

مقدمة:

تشهد النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية بهدف تعزيز جودة مخرجات العملية التعليمية، وتشمل هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية من مناهج دراسية، أو وسائل تعليمية، أو إدارة تعليمية ومدرسية، والقيادات الإدارية بالمدارس تمثل المحور الأهم الذي تبنى عليه جميع حركات الإصلاح التربوي، ونظراً للدور المحوري الذي تؤديه القيادات الإدارية بالمدارس في تحقيق أهداف النظام التربوي، ومن أجل هذه الأهمية فإنه يجب زيادة صلاحياتهم لتمكينهم من أداء أعمالهم، وتطوير قدراتهم وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسات التعليمية من خلال إنشاء فرق العمل، وتنمية السلوك التنظيمي والإبداعي لديهم عن طريق هامش الحرية المتاح، وكسر جمود الحدود التنظيمية بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

ومع ما تواجهه المؤسسات التربوية من مشكلات تنظيمية وإدارية، ومن تضخم أعمال المشرفين عليها، والتمسك البيروقراطي بالقوانين والأنظمة واللوائح، وضعف الدافعية للإنجاز، فقد بدأت الدعوة إلى استخدام استراتيجيات إدارية حديثة لمواجهة تلك التحديات والمشكلات.

والقيادات التربوية تدرك أهمية تبني إستراتيجية التمكين لما له من الدور الكبير في منح الأفراد التنفيذيين الحرية في التصرف، واتخاذ القرار، والمشاركة في حل المشكلات، فالتمكين يهدف إلى بناء الثقة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، لأن التمكين يمثل عملية منح السلطة والصلاحية لصنع قرارات مهنية تتعلق بالعملية التعليمية، والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، ويمثل وسيلة أساسية للتغلب على الوضع الإداري السائد.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح الغنزي

والدراسة الحالية تتناول التمكين باعتباره أفضل الوسائل والطرق والعوامل والآليات التي تمكن الموظف من الإنجاز بأفضل المعدلات، والاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية بما يحقق أعلى معدلات الأداء بأسهل وأسرع الطرق.

ويعد التمكين أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحويل المؤسسات التربوية من إدارة تقليدية إلى إدارة متمكنة تبدع في الأداء، ومن خلال الاتصال الفعال والتواصل بين الإدارة العليا التي تتعامل بشكل مباشر مع المتغيرات البيئية والإقليمية والعالمية، وبين الإدارة التنفيذية ومنحهم الثقة للتصرف بفاعلية في الأنشطة والمهام الموكلة إليهم، والتمكين الإداري يعد تطوراً منطقياً لنظرية تفويض السلطة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن أن يتم التمكين دون إيمان الأفراد بأهميته وفوائده، وذلك للاحتياج إلى برامج التنمية المهنية للأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، ومنحهم فرص المبادرة في اتخاذ القرار، والتمكين يعمل على رفع معنويات ورضا العاملين، بإتاحة الفرص لإظهار قدراتهم، ومنحهم الثقة من قبل الإدارة، وهذا الرضا يؤدي إلى تحسين الأداء، والسرعة في حل ومعالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية. (الحموري، والسعود، ٢٠١٠: ١٠١)

كذلك يعتبر التمكين من الاستراتيجيات التي يحتاج إليها مديري المدارس لتحديد القرارات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء والعمل الإداري المدرسي. (احمد، ٢٠١١: ١٠٣)

ويمثل التمكين Empowerment أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس School Based Management في المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي في كثير من دول العالم. (المهدى، ٢٠٠٧: ص ٩)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية بصفة عامة تحديات كبيرة من أجل تقديم خدماتها التعليمية بالمستوى الذي يتطلع إليه المواطنين، كما تؤدي سيطرة المركزية على الأعمال الإدارية والتنظيمية إلى عدم تمكين القيادات الإدارية على المستوى التنفيذي بالمدارس من

حرية التصرف في اتخاذ القرار بسبب نقص السلطة والصلاحيات المخولة لهم، وعدم المرونة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عدم إتمام المهام وتنفيذها في الوقت المناسب، وتتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء درجة ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالمدارس، والبحث في درجة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومدى تحقيق الإدارة الرشيدة على مستوى الإدارة التنفيذية في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

ومن خلال ما سبق تحاول الدراسة الحالية أن تجيب على السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الإدارية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- ٢- ما مستوى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- ٣- هل هناك علاقة بين التمكين الوظيفي لدى القيادات الإدارية وتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- ٤- ما التصور المقترح لتمكين القيادات الإدارية وتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح أهمية تطبيق التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية، باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة.
- التعرف على مفهوم التمكين وخصائصه وأبعاده وأسس ومداخله، والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين.

• التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية على المستوى التنفيذي للتمكين في المدارس.

• التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية لتطبيق التمكين.

• التعرف على مدى تأثير التمكين الوظيفي في تحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها بالبحث أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى أنها تستمد أهميتها من متغيرات دراسة التمكين الوظيفي والإدارة الرشيدة، لأنهما مفهومان حديثين نسبياً، وما زالوا بحاجة إلى المزيد من التأسيس المفاهيمي، وتشخيص عواملهما وعلاقتهما بالمتغيرات الأخرى.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على التعرف على درجة ممارسة التمكين لدى القيادات الإدارية وعلاقته بتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، وتتمثل في الآتي:

١- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحالية واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية، وأثر ذلك على تحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس الثانوية في الكويت.

٢- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات التربوية في:

أولاً- المناطق التعليمية (مدراء العموم - مدراء الإدارات - المراقبون - رؤساء الأقسام).

ثانياً- مدارس التعليم الثانوي العام (مدير المدرسة - مدير مساعد فني - مدير مساعد إداري - رئيس قسم).

٣- الحدود المكانية: تستطلع الدراسة آراء عينة من المسؤولين عن إدارة التعليم على مستوى مدارس التعليم الثانوي العام بواقع نسبة (٦٠% من مدارس البنين والبنات) بكل منطقة تعليمية.

٤- الحدود المكانية: تستطلع الدراسة أيضاً آراء عينة من المسؤولين عن إدارة التعليم على مستوى المناطق التعليمية بدولة الكويت.

٥- الحدود الزمانية: تقتصر على استطلاع آراء القيادات الإدارية في المناطق التعليمية والمدارس في العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظواهر، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً من خلال التعامل مع المعطيات وملاحظتها من خلال الاستبيان أو الفنيات الأخرى. (جاي، ١٩٩٣: ص ٣٠٧، ٢٩٥)

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بغرض رصد الممارسات الإدارية لدى القيادات بالمناطق التعليمية ومدارس التعليم الثانوي العام، وتحديد علاقتها بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس، ومراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة، وتحليل وتفسير أبعاد تمكين القيادات الإدارية، بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" كأحد الأساليب الإحصائية لتفسير نتائج الجزء الميداني.

إجراءات الدراسة:

تسير الدراسة وفق الإجراءات التالية:

أولاً- الإطار النظري: ويتناول الإطار النظري الآتي:

- استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة من أدبيات البحث العلمي.
- الإطار المفاهيمي للتمكين وأهميته والأسس والأبعاد والمعوقات والتجارب التطبيقية.
- الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيدة وأهميتها وقواعد ومعايير تطبيق الإدارة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها والمبادئ الحاكمة للإدارة الرشيدة.
- دراسة ميدانية تستهدف جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتعرف على دلالة الفروق بين أفراد العينة، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة التمكين الإداري، ومدى تحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس.
- عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية.

ثانياً- الإطار التطبيقي: وضع تصور مقترح لتمكين القيادات الإدارية وتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

أولاً - الإطار النظري:

الدراسات السابقة ذات الصلة:

١- دراسات سابقة تناولت التمكين الوظيفي:

هدفت دراسة (Sherine,2005) بيان أثر تمكين العاملين في العوامل التنظيمية بالمنظمات الخدمية، والتعرف على أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية -والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين و قياس درجة تطبيق تمكين العاملين كأسلوب إداري من خلال أبعاده الثلاثة و اختبار تأثير تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث على رضا العاملين و تحديد معوقات التمكين والتوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وأنجح في قطاع الخدمات و تصميم إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين لاتخاذ القرارات كأسلوب إداري فعال في سوق الخدمات ، وخاصة مجال الفنادق العالمية في مصر، واعتمدت الباحثة في إعداد البحث على الدراسة المكتبية، والدراسة الميدانية في جمع البيانات الأولية، وكذلك تحليل البيانات الأولية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتعددة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (توجد علاقة إيجابية وتأثير جوهري لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين - توجد علاقة إيجابية جوهرية بين كل من مشاركة المعلومات، والقيادة الذاتية، وفرق العمل وبين تمكين العاملين - توجد علاقة إيجابية جوهرية بين تمكين العاملين ورضا العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين لاتخاذ القرارات، وكذلك التطبيق الفعال لتمكين العاملين.

تناولت دراسة (احمد، وآخرون، ٢٠١١) دور التمكين القيادي في تفعيل عملية صنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، بهدف وضع توصيات يمكن لصانع القرار الاستفادة منها في الارتقاء بعملية صنع القرار المدرسي من خلال التمكين القيادي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها (أن اتخاذ القرار يستهدف استغلال

الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد- وظهر تأثير لثقافة المؤسسة التعليمية المتمثلة في جماعية العمل والمشاركة والعلاقات الإنسانية والقيم والمعاني المشتركة على النجاح في اتخاذ القرار - وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة وتدريب المديرين والعاملين في مجال الإدارة المدرسية - وأنه مازال العمل المدرسي يحتاج إلى المزيد من المرونة في إدارته والسماح للمديرين بتطبيق ما يكتسبوه من معارف واتجاهات جديدة).

تناولت دراسة (المسليم، ٢٠١٢) صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت إذا ما تم التوجه نحو التمكين لمدرء المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة عينة تمثل جميع القيادات في المناطق التعليمية وعددها خمس مناطق تعليمية هي (الجهراء - الأحمدية - العاصمة - حولي - مبارك الكبير) ويشغلون مناصب إشرافية في المناطق التعليمية وهي (مدرء عامون - ومدرء الإدارات - والمراقبون - ورؤساء الأقسام - والموجهون الأوائل)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: (أنه من الأهمية ولغرض تطوير أداء مدرء المدارس العمل على تمكينهم من خلال مراجعة الصلاحيات الممنوحة لهم - وأنه من المناسب تهيئة بيئة إدارية مناسبة للعمل على تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمنطقة التعليمية والوزارة - وإنه لنجاح التمكين يجب الثقة بمدرء المدارس كقياديين وليس فقط كمديري عمل - وأنه يجب عمل برامج تدريبية تتضمن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ومهارات اتخاذ القرار).

تناولت دراسة (أبو كريم ، ٢٠١٢) درجة التمكين الإداري لدى القيادات في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، وجاءت الدراسة مكونة من جميع الدارسين لمجتمع الدراسة من المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في التعليم العام للعام الدراسي (١٤٣١-١٤٣٠)

١٤٣٢هـ)، وبلغ أفراد الدراسة (١٥٤ فرداً) منهم (عدد ٩٨ مديراً – وعدد ٥٦ مشرفاً)، وتم الحصول على (١٣٧ استجابة بنسبة ٨٨.٩%) من كامل أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها (أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة متوسطة، واحتل المجال الثاني " التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى، وجاء مجال " التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة" في المرتبة الثانية، وجاء مجال " التمكين من خلال التدريب والتطوير" محتلاً المرتبة الأخيرة)، وأوصت الدراسة بضرورة تجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات، وتوفير وصف وظيفي لكل مستوى وفئة، والتأكيد على أهمية ودقة المعلومات وتوافرها، والنزاهة والحيادية والموضوعية في تعاملات القادة مع الأفراد، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات لجميع المعنيين.

تناولت دراسة (زرقون، و الحاج ، ٢٠١٣) التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، واستهدفت الدراسة بيان أهمية موضوع التمكين في المنظمات باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والتعرف على خطوات وأشكال التمكين للعاملين في المنظمات ودراسة شكل وكيفية تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين، وخلصت الدراسة إلى أن لجوء المنظمات إلى التمكين بسبب رغبتها في وضع آليات تحفيزية، ومناخ تنظيمي ملائم لرفع مستوى أداء العاملين، وبيان أثر التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين ودوره في جودة القرار، وتطوير أداء العاملين، وارتفاع درجة الرضا الوظيفي، والتحفيز الذاتي، وتنمية السلوك الإبداعي.

هدفت دراسة (Seibert et al. , ٢٠٠٤) إلى وضع تصور للتمكين الاجتماعي، والهيكلي التنظيمية، في ظل مناخ تمكيني لكل وحدة مستقلة ومرتبطة بمناخ التمكين بالإضافة إلى تعزيز مشاعر التمكين النفسي على المستوى الفردي، وافترضت الدراسة وجود صلة بين التمكين النفسي وزيادة الأداء الفردي والرضا الوظيفي، وأنه يوجد دعماً قوياً لنموذج المستوى عبر التمكين في العمل، وقدمت الدراسة مساهمة هامة في إظهار

كيفية أن التمكين في الممارسات على المستوى الكلي (أي مناخ التمكين) لا تؤثر على المستوى الجزئي - وأن لكليهما أثر على النتائج التنظيمية والرضا الوظيفي للأداء الفردي وداخل فرق العمل.

تناولت دراسة (Sarminah Samad , ٢٠٠٧) القيادة والثقافة التنظيمية بالإشارة إلى أنها تعد عاملاً إيجابياً هام جداً في تحديد أبعاد التمكين الوظيفي، وأكدت على ضرورة توافر الأمن الاجتماعي، وتفسير وتوضيح الخصائص الهيكلية في المؤسسات، بهدف تحديد المسؤوليات من قبل قيادات الإدارة العليا ووضع مستويات تمكين العاملين بما يعزز لديهم تقدير الذات، وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء، واستثمار قدرات الأفراد بشكل مثالي، والعمل من خلال تبادل للمعلومات والمعارف، ومنح المكافآت، ورفع وتحسين حس القيادة لدى العاملين، كما أظهرت الدراسة أن التمكين يعزز من السمات الشخصية للعاملين من الجوانب الاجتماعية باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في تمكين العاملين.

٢- دراسات سابقة تناولت الإدارة الرشيدة:

هدفت دراسة (رزق ، ٢٠٠٨) بيان أهمية الإدارة الرشيدة، وأن إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية المناسبة لتحرير القدرات البشرية شرطاً للشروع في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المنشودة، وتناولت أركان الإدارة الرشيدة التي تقوم على (المشاركة - حكم القانون، الشفافية والإفصاح ، سرعة الاستجابة، بناء التوافق الاجتماعي، المساواة والاشتمال، الكفاءة والفعالية، المحاسبية، الرؤية الإستراتيجية) وتم تناول المحاور والمبادئ المتعلقة بدور الإدارة الرشيدة في برامج التنمية بالدول العربية، وطرح عدد من التحديات التي تعوق فعالية السياسات، كما تم طرح عدة موضوعات استراتيجية مقترحة ومتعلقة بكل ركن من أركان الإدارة الرشيدة.

تناولت دراسة (الفقهاء ، ٢٠١٠) عدد من التجارب الوطنية والدولية التي استهدفت تعزيز قدرات الجامعة لكي تنهض بدور حوكمة الجامعات العربية وعدم استنزاف الدخل القومي

الإجمالي دون تحقيق تميز، وتم مناقشة حجم الاستقلالية المتاحة للجامعة، وآليات صناعة القرار ومفهوم استقلال الجامعات، كما تناولت الدراسة الجامعات في مطلع الألفية الثالثة، من خلال عرض الحاكمية والتنظيم المؤسسي، وتمويل التعليم العالي، وكفاءة العملية التعليمية، والبرامج الدراسية، وتقنيات التعليم وديناميات تحديد صيغ السلوك التعليمي للدارسين، وأشارت الدراسة في النهاية إلى أنه قد حان الوقت لحكومة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الثروات دون تحقيق التميز المنشود .

استهدفت دراسة (لبيب - ٢٠١٢) بيان أهمية القدرات البشرية في الوصول إلى الحكم الرشيد، وقد قدمت الدراسة نبذة تاريخية عن الإدارة الرشيدة، ثم تناولت بناء القدرات البشرية، والمهارات التي يُكسبها بناء القدرات البشرية، ودور وزارة الدولة للتنمية الإدارية بمصر في مجال بناء القدرات على المستوى القومي، كما تناولت علاقة التدريب بالحكم الرشيد (الإدارة الرشيدة) وكيفية إعداد كوادر مؤهلة ومدربة للعمل بهذه المؤسسات وكيفية الارتقاء بهذه المؤسسات وتمييزها.

تناولت دراسة (شعبان ، ٢٠١٢) أهداف الإدارة الرشيدة، ومتطلبات الإدارة الرشيدة، ومعاييرها (مأسسة الإصلاح، الرؤية الإستراتيجية، المشاركة، القوانين والتشريعات، الشفافية، المساواة في تكافؤ الفرص، تحقيق حاجات أصحاب المصالح، المحاسبية) كما تناولت الدراسة نتائج عدم تطبيق الإدارة الرشيدة، وطرق الوصول إليها، ومعوقات تطبيقها.

هدفت دراسة (Downes & Russ , ٢٠٠٥) إلى فحص الوضع المتعلق بانهايار شركة إنرون (Enron) والذي يبدو في ظاهره اعتيادياً، بطريقة لا توجب التفكير بهيكلية الإدارة الرشيدة، وقد قام الباحثان بإجراء تحليل مفصل عن تكوين أعضاء مجلس الإدارة، وأثبتوا كيف أن السمات الظاهرة ليست المحدد الوحيد للإدارة الرشيدة الفعالة، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة لها تأثير معنوي على عملية الإدارة الرشيدة، إلا أن تأثير مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة أقل حجماً من تأثير الأخلاقيات

والمعنويات على عملية الإدارة الرشيدة، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة التقيد بالأخلاقيات والمعنويات لأنها ترفع من مستوى الإدارة الرشيدة. هدفت دراسة (Aras & Crowther, ٢٠٠٨) إلى إثبات أن الإدارة الرشيدة تعد ضرورية بالنسبة إلى استمرارية عمليات أية منظمة، وبالتالي فإن على المنظمات الاهتمام بشكل أكبر في كل ما يتعلق بإجراءات الإدارة الرشيدة، وقد ركزت الدراسة على اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيدة واستمرارية المنظمة وبقائها، من خلال دراسة أوضاع أكبر مائة شركة في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب مؤشر Financial Times Stock Exchange (FTSE100)، وتحليل السياسات المتعلقة بالإدارة الرشيدة في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المذكورين، بالإضافة إلى أنها أظهرت بعض نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف في مجال الإدارة الرشيدة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى جهد أكبر للتغلب عليها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكونات ومبادئ الإدارة الرشيدة ونشر الوعي بين كافة أفراد الأطراف المعنية في هذا الصدد.

الإطار المفاهيمي:

مفهوم التمكين (Empowerment)

يعرف التمكين لغوياً بأنه إعطاء السلطة أو القوة أو القدرة، وقد تجلى ذلك المعنى بالقرآن الكريم في أكثر من مناسبة وأكثر من آية فقد قال الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز {قال ما مكني فيه ربي خير} (الكهف : ٩٥) { وكذلك مكنا ليوسف في الأرض {يوسف : ٢١} { ذي قوة عند ذي العرش مكين } {التكوير : ٢٠} {أولم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لهم } {الأنعام : ٦}.

والتمكين في الأصل اللغوي من مادة (مَكَّنَ) ويقال مكن فلان عند الناس أي عظم عندهم و (أَمْكَنَ) الأمر أي تيسر وصار ممكناً، وأمكن فلان من الشيء جعل له عليه سلطاناً وقدرة، و (مَكَّنَ) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و (اسْتَمَكَّنَ) من

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز مالح العنزي

الشيء أي تمكن منه و (المَكْنَةُ) هي القدرة علي الشيء والاستطاعة والقوة والشدة، و(المَكْنَةُ) هي التمكن والمكانة.(المعجم الوجيز، ٢٠٠٣: ٢٧٨ ، ٢٨٨)
ويظهر من التعريف اللغوي السابق أن التمكين هو إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القدرة اللازمة لأداء العمل.

