بعض مهامهن للإداريات.
- بناء الثقة بين الإداريات وتشجيع العمل الجماعي والتواصل المشترك بينهن باستثمار طاقتهن وتميئتها وترسيخ أهمية فرق العمل والمسؤولية الجماعية .
- فتح قنوات الاتصال بين الإداريات والمعنيين في الميدان التربوي ، وتحسين نظام الاتصالات بما يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لأداء العمل .

واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين
د/ منى عبدالمحسن الفضلي
أ / سارة محمد عبدالله المحيسن

دراسات مستقبلية مقترحة:

- واقع التمكين الإداري بعد دمج التعليم العام بالتعليم العالي.
- واقع التمكين التقني للإداريات في المؤسسات التربوية.
- تمكين الإداريات في المدارس في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي.
- الاحتياجات التدريبية للإداريات حسب المؤهل.

المراجع العربية:

- أبو علي، وفقى حامد(٢٠١٠م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، العدد٥: ٤٣٦-٤٥٦.
- البشاشة، سامر عبدالحميد(٢٠٠٨م) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد١٥، العدد٢.
- جابر، زكية بنت عبدالله(٢٠١٢م) واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠١١م) التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المدير الناجح، العدد١٣٦: ١٣-١٧.
- حمود، خضير و الشيخ روان(٢٠١٠م) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد٢: ٢٣٦-٢٤٠.
- الدريهم، نجلاء(٢٠١٤م) البحوث العلمية التوجهات والاحتياجات في مجال تطوير التعليم العام، مركز التميز البحثي، جامعة الملك سعود، تاريخ الدخول ٢٤/٠٦/٢٠١٤م من موقع

<http://www.youtube.com/watch?v=ef7TQMfdCLg>

- الدوري، زكريا وصالح، أحمد(٢٠٠٩م) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرشودي ،خالد سليمان (٢٠٠٩ م) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الرقب، أحمد صادق (٢٠١٠م) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الزامل، يوسف إسماعيل (٢٠١٣م) التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السويحي، عمر سلطان و الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٣م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد ٤٠، الملحق ١: ٣٠٥.
- الشعلان، مضوي محمد و كعكي، سهام محمد (٢٠١٤) آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ١٠: ٣٧-٧٢.
- الضبيعي، سلوى ناصر (٢٠١٤م) واقع التمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية ١٤٣٤/١٤٤٤هـ، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- عبدالخالق، تامر ممتاز (٢٠١٠م) أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عبدالله، عبدالرحمن أحمد و عبدالوهاب، فيصل يوسف و سليمان، السر أحمد (٢٠٠٧م) مدخل إلى البحث في التربية وعلم النفس، الرياض: مكتبة الرشد.

- العطار، محمد هيثم (٢٠١٢م) مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين " دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفائز، هيلة عبدالله (٢٠١٤م) التمكين الإداري للقيادات في الجامعات السعودية الواقع والتحديات، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧م) معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القحطاني، مصلح سعيد (٢٠١١م) الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية المفتوحة، جدة.
- مسعود، مؤيد (٢٠١٢م) درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- المعاني، أيمن عودة و أخو ارشيدة، عبدالحكيم عقلة (٢٠٠٩م) التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢: ٢٣٤.
- ملح، يحيى سليم (٢٠٠٩) التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
- النفيسة، ندى مطلب (٢٠١١م) إدراك التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٤م)، إحصائية شؤون الموظفين لشاغلات الوظائف الإدارية فئة الإداريات، القصيم: مكتب التعليم بمحافظة رياض الخبراء.
- وزارة التعليم (٢٠١٣م)، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

المراجع الأجنبية:

- Comm , C. and Mathaisel, D (2005). a case study in applying Lean sustainability concepts to universities, International journal of sustainability in Higher Education, Vol.6 No.2, pp.134-146.
- Jason.(2010). Empowerment of non-Academic personal In Higher Education :Exploring association's With perceived Organizational support for Innovation and Organizational trust: The University of Iowa
- Weshah, H. A. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study. European Journal of Social Sciences،

<https://hrdiscussion.com/hr13608.html>