أما تعريف التمكين من منظور إداري، فقد تباينت آراء علماء الإدارة في تعريف التمكين وذلك لاختلاف مدارسهم وآرائهم وفلسفاتهم إلا أن معظم التعريفات تندرج تحت اتجاهين أساسيين مع اختلاف تسميتهما من نظرة إلي أخرى.

فمن وجهة النظر التنظيمية يعرف التمكين من اتجاهين :

الأول، الميكانيكي: ويركز علي رسالة المنظمة ورؤيتها للقيم التنظيمية المرغوبة وتحديد الأدوار والمهام الوظيفية ومكافأة المرؤوسين ومساءلتهم.

الثاني، العضوي: وهو مدخل يركز علي القاعدة بالاهتمام بحاجات المرؤوسين وسلوكياتهم المرغوبة في التنظيم ، وكيفية دعم وبناء الثقة لديهم.

ويتضمن الاتجاه الميكانيكي مايلي: (Spreitzer & Quinn , 1997)

- البدء من القمة،التجديد الواضح للرسالة والرؤية للمنظمة والقيم التنظيمية المرغوبة،
- تحديد المهام والأدوار والمكافآت للعاملين،تفويض السلطات،مساءلة الأفراد عن النتائج.

كما يتضمن الاتجاه العضوي:

- البدء من قاع التنظيم، وذلك بفهم حاجات العاملين،وضع نموذج لسلوكيات التمكين، بناء الفرق وتشجيع السلوك التعاوني،الثقة في العاملين
- وعرف (Lee & Lazarus , ١٩٩٣) التمكين بأنه عملية اقتسام القوة مع العاملين وتحفيزهم وجعلهم مسئولين عن التحسينات المستمرة.

وقد عرفه (Walker , ١٩٩٨) بأنه إعطاء المرؤوسين الموارد اللازمة للتصرف والمساءلة عن النتائج بما في ذلك المعلومات والسلطات وعلاقات العمل، حتى يشعروا بأهميتهم.

وحسب (Bowen & Lawler, 1995) هو عبارة عن حاصل ضرب عدد من العوامل الأربعة، وفيها أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً صفر فنتيجة التمكين الكلية تكون صفراً.

ويعرف (foy, 1994) التمكين بأنه " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات وبخاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة " .

ويعرفه بعض الباحثين على أنه " تحويل مسئولية واستقلالية اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، ويؤكد هذا التعريف على ضرورة نقل السلطة والمسئولية للقيادات عبر الهيكل التنظيمي". (Pastor , Joan , 53 : Empowerment ١٩٩٦)

وهناك من يعرف التمكين من خلال مدخلين :

مدخل العلاقات : ويعتمد هذا المدخل على إمكانية تحسين أداء المرؤوسين من خلال تقوية وتدعيم مشاركتهم في صنع القرار ، وزيادة درجة التفويض الممنوحة لهم.

مدخل الدافعية : ويعتمد على إمكانية تحسين مدركات المرؤوسين حول زيادة قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية لتحسين أداء المهام الموكلة إليهم، ومن ثم يتم التركيز على تنمية المعارف والمهارات الوظيفية من خلال التدريب والتطوير في العمل.

وفي هذا الاتجاه يرى (pastor) أنه يمكن تناول مفهوم التمكين من مدخلين هما: **التمكين الشخصي :** ويمثل شعور المرؤوسين بالمسئولية عن مهام العمل الموكلة إليهم بمساندة الرئيس .

التفاعل مع الآخرين : ويمثل الشعور بالاستقلالية في العمل واحترام الذات بالإضافة إلى فاعلية الاتصال والتعاون مع الزملاء والعمل كفريق . ويعرّف (1990, Thomas &Velthouse) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم.

يتضح من التعريفات السابقة أن التمكين ينظر إليه من اتجاهين :

الاتجاه الأول : يهتم بالأفراد وتمييزهم لمهاراتهم وقدراتهم والتحفيز والدافعية نحو العمل. سواء سمي مدخل الدافعية أو المدخل العضوي أو المدخل النفس معرفي أو المدخل الشخصي .
الاتجاه الثاني: يهتم بالممارسات التنظيمية من صلاحيات للعاملين واستقلالية وثقة بالنفس وإعداد وتدريب ومكافأة ومساءلة، سواء سمي مدخل العلاقات أو المدخل الميكانيكي أو التفاعل مع الآخرين أو البناء الاجتماعي.

والتعريفات مجتمعة اشتملت على جوانب أساسية للتمكين وهي (السلطة و الصلاحيات - المعارف و المهارات والقدرات - الدافع والحافز المادي والمعنوي - المساءلة).

مما سبق يمكن التوصل إلى التعريف الذي سيتبناه الباحث علي النحو التالي :

التمكين الإداري " هو عملية تفاعلية تتصف بالاستمرارية، وتتضمن كلا من المديرين والأفراد وفرق العمل عن طريق إعطاء القيادات الصلاحيات وتفويض في السلطات ومنحهم الثقة والتحفيز المادي والمعنوي والإعداد والتدريب، ثم المساءلة التي تؤدي إلى تنمية شعورهم بالثقة والاستقلالية وتحفيزهم نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم بما يلائم الاستجابة للمواقف الجديدة داخل العمل، بالإضافة إلى تحملهم مسئولية تصرفاتهم وقراراتهم

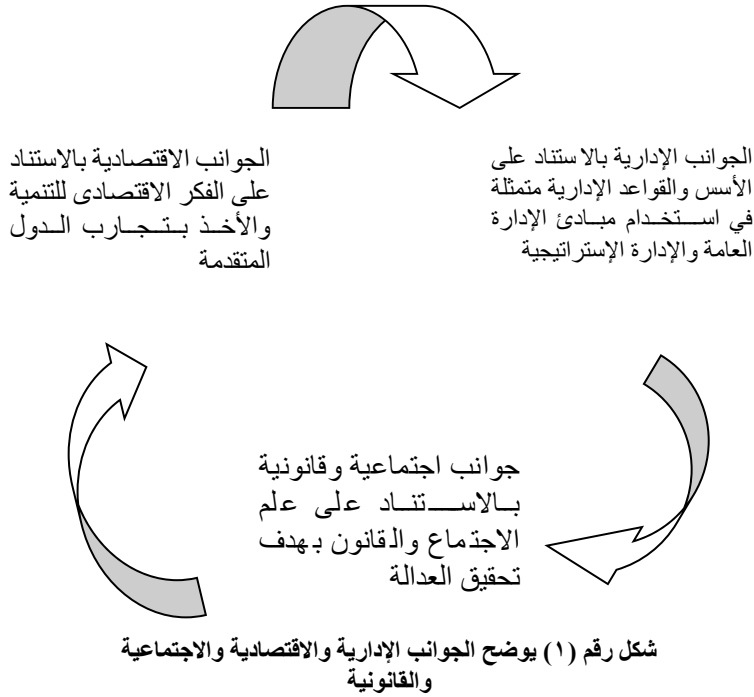
مفهوم الإدارة الرشيدة:

الإدارة الرشيدة هي "مصطلح حديث يتضمن عدداً من التعاريف غير المحددة، كونه يتداخل في العديد من الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، وقد عرف

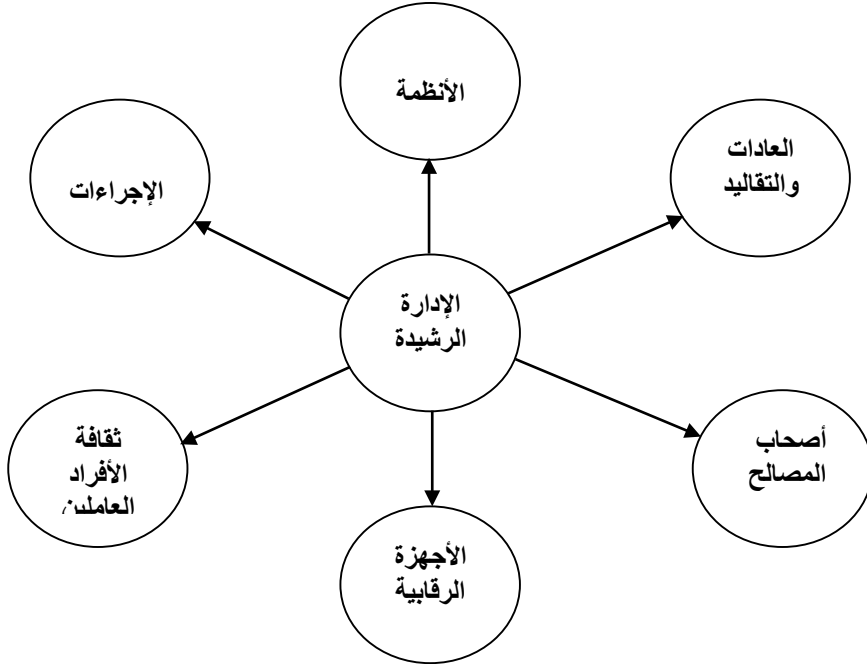
البنك الدولي الإدارة الرشيدة بأنها الأسلوب الذي تمارس به السلطة إدارة مصادر الدولة من أجل التنمية" ويتضح ذلك من الشكل رقم (١). (رزق ، ٢٠٠٨ : ١٤٥ ، ١٤٦)

وتعرف الإدارة الرشيدة بأنها التفاعل الايجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، والجهات الرسمية ذات العلاقة التي تشرف على المؤسسة وأدواتها الرقابية؛ لتحقيق التفاعل الذي يصب في نجاح المؤسسة واستمرارها.

ويمكن التعبير عنها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)



شكل تصميم وعمل الباحث: يوضح العلاقة والتفاعل الايجابي بين جوانب الإدارة

كما تركز الإدارة الرشيدة على عدة محاور مثل: (رزق ، ٢٠٠٨ : ١٤٧ ، ١٤٨) ١- الشفافية والنزاهة. ٢- المساءلة. ٣- التمكين.

قواعد ومعايير تطبيق الإدارة الرشيدة: يتناول (طلائع، ٢٠١١ : ٤٧١ ، ٤٧٢) القواعد والمعايير على النحو التالي:

■ **الشفافية:** من أهم الأمور التي يجب أن تركز عليها الإدارة عملية إعطاء المعلومات بصدق وشفافية سواء للعاملين أو لأولياء الأمور أو لكل من يطلب هذه المعلومات، وتمثل الشفافية في تطابق المعلومات الصادرة مع المعلومات الحقيقية في الواقع.

■ **الإفصاح:** يقصد به نشر المعلومات الهامة والإفصاح عن الممارسات المتعلقة بالإدارة العليا والمديرين، والتقارير السنوي لمجلس الإدارة التنفيذية.

■ **النزاهة:** يجب أن يتصف المديرون بالنزاهة والموضوعية لأنها نقطة الارتكاز التي يعتمد عليها كافة الأطراف المعنية، ويضم هذا المبدأ تمثيل مجلس الإدارة وحرية التصويت

■ **المساءلة:** وذلك لأن السلطة تساوي المسؤولية وينبغي أن يخضع المقصرون للمساءلة، ووضع إجراءات لتحسين وتعزيز المساءلة الداخلية عبر الإصلاحات الإدارية كالتركيز على الأداء في مراقبة النفقات وتأمين استقلالية الوحدات التنظيمية أو الخارجية كتحقيق مؤدي الخدمات من قبل متلقيها، ونشر النتائج وحرية الوصول إلى المعلومات .

■ **الاستقلالية:** الاستقلالية في ممارسة عمليات الإدارة يعد ضرورياً للتطبيق، ولا يقتصر مفهوم الاستقلالية على العمليات الإدارية فقط بل يمتد ليشمل استقلالية مجلس الإدارة ولجان التقويم ولجان الحوافز والمكافآت.

■ **الكفاءة:** تعد كفاءة الأطراف المعنية الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في أداء أعمالها مرتكزا أساسياً من مرتكزات الإدارة الجيدة، فالقيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسة التعليمية إلى النجاح، وتسهم في زيادة فعالية الإدارة الرشيدة.

■ **عدم تعارض المصالح:** قد تنشأ أوضاعاً وحالات معينة تتضمن تعارضاً في مصالح بعض الأطراف، حيث ينبغي الاهتمام بهذه الحالات والقضاء على التعارض بين مصالح الأطراف.

■ **وعي الأطراف المعنية:** العمل على توعية كافة الأطراف وإحاطتهم علماً بحقوقهم كالدعوة إلى الاجتماعات والحصول على المعلومات في الوقت المناسب وشروط الترشيح لعضوية مجلس الإدارة وإجراءات التصويت وإتاحة المعلومات على المواقع الالكترونية.

كما يتناولها (الغزالي، ٢٠١٠: ٦-٨) على النحو التالي:

■ **مأسسة الإصلاح:** لأن الإصلاح في الدولة ليس منهج فرد، بل هو منهج حكم وعمل مؤسس، ونظام مستقر، ولوائح مطبقة، وحينما يكون الإصلاح معلقاً على وجود أفراد فإن الحكم لم يبلغ درجة الرشد بعد.

■ **الرؤية الإستراتيجية:** تتحدد الرؤية التنموية من قبل مؤسسات المجتمع والدولة من خلال منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي والتنمية البشرية، مع الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل منها الذي يأخذ بالاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية.

■ **المشاركة:** مشاركة الجميع في إدارة شؤونهم على حد سواء، لهم الصوت المسموع والمؤثر في اتخاذ القرار، ومثل هذه المشاركة الواسعة مبنية على قاعدة شرعية حقوق الإنسان التي تضمن حرية التعبير والاجتماع.

■ **حكم القانون:** تطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون أي إقصاء بين أفراد المجتمع وبشكل يشق أصوله من قوانين السلامة العامة والأمن المجتمعي وحقوق الإنسان بما يحقق دولة القانون والمؤسسات.

■ **الشفافية:** ضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات، بحيث تصبح المؤسسات ومعاملاتها وحساباتها متاحة بصورة مباشرة لذوي الشأن، وإن يتم توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسات العامة والخاصة كي يمكن متابعتها ومراقبتها.

■ **الخدمة للجميع:** جاهزية المؤسسات العامة والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء ولا إبطاء، مع جودة عالية للخدمة.

■ **المصلحة العامة:** التوجه نحو تحري إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول ماذا يعني النفع العام للوطن والنفع العام للجماعات المحلية؟ وما هي الإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك؟

■ **المساواة في تكافؤ الفرص:** بمعنى العدل الاجتماعي لجميع المواطنين فتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي.

▪ تحقيق حاجات الجمهور: من خلال تنفيذ المشاريع التي تلبي وتحقق حاجات الجمهور، والالتزام بتوظيف الموارد الوطنية بالشكل الأمثل والرشيد، في ضوء معايير الكفاءة، والفعالية

▪ المساءلة: وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة، وإمكانية تطبيق هذا النظام على جميع متخذي القرار، في إطار نظم الدولة.

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة:

يرى (رزق، ٢٠٠٨: ١٥٢) أنه حتى يمكن القيام بالتنمية، هناك متطلبات وواجبات ضرورية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة والرقابة للتأكد من أن ما خطط له قد نفذ وهي كما يلي:

- التخطيط السليم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية التنمية.
- الإنتاج بجودة وتوفير التكنولوجيا الملائمة وتوفير الموارد البشرية المتخصصة.
- الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته وفعالته بالتدريب وربط التعليم بسوق العمل.

ويشير (جودة، ٢٠٠٨) إلى أنه يجب توفر المتطلبات التالية:

وضع خطة إستراتيجية ونشرها بين الهيئة الفنية والهيئة الإدارية بالإضافة إلى المجتمع المدني.

وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية.

متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال تقييم الأداء وغير ذلك من وسائل التتقييم وضع أنظمة للرقابة على الأداء.

-اتخاذ القرارات بشكل شفاف حتى يمكن تحقيق المساءلة.

مبررات تبني مدخل الإدارة الرشيدة:

يعد النظام التربوي مصنعاً بشرياً يقوم ببناء الأجيال في الجوانب المعرفية والمهارية والاجتماعية والانفعالية والثقافية، ويعتبر النجاح أو الفشل في المؤسسة التربوية نجاحاً أو فشلاً لكافة مؤسسات المجتمع، وهذه الأهمية تجعله محط اهتمام ومتابعة مستمرة

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز مالح العنزي

ودائمة للتعرف على نقاط القوة والضعف لتصحيح المسار في أي نقطة أو مرحلة قد يوجد بها انحراف يضر بجودة مخرجات النظام التعليمي، ولهذا فالنظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لتصحيح المسار وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافه. (العنزي ، ٢٠١٢ : ١١١)

ويرى (رزق، ٢٠٠٨ : ١٤٨ ، ١٤٩) أن من بين هذه المبررات مواجهة المشكلات التالية:

البطالة وتدني مستويات التوظيف وعلاقتها بالركود التضخمي.
ظاهرة العولمة وتشكيل النظام العالمي الجديد وتأثير ذلك على اقتصاديات الدول العربية.
الفساد المالي والإداري وتعرثر المؤسسات والبنوك المملوكة للحكومات العربية.
الخلل الاقتصادي وضعف الترابط بين القطاعات الاقتصادية للدول النامية
تدني مستوى المعيشة ونقشي الفقر في عدد من الدول العربية.
مشكلات الغذاء والأمن الغذائي والمياه و الطاقة واستنزاف الموارد الطبيعية
الدراسة الميدانية:

بعد أن تطرقت الدراسة إلى المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بالتمكين الوظيفي، وكذا تناولها للمفاهيم والأطر النظرية للإدارة الرشيدة، وبناءً على تناول الدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع التمكين الوظيفي، ومدى تحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس، وتقديم عرضاً يشتمل على دراسة إحصائية من خلال التطبيق على مجتمع الدراسة من أجل التحقق من فرضيات الدراسة التالية:
-توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بالمناطق التعليمية من حيث (الدرجة الوظيفية - النوع - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة) في أبعاد التمكين الوظيفي.

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام من حيث (الدرجة الوظيفية، النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة) في أبعاد التمكين الوظيفي.

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بالمناطق التعليمية من حيث (الدرجة الوظيفية - النوع - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة) في أبعاد الإدارة الرشيدة.

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام من حيث (الدرجة الوظيفية، النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة) في أبعاد الإدارة الرشيدة.

توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات أفراد العينة بين أبعاد التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وتحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس.

أدوات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الآتي:

(أ) استبيان واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية، ومدى تحقيق الإدارة الرشيدة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.

(ب) استبيان واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التنفيذية ومدى تحقيق الإدارة الرشيدة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

وقد مرت عملية بناء الاستبيان بالمراحل الآتية:

مرحلة وصف الاستبيان:

يتكون الاستبيان من جزئين - الجزء الأول عبارة استبانة موجهة إلى المناطق التعليمية وتحتوي على محورين الأول يتكون من ستة أبعاد، والمحور الثاني يتكون من ستة أبعاد وبداخل كل بعد عدد من العبارات جاءت على النحو التالي:

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزي

الجزء الأول: ويتكون المحور الأول منه من ستة أبعاد، ولكل بعد عدد من العبارات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١) أبعاد الاستبيان وعدد عبارات المحور الأول لكل بعد

م	البعد	عدد العبارات	العبارات	
			من	إلى
١	الاستقلالية وحرية التصرف	٥	١	٥
٢	تفويض السلطة	٤	١	٤
٣	الصلاحيات والنظم الإدارية	٥	١	٥
٤	التدريب والإعداد (التقليد والمحاكاة)	٤	١	٤
٥	الدافعية ونظم الجودة	٥	١	٥
٦	تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير)	٥	١	٥

المحور الثاني: ويتكون من ستة أبعاد ولكل بعد عدد من العبارات كما بالجدول التالي:

جدول (٢) أبعاد الاستبيان وعدد عبارات المحور الثاني لكل بعد

	البعد	عدد العبارات	العبارات	
			من	إلى
١	الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية	٧	١	٧
٢	الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير	٧	١	٧
٣	الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية	٥	١	٥
٤	النزاهة والمساءلة	٥	١	٥
٥	عدم تعارض المصالح	٤	١	٤
٦	وعي الأطراف المعنية	٤	١	٤

وأما الجزء الثاني عبارة عن استبانة موجهة إلى مدارس التعليم الثانوي وتتكون من محورين يحتوي كل محور على ستة أبعاد وبداخل كل محور عدد من العبارات جاءت على النحو التالي:

الجزء الثاني: والمحور الأول منه يتكون من ستة أبعاد ولكل بعد عدد من العبارات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) أبعاد الاستبيان وعدد عبارات المحور الأول لكل بعد

م	البعد	عدد العبارات	العبارات	
			من	إلى
١	الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية	٤	١	٤
٢	استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي	٤	١	٤
٣	صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات	٥	١	٥
٤	التدريب والتطوير الذاتي	٤	١	٤
٥	الدافعية والتحفيز الذاتي	٥	١	٥
٦	أهمية العمل والثقة في الأداء (التأثير)	٥	١	٥

المحور الثاني: ويتكون من ستة أبعاد ولكل بعد عدد من العبارات كما بالجدول التالي:

جدول (٤) أبعاد الاستبيان وعدد عبارات المحور الثاني لكل بعد

م	البعد	عدد العبارات	العبارات	
			من	إلى
١	الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية	٧	١	٧
٢	الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير	٧	١	٧
٣	الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية	٥	١	٥
٤	النزاهة والمساءلة	٥	١	٥
٥	عدم تعارض المصالح	٤	١	٤
٦	وعي الأطراف المعنية	٤	١	٤

• مرحلة صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبيان: يشير الصدق إلى المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين، بمعنى أنه يدل على مدى تحقيقه للهدف الذي وضع من أجله، والتعبير عن مقدرة أداة القياس على قياس ما وضعت من أجله، وتكون أداة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما تدعي قياسه.

وقد قام الباحث للتأكد من صدق الاستبيان باتباع الآتي:

▪ **صدق المحتوى:** وقد تم القيام بفحص مضمون الاستبيان لتحديد ما إذا كان يشتمل على عينة مماثلة لميدان السلوك الذي يقيسه، وتم استخدام صدق المحتوى لتحليل مجال الاستبيان تحليلًا دقيقًا، والتأكد من أن جميع المحاور الأساسية أمكن تغطيتها بعبارات الاستبيان، والتأكد من سلامة الصياغة وتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. (لوفيل، و لوسون، ١٩٩٦)

▪ والتأكد من أن تمثيل العبارات للمحاور و الأبعاد ملائمة وتشمل جميع الجوانب الأساسية لموضوع الدراسة.

صدق المحكمين: قام الباحث بعرضه على محكمين مختصين للتحقق من درجة قياس الاستبيان للسمة المراد قياسها، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبيان من خلال التوافق بين تقديرات المحكمين. (عودة، ١٩٩٨)

وقد تم عرض الاستبيان في الصورة التمهيدية على الأساتذة المحكمين وهم من أساتذة كليات التربية بالجامعات الكويتية، والجامعات السعودية، والجامعات المصرية، وجميعهم من المتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط التربوي لإبداء الرأي في مدى صلاحية الاستبيان للتطبيق، وقد أسفر تحكيم الاستبيان إلى انخفاض العدد بنحو (١٣ عبارة) في الجزء الأول منه، وكما تم صياغة بعض العبارات وحذف وإضافة بعض الكلمات التي أدت إلى تحرر الصياغة من الازدواجية والتكرار، وبعد أن أجريت التعديلات، وقد

تراوحت نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد وعبارات الاستبيان على صورته بنسبة بلغت حوالي (٩١% - ٩٤% تقريباً).

ثبات الاستبيان:

ويعنى أن الاستبيان يعطى تقديرات ثابتة، ويقصد بالثبات الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس الأفراد. (الرشيدي، ٢٠٠٠) هذا وقد اعتمد الباحث في حساب الثبات على طريقة إعادة التطبيق على عينة من الأفراد مقدارها (١٥٥) فرداً، وكانت الفترة الزمنية الفاصلة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لم تتجاوز خمسة عشر يوماً، وبمقارنة إجابات كل فرد من أفراد العينة في كلا التطبيقين تباين تطابقهما.

ولأن معامل الثبات هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد على التطبيق الأول ودرجات نفس الأفراد على التطبيق الثاني، فقد قام الباحث باستخدام معادلة بيرسون في حساب معامل الارتباط، ونظراً لأن الاستبيان أداة الدراسة يتكون من جزئين وأربع محاور وعدد من الأبعاد، وكل بعد يحتوى على عدة عبارات، فكان لابد من حساب معاملات الارتباط الفرعية لكل بعد من أبعاد الاستبيان، وأيضاً حساب معامل ارتباط كلي لكل أبعاد وعبارات الاستبيان معاً.

وحساب الثبات للاستبيان جاءت نتائج معاملات الارتباط الفرعية والكلية على النحو التالي:

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز مالح العنزي

جدول (٥) معاملات الارتباط الفرعية والثبات لمحاور الاستبيان بالجزء الأول

المحور	رقم البعد	البعد	الارتباط والثبات
الأول	١	الاستقلالية وحرية التصرف	٠.٧٨
	٢	تفويض السلطة	٠.٨١
	٣	الصلاحيات والنظم الإدارية	٠.٧٧
	٤	التدريب والإعداد (التقليد والمحاكاة)	٠.٧٩
	٥	الدافعية ونظم الجودة	٠.٨٣
	٦	تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير)	٠.٨٥
الثاني	١	الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية	٠.٨٤
	٢	الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير	٠.٨٨
	٣	الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية	٠.٨٩
	٤	النزاهة والمساءلة	٠.٧٤
	٥	عدم تعارض المصالح	٠.٨٠
	٦	وعي الأطراف المعنية	٠.٧٧

يوضح جدول رقم (٦) معاملات الارتباط الفرعية والثبات لمحاور الاستبيان بالجزء الثاني

المحور	رقم البعد	البعد	الارتباط والثبات
الأول	١	الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية	٠.٨٣
	٢	استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي	٠.٧١
	٣	صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات	٠.٧٦
	٤	التدريب والتطوير الذاتي	٠.٨٥
	٥	الدافعية والتحفيز الذاتي	٠.٨٩
	٦	أهمية العمل والثقة في الأداء (التأثير)	٠.٨٥
الثاني	١	الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية	٠.٨٤
	٢	الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير	٠.٨٨
	٣	الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية	٠.٨٩
	٤	النزاهة والمساءلة	٠.٧٤
	٥	عدم تعارض المصالح	٠.٨٠
	٦	وعي الأطراف المعنية	٠.٧٧

وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع معاملات الارتباط الفرعية والتي تعبر عن ثبات محاور الاستبانة، وأن الاستجابة على الأداة في أول مرة لا تختلف اختلافاً جوهرياً عن الاستجابة عليها في المرة الثانية.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز مالح العنزي

وبحساب معامل الارتباط الكلي لعبارات الاستبيان ككل وجد أنه يساوي (٠.٨١) وهو يشير إلى معامل ثبات مرتفع ويؤكد صلاحية الاستبيان في جزئيه؛ للتطبيق والثقة في نتائجه.

عينة الدراسة الميدانية:

المجتمع الأصل: تمثل عدد الاستبيانات الموزعة على المجتمع الأصل للدراسة من المناطق التعليمية وعددها (٦ مناطق تعليمية) والمدارس التابعة لها وجاء على النحو التالي:

جدول (٧) التوزيع الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة بالمناطق التعليمية.

الإجمالي	الوظيفة				إجمالي عدد المناطق التعليمية
	رئيس قسم	مراقب	مدير إدارة	مدير عام	
٢٠٤	١٠٢	٦٠	٣٦	٦	٦

جدول (٨) إجمالي الاستبيانات الموزعة والصالح منها على المناطق التعليمية

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عائد	مستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	٢٣٥	٢٢١	١٧	٢٠٤	% ٨٦.٨٠

جدول (٩) التوزيع الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة بالمدارس.

الإجمالي	الوظيفة				إجمالي عدد المدارس
	مدير	مدير مساعد فني	مدير مساعد إداري	رئيس قسم	
١٣٥٩	٧٨	٧٨	٧٨	١١٢٥	٧٨

جدول (١٠) إجمالي الاستبيانات الموزعة والصالح منها على المدارس

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عائد	مستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	١٦٣٨	١٤٠٤	٤٥	١٣٥٩	% ٨٢.٩٧

وبالنظر إلى عدد المناطق التعليمية وعددها (٦ مناطق) ومدارس التعليم الثانوي العام التابعة لهذه المناطق عددها (٦٣ مدرسة بنين - ٧٣ مدرسة بنات)، والمناصب الإدارية بالمناطق التعليمية (مدير عام - مدير إدارة - مراقب - رئيس قسم) كما جاءت المناصب الإدارية (مدير - مدير مساعد فني - مدير مساعد إداري - رئيس قسم) وذلك في ضوء عددهم وفق إحصائية وزارة التربية بالمجموعة الإحصائية للتعليم للعام ٢٠١١-٢٠١٢: (وزارة التربية، ٢٠١٢: ١٢٥-١٤٥)

وبعد تناول الجداول السابقة بيان بإجمالي عدد الاستبيانات الموزعة والعائد منها ونسبة الصالح والعدد المستبعد من الدراسة وفق العدد العائد من الاستبيانات الموزعة على المناطق التعليمية و المدارس التابعة لها وفق التوزيع الجغرافي وعدد المدارس التي تم اختيارها من إجمالي عدد المدارس لإجراء الدراسة عليها وكانت موزعة بواقع (١٣ مدرسة بكل منطقة تعليمية) هذا وقد جاءت نسبة الاستثمارات الصالحة كبيرة مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بالإجابة على الاستبيان واهتمامهم بقضية التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام، وتوضح الجداول التالية وصف مجتمع الدراسة بحسب (المنصب الإداري بالمناطق التعليمية " مدير عام، مدير إدارة، مراقب، رئيس قسم) بالإضافة إلى المنصب الإداري بالمدارس " مدير، مدير مساعد فني مدير مساعد إداري، رئيس قسم " وأيضاً حسب النوع " الذكور، الإناث " وحسب المؤهل التعليمي " دبلوم،

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز مالح العنزي

بكالوريوس، دبلوم دراسات عليا ماجستير، دكتوراه " وحسب سنوات الخبرة المهنية والعملية وجاءت على النحو التالي " أقل من خمس سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات "

جدول (١١) النسب المئوية لأفراد العينة من الذكور والإناث بالمناطق التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	الجنس (النوع)
٥٧.٨٤٣ %	١١٨	ذكور
٤٢.١٥٧ %	٨٦	إناث
١٠٠ %	٢٠٤	الإجمالي

يشير الجدول (١١) إلى أن نسبة الذكور قد بلغت نسبتهم (٥٧.٨٤٣%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٢.١٥٧%).

وصف مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (دبلوم متوسط - بكالوريوس - دبلوم دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه).

جدول (١٢) النسبة المئوية للمؤهل التعليمي لأفراد العينة بالمناطق التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل التعليمي
_____	_____	دبلوم متوسط
٨١.٣٧٢ %	١٦٦	بكالوريوس أو ليسانس
١.٤٧١ %	٣٣	دبلوم دراسات عليا
١.٤٧١ %	٣	ماجستير
٠.٩٨١ %	٢	دكتوراه
١٠٠ %	٢٠٤	الإجمالي

يوضح الجدول (١٢) أن حملة المؤهلات المتوسطة جاءت بدون أي حالات، وأن حملة البكالوريوس أو الليسانس مرتفعة، بينما نسبة الحاصلين على الماجستير جاءت قليلة، وأن نسبة حملة الدكتوراه جاءت أقل من حملة الماجستير بقيادات المناطق التعليمية. وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة وجاءت على النحو التالي (من ١٠ إلى ٢٠ سنة - من ٢٠ إلى ٣٠ سنة - أكثر من ٣٠ سنة).

جدول (١٣) النسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة بالمناطق التعليمية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٤	١.٩٦٠٧ %
من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٧٦	٣٧.٢٥٤٩ %
أكثر من ٣٠ سنة	١٢٤	٦٠.٧٨٤٤ %
الإجمالي	٢٠٤	١٠٠.٠٠٠ %

يوضح الجدول (١٣) أن النسبة الكبيرة بين أفراد العينة ممن لديهم أكثر من ٣٠ سنة، ولعل ذلك يعود إلى نظم الترقية المتبعة بالإدارة العليا بالمناطق التعليمية في دولة الكويت. وصف مجتمع الدراسة حسب المنصب الإداري وجاءت على النحو التالي .

جدول (١٤) النسبة المئوية للمنصب الإداري لأفراد العينة بالمناطق التعليمية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	٦	٢.٩٤١ %
مدير إدارة	٣٦	١٧.٦٤٧ %
مراقب	٦٠	٢٩.٤١١ %
رئيس قسم	١٠٢	٥٠.٠٠١ %
الإجمالي	٢٠٤	١٠٠.٠٠٠ %

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز مالح الغنزي

يوضح الجدول (١٤) أن النسبة الكبيرة بين أفراد العينة ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم، حيث بلغت إجمالي نسبتهم (٥٠.٠٠١%) بمعدل نصف الوظائف القيادية بالمناطق التعليمية. وأما وصف مجتمع الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام فقد جاء على النحو التالي:

جدول (١٥) النسب المئوية لأفراد العينة من الذكور والإناث بالمدارس

الجنس (النوع)	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	٥٨٥	%٤٣.٠٠
إناث	٧٧٤	%٥٧.٠٠
الإجمالي	١٣٥٩	% ١٠٠

يشير الجدول (١٥) إلى أن نسبة الذكور قد بلغت نسبتهم (٤٣.٠٠%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (٥٧.٠٠%).

وصف مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (مؤهل متوسط - بكالوريوس - دبلوم دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه).

جدول (١٦) النسبة المئوية للمؤهل التعليمي لأفراد العينة بالمدارس

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل متوسط	٢٢	%١.٦
بكالوريوس أو ليسانس	١١٤٨	%٨٤.٥
دبلوم دراسات عليا	٩١	%٦.٧
ماجستير	٩١	%٦.٧
دكتوراه	٧	%٠.٥
الإجمالي	١٣٥٩	% ١٠٠

يوضح الجدول (١٦) أن حملة المؤهلات المتوسطة جاءت بنسبة بلغت (١.٦%) وهي نسبة قليلة مقارنة بالمؤهلات البكالوريوس أو الليسانس التي جاءت مرتفعة، بينما نلاحظ أن نسبة الحاصلين على الماجستير جاءت متساوية مع حملة دبلوم الدراسات العليا مما يدل على وجود اتجاه ايجابي نحو الحصول على مؤهلات أعلى لرفع المستوى العلمي من قبل المعلمين بالمدارس، و بالرغم

من أن نسبة حملة الدكتوراه جاءت قليلة مقارنة بحملة الماجستير، إلا أن هناك مؤشر بأن حملة الدراسات العليا بالدبلومات والماجستير من المنتظر أن ترفع تلك النسبة على المدى القريب. وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة وجاءت على النحو التالي (أقل من خمس سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - من ١٠ إلى ٢٠ سنة - من ٢٠ إلى ٣٠ سنة - أكثر من ٣٠ سنة

جدول (١٧) النسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة بالمدارس

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%٤.١٩٥	٥٧	أقل من خمس سنوات
%٩.٠٥٢	١٢٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات
%٥٨.٤٩٨	٧٩٥	من ١٠ إلى ٢٠ سنة
%٢٤.٧٩٧	٣٣٧	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة
%٣.٤٥٨	٤٧	أكثر من ٣٠ سنة
% ١٠٠.٠٠٠	١٣٥٩	الإجمالي

يوضح الجدول (١٧) أن النسبة الكبيرة بين أفراد العينة ممن لديهم خبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة.

وصف مجتمع الدراسة حسب المنصب الإداري وجاءت على النحو التالي .

جدول (١٨) النسبة المئوية للمنصب الإداري لأفراد العينة بالمدارس

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
% ٥.٧	٧٨	مدير
% ٥.٧	٧٨	مدير مساعد فني
% ٥.٧	٧٨	مدير مساعد إداري
% ٨٢.٨	١١٢٥	رئيس قسم
% ١٠٠.٠٠٠	١٣٥٩	الإجمالي

يوضح الجدول (١٨) أن النسبة الكبيرة بين أفراد العينة ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم، حيث بلغت إجمالي نسبتهم (٨٢.٨ %).

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

ويتناول الباحث تفسير نتائج محاور الدراسة لكل جزء منها وذلك على النحو التالي:

أولاً - تفسير النتائج على مستوى المناطق التعليمية:

النسب المئوية والتكرارات ونتائج (كا^٢) للمحور الأول:

جدول (١٩) النسب المئوية وتكرارات الاستجابة ودلالة الفروق للبعد الأول

"الاستقلالية وحرية التصرف"

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٣٠.٧٩٤	٤٠.٢	٨٢	٤٤.٦	٩١	١٥.٢	٣١	تمنح المنطقة صلاحيات تصحيح الأخطاء فور وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	١
دالة	٢	١٢.٨٢٤	٢٨.٤	٥٨	٤٥.١	٩٢	٢٦.٥	٥٤	توفر المنطقة حرية مناقشة الأفكار مع جميع القيادات بالإدارة العليا	٢

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			ك	%	ك	%	ك	%		
دالة	٢	٦١.٩٧١	٨.٣	١٧	٥٢.٠	١٠.٦	٣٩.٧	٨١	٣	تنمى المنطقة الرقابة الذاتية لإيمانها بأن الرقابة المباشرة تحد من قدرات الأفراد على الابتكار والإبداع
دالة	٢	٢٩.٠٦٢	٥٨.٨	١٢٠	٢٥.٠	٥١	١٦.٢	٣٣	٤	تمنح المنطقة استقلالية في صنع واتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسؤولين
دالة	٢	٦.١١٨	٤١.١	٨٤	٣١.٤	٦٤	٢٧.٥	٥٦	٥	تؤكد المنطقة على تقديم المقترحات دون الخوف من النتائج

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٩) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاستقلالية وحرية التصرف) إلى الآتي:

أن العبارات رقم (٤،٥) تشير إلى ارتفاع نسبة عدم الموافقة على " الاستقلالية وحرية التصرف " وبلغت النسب على التوالي (٥٨.٨% و ٤١.١%)، وكذا جاءت العبارات (١،٢،٣) لتؤكد على الموافقة إلى حد ما بشكل كبير وجاءت نسبتهم على التوالي (

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزي

٤٤.٦% و(٤٥.١%) و (٥٢.٠%) وجاءت نسبة الموافقين عبارات البعد الأول قليلة، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يؤيد عدم تحقق الاستقلالية وحرية التصرف في الأداء.

جدول رقم (٢٠) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات البعد الثاني "تفويض السلطة".

مستوى الدلالة	دحة الحصة	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م	
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق				
			%	ك	%	ك	%	ك			
دالة	٢	٩٢.٥٨٨	٦.٩	١٤	٣١.٣	٦٤	٦١.٨	١٢	٦	١	تعد التشريعات والقرارات الوزارية عائقاً أمام تفويض السلطة
دالة	٢	١١٦.٢٠٦	٦.٨	١٤	٦٧.٢	١٣٧	٢٦.٠	٥٣		٢	تمنح الوزارة الأعمال المفوضة بصورة محددة ومكتوبة
دالة	٢	٨٢.٦٧٦	٣.٤	٧	٤٦.١	٩٤	٥٠.٥	١٠	٣	٣	يمارس المرؤوسين السلطة الممنوحة لهم خلال فترة التفويض
دالة	٢	٣٠.٩١٢	٥٠.٥	١٠٣	٣٠.٤	٦٢	١٩.١	٣٩		٤	تعمل الوزارة على دعم ونشر ثقافة التمكين

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٠) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (تفويض السلطة) إلى أن العبارة رقم (١) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على " أن التشريعات والقرارات الوزارية تعد عائقاً أمام تفويض السلطة " وبلغت النسبة (٦١.٨%)، كما أكدت العبارة رقم(٤) على ارتفاع نسبة عدم الموافقة على أن الوزارة تعمل على دعم ونشر ثقافة التمكين وبلغت النسبة(٥٠.٥%) وتشير العبارة رقم (٢) إلى أن نسبة الموافقة إلى حد ما على منح الوزارة الأعمال المفوضة بصورة محددة ومكتوبة بلغت(٦٧.٢%)، بينما جاءت العبارة رقم(٣) لتؤكد على أنه يمارس المرؤوسين السلطة الممنوحة لهم بنسبة موافقة بلغت(٥٠.٥%).

جدول رقم(٢١) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الثالث "الصلاحيات والنظم الادارية".

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تتمسك الوزارة بالنظم المركزية في إدارة التعليم	١٢٨	٦٢.٨	٦٩	٣٣.٨	٧	٣.٤
٢	تمتلك المناطق صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للوزارة	١٨	٨.٨	٦٧	٣٢.٨	١١٩	٥٨.٤
٣	يوجد أدلة تنظيمية توضح صلاحية تمكين المستويات التنفيذية	٣٦	١٧.٦	٥٢	٢٥.٥	١١٦	٥٦.٩

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

٤	يؤدي التمكين إلى تضارب اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية	٧	٣.٤	٧٠	٣٤.٣	١٢٧	٦٢.٣	١٠٥.٩٧ ١	٢	دالة
٥	يتعارض تطبيق التمكين مع صلاحيات المناطق التعليمية	١١	٥.٤	٦٢	٣٠.٤	١٣١	٦٤.٢	١٠٦.٦٧ ٦	٢	دالة

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢١) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية) إلى أن العبارة رقم (١) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على " أن الوزارة تتمسك بالنظم المركزية في إدارة التعليم" وبلغت النسبة (٦٨.٨%) كما أكدت العبارة رقم (٤) على عدم امتلاك المناطق صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للوزارة وبلغت النسبة(٥٨.٤%) وتشير العبارة رقم (٣) إلى ندرة وجود أدلة تنظيمية توضح صلاحية تمكين المستويات الإدارية وذلك بنسبة بلغت(٥٦.٩%)، بينما جاءت العبارة رقم(٤) لتؤكد على عدم الموافقة على أن التمكين قد يؤدي إلى تضارب اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية، كما أيدت العبارة (٥) عدم تعارض تطبيق التمكين مع صلاحيات المناطق التعليمية وذلك بنسبة بلغت(٦٤.٢%).

جدول رقم(٢٢) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد الرابع "التدريب والإعداد (التقليد والمحاكاة)".

م	العبارة	الاستجابة						مستوى الدلالة	درجة الحرية	كأ المحسوبة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توفر المنطقة تدريبات مناسبة لتنمية المهارات اللازمة للتمكين	١٩	٩.٣	٤٩	٢٤.٠	١٣٦	٦٦.٧	٢	١٠٨.٦١٨	
٢	يعزف العديد من المدراء عن تدريبات متطلبات تطبيق التمكين	١١٣	٥٥.٤	٥٨	٢٨.٤	٣٣	١٦.٢	٢	٤٩.٢٦٥	
٣	يعد قصور برامج إعداد المدراء سبب في عدم تطبيق التمكين	١٠١	٤٩.٥	٨٤	٤١.٢	١٩	٩.٣	٢	٥٥.٠٨٨	
٤	تعد وزارة التربية برامج ودورات تدريبية حول تمكين المديرين	٢٥	١٢.٣	٤٦	٢٢.٥	١٣٣	٦٥.٢	٢	٩٦.٤٤١	

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٢) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (التقليد والمحاكاة) إلى أن العبارتان (١ ، ٤) تؤكدان على ارتفاع نسبة عدم الموافقة على "توفير المناطق تدريبات مناسبة لتنمية المهارات اللازمة للتمكين - وعدم توفير الوزارة برامج تدريبية حول تمكين المديرين"، وبلغت النسبة على التوالي (٦٦.٧%) و (٦٥.٢%)، كما أكد أفراد العينة

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

على عزوف العديد من المدراء عن تدريبات متطلبات التمكين، وأن قصور برامج إعداد المدراء سبب في عدم تطبيق التمكين وذلك بالعبارات رقم (٢ ، ٣) بنسبة بلغت على التوالي (٥٥.٤ %) و (٤٩.٥ %).

جدول رقم (٢٣) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الخامس "الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت".

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	توفر المنطقة قاعدة معلومات ومصادر معرفية ومهارية قوية	٢٧	١٣.٢	٤٩	٢٤.٠	١٢٨	٦٢.٨
٢	توفر المنطقة الدعم المادي والتقني لتطبيق الأفكار الإبداعية	١٢٢	٥٩.٨	٤٧	٢٣.٠	٣٥	١٧.٢
٣	يتسم نظام الحوافز والمكافآت بالعدالة والموضوعية	١٠	٤.٩	٤٩	٢٤.٠	١٤٥	٧١.١

٤	يتم الاختيار للأفراد وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة	١٨	٨.٨	٦٦	٣٢.٤	١٢٠	٥٨.٨	٧٦.٥٨٨	٢	دالة
٥	تتبنى المنطقة الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية	٩٩	٤٨.٥	٩١	٤٤.٦	١٤	٦.٩	٦٤.٧٩٤	٢	دالة

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٣) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت) إلى أن العبارات (١ ، ٢ ، ٣) تؤكد على ارتفاع نسبة عدم الموافقة على "توفر قاعدة معلومات ومصادر معرفية، وضعف نظام الحوافز والمكافآت، وعدم الاختيار بمعايير موضوعية" وبلغت النسبة على التوالي (٦٢.٨%) و (٧١.١%) و (٥٨.٨%) بينما جاءت الاستجابة على العبارة (٢) لتؤكد على توفير المنطقة الدعم المادي والتقني لتبني وتطبيق الأفكار الإبداعية.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

جدول رقم (٢٤) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد السادس "تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير)".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبرة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٧٥.٧٩٤	٥.٩	١٢	٣٩.٧	٨١	٥٤.٤	١١١	١	تشجع المنطقة على المشاركة في برامج التطوير
دالة	٢	٨٧.١٧٦	٢.٩	٦	٤٤.٢	٩٠	٥٢.٩	١٠٨	٢	تنثق المنطقة في أداء المديرين وقدرتهم على تطوير السياسات
دالة	٢	٦٢.٥٨٨	٥٦.٨	١١٦	٣١.٤	٦٤	١١.٨	٢٤	٣	يفتح تمكين مدرء المدارس المجال أمام التدخل الخارجي
دالة	٢	٤١.٨٥٣	٥٣.٩	١١٠	٢٧.٩	٥٧	١٨.٢	٣٧	٤	تشجع المنطقة على المبادرات الفردية المرتبطة بتطوير العمل

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبارة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٧٤.٣٢٤	٥.٤	١١	٤٢.٦	٨٧	٥٢.٠	١٠٦	٥	يعترض بعض المعلمين على التمكين الكامل لرؤسائهم

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٤) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير ") إلى أن العبارات (١،٢،٥) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على "التشجيع على المشاركة في برامج التطوير، وثقة المناطق التعليمية بأداء المديرين، واعتراض بعض المعلمين على التمكين الكامل لرؤسائهم" وبلغت النسبة على التوالي (٥٤.٤ %) و (٥٢.٩ %) و (٥٢.٠ %) بينما جاءت الاستجابة على العبارتين (٣ ، ٤) لعدم التشجيع على المبادرات الفردية المرتبطة بتطوير العمل وعدم الموافقة على أن التمكين قد يفتح المجال للتدخل الخارجي.

النسب المئوية والتكرارات ونتائج (كا^٢) للمحور الثاني:

جدول رقم (٢٥) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد الأول "الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية".

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبارة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	١٤٥.٩٧١	١٠.٣	٢١	٧٣.٠	١٤٩	١٦.٧	٣٤	١ تسهم الأنظمة والقوانين بتنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية لتطبيق اللامركزية الإدارية	
دالة	٢	٨٥.٧٦٥	٥٩.٨	١٢٢	٣٣.٣	٦٨	٦.٩	١٤	٢ تدعم الهياكل التنظيمية كفاءة النظم لتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق اللامركزية الإدارية	
دالة	٢	٩٥.٣٢٤	٦٤.٧	١٣٢	٢٤.٠	٤٩	١١.٣	٢٣	٣ ينسجم الحجم التنظيمي مع توزيع المهام والاختصاصات توزيعاً متساوياً و عادلاً على مراكز صنع القرار	
دالة	٢	٦٦.٣٨٢	٥٦.٤	١١٥	٣٣.٨	٦٩	٩.٨	٢٠	٤ تسمح الإدارة العليا بالاستقلالية في اتخاذ القرار المباشر	

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبارة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٧٣.٨٨٢	٥٨.٨	١٢٠	٣١.٤	٦٤	٩.٨	٢٠	٥	تسمح الهياكل الحالية بتدعيم وتمكين الوحدات التنظيمية الجديدة على المستويات التنفيذية
دالة	٢	٩٥.٦٧٦	٧.٩	١٦	٢٨.٩	٥٩	٦٣.٢	١٢ ٩	٦	تتصف النظم الحالية بالتقيد في تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية
دالة	٢	٦٢.٦٧٦	٥٧.٩	١١٨	٢٨.٩	٥٩	١٣.٢	٢٧	٧	تتناسب المسؤوليات والأدوار مع متطلبات العمل

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٥) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) إلى أن العبارات (٢،٣،٤،٥،٧) تؤكد على ارتفاع نسبة عدم الموافقة" الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية"، وبلغت النسبة على التوالي (٥٩.٨%) و (٦٤.٧%) و (٥٦.٤%) و (٥٨.٨%) و (٥٧.٩%) بينما جاءت

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

الاستجابة على العبارتان (١ ، ٦) لتشير إلى الموافقة على أنه تسهم الأنظمة في تطبيق المركزية الإدارية، وأن النظم الحالية تتصف بالتقيد في تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية.

جدول رقم(٢٦) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الثاني "الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير".

م	العبرة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تتطابق المعلومات المعلنة والحقيقة على ارض الواقع	١٢٣	٦٠.٣	٦٨	٣٣.٣	١٣	٦.٤
٢	توجد قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين المسؤولين على مختلف المستويات الإدارية	١١٨	٥٧.٨	٦٩	٣٣.٨	١٧	٨.٤
٣	يتم الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الطلاب والمجتمع المحلي في التقرير السنوي	١١١	٥٤.٤	٦٩	٣٣.٨	٢٤	١١.٨

م	العبارة	الاستجابة						مستوى الدلالة	درجة الحرية	كأ المحسوبة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٤	يتم الإفصاح عن المعاملات الداخلية وحقوق أصحاب المصالح	١١١	٥٤.٤	٧٤	٣٦.٣	١٩	٩.٣	٢	٦٣.٠٧٩	
٥	تتبنى الأنظمة الإدارية والمالية في مؤسسات القطاع التعليمي مبادئ الشفافية في نشر المعلومات	١١٣	٥٥.٤	٧١	٣٤.٨	٢٠	٩.٨	٢	٦٣.٧٩٤	
٦	يتم الإفصاح عن المعلومات والممارسات المتعلقة بأعضاء الإدارة العليا والمديرين والتقارير السنوي للإدارة التنفيذية	١٣	٦.٤	٦١	٢٩.٩	١٣	٦٣.٧	٢	١٠١.٧٣٥	
٧	يتم الإفصاح عن المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرار	٢٤	١١.٨	٦٠	٢٩.٤	١٢	٥٨.٨	٢	٦٩.١٧٦	

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٦) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير) إلى أن العبارات (١،٢،٣،٤،٥) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على وجود نظم تسمح " بالإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير"، وبلغت النسبة على التوالي (٦٠.٣%) و (٥٧.٨%) و (٥٤.٤%) و (٥٤.٤%) و (٥٥.٤%) بينما جاءت الاستجابة على العبارتان (٦ ، ٧) لتشير إلى عدم الموافقة على أنه يتم الإفصاح عن المعلومات والممارسات المتعلقة بأعضاء الإدارة العليا، وأنه لا يتم الإفصاح عن المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرار.

جدول رقم (٢٧) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد الثالث "الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م العبرة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
			%	ك	%	ك	%	ك	
دالة	٢	٥٠.٦٧٦	٥٣.٥	١.٩	٣٣.٨	٦٩	١٢.٧	٢٦	١ تمتلك القيادة التنفيذية القدرة على التواصل والتفاعل والربط بين الأجهزة الداخلية وكافة الجهات المعنية

٢	تعلم القيادات التنفيذية على تشجيع العاملين للإبداع وتطوير العمل.	١٢١	٥٩.٣	٧٣	٣٥.٨	١٠	٤.٩	٩١.١٤٧	٢	دالة
٣	تستثمر القيادات التنفيذية علاقاتها في دعم مصالح الجهة	١٢٦	٦١.٨	٦٥	٣١.٩	١٣	٦.٣	٩٤.٠٨٨	٢	دالة
٤	تحث الإدارة التنفيذية على التعلم والتدريب والتنمية الذاتية	٤٦	٢٢.٦	٧٩	٣٨.٧	٧٩	٣٨.٧	١٠.٦٧٦	٢	دالة
٥	ترفع القادة التنفيذية مهارات العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرار	٢٣	١١.٣	٦٤	٣١.٤	١١٧	٥٧.٤	٦٥.٣٢٤	٢	دالة

تشير نتائج الجدول رقم (٢٧) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية) إلى أن العبارات (٢،٣) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على عمل واستثمار القيادات التنفيذية لعلاقتها في دعم مصالح الجهة، وتشجيع العاملين على الإبداع وتطوير العمل، وبلغت النسبة على التوالي (٥٩.٣%) و (٦١.٨%) بينما جاءت الاستجابة على العبارات (١ ، ٤ ، ٥) لتشير إلى عدم الموافقة على امتلاك القيادة التنفيذية القدرة على التواصل والربط بين الأجهزة، وعدم الحث على التنمية الذاتية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار .

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزي

جدول رقم (٢٨) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد الرابع "النزاهة والمساءلة".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٨٦.٠٢٩	٦٢.٧	١٢٨	٢٦.٠	٥٣	١١.٣	٢٣	توجد برامج تدريبية تعزز قيم ومبادئ النزاهة	١
دالة	٢	٧٠.٦١٨	٩.٣	١٩	٣٣.٣	٦٨	٥٧.٤	١١٧	توجد نظم وضوابط فعالة للرقابة والتدقيق في تطبيق المهام	٢
دالة	٢	٩٠.٦١٨	٦.٤	١٣	٣٢.٨	٦٧	٦٠.٨	١٢٤	يوجد دليل واضح يحدد معايير أخلاقيات المهنة	٣
دالة	٢	٧٥.٢٠٦	٩.٣	١٩	٣١.٩	٦٥	٥٨.٨	١٢٠	يتم محاسبة المتجاوزين للوائح والانظمة الإدارية أو المالية أو الفنية وفق ضوابط المساءلة والمحاسبية	٤

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبرة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	١٠٥.٩١٢	٦٤.٧	١٣٢	٢٨.٩	٥٩	٦.٤	١٣	٥	يتم تأهيل القيادات عند توليهم مناصب تكون عرضة للفساد

تشير نتائج الجدول رقم (٢٨) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة) إلى أن العبارات (٢ ، ٣ ، ٤) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على وجود نظم وضوابط فعالة للرقابة، ووجود دليل يوضح معايير أخلاقيات المهنة، وأنه يتم محاسبة المتجاوزين للوائح والأنظمة الإدارية، وبلغت النسبة على التوالي (٥٧.٤%) و (٦٠.٨%) و (٥٨.٨%) بينما جاءت الاستجابة على العبارات (١ ، ٥) لتشير إلى عدم الموافقة على وجود برامج تدريبية لتعزيز القيم والنزاهة، وأنه لا يتم تأهيل القيادات عند توليهم مناصب تكون عرضة للفساد.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

جدول رقم (٢٩) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد الخامس "عدم تعارض المصالح".

م	العبارة	الاستجابة						مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يوجد أدلة لضمان عدم تعارض المصالح والالتزام بالقوانين واللوائح والمبادئ السائدة	٢٢	١٠.٨	٥٥	٢٧.٠	١٢٧	٦٢.٢	٢	٨٤.٧٩٤	
٢	تهتم القيادة التنفيذية بالقضاء على مصادر تعارض المصالح	٢٠	٩.٨	٦٦	٣٢.٤	١١٨	٥٧.٨	٢	٧٠.٧٠٦	
٣	توجد قدرة لأصحاب المصالح على إيصال اهتمامهم بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة بحرية	٢٠	٩.٨	٦٣	٣٠.٩	١٢١	٥٩.٣	٢	٧٥.٥٥٩	

٤	يتم توزيع المسؤوليات بين الجهات الإدارية المختلفة بوضوح من أجل خدمة أصحاب المصالح	١٣	٦.٤	٧٣	٣٥.٨	١١٨	٥٧.٨	٨١.٦١٨	٢	دالة
---	---	----	-----	----	------	-----	------	--------	---	------

تشير نتائج الجدول رقم (٢٩) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح) إلى أن العبارات كلها جاءت لتؤكد على عدم الموافقة بشأن وجود أدلة لضمان تعارض المصالح، واهتمام القيادة التنفيذية بالقضاء على مصادر تعارض المصالح.

جدول رقم (٣٠) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد السادس "وعي الأطراف المعنية".

م	العبرة	الاستجابة						مستوى الدلالة	درجة الحرية	كأ المحسوبة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تقدم الإدارة العليا معلومات كافية وموثوق بها على أسس منتظمة (دورية) لكافة الأطراف المعنية	٢٤	١١.٨	١٥١	٧٤.٠	٢٩	١٤.٢	١٥٢.١٤٧	٢	دالة

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزي

م	العبارة	الاستجابة						مستوى الدلالة	
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٢	تعتمد الإدارة العليا على التوسط بين المصالح للوصول إلى إجماع حول تحقيق النفع لكافة الأطراف المعنية.	١٢٢	٥٩.٨	٦٠	٢٩.٤	٢٢	١٠.٨	٢	دالة
٣	تعقد برامج توعية كافية للإحاطة بالحقوق والواجبات لكافة الأطراف المعنية.	٢٢	١٠.٨	٦٨	٣٣.٣	١١٤	٥٥.٩	٢	دالة
٤	يتم بناء علاقات بالأطراف المعنية لتسهيل وإتاحة المعلومات على المواقع الالكترونية	١٢٩	٦٣.٢	٤٣	٢١.١	٣٢	١٥.٧	٢	دالة

تشير نتائج الجدول رقم (٣٠) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس (وعي الأطراف المعنية) إلى أن العبارات (٢ ، ٤) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على الاعتماد على التوسط بين المصالح للوصول إلى إجماع حول تحقيق النفع لكافة الأطراف المعنية، والاعتماد على بناء علاقات لتسهيل وإتاحة المعلومات على المواقع الالكترونية، وبلغت النسبة على

التوالى (٥٩.٨%) و (٦٣.٢%)، بينما جاءت الاستجابة على العبارة (١) لتشير إلى أغلبية أفراد العينة تشير إلى موافقة إلى حد ما بنسبة (٧٤.٠%) كما تناولت العبارة (٣) تعقد برامج التوعية بالحقوق والواجبات. ثانياً - تفسير النتائج على مستوى المدارس:

النسب المئوية والتكرارات ونتائج (كا^٢) للمحور الأول:

جدول رقم (٣١) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الأول "الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٦١٥.١٠٤	٦.٥	٨٨	٣٢.٢	٤٣٧	٦١.٤	٨٣٤	١	تشعر بحرية فى مناقشة أفكارك وتقديم مقترحاتك مع أى مسئول فى الإدارة العليا دون الخوف من النتائج
دالة	٢	١٧٨.١٧٧	٢٢.٢	٣٠٢	٥٠.١	٦٨١	٢٧.٧	٣٧٦	٢	تمتلك الاستقلالية فى اتخاذ القرار دون أخذ موافقات مسبقة
دالة	٢	٩٢.٢٦٩	٢٢.٩	٣١١	٤٤.٢	٦٠٠	٣٣.٠	٤٤٨	٣	تمتلك الحرية فى تصحيح الأخطاء فور وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر
دالة	٢	٢١١.١٤٣	١٥.٧	٣١٢	٣٧.٢	٥٠٥	٤٧.٢	٦٤١	٤	تشارك فى اختيار الوظيفة التى تناسب قدراتك ومهاراتك

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

تشير نتائج الجدول رقم (٣١) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية) جاءت العبارة (١) لتؤكد الشعور بحرية مناقشة الأفكار وتقديم المقترحات، وبلغت النسبة (٦١.٤ %)، بينما جاءت الاستجابات باتجاه "الموافقة إلى حد ما" بالعبارات (٢ ، ٣ ، ٤) ثم بالموافقة كمرحلة ثانية، وجاءت الاستجابات بـ"غير موافق" بنسبة أقل من " موافق إلى حد ما".

جدول رقم (٣٢) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الثاني "استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي".

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تمنح صلاحيات للمرؤوسين لحل مشكلات الطلاب	٩٠٣	٦٦.٤	٤١٨	٣١.٨	٣٨	٢.٨
٢	تفوض بعض سلطاتك لثقتك في قدرات وخبرات العاملين معك	٨٢٧	٦٠.٩	٥٠٧	٣٧.٣	٢٥	١.٨
٣	يمارس المرؤوسين السلطة الممنوحة خلال فترة التفويض	٧٣٩	٥٤.٤	٥٧٣	٤٢.٢	٤٧	٣.٥

٤	يسمح لجميع العاملين في المدرسة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار وصنع السياسات بصورة جماعية	٥٧٧	٤٢.٥	٦٣٩	٤٧.٠	١٤٣	١٠.٥	٣٢٢.٤٥٥	٢	دالة
---	--	-----	------	-----	------	-----	------	---------	---	------

تشير نتائج الجدول رقم (٣٢) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي) إلى أن العبارات كلها جاءت لتؤكد على الموافقة بشأن منح الصلاحيات للمرؤوسين، وتفويض بعض السلطات، وممارسة المرؤوسين للسلطة الممنوحة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار .

جدول رقم(٣٣) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الثالث "صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات".

م	العبرة	الاستجابة						مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أتمكن من الوصول إلى المعلومات التي أحتاج إليها في وظيفتي	٨٥٨	٦٣.١	٤٧٢	٣٤.٧	٢٩	٢.١	٧٥٩.٧٤٠	٢	دالة

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

مستوى الدلالة	ساحة الحدية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبارة
			غير موافق		موافق		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٥٣٤.١٣٢	٤.٥	٦٢	٤١.٩	٥٦٩	٥٣.٦	٧٢٨	٢	يوجد لدى العاملين بالمدرسة حرص على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة
دالة	٢	٤٣٤.٥٩٦	٧.٥	١٠٣	٤٠.٣	٥٤٧	٥٢.٢	٧٠٩	٣	يسود المدرسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوافر المعلومات بسرعة ودقة
دالة	٢	٤٧٦.٦٨٠	٦١.٠	٨٢٩	٢٢.٧	٣٠٩	١٦.٣	٢٢١	٤	توجد صعوبة في الاتصال بالرئيس المباشر عند التعرض لمشكلة ما في العمل
دالة	٢	٥٣٢.٦٠٩	٤.٧	٦٣	٤١.٧	٥٦٧	٥٣.٦	٧٢٩	٥	تمتلك المدرسة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.

تشير نتائج الجدول رقم (٣٣) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات) إلى أن العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٥) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على التمكين من وصول المعلومات ، وحرص

العاملين على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال، وجود نظام جيد للاتصال يسمح بتوافر المعلومات، وامتلاك المدارس الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها، وبلغت النسبة على التوالي (٦٣.١%) و (٥٣.٦%) و (٥٢.٢%) و (٥٣.٦%)، بينما جاءت الاستجابة على العبارة (٤) لصالح عدم الموافقة لتشير إلى أن أغلبية أفراد العينة تتجه في هذه العبارة إلى التأكيد على عدم وجود صعوبة في الاتصال بالرئيس المباشر عند التعرض لمشكلة ما في العمل، وبلغت نسبة استجابة أفراد العينة (٦١.٠%).

جدول رقم (٣٤) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الرابع "التدريب والتطوير الذاتي".

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تحرص على حضور ما يعقد من برامج تدريبية لتمكين العاملين في وظائفهم	١٠٥٥	٧٧.٦	٢٧٦	٢٠.٣	٢٨	٢.١
٢	تعزف عن البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة لتنمية المهارات الوظيفية والإدارية	٤٣٤	٣١.٩	٣٤٢	٢٥.٢	٥٨	٤٢.٩

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

٣	تساعدك البرامج التدريبية المقدمة في انجاز الأعمال بدقة	٧٧٤	٥٧.٠	٥٣٤	٣٩.٣	٥١	٣.٧	٥٩٨.٦٨٩	٢	دالة
٤	تتوفر بالمدرسة برامج تدريبية فنية وإدارية لجميع العاملين على الموقع الالكتروني تمكنهم من انجاز الأعمال بمهارة وإتقان	٥٥٢	٤٠.٦	٦٥١	٤٧.٩	١٥ ٦	١١.٥	٣٠٢.٩٠١	٢	دالة

تشير نتائج الجدول رقم (٣٤) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (التدريب والتطوير الذاتي) إلى أن العبارات (١ ، ٣) تؤكد على ارتفاع نسبة الموافقة على حرص العاملين حضور ما يعقد من برامج تدريبية للتمكين في الوظائف، وتأثير البرامج التدريبية المقدمة في إنجاز الأعمال بدقة، وبلغت النسبة على التوالي (٧٧.٦%) و (٥٧.٠%) بينما جاءت الاستجابة على العبارة (٢) لصالح عدم الموافقة لتشير إلى عدم العزوف عن البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة لتنمية مهارات الوظائف الإدارية، وبلغت النسبة (٤٢.٩%)، العبارة (٤) لتشير إلى "الموافقة إلى حد ما" من أغلبية العينة بشأن توفير برامج تدريبية فنية، وإدارية لجميع العاملين.

جدول رقم(٣٥) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد الخامس "الدافعية والتحفيز الذاتى".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٧٠٤.٦٥٣	٥.٥	٧٥	٣٠.٤	٤١٣	٦٤.١	٨٧١	تحفزي الإدارة العليا على تحمل المسؤولية داخل المدرسة	١
دالة	٢	٢٧٠.٢٩١	١٢.٤	١٦٩	٤١.٨	٥٦٨	٤٥.٨	٦٢٢	يتسم نظام الحوافز والمكافآت بالمدرسة بالعدالة والموضوعية	٢
دالة	٢	٣٣٧.٧١٣	١١.٩	١٦١	٣٥.٨	٤٨٧	٥٢.٣	٧١١	يشجع نظام الحوافز بالمدرسة على تبني الأفكار الإبداعية والابتكار	٣
دالة	٢	٣٢٧.٢١٠	١١.١	١٥٠	٣٩.١	٥٣٢	٤٩.٨	٦٧٧	يتم تحفيز العاملين بالمدرسة على أساس جماعي وليس فردي	٤
دالة	٢	٣٩٥.٥٨١	٨.٦	١١٦	٤٠.٨	٥٥٥	٥٠.٦	٦٨٨	يشعر العاملون بالمدرسة بالدافعية للإنجاز نتيجة الرضا الوظيفي	٥

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

تشير نتائج الجدول رقم (٣٥) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (الدافعية والتحفيز الذاتي) إلى أن عبارات البعد كلها جاءت لتؤكد على الموافقة بشأن تحفيز الإدارة العليا على تحمل المسؤولية واتسام نظام الحوافز المدرسية بالعدالة والموضوعية، وكذا التشجيع على تبني الأفكار الإبداعية والابتكار، والموافقة بدرجة كبيرة على أن التحفيز بالمدارس يتم بصورة جماعية وليست فردية، مما يشعر العاملين بالمدارس بالدافعية للانجاز نتيجة الرضا الوظيفي، وهذا يؤكد على اتفاق العينة على وجود البرامج الداعمة لبرامج التحفيز الذاتي، وزيادة الدافعية للانجاز.

الجدول رقم(٣٦) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد السادس "أهمية العمل والثقة في الأداء (التأثير)".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة				العبارة	م
			غير موافق		موافق			
			ك	%	ك	%		

١	يشعر جميع العاملين بالمدرسة بالثقة في أداء العمل المكلفين به	٧٤١	٥٤.٥	٥٧.٠	٤١.٩	٤٨	٣.٦	٥٧٥.٤٠ ٤	٢	دالة
٢	يتمتع العاملون بالمدرسة بالحرية والثقة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل	٧١٥	٥٢.٦	٥٦.٥	٤١.٦	٧٩	٥.٨	٤٨٨.٠٠ ٠	٢	دالة
٣	تثق الإدارة العليا في قدراتي على تطوير سياسات العمل بالمدرسة	٨٣٧	٦١.٦	٤٤.٥	٣٢.٧	٧٧	٥.٧	٦٣٧.٧٤ ٠	٢	دالة
٤	تمنحي الإدارة العليا فرص المشاركة في تنمية المجتمع المحلي وحل مشكلاته	٧٣٨	٥٤.٣	٥٣.٠	٣٩.٠	٩١	٦.٧	٤٨١.٦٧ ٣	٢	دالة
٥	تشجعي الإدارة العليا على المشاركة بفاعلية في إعداد وتنفيذ برامج تطوير المدرسة	٨٠٦	٥٩.٣	٤٨.٩	٣٦.٠	٦٤	٤.٧	٦١١.٩٧ ٨	٢	دالة

تشير نتائج الجدول رقم (٣٦) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس (أهمية العمل والثقة في الأداء " التأثير ") إلى أن عبارات البعد كلها جاءت لتشير بالموافقة بشأن الشعور بالثقة في أداء العمل، والتمتع بالحرية والثقة أثناء التحدث عن المشكلات التي تواجههم، وثقة الإدارة العليا في قدرات الإدارة المدرسية، والتشجيع من قبل الإدارة العليا على المشاركة بفاعلية في إعداد، وتنفيذ برامج تطوير المدرسة، ومنح الإدارة العليا المدارس فرص المشاركة في تنمية المجتمع المحلي وحل مشكلاته.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

النسب المئوية والتكرارات ونتائج (كا^٢) للمحور الثاني:

جدول رقم (٣٧) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الأول "الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٣٣٢.٣٤ ٩	١١.٥	١٥٦	٥١.٣	٦٩٧	٣٧.٢	٥٠.٦	١	تسهم الأنظمة والقوانين بتنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية لتطبيق اللامركزية الإدارية
دالة	٢	٤٠٤.١٤ ٦	٩.٣	١٢٦	٥٣.٢	٧٢٣	٣٧.٥	٥١.٠	٢	تدعم الهياكل التنظيمية كفاءة النظم لتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق اللامركزية الإدارية
دالة	٢	٣٣٢.٤١ ٥	١٠.١	١٣٧	٤٣.٥	٥٩١	٤٦.٤	٦٣١	٣	ينسجم الحجم التنظيمي مع توزيع المهام والاختصاصات توزيعاً متساوياً و عادلاً على مراكز صنع القرار
دالة	٢	١٦٥.٤٧ ٠	١٩.٤	٢٦٣	٤٧.٨	٦٥٠	٣٢.٨	٤٤٦	٤	تسمح الإدارة العليا بالاستقلالية في اتخاذ القرار المباشر

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٥	تسمح الهياكل الحالية بتدعيم وتمكين الوحدات التنظيمية الجديدة على المستويات التنفيذية	٤٦٩	٣٤.٥	٦٩٢	٥٠.٩	١٩٨	١٤.٦
٦	تنصف النظم الحالية بالتقيد في تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية	٧١١	٥٢.٣	٥٧٦	٤٢.٤	٧٢	٥.٣
٧	تناسب المسؤوليات والأدوار مع متطلبات العمل	٥٦٥	٤١.٦	٦٦٣	٤٨.٨	١٣١	٩.٦

تشير نتائج الجدول رقم (٣٧) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) إلى أن عبارات البعد كلها جاءت لتؤكد على " الموافقة إلى حد ما " بنسبة كبيرة، تلي ذلك استجابة أفراد العينة باتجاه " الموافقة " بنسبة متوسطة، وجاءت عدم الموافقة بنسب ضعيفة، مما يدل على غلبة الاتجاه نحو ضعف الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية بحرية.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

جدول رقم (٣٨) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الثاني "الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير".

م	العبارة	الاستجابة								
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتطابق المعلومات المعلنة والحقيقة على أرض الواقع	٥١١	٣٧.٦	٧٠٠	٥١.٥	١٤٨	١٠.٩	٣٤٧.٤٥٧	٢	دالة
٢	توجد قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين المسؤولين على مختلف المستويات الإدارية	٥٩٤	٤٣.٧	٦٢٣	٤٥.٨	١٤٢	١٠.٥	٣٢١.١٩٦	٢	دالة
٣	يتم الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الطلاب والمجتمع المحلي في التقرير السنوي	٥٢٨	٣٨.٩	٦٢٧	٤٦.١	٢٠٤	١٥.٠	٢١٦.١١٩	٢	دالة

مستوى الدلالة	دحة الدحة	ك ^٢ المحسوبة	الاستجابة						م	العبارة
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٢٥٦.٥٤٧	١٥.٤	٢٠٩	٥٠.٨	٦٩١	٣٣.٨	٤٥٩	٤	يتم الإفصاح عن المعاملات الداخلية وحقوق أصحاب المصالح
دالة	٢	٢٨٥.٧٠٠	١٢.٣	١٦٧	٤٨.١	٦٥٤	٣٩.٦	٥٣٨	٥	تعزيز وتسهيل تبني مبادئ الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية في مؤسسات القطاع التعليمي
دالة	٢	١٤٣.٨٤٥	٢٠.٠	٢٧٢	٤٦.٦	٦٣٣	٣٣.٤	٤٥٤	٦	يتم الإفصاح عن المعلومات والممارسات المتعلقة بأعضاء الإدارة العليا والمديرين والتقارير السنوي للإدارة التنفيذية
دالة	٢	٢٩٢.٨٧٩	١١.٥	١٥٧	٤٢.٤	٥٧٦	٤٦.١	٦٢٦	٧	يتم الإفصاح عن المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرار

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

تشير نتائج الجدول رقم (٣٨) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير) إلى أن العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) تؤكد على ارتفاع نسبة "الموافقة إلى حد ما " على تتطابق المعلومات المعلنة والحقيقة على أرض الواقع، ووجود قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين المسؤولين، وأنه يتم الإفصاح عن المعاملات الداخلية وحقوق أصحاب المصالح، وتعزيز مبادئ الشفافية في الأنظمة الإدارية، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأعضاء الإدارة العليا والمديرين، وبلغت النسبة على التوالي (٥١.٥%) و (٤٥.٨%) و (٤٦.١%) و (٥٠.٨%) و (٤٨.١%) و (٤٦.٦%)، بينما جاءت الاستجابة على العبارة (٧) لصالح الموافقة لتشير إلى الموافقة على أنه يتم الإفصاح عن المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرار.

جدول رقم(٣٩) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الثالث "الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاً المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٥٠٥.٨٤١	٥.١	٧٠	٤٢.٥	٥٧٧	٥٢.٤	٧١٢	١	تمتلك القيادة التنفيذية القدرة على التواصل والتفاعل والربط بين الأجهزة الداخلية وكافة الجهات المعنية
دالة	٢	٥٦٢.٩٢٧	٥.٣	٧٢	٣٧.٣	٥٠٧	٥٧.٤	٧٨٠	٢	تعمل القيادات التنفيذية على تشجيع العاملين للإبداع وتطوير العمل.
دالة	٢	٥٠١.٨٤٥	٥.٢	٧١	٤٢.٦	٥٧٩	٥٢.٢	٧٠٩	٣	تستثمر القيادات التنفيذية علاقاتها في دعم مصالح الجهة
دالة	٢	٦٣٢.٩٠٥	٥.٩	٨٠	٣٢.٥	٤٤٢	٦١.٦	٨٣٧	٤	تحت الإدارة التنفيذية على التعلم والتدريب والتنمية الذاتية
دالة	٢	٤٠٥.٩٥١	٨.٢	١١ ١	٤١.١	٥٥٩	٥٠.٧	٦٨٩	٥	ترفع القادة التنفيذية مهارات العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرار

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

تشير نتائج الجدول رقم (٣٩) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية) إلى أن العبارات كلها تؤكد على ارتفاع نسبة "الموافقة " على امتلاك القيادة التنفيذية القدرة على التواصل والربط بين الأجهزة مع الجهات المعنية، وتشجيع القيادة التنفيذية للعاملين للإبداع وتطوير العمل، واستثمار العلاقات في دعم مصالح جهة العمل، والحث على التعلم والتدريب والتنمية الذاتية، ورفع مهارات العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرار، وبلغت النسبة على التوالي (٥٢.٤%) و (٥٧.٤%) و (٥٢.٢%) و (٦١.٦%) و (٥٠.٧%) وجاءت استجابات أفراد العينة إلى " موافق إلى حد ما " بدرجة قريبة من الموافقة وبلغت النسبة على التوالي (٤٢.٥%) و (٣٧.٣%) و (٤٢.٦%) و (٣٢.٥%) و (٤١.١%) بينما جاءت الاستجابات إلى " غير موافق " بدرجة ضعيفة، وبلغت النسبة على التوالي (٥.١%) و (٥.٣%) و (٥.٢%) و (٥.٩%) و (٨.٢%) مما يتوجه بالاستجابات إلى إثبات الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية.

جدول رقم (٤٠) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الرابع "النزاهة والمساءلة".

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	توجد برامج تدريبية تعزز قيم ومبادئ النزاهة	٦٤٨	٤٧.٧	٥٦٢	٤١.٣	١٤٩	١١.٠

٢	توجد نظم وضوابط فعالة للرقابة والتدقيق في تطبيق المهام	٧١١	٥٢.٣	٥٤٦	٤٠.٢	١٠.٢	٧.٥	٤٣٨.٠٠٠	٢	دالة
٣	يوجد دليل واضح يحدد معايير أخلاقيات المهنة	٨٣٢	٦١.٢	٤٣٨	٣٢.٢	٨٩	٦.٥	٦١٠.٠٧١	٢	دالة
٤	يتم محاسبة المتجاوزين للوائح والأنظمة الإدارية أو المالية أو الفنية وفق ضوابط المساءلة والمحاسبية	٨١٤	٥٩.٩	٤٧٤	٣٤.٩	٧١	٥.٢	٦١٠.٧٨٦	٢	دالة
٥	يتم تأهيل القيادات عند توليهم مناصب تكون عرضة للفساد	٦٤٧	٤٧.٦	٥٤٦	٤٠.٢	١٦٦	١٢.٢	٢٨٤.٠٠٤	٢	دالة

تشير نتائج الجدول رقم (٤٠) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة) إلى أن العبارات كلها تؤكد على ارتفاع نسبة "الموافقة" على وجود برامج تدريبية لتعزيز قيم ومبادئ النزاهة، ووجود أنظمة وضوابط فعالة للرقابة في تطبيق المهام، ووجود دليل يحدد معايير أخلاقيات المهنة، وأن محاسبة المتجاوزين للوائح والأنظمة الإدارية أو المالية، وأن القيادات يتم تأهيلها عند توليهم مناصب تكون عرضة للفساد، وبلغت النسبة على التوالي (٤٧.٧%) و (٥٢.٣%) و (٦١.٢%) و (٥٩.٩%) و (٤٧.٦%) وجاءت استجابات أفراد العينة إلى " موافق إلى حد ما " بدرجة قريبة من الموافقة،

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د. فواز صالح العنزى

وبلغت النسبة على التوالي (٤١.٣ %) و (٤٠.٢ %) و (٣٢.٢ %) و (٣٤.٩ %) و (٤٠.٢ %)، بينما جاءت الاستجابات إلى " غير موافق " بدرجة ضعيفة، وبلغت النسبة على التوالي (١١.٠ %) و (٧.٥ %) و (٦.٥ %) و (٥.٢ %) و (١٢.٢ %).

جدول رقم (٤١) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات للبعد الخامس "عدم تعارض المصالح".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك٢ المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٣٤٧.٣٤٢	١٠	١٣٦	٤٠.٨	٥٥٤	٤٩.٢	٦٦٩	يوجد أدلة لضمان عدم تعارض المصالح والالتزام بالقوانين واللوائح والمبادئ السائدة	١

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاً المحسوبة	الاستجابة						العبارة	م
			غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة	٢	٤٥٦.٠١٣	٦.١	٨٢	٤٧.٥	٦٤٦	٤٦.٤	٦٣١	٢	تهتم القيادة التنفيذية بالقضاء على مصادر تعارض المصالح
دالة	٢	١٧٦.٥٩٦	١٦.٤	٢٢٣	٤٠.٥	٥٥٠	٤٣.١	٥٨٦	٣	توجد قدرة لأصحاب المصالح على إيصال اهتمامهم بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة بحرية
دالة	٢	٢٥٩.٠٨٦	١٤.٠	١٩٠	٣٦.٩	٥٠٢	٤٩.١	٦٦٧	٤	يتم توزيع المسؤوليات بين الجهات الإدارية المختلفة بوضوح من أجل خدمة أصحاب المصالح

تشير نتائج الجدول رقم (٤١) والذى يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح) إلى أن العبارات كلها تؤكد على ارتفاع نسبة "الموافقة" على وجود أدلة لضمان عدم تعارض المصالح والالتزام بالقانون واللوائح والمبادئ،

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

واهتمام القيادة التنفيذية بالقضاء على مصادر تعارض المصالح، مع قدرة أصحاب المصالح على إيصال اهتمامهم بالممارسات غير القانونية إلى مجلس الإدارة بحرية، وأنه يتم توزيع المسؤوليات بين الجهات من أجل خدمة أصحاب المصالح، وبلغت النسبة على التوالي (٤٩.٢ %) و (٤٦.٤ %) و (٤٣.١ %) و (٤٩.١ %) وجاءت استجابات أفراد العينة إلى " موافق إلى حد ما " بدرجة قريبة من الموافقة وبلغت النسبة على التوالي (٤١.٣ %) و (٤٠.٨ %) و (٤٧.٥ %) و (٤٠.٥ %) و (٣٦.٩ %) بينما جاء الاستجابات إلى " غير موافق " بدرجة ضعيفة، وبلغت النسبة على التوالي (١٠.٠ %) و (٦.١ %) و (١٦.٤ %) و (١٤.٠ %).

جدول رقم (٤٢) النسب المئوية والتكرارات للاستجابات ودلالة الفروق بين الاستجابات

للبعد السادس "وعي الأطراف المعنية".

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تقدم الإدارة العليا معلومات كافية وموثوق بها على أسس منتظمة (دورية) لكافة الأطراف المعنية	٦٩٨	٥١.٤	٥٧٨	٤٢.٥	٨٣	٦.١
٢	دالة	٤٦٩.٢٠٥					

م	العبارة	الاستجابة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٢	تعتمد الإدارة العليا على التوسط بين المصالح للوصول إلى إجماع حول تحقيق النفع لكافة الأطراف المعنية.	٦٠١	٤٤.٢	٦٣٠	٤٦.٤	١٢٨	٩.٤
٣	تعقد برامج توعية كافية للإحاطة بالحقوق والواجبات لكافة الأطراف المعنية.	٦٢٨	٤٦.٢	٦١١	٤٥	١٢٠	٨.٨
٤	يتم بناء علاقات بالأطراف المعنية لتسهيل وإتاحة المعلومات على المواقع الالكترونية	٦٧٥	٤٩.٧	٥٩٩	٤٤.١	٨٥	٦.٢

تشير نتائج الجدول رقم (٤٢) والذي يتناول استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح) إلى أن العبارات كلها تؤكد على ارتفاع نسبة "الموافقة" على تقديم الإدارة العليا المعلومات الكافية والموثقة وعلى عقد برامج توعية، وعن بناء علاقات بالأطراف المعنية لتسهيل وإتاحة المعلومات على المواقع الالكترونية، وبلغت النسبة على التوالي (٥١.٤%) و

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزى

٤٤.٢% و (٤٦.٢%) و (٤٩.٧%) وجاءت استجابات أفراد العينة إلى " موافق إلى حد ما " بدرجة قريبة من الموافقة وبلغت النسبة على التوالي (٤٢.٥%) و(٤٦.٤%) و (٤٥.٠%) و (٤٤.١%) بينما جاءت الاستجابات إلى " غير موافق " بدرجة ضعيفة، وبلغت النسبة على التوالي (٦.١%) و(٩.٤%) و (٨.٨%) و (٩.٢%).

- نتائج تحليل اختبار "ت" (T-TEST) لبيان أثر " الجنس . النوع " على استجابات أفراد العينة بالمناطق التعليمية (المحور الأول):

جدول رقم(٤٣) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الأول.

البعد الأول	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية وحرية التصرف	ذكور	١٠.٤٦	٢.٥٠	٠.٤٣١	٢٠٢	غير دال
	إناث	١٠.٦١	٢.٧٧			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)؛ ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية وحرية التصرف " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٤٤) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثاني.

البعد الثاني	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	ذكور	٦.٩٩	١.٣٨	١.٣٩٨	٢٠٢	غير دال
	إناث	٧.٢٦	١.٢٧			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثاني " تفويض السلطة " بين

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٤٥) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثالث.

البعد الثالث	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الصلاحيات والنظم الإدارية	ذكور	١١.٥٨	١.٩٧	٠.٩٦٠	٢٠٢	غير دال
	إناث	١١.٣١	٢.٠٢			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)؛ ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثالث "الصلاحيات والنظم الإدارية" بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٤٦) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الرابع.

البعد الرابع	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التدريب والإعداد (التقليد والمحاكاة)	ذكور	٨.٤٣	١.٣٠	٠.٥٨٧	٢٠٢	غير دال
	إناث	٨.١٣	١.٤١			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الرابع "التدريب

والإعداد (التقليد والمحاكاة) بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٤٧) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الخامس.

البعد الخامس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت	ذكور	١٠.٨٨	١.٧٧	٠.٦١٨	٢٠٢	غير دال
	إناث	١٠.٧٢	١.٨٩			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الخامس" الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت"بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٤٨) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد السادس.

البعد السادس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير)	ذكور	٩.١١	١.٤٢	٠.٠١١	٢٠٢	دال
	إناث	٩.٦٩	١.٨٢			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)؛ ويشير ذلك إلى أنه

(١) * الفروق دالة.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد السادس " تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير) " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث مما يشير إلى عدم اتفاق المجموعتين في الاستجابات الخاصة بهذا المحور .

- نتائج تحليل اختبار "ت" (T-TEST) لبيان أثر " الجنس . النوع " على استجابات أفراد العينة بالمناطق التعليمية (المحور الثاني):

جدول رقم(٤٩) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الأول.

البعد الأول	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية	ذكور	١٥.٧٠	٢.٨٣	٠.٢١٥	٢٠٢	غير دال
	إناث	١٦.٠٤	٣.١٤			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٤٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٠) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثاني.

البعد الثاني	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	ذكور	١٢.٥٩	٢.٨٢	٠.٢٠٦		

الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير	إناث	١٢.٧٩	٣.١٥	٢٠٢	غير دال
--	------	-------	------	-----	---------

يتضح من نتائج تحليل اختبار "ت" بالجدول رقم (٥٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثاني " الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥١) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثالث.

البعد الثالث	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية	ذكور	٩.٦٣	١.٩٨	٠.٥٦٣	٢٠٢	غير دال
	إناث	١٠.٣٥	٢.٠٩			

يتضح من نتائج تحليل اختبار "ت" بالجدول رقم (٥١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثالث " الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٢) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الرابع.

البعد الرابع	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النزاهة والمساءلة	ذكور	٩.٤٤	١.٨٦	٠.٨٣١	٢٠٢	غير دال
	إناث	٩.٧٧	١.٧٩			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الرابع " النزاهة والمساءلة " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٣) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الخامس.

البعد الخامس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عدم تعارض المصالح	ذكور	٩.٩٨	٢.٤٠	٠.١٢٤	٢٠٢	غير دال
	إناث	١٠.٠٥	٢.١٠			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس(الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الخامس " الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت" بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم (٥٤) نتائج تحليل اختبار "ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد السادس.

البعد السادس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
وعي الأطراف المعنية	ذكور	٧.٤٤	١.٧٠	٠.٨٠٥	٢٠٢	غير دال
	إناث	٧.٦١	١.٧٨			

يتضح من نتائج تحليل اختبار "ت" بالجدول رقم (٥٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد السادس " وعي الأطراف المعنية " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

وبشكل مجمل فإنه يتضح من نتائج تحليل اختبار "T-test" للمحاور بشكل مجمل أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة بالمناطق التعليمية على متغير الجنس (الذكور والإناث) في الأبعاد كلها إلا البعد "السادس" من المحور الأول مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة سواء الذكور أو الإناث على هذه المحاور بشكل مجمل.

- نتائج تحليل اختبار "ت" (T-TEST) لبيان أثر " الجنس - النوع " على استجابات أفراد العينة بالمدارس (المحور الأول):

جدول رقم (٥٥) نتائج تحليل اختبار "ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الأول.

البعد الأول	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية	ذكور	٦.٨٥	١.٨٨	٠.١٠٨	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٧.٠٨	٢.٠١			

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٦) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثاني.

البعد الثاني	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي	ذكور	٦.٠٩	١.٩٦	٠.٢١٣	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٥.٨٣	١.٥٨			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم(٥٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس(الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثاني " استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي" بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٧) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثالث.

البعد الثالث	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	ذكور	٨.٥٦	١.٩٢	٠.٢٥٢		

صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات	إناث	٨.٣٠	١.٩٥	١٣٥٧	غير دال
---	------	------	------	------	---------

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثالث " صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٨) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الرابع.

البعد الرابع	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير الذاتي	ذكور	٦.٧٨	١.٥٩	٠.٤١٦	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٦.٣٥	١.٦٢			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الرابع " التدريب والتطوير الذاتي" بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٥٩) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الخامس.

البعد الخامس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
--------------	-----------	-----------------	-------------------	--------	-------------	---------------

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

*	(١)	١٣٥٧	٠.٠٠٣	٢.١٨	٨.٤٥	ذكور	الدافعية والتحفيز الذاتي
				٢.٥٢	٧.٤٣	إناث	
	دال						

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الخامس " الدافعية والتحفيز الذاتي" بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى عدم اتفاق المجموعتين في الاستجابات الخاصة بهذا المحور.

جدول رقم(٦٠) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد السادس.

البعد الرابع	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أهمية العمل والثقة في الأداء (التأثير)	ذكور	٧.٩٠	٢.٢٣	٠.١٠٣	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٧.٠٩	٢.٢٢			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٦٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد السادس " أهمية العمل والثقة في الأداء (التأثير) " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

- نتائج تحليل اختبار "ت" (T-TEST) لبيان أثر " الجنس . النوع " على استجابات

(١) * الفروق دالة.

أفراد العينة بالمناطق التعليمية (المحور الثاني):

جدول رقم(٦١) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الأول.

البعد الأول	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية	ذكور	١٢.٢٦	٣.٠٦	٠.٠٠٠	١٣٥٧	* (١) دال
	إناث	١١.٧٥	٣.٦٠			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٦١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى عدم اتفاق المجموعتين في الاستجابات الخاصة بهذا المحور.

جدول رقم(٦٢) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثاني.

البعد الثاني	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير	ذكور	١٢.٤٧	٣.٢٥	٠.٠٠٦	١٣٥٧	دال
	إناث	١٢.٠٤	٣.٧٠			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٦٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثاني " الإفصاح والشفافية في

(١) * الفروق دالة.

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

نشر المعلومات والتقارير " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى عدم اتفاق المجموعتين في الاستجابات الخاصة بهذا المحور.

جدول رقم(٦٣) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الثالث.

البعد الثالث	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية	ذكور	٨.٠٠	٢.٤٨	٠.٩٣٣	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٧.٢١	٢.٤٦			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٦٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الثالث " الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية " بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم(٦٤) نتائج تحليل اختبار"ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الرابع.

البعد الرابع	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النزاهة والمساءلة	ذكور	٨.٢١	٢.٢٩	٠.٠٢٨	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٧.٣٨	٢.٥٣			

يتضح من نتائج تحليل اختبار"ت" بالجدول رقم (٦٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الرابع " النزاهة والمساءلة " بين

مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم (٦٥) نتائج تحليل اختبار "ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد الخامس.

البعد الخامس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عدم تعارض المصالح	ذكور	٦.٧٨	٢.١٩	٠.٧٣٩	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٦.٤٤	٢.١٧			

يتضح من نتائج تحليل اختبار "ت" بالجدول رقم (٦٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد الخامس "الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت" بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

جدول رقم (٦٦) نتائج تحليل اختبار "ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في الاستجابات على البعد السادس.

البعد السادس	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
وعي الأطراف المعنية	ذكور	٦.٧٠	١.٩٩	٠.٨٢٥	١٣٥٧	غير دال
	إناث	٦.١٥	٢.٠٠			

يتضح من نتائج تحليل اختبار "ت" بالجدول رقم (٦٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق في الاستجابات الخاصة بعبارات البعد السادس "وعي الأطراف المعنية"

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

بين مجموعة الذكور وبين مجموعة الإناث، مما يشير إلى اتفاق المجموعتين في الاستجابات بشأن عبارات هذا البعد.

وبشكل مجمل فإنه يتضح من نتائج تحليل اختبار "T-test" للمحاور أنه لا توجد فروق في الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث) في الأبعاد كلها إلا البعد "الخامس" من المحور الأول، وكل من البعدين " الأول والثاني " من المحور الثاني مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة سواء الذكور أو الإناث على هذه المحاور بشكل إجمالي.

- تحليل التباين الأحادي (One - Way - ANOVA) لاستجابات أفراد العينة بالمناطق التعليمية: ويقوم الباحث بعرض نتائج تحليل التباين لبيان أثر كل متغير من المتغيرات (المنصب الإداري - عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي -الجنس "النوع" -) على حدة بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والأبعاد المتعلقة بكل محور.

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري - المحور الأول :

جدول رقم (٦٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحرية التصرف).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١١٧٢.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	٣٣٩.٦٨٨	٣	١١٣.٢٢٩	٢٧.١٢٨	غير دال
داخل المجموعات	٨٣٣.٢٣٤	٢٠٠	٤.١٦٦		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٦٧) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية وحرية التصرف " .

جدول رقم (٦٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثاني (تفويض السلطة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٦٢.٨٣٨	٢٠٣			
بين المجموعات	٦٠٠.٦٩	٣	٢٠٠.٢٣	١٢.٢٢٧	دال
داخل المجموعات	٣٠٢.٧٦٩	٢٠٠	١.٥١٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٦٨) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني " تفويض السلطة " .

جدول رقم (٦٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٢.٨٢٤	٢٠٣			
بين المجموعات	٤٧٦.٨٢٥	٣	١٥٨.٩٤٢	٩٧.٥١١	دال
داخل المجموعات	٣٢٥.٩٩٩	٢٠٠	١.٦٣٠		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٦٩) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز مالح العنزي

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث " الصلاحيات والنظم الإدارية ".
جدول رقم (٧٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة ").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٧٣.٥٤٤	٢٠٣			
بين المجموعات	٣٢.٥١٦	٣	١٠.٨٣٩	٦.٣٥٦	دال
داخل المجموعات	٣٤١.٠٢٨	٢٠٠	١.٧٠٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٠) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع " التدريب والإعداد (التقليد والمحاكاة) ".
جدول رقم (٧١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٧٠.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	٩٤.٦٨٠	٣	٣١.٥٦٠	١٠.٩٥٤	دال
داخل المجموعات	٥٧٦.٢٤٢	٢٠٠	٢.٨٨١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧١) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الخامس " الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت ".
جدول رقم (٧١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير ").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٣٠.٨٧٧	٢٠٣			
بين المجموعات	٤٢.٢٥٠	٣	١٤.٠٨٣	٥.٧٦٤	دال
داخل المجموعات	٤٨٨.٦٢٧	٢٠٠	٢.٤٤٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧١) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد السادس " تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير) ".

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري - المحور الثاني:

جدول رقم (٧٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٨٢.٢٨٩	٢٠٣			
بين المجموعات	٥٧٠.٢٣٩	٣	١٩٠.٠٨٠	٣١.٣٦٥	دال

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

داخل المجموعات	١٢١٢.٠٥١	٢٠٠	٦.٠٦٠
----------------	----------	-----	-------

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٢) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) .

جدول رقم (٧٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٠٨.٦٤٧	٢٠٣			
بين المجموعات	٢١٥.٩٤٧	٣	٧١.٩٨٢	٩.٦٤٥	دال
داخل المجموعات	١٤٩٢.٧٠٠	٢٠٠	٧.٤٦٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٣) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير) .

جدول رقم (٧٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٥٥.٠٣٩	٢٠٣			
بين المجموعات	٢١٥.٤٤٤	٣	٧١.٨١٥	٢٢.٤٥٦	دال
داخل المجموعات	٦٣٩.٥٩٥	٢٠٠	٣.١٩٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٤) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (٧٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٨١.٧٤٥	٢٠٣			
بين المجموعات	١٣.٦٦٣	٣	٤.٥٥٤	١.٣٦٣	غير دال
داخل المجموعات	٦٦٨.٠٨٢	٢٠٠	٣.٣٤٠		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٥) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (٧٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٠٤٨.٩٩٥	٢٠٣			
بين المجموعات	٣٨٣.١١٦	٣	١٢٧.٧٠٥	٣٨.٣٥٧	دال
داخل المجموعات	٦٦٥.٨٧٩	٢٠٠	٣.٣٢٩		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز مالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٦) - أنه توجد فروق دالة إحصائياً في الاستجابات تبعاً للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (٧٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الد
كلي	٦١٠.٩٨٠	٢٠٣			
بين المجموعات	١٢٢.٥٥٥	٣	٤٠.٨٥٢	١٦.٧٢٨	دال
داخل المجموعات	٤٨٨.٤٢٥	٢٠٠	٢.٤٤٢		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٧) - أنه توجد فروق دالة إحصائياً في الاستجابات تبعاً للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة - المحور الأول:

جدول رقم (٧٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحرية التصرف).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١١٧٢.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	١٩٩.١٢٠	١٨	١١.٠٦٢	٢.١٠٢	دال
داخل المجموعات	٩٧٣.٨٠٢	١٨٥	٥.٢٦٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٨) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية وحرية التصرف " .

جدول رقم (٧٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثاني (تفويض السلطة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٦٢.٨٣٨	٢٠٣			
بين المجموعات	٤٨.٥٣٩	١٨	٢.٦٩٧	١.٥٨٧	غير دال
داخل المجموعات	٣١٤.٢٩٩	١٨٥	١.٦٩٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٧٩) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني " تفويض السلطة " .

جدول رقم (٨٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٢.٨٢٤	٢٠٣			
بين المجموعات	١٢٩.٣٧١	١٨	٧.١٨٧	١.٩٧٤	دال
داخل المجموعات	٦٧٣.٤٥٣	١٨٥	٣.٦٤٠		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٠) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث " الصلاحيات والنظم الإدارية " .

جدول رقم (٨١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة ") .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٧٣.٥٤٤	٢٠٣			
بين المجموعات	٤٤.٦٧٦	١٨	٢.٤٨٢	١.٣٩٦	غير دال
داخل المجموعات	٣٢٨.٨٦٩	١٨٥	١.٧٧٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨١) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع " التدريب والإعداد (التقليد والمحاكاة) " .

جدول رقم (٨٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٧٠.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	٥٥.٢٨٤	١٨	٣.٠٧١	٠.٩٢٣	غير دال
داخل المجموعات	٦١٥.٦٣٨	١٨٥	٣.٣٢٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٢) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس " الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت " .

جدول رقم (٨٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٣٠.٨٧٧	٢٠٣			
بين المجموعات	٧٧.٤٧١	١٨	٤.٣٠٤	١.٧٥٦	غير دال
داخل المجموعات	٤٥٣.٤٠٦	١٨٥	٢.٤٥١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٣) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس " تقبل التمكين وبناء الثقة (التأثير) " .

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة - المحور الثاني:

جدول رقم (٨٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٨٢.٢٨٩	٢٠٣			
بين المجموعات	٣٩٦.٧٩٢	١٨	٢٢.٠٤٤	٢.٩٤٣	دال
داخل المجموعات	١٣٨٥.٤٩٧	١٨٥	٧.٤٨٩		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٤) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

جدول رقم (٨٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٠٨.٦٤٧	٢٠٣			
بين المجموعات	٩٧.٧٩٨	١٨	٥.٤٣٣	٠.٦٢٤	غير دال
داخل المجموعات	١٦١٠.٨٤٩	١٨٥	٨.٧٠٧		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٥) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (٨٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٢٢٧.٦٥٨	٢٠٣			
بين المجموعات	٦٢٧.٣٨١	١٨	١٢.٦٤٨	٣.٧٣٠	*
داخل المجموعات	٨٥٥.٠٣٩	١٨٥	٣.٣٩١		دال

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٦) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (٨٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٦.٠٨٥	٢٠٣			
بين المجموعات	٦١٥.٦٦٠	١٨	٣.٦٧١	١.١٠٣	غير دال
داخل المجموعات	٦٨١.٧٤٥	١٨٥	٣.٣٢٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٧) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (٨٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٩.٥٥٩	٢٠٣			*

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز مالح العنزي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٨٦٩.٤٣٦	١٨	٩.٩٧٥	٢.١٢٣	دال
داخل المجموعات	١٠٤٨.٩٩٥	١٨٥	٤.٧٠٠		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٨) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (٨٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعا لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد السادس (وحي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٤٩.٤٣٣	٢٠٣			
بين المجموعات	٥٦١.٥٤٧	١٨	٢.٧٤٦	٠.٩٠٥	غير دال
داخل المجموعات	٦١٠.٩٨٠	١٨٥	٣.٠٣٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٨٩) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وحي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية - المحور الأول:

جدول رقم (٩٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحرية التصرف).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١١٧٢.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	٩.٣٢٧	٣	٣.١٠٩	٠.٥٣ ٤	غير دال
داخل المجموعات	١١٦٣.٥٩٤	٢٠٠	٥.٨١٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٠) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول "الاستقلالية وحرية التصرف".

جدول رقم (٩١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثاني (تفويض السلطة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٦٢.٨٣٨	٢٠٣			
بين المجموعات	٥.٣٩٥	٣	١.٧٩٨	١.٠٠ ٦	غير دال
داخل المجموعات	٣٥٧.٤٤٣	٢٠٠	١.٧٨٧		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فوز مالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩١) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (تفويض السلطة).

جدول رقم (٩٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٢.٨٢٤	٢٠٣			
بين المجموعات	٧.٣٨٠	٣	٢.٤٦٠	٠.٦١٩	غير دال
داخل المجموعات	٧٩٥.٤٤٣	٢٠٠	٣.٩٧٧		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٢) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

جدول رقم (٩٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليدي والمحاكاة").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٧٣.٥٤٤	٢٠٣			
بين المجموعات	١٠.٠١١	٣	٣.٣٣٧	١.٨٣٦	غير دال
داخل المجموعات	٣٦٣.٥٣٤	٢٠٠	١.٨١٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٣) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة؛

ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليدي والمحاكاة").

جدول رقم (٩٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٧٠.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	٦.٠٣٦	٣	٢.٠١٢	٠.٦٠ ٥	غير دال
داخل المجموعات	٦٦٤.٨٨٦	٢٠٠	٣.٣٢٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٤) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

جدول رقم (٩٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٣٠.٨٧٧	٢٠٣			
بين المجموعات	٤٠.٦٩٧	٣	١٣.٥٦٦	٥.٥٣٥	*
داخل المجموعات	٤٩٠.١٨٠	٢٠٠	٢.٤٥١		دال

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٥) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة،

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير").

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المستوى التعليمي - المحور الثاني:

جدول رقم (٩٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٨٢.٢٨١	٢٠٣			
بين المجموعات	٩٢.١٠٣	٣	٣٠.٧٠١	٣.٦٣٣	غير دال
داخل المجموعات	١٦٩٠.١٨٦	٢٠٠	٨.٤٥١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٦) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

جدول رقم (٩٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٠٨.٦٤٧	٢٠٣			
بين المجموعات	٣٢.٠٣٨	٣	١٠.٦٧٩	١.٢٧٤	غير دال
داخل المجموعات	١٦٧٦.٦١٠	٢٠٠	٨.٣٨٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٧) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة،

ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (٩٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٥٥.٠٣٩	٢٠٣			
بين المجموعات	١٢.٥٩٠	٣	٤.١٩٧	٠.٩	غير دال
داخل المجموعات	٨٤٢.٤٤٩	٢٠٠	٤.٢١٢	٩٦	

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٨) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (٩٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٨١.٧٤٥	٢٠٣			
بين المجموعات	٧.٤٧٠	٣	٢.٤٩٠	٠.٧٣	غير دال
داخل المجموعات	٦٧٤.٢٧٥	٢٠٠	٣.٣٧١	٩	

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٩٩) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (١٠٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٠٤٨.٩٩٥	٢٠٣			
بين المجموعات	٣١.٥٣٦	٣	١٠.٥١٢	٢.٠٠٦ ٦	غير دال
داخل المجموعات	١٠١٧.٤٥٩	٢٠٠	٥.٠٨٧		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٠) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (١٠١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦١٠.٩٨٠	٢٠٣			
بين المجموعات	٦.٠٩٣	٣	٢.٠٣١	٠.٦٧ ٢	* دال
داخل المجموعات	٦٠٤.٨٨٧	٢٠٠	٣.٠٢٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠١) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة،

ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " - المحور الأول:

جدول رقم (١٠٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحرية التصرف).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١١٧٢.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	١.٠٧٥	١	١.٠٧٥	٠.١٨٥	غير دال
داخل المجموعات	١١٧١.٨٤٦	٢٠٢	٥.٨٠١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٢) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول "الاستقلالية وحرية التصرف".

جدول رقم (١٠٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الثاني (تفويض السلطة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٦٢.٨٣٨	٢٠٣			
بين المجموعات	٣.٤٧٥	١	٣.٤٧٥	١.٩٥٣	غير دال
داخل المجموعات	٣٥٩.٣٦٤	٢٠٢	١.٧٧٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٣) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (تفويض السلطة).

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

جدول رقم (١٠٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس "النوع" في الاستجابات على البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٢.٨٢٤	٢٠٣			
بين المجموع	٣.٦٤٨	١	٣.٦٤٨	٠.٩٢٢	غير دال
داخل المجموع	٧٩٩.١٧٦	٢٠٢	٣.٩٥٦		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٤) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

جدول رقم (١٠٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٧٣.٥٤٤	٢٠٣			
بين المجموع	٤.٢٦١	١	٤.٢٦١	٢.٣٣١	غير دال
داخل المجموع	٣٦٩.٢٨٣	٢٠٢	١.٨٢٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٥) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة").

جدول رقم (١٠٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٧٠.٩٢٢	٢٠٣			
بين المجموعات	١.٢٨٠	١	١.٢٨٠	٠.٣٨٦	غير دال
داخل المجموعات	٦٦٩.٦٤١	٢٠٢	٣.٣١٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٦) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

جدول رقم (١٠٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٣٠.٨٧٧	٢٠٣			
بين المجموعات	١٦.٠١٥	١	١٦.٠١٥	٦.٢٨٣	غير دال
داخل المجموعات	٥١٤.٨٦٢	٢٠٢	٢.٥٤٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٧) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " - المحور الثاني:

جدول رقم (١٠٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٨٢.٢٨٩	٢٠٣			غير
بين المجموعات	٥.٨٥٧	١	٥.٨٥٧	٠.٦٦٦	دال
داخل المجموعات	١٧٧٦.٤٣٣	٢٠٢	٨.٧٩٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٨) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

جدول رقم (١٠٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٧٠٨.٦٤٧	٢٠٣			غير
بين المجموعات	١.٩٤٠	١	١.٩٤٠	٠.٢٣٠	دال
داخل المجموعات	١٧٠٦.٧٠٧	٢٠٢	٨.٤٤٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٠٩) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (١١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس "النوع" في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٥٥.٠٣٩	٢٠٣			غير
بين المجموعات	٢٥.٩١١	١	٢٥.٩١١	٦.٣١٣	دال
داخل المجموعات	٨٢٩.١٢٨	٢٠٢	٤.١٠٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٠) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (١١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٨١.٧٤٥	٢٠٣			غير
بين المجموعات	٥.٣١٢	١	٥.٣١٢	١.٥ ٨٦	دال
داخل المجموعات	٦٧٦.٤٣٤	٢٠٢	٣.٣٤٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١١) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

جدول رقم (١١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٠٤٨.٩٩٥	٢٠٣			
بين المجموعات	٠.٢٥٧	١	٠.٢٥٧	٠.٠٥٠	غير دال
داخل المجموعات	١٠٤٨.٩٩٥	٢٠٢	٥.١٩٢		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٢) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع للجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (١١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦١٠.٩٨٠	٢٠٣			
بين المجموعات	١.٣٣٨	١	١.٣٣٨	٠.٤٤٣	غير دال
داخل المجموعات	٦٠٩.٦٤٣	٢٠٢	٣.٠١٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٣) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع للجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي (One - Way - ANOVA) لاستجابات أفراد العينة بالمدارس: ويقوم الباحث بعرض نتائج تحليل التباين لبيان أثر كل متغير من المتغيرات

(المنصب الإداري - عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الجنس "النوع" -) على حدة بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والأبعاد المتعلقة بكل محور .

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري - المحور الأول :

جدول رقم (١١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٢٠٥.٥٠٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٥١٦٩.٢٦٢	٣	١٢.٠٨٠	٣.١٦٧	غير دال
داخل المجموعات	٣٦.٢٤٠	١٣٥٥	٣.٨١٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٤) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية).

جدول رقم (١١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثاني (استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٥٨.٨٦١	١٣٥٨			
بين المجموعات	٥٠.٧١٥	٣	١٦.٩٠٥	٦.٥٢٩	دال
داخل المجموعات	٣٥٠٨.١٤٦	١٣٥٥	٢.٥٨٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٥) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة؛ ويمكن

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي).

جدول رقم (١١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثالث (صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥١٠١.٠٦٥	١٣٥٨			
بين المجموعات	٧٣.٧٩٨	٣	٢٤.٥٩٩	٦.٦٣٠	دال
داخل المجموعات	٥٠٢٧.٢٦٧	١٣٥٥	٣.٧١٠		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٦) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات).

جدول رقم (١١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والتطوير الذاتي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٧٢.٤٨٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٤٧.٥٧٥	٣	١٥.٨٥٨	٦.٠٩٦	دال
داخل المجموعات	٣٥٢٤.٩٠٨	١٣٥٥	٢.٦٠١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٧) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (التدريب والتطوير الذاتي).
جدول رقم (١١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية والتحفيز الذاتي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٣٢.١٥٩	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢٠٢.١٦٥	٣	٦٧.٣٨٨	١١.٦٦٢	دال
داخل المجموعات	٧٨٢٩.٩٩٤	١٣٥٥	٥.٧٧٩		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٨) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (الدافعية والتحفيز الذاتي).

جدول رقم (١١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد السادس (أهمية العمل والثقة في الأداء " التأثير ").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٩٣٤.٩٨٢	١٣٥٨			
بين المجموعات	٥٩.٢٧٧	٣	١٩.٧٥٩	٣.٨٩٤	دال
داخل المجموعات	٦٨٧٥.٧٠٥	١٣٥٥	٥.٠٧٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١١٩) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (أهمية العمل والثقة في الأداء " التأثير ").

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري - المحور الثاني:

جدول رقم (١٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) .

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
			١٣٥٨	١٥٥٩٣.٩٩٣	كلي
دال	١.٦٧٧	١٩.٢٣٣	٣	٥٧.٦٩٨	بين المجموعات
		١١.٤٦٦	١٣٥٥	١٥٥٣٦.٢٩٤	داخل المجموعات

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٠) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية) .

جدول رقم (١٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير) .

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
			١٣٥٨	١٦٧٦٧.٦٤٨	كلي
دال	٢.٨٠٣	٣٤.٤٧٦	٣	١٠٣.٤٢٧	بين المجموعات
		١٢.٢٩٨	١٣٥٥	١٦٦٦٤.٢٢١	داخل المجموعات

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢١) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (١٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٤٦١.٦٦٦	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٠٤.١٣٥	٣	٣٤.٧١٢	٥.٦٢٨	دال
داخل المجموعات	٨٣٥٧.٥٣١	١٣٥٥	٦.١٦٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٢) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (١٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٢٦٩.٢١٩	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢٠.٩١٧	٣	٦.٩٧٢	١.١٤٥	دال
داخل المجموعات	٨٢٤٨.٣٠١	١٣٥٥	٦.٠٨٧		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز مالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٣) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (١٢٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٤٧٥.٧٦٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٨٩.٤٩١	٣	٢٩.٨٣٠	٦.٣٢٩	دال
داخل المجموعات	٦٣٨٦.٢٧٢	١٣٥٥	٤.٧١٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٤) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (١٢٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المنصب الإداري في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٥١٩.٧٤١	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٠.٧٢٤	٣	٣.٥٧٥	٠.٨٧٩	دال
داخل المجموعات	٥٥٠٩.٠١٧	١٣٥٥	٤.٠٦٦		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٥) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمنصب الإداري والدرجة الوظيفية لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وحي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعا لعدد سنوات الخبرة - المحور الأول:

يوضح جدول رقم (١٢٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعا لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٢٠٥.٥٠٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٣٦٢.٩٣٨	٣٣	١٠.٩٩٨	٣.٠٠٩	دال
داخل المجموعات	٤٨٤٢.٥٦٥	١٣٢٥	٣.٦٥٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٦) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية).

جدول رقم (١٢٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعا لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثاني (استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٥٨.٨٦١	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢٦١.٦٦٥	٣٣	٧.٩٢٩	٣.١٨٦	دال
داخل المجموعات	٣٢٩٧.١٩٦	١٣٢٥	٢.٤٨٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٧) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (استخدام السلطة واتخاذ القرار الجماعي).

جدول رقم (١٢٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثالث (صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥١٠١.٠٦٥	١٣٥٨			
بين المجموعات	٤٧٥.٨٥٥	٣٣	١٤.٤٢٠	٤.١٣١	دال
داخل المجموعات	٤٦٢٥.٢١١	١٣٢٥	٣.٤٩١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٨) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (صلاحيات الاتصال وانسياب المعلومات).

جدول رقم (١٢٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والتطوير الذاتي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٧٢.٤٨٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٤٤٠.١١٢	٣٣	١٣.٣٣٧	٥.٦٤١	دال
داخل المجموعات	٣١٣٢.٣٧٠	١٣٢٥	٢.٦٣٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٢٩) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الرابع (التدريب والتطوير الذاتي).

جدول رقم (١٣٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية والتحفيز الذاتي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٣٢.١٥٩	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٠٤٤.٨٤١	٣٣	٣١.٦٦٢	٦.٠٠٤	دال
داخل المجموعات	٦٩٨٧.٣١٨	١٣٢٥	٥.٢٧٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٠) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الخامس (الدافعية والتحفيز الذاتي).

جدول رقم (١٣١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد السادس (أهمية العمل والثقة في الأداء " التأثير ").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٩٣٤.٩٨٢	١٣٥٨			
بين المجموعات	٥٧٦.٨٩٣	٣٣	١٧.٤٨٢	٣.٦٤٣	دال
داخل المجموعات	٦٣٥٨.٠٨٩	١٣٢٥	٤.٧٩٩		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣١) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (أهمية العمل والثقة في الأداء " التأثير ").

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة - المحور الثاني:

يوضح جدول رقم (١٣٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٥٥٩٣.٩٩٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٦٩٩.٩٧٧	٣٣	٥١.٥١٤	٤.٩١٣	دال
داخل المجموعات	١٥٥٩٣.٩٩٣	١٣٢٥	١٠.٤٨٦		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٢) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

جدول رقم (١٣٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٦٧٦٧.٦٤٨	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢٢٢٢.٢٧٢	٣٣	٦٧.٣٤٢	٦.١٣٤	دال
داخل المجموعات	١٤٥٤٥.٣٧٦	١٣٢٥	١٠.٩٧٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٣) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (١٣٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٤٦١.٦٦٦	١٣٥٨			
بين المجموعات	٩٨٠.٩٠٤	٣٣	٢٩.٧٢٤	٥.٢٦٥	دال
داخل المجموعات	٧٤٨٠.٧٦٢	١٣٢٥	٥.٦٤٦		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٤) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (١٣٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٢٦٩.٢١٩	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٢٥٨.٦٢٨	٣٣	٣٨.١٤٠	٧.٢٠٨	دال
داخل المجموعات	٧٠١٠.٥٩٠	١٣٢٥	٥.٢٩١		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز مالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٥) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (١٣٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٤٧٥.٧٦٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٦٥٢.٩٣٠	٣٣	١٩.٧٨٦	٤.٥٠٢	دال
داخل المجموعات	٥٨٢٢.٨٣٣	١٣٢٥	٤.٣٩٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٦) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (١٣٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٥١٩.٧٤١	١٣٥٨			
بين المجموعات	٦٢٥.٦٠٥	٣٣	١٨.٩٥٨	٥.١٣٢	دال
داخل المجموعات	٤٨٩٤.١٣٦	١٣٢٥	٣.٦٩٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٧) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المستوى التعليمي - المحور الأول:

جدول رقم (١٣٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المستوى التعليمي في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٢٠٥.٥٠٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٣٢.٠٨٥	٤	٨.٠٢١	٢.٠٩٩	غير دال
داخل المجموعات	٥١٧٣.٤١٧	١٣٥٤	٣.٨٢١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٨) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية وحق الإرادة الشخصية).

جدول رقم (١٣٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثاني (تفويض السلطة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٥٨.٨٦١	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢٧.٢١١	٤	٦.٨٠٣	٢.٦٠٨	غير دال
داخل المجموعات	٣٥٣١.٦٥٠	١٣٥٤	٢.٦٠٨		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٣٩) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (تفويض السلطة).

جدول رقم (١٤٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥١٠١.٠٦٥	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٩.٥١١	٤	٤.٨٧٨	١.٣٠٠	غير دال
داخل المجموعات	٥٠٨١.٥٥٥	١٣٥٤	٣.٧٥٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٠) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

جدول رقم (١٤١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٧٢.٤٨٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢١.٨٥٤	٤	٥.٤٦٣	٢.٠٨٣	غير دال
داخل المجموعات	٣٥٥٠.٦٢٩	١٣٥٤	٢.٦٢٢		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤١) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليدي والمحاكاة").

جدول رقم (١٤٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٣٢.١٥٩	١٣٥٨			
بين المجموعات	٢.٣٩٧	٤	٠.٥٩٩	٠.١٠١	غير دال
داخل المجموعات	٨٠٢٩.٧٦٢	١٣٥٤	٥.٩٣٠		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٢) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

جدول رقم (١٤٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٩٣٤.٩٨٢	١٣٥٨			
بين المجموعات	٦٠.٣٨١	٤	١٥.٠٩٥	٢.٩٧٣	دال
داخل المجموعات	٦٨٧٤.٦٠٠	١٣٥٤	٥.٠٧٧		

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٣) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير").

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المستوى التعليمي - المحور الثاني:

جدول رقم (١٤٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٥٥٩٣.٩٩٣	١٣٥٨			غير
بين المجموعات	١٢٤.٧٠٥	٤	٣١.١٧٦	٢.٧٢٩	دال
داخل المجموعات	١٥٤٦٩.٢٨٨	١٣٥٤	١١.٤٢٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٤) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

جدول رقم (١٤٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٦٧٦٧.٦٤٨	١٣٥٨			غير
بين المجموعات	٢٥.٩٧٠	٤	٦.٤٩٣	٠.٥٢٥	دال
داخل المجموعات	١٦٧٤١.٦٧٨	١٣٥٤	١٢.٣٦٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٥) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (١٤٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين النوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٤٦١.٦٦٦	١٣٥٨			غير دال
بين المجموعات	٣١.٦٥١	٤	٧.٩١٣	١.٢٧١	
داخل المجموعات	٨٤٣٠.٠١٥	١٣٥٤	٦.٢٢٦		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٦) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

جدول رقم (١٤٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٢٦٩.٢١٩	١٣٥٨			
بين المجموعات	٤١.٢٧٣	٤	١٠.٣١٨	١.٦٩٨	غير دال
داخل المجموعات	٨٢٢٧.٩٤٥	١٣٥٤	٦.٠٧٧		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٧) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (١٤٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٤٧٥.٧٦٣	١٣٥٨			
بين المجموعات	٦٠.٠٠٤	٤	١٥.٠٠١	٣.١٦٦	غير دال
داخل المجموعات	٦٤١٥.٧٥٩	١٣٥٤	٧.٧٣٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٨) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية

على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

جدول رقم (١٤٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين نوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٥١٩.٧٤١	١٣٥٨			
بين المجموعات	١٦.٣٣١	٤	٤.٠٨٣	١.٠٠٥	دال
داخل المجموعات	٥٥٠٣.٤١٠	١٣٥٤	٤.٠٦٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٤٩) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع المؤهل التعليمي والدرجة العلمية لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للمؤهل التعليمي والدرجة العلمية على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " - المحور الأول:

جدول رقم (١٥٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية وحرية التصرف).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٢٠٥.٥٠٣	١٣٥٧			
بين المجموعات	١٦.٣٥٠	١	١٦.٣٥٠	٤.٢٧٦	غير دال
داخل المجموعات	٥١٨٩.١٥٢	١٣٥٨	٣.٨٢٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٠) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز صالح العنزي

تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول " الاستقلالية وحرية التصرف " .
جدول رقم (١٥١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الثاني (تفويض السلطة) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٥٨.٨٦١	١٣٥٧			
بين المجموعات	٢٣.٣٩٣	١	٢٣.٣٩٣	٨.٩٧٩	دال
داخل المجموعات	٣٥٣٥.٤٦٧	١٣٥٨	٢.٦٠٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥١) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (تفويض السلطة).

جدول رقم (١٥٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس "النوع" في الاستجابات على البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥١٠١.٠٦٥	١٣٥٧			
بين المجموعات	٢٣.٤٣٩	١	٢٣.٤٣٩	٦.٢٦٤	غير دال
داخل المجموعات	٥٠٧٧.٦٢٦	١٣٥٨	٣.٧٤٢		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٢) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن

تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الصلاحيات والنظم الإدارية).

جدول رقم (١٥٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٣٥٧٢.٤٨٣	١٣٥٧			
بين المجموعات	٦١.٩٢٢	١	٦١.٩٢٢	٢٣.٩٣٦	دال
داخل المجموعات	٣٥١٠.٥٦٠	١٣٥٨	٢.٥٨٧		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٣) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (التدريب والإعداد " التقليد والمحاكاة").

جدول رقم (١٥٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٠٣٢.١٥٩	١٣٥٧			
بين المجموعات	٣٤٧.٩٤٨	١	٣٤٧.٩٤٨	٦١.٤٤٦	دال
داخل المجموعات	٧٦٨٤.٢١١	١٣٥٨	٥.٦٦٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٤) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد الخامس (الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت).
جدول رقم (١٥٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير ").

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٩٣٤.٩٨٢	١٣٥٧			
بين المجموعات	٢١٥.٨١٧	١	٢١٥.٨١٧	٤٣.٥٨٦	دال
داخل المجموعات	٦٧١٩.١٦٥	١٣٥٨	٤.٩٥١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٥) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارة البعد السادس (تقبل التمكين وبناء الثقة " التأثير ").

تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين المستوى التعليمي - المحور الثاني:

جدول رقم (١٥٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٥٥٩٣.٩٩٣	١٣٥٧			
بين المجموعات	٨٦.٦٦٦	١	٨٦.٦٦٦	٧.٥٨٤	دال
داخل المجموعات	١٥٥٠٧.٣٢٧	١٣٥٨	١١.٤٢٨		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٦) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك

بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الأول (الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية).

جدول رقم (١٥٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	١٦٧٦٧	١٣٥٧			
بين المجموعات	٦١.٢٤٥	١	٦١.٢٤٥	٤.٩٧٥	غير دال
داخل المجموعات	١٦٧٠٦.٤٠٣	١٣٥٨	١٢.٣١١		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٧) - أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير).

جدول رقم (١٥٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٨٤٦١.٦٦٦	١٣٥٧			
بين المجموعات	٢٠٥.١٣٣	١	٢٠٥.١٣٣	٣٣.٧١٥	دال
داخل المجموعات	٨٢٥٦.٥٣٣	١٣٥٨	٦.٠٨٤		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٨) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك

واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة د . فواز مالح العنزي

بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الثالث (الكفاءة وزيادة الفعالية الإدارية).

جدول رقم (١٥٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كل،	٨٢٦٩.٢١٩	١٣٥٧			
بين المجموعات	٢٣٣.٠٨٨	١	٢٣٣.٠٨٨	٣٩.٣٦٠	دال
داخل المجموعات	٨٠٣٦.١٣٠	١٣٥٨	٥.٩٢٢		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥٩) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الرابع (النزاهة والمساءلة).

جدول رقم (١٦٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٦٤٧٥.٧٦٣	١٣٥٧			
بين المجموعات	٣٧.٢١٤	١	٣٧.٢١٤	٧.٨٤٣	دال
داخل المجموعات	٦٤٣٨.٥٤٩	١٣٥٨	٤.٧٤٥		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٦٠) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعا لنوع الجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن

تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد الخامس (عدم تعارض المصالح).
جدول رقم (١٦١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان الفرق بين الجنس " النوع " في الاستجابات على البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كلي	٥٥١٩.٧٤١	١٣٥٧			
بين المجموعات	١٠١.٦٠٨	١	١٠١.٦٠٨	٢٥.٤٤٨	دال
داخل المجموعات	٥٤١٨.١٣٣	١٣٥٨	٣.٩٩٣		

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٦١) - أنه توجد فروق دالة إحصائية في الاستجابات تبعاً لنوع للجنس " النوع " لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد تأثير للجنس " النوع " على استجابات أفراد العينة حول آرائهم الخاصة بعبارات البعد السادس (وعي الأطراف المعنية).

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن الخروج بعدد من النتائج والتي يتم استعراض أهمها على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بالمناطق التعليمية في أبعاد التمكين الوظيفي، لأن غالبية أفراد العينة يؤيدون الأسس التي يقوم عليها، ويُلاحظ أن الفروق على العبارات الخاصة بالمحور الأول مجملة كانت كلها دالة، وكانت معظمها لصالح (موافق)، مما يشير إلى الاتفاق على مجمل المحور الأول للتمكين الوظيفي من خلال تفسير استجابات أفراد العينة للنسب المئوية والتكرارات ونتائج (كا^٢).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام في أبعاد التمكين الوظيفي، لأن غالبية أفراد العينة

يؤيدون الأسس التي يقوم عليها، ويلاحظ أن الفروق على العبارات الخاصة بالمحور الأول، مجملة، كانت كلها دالة وكانت معظمها لصالح (موافق) و (موافق إلى حد ما) مما يشير إلى الاتفاق على مجمل أبعاد التمكين الوظيفي من خلال تفسير استجابات أفراد العينة للنسب المئوية والتكرارات ونتائج (كا^٢).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بالمناطق التعليمية من خلال تفسير استجابات أفراد العينة للنسب المئوية والتكرارات ونتائج(كا^٢) في أبعاد الإدارة الرشيدة.

• لا توجد فروق في الاستجابات على متغير الجنس (الذكور والإناث) في الأبعاد كلها إلا البعد "الخامس" من المحور الأول، وكل من البعدين " الأول والثاني " من المحور الثاني مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة سواء الذكور أو الإناث على هذه المحاور المتعلقة بتفسير نتائج محاور الدراسة لكل جزء منها من خلال استعراض تفسير نتائج تحليل اختبار " T-test " بشكل مجمل وذلك بالتطبيق على المناطق التعليمية والمدارس.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من حيث (النوع - المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (من حيث الدرجة الوظيفية) في أبعاد التمكين الوظيفي والإدارة الرشيدة بالمناطق التعليمية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من حيث (الدرجة الوظيفية ،النوع، سنوات الخبرة) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية (من حيث المؤهل الدراسي) في أبعاد التمكين الوظيفي والإدارة الرشيدة بمدارس التعليم الثانوي العام.

• أنه هناك اتفاق على أن النزاهة والشفافية وانسياب المعلومات ذات أهمية لتحسين الدافعية والتحفيز لدى العاملين، وعدم تعارض المصالح، بزيادة وعي الأطراف المعنية.

- تشير استجابات أفراد العينة إلى وجود فجوة بين الإدارة العليا بالمناطق التعليمية، والإدارة التنفيذية بالمدارس، تؤثر على عملية تطبيق التمكين على المستويات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام.
 - توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات أفراد العينة بين أبعاد التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية بالمناطق التعليمية وتحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس.
 - دلت استجابات أفراد العينة على أن هناك بعض مستويات الإدارة تحقق بعض أبعاد التمكين والإدارة الرشيدة، وقد يرجع ذلك إلى أنه يوجد بعض مستويات الإفصاح عن المعلومات والإحصاءات مما يسهم في اتخاذ القرار بصورة جيدة.
 - تعكس العلاقة الارتباطية أهمية متغير التمكين في تحقيق مبادئ الإدارة الرشيدة.
- تصور مقترح لتمكين القيادات الإدارية وتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت:**

الهدف من التصور:

- ١- يهدف التصور المقترح إلى تمكين المسؤولين عن إدارة العملية التربوية بالمناطق التعليمية من قبل الإدارة العليا بالوزارة، وتمكين المسؤولين عن إدارة المدارس من قبل المناطق التعليمية، من تطبيق أسس ومبادئ الإدارة الرشيدة.
- ٢- تمكين المسؤولين التنفيذيين والمعلمين من المشاركة في اتخاذ القرار، ووضع الخطط والسياسات والإجراءات التي تعنى بتطوير أدايم وزيادة فعاليتهم، وإكسابهم الكفايات اللازمة ومهارات تحقيق الإدارة الرشيدة بالمؤسسات التربوية.
- ٢- طرح إطار عام لتوعية العاملين بالمؤسسات التربوية بأهمية التمكين، والمعرفة بمتطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة.

منطلقات التصور المقترح:

من خلال دراسة واقع التمكين ودرجة تطبيقه بالمناطق التعليمية ومدارس التعليم الثانوي العام، وانطلاقاً من التوجه نحو طرح إستراتيجية لتطبيق الإدارة الرشيدة فإن ذلك من خلال :

- ١- أن الإدارة الرشيدة تهدف إلى عملية الإصلاح الشامل لكافة مكونات المنظومة التربوية على مستوى المناطق التعليمية، والمدارس التابعة لها.
- ٢- المشاركة في وضع سياسات واضحة في توزيع المهام والمسئوليات، وسياسات تحدد نظم الحوافز والمكافآت، والمشاركة في الخطط الموضوعة للمؤسسة التربوية سواء كانت خطط قصيرة المدى أو طويلة المدى.
- ٣- تمكين المسؤولين التنفيذيين من المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- ٤- تطوير نظم وآليات العمل الإداري والفني، وتمكين المؤسسات التربوية من تحقيق رسالتها على أكمل وجه.
- ٥- التمكين يؤدي إلى تشجيع المؤسسات التربوية على التطوير، والتحسين المستمر من خلال التقويم الذاتي، والتدريب المستمر.

مرتكزات التصور المقترح:

- تعتمد مرتكزات التصور المقترح والتي يمكن رؤيتها من خلال المؤشرات الآتية:
- ١- تحسين الوظائف للوحدات والأقسام بالمناطق التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة مزاولة الأعمال، ومسميات الوظائف، ومدى ملاءمتها، لتحقيق الإدارة الرشيدة.
 - ٢- إجراء عملية تقويم تستند على معطيات واقعية، وفي ظل النزاهة والشفافية.
 - ٣- إعادة النظر في الإجراءات الإدارية في ظل التحديات العالمية التي تفرض تكوين إطار فكري جديد للتعامل بكفاءة مع الواقع، والتفاعل مع التغيرات المستقبلية، مما يتطلب تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية.

مبررات التصور المقترح:

يستمد التصور المقترح مبرراته من خلال:

١. سرعة تطور علوم الإدارة.
٢. الانفجار المعرفي، والتطور المتسارع للتقانات الحديثة.
٣. التجدد الدائم في أدوار القيادات الإدارية مما يستلزم تمكينهم لسرعة اتخاذ القرار المناسب.
٤. التحديث التشريعي المتواصل، مع تغير القيادات السياسية على مستوى الوزارة.
٥. سيادة الأساليب الحديثة في قيادة الموارد البشرية، مما يتطلب تنميتهم بشكل مستمر وسريع.

آليات التصور المقترح:

- ١- إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- ٢- تمكين المسؤولين على المستويات التنفيذية من تأدية المهام والواجبات في ضوء مبادئ الإدارة الرشيدة.
- ٣- تبسيط الإجراءات، وتطوير آليات العمل، ورفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين.
- ٤- تحقيق الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات وتبادلها مع الجهات المعنية بالشئون التربوية.
- ٥- زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية، باستخدام أساليب التقليد والمحاكاة.
- ٦- العمل على بناء الثقة "التأثير" لتقبل التمكين من كافة الأطراف المعنية.
- ٦- تحقيق الاستقلالية في ممارسة العمليات الإدارية، وتنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية، وتطبيق اللامركزية الإدارية.
- ٧- إتاحة الفرصة للعاملين في الإدارات الوسطى من المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار على المستوى التنفيذي.

- ٨- كسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.
- ٩- الشفافية في عملية الاتصال داخل المنظمة كعنصر هام لبناء الثقة بين المستويات الإدارية.
- ١٠- نشر ثقافة مفهوم التمكين بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والمؤسسات ذات الصلة من أصحاب المصالح.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية - التي تطابقت في نتائجها مع العديد من الدراسات السابقة - والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة الرشيدة:
- ١- إنشاء وحدة للسياسات تختص بوضع السياسات والخطط المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيدة.
 - ٢- وضع إستراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الرشيدة وتمكين العاملين بالمستويات التنفيذية من وضع الخطط والمشاركة في صنع القرار مع القيادة العليا.
 - ٣- تدريب العاملين بالمؤسسات التربوية وربط التدريب بمعدلات قياس الكفاءة المؤهلة للترقية عبر التنسيق بين المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
 - ٤- تخصيص مركز يكون همزة الوصل بين المؤسسات التربوية والمؤسسات المهتمة بالتمكين الإداري، يعمل على تيسير الاتصال وانسياب المعلومات.
 - ٥- توفير مناخ تنظيمي يسهم في تطبيق مفهوم التمكين، على المستويات التنفيذية.
 - ٦- إيجاد هياكل تنظيمية مرنة والعمل على تغيير الهرم التنظيمي الهيراركي، وإيجاد إدارة رشيدة تؤمن بتفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات.
 - ٧- تبني المؤسسات التعليمية برامج وعمليات تدعيم التعلم والتطوير لدى جميع العاملين، لتعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي، بتشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية.

- ٨- وضع برنامج للمكافآت والتقدير، يتلاءم مع اتجاهات وأهداف المؤسسات التربوية والمؤسسات المعنية بالشئون التربوية.
- ٩- ممارسة مبادئ الإدارة الرشيدة وتعزيز النزاهة والشفافية، وخروج القيادات العليا إلى الميدان ومتابعة متطلبات العاملين وعقد لقاءات دورية تجمعهم، بهدف تبادل المعلومات والمقترحات.
- ١٠- التوسع في إجراء دراسات عن الإدارة الرشيدة في المؤسسات التربوية، ونقل خبرات الدول الأخرى التي تتناول الإدارة الرشيدة والتمكين الإداري والوظيفي.
- ١١- سن القوانين والتشريعات التي تعتمد مبدأ المحاسبية والمساءلة، واعتماد مكافأة للإجادة ومحاسبة المخطئ، والإعلان عن الإجراءات الإدارية والمالية في إشارة إلى تطبيق الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات والتقارير.

مراجع الدراسة

أولاً - المراجع العربية:

-احمد إبراهيم احمد و آخرون،(٢٠١١). التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ببنها، العدد(٨٧)، يوليو(ج ٢).

- احمد فتحى ابو كريم،(٢٠١٢). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض ، رسالة التربية وعلم النفس، عدد(١٣٨) الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن)، الرياض.

- أحمد عودة (١٩٩٨). القياس والتقويم في العملية التدريسية ، ط٢، دار الأمل للنشر والتوزيع - الأردن.

- أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود،(٢٠١٠). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والعشرون، العدد السابع.

-ياسر فتحى الهنداوى المهدي،(٢٠٠٧). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، العدد الواحد والثلاثون ، الجزء الثاني.

--عادل رزق،(٢٠٠٨). الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو (الحوكمة) ، الملتقى العربى الثاني الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالى، ورشة عمل تقييم أداء الإدارات الحكومية من أجل التغيير والإصلاح، الفترة من ٤-٨ مايو ٢٠٠٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- عصام نجيب الفقهاء، (٢٠١٠). حوكمة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز، المؤتمر العربى الثالث، بالفترة من ٩ - ١١ يناير ٢٠١٠، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- غادة مصطفى لبيب، (٢٠١٢). بناء القدرات البشرية والمؤسسية للحكم الرشيد، المؤتمر السنوى العام الثاني عشر " الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات " بالفترة من ٨ - ١٠ سبتمبر ٢٠١٢، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز، (٢٠٠٣). (القاهرة : مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم).
- ل . ر . جاي، ١٩٩٣: مهارات البحث التربوى - تعريب جابر عبد الحميد جابر، دار النهضة العربية، القاهرة.
- محمد يوسف المسيليم، (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادى المناطق التعليمية، المجلة التربوية، العدد (١٠٣)، الجزء الثاني.
- محمد زرقون، عرابية الحاج، (٢٠١٣). التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجى في العمل والتطوير المؤسسى بالفترة من ١٢-١٣ مارس ٢٠١٣، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- محفوظ أحمد جودة، (٢٠٠٨). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالى، المؤتمر السنوى التاسع الإبداع والتجديد في الإدارة (الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة) في الفترة من ٩-١١/١١/٢٠٠٨، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

-محمد السعيد محمد طلائع،(٢٠١١).الدور الاستراتيجي للحكومة الالكترونية في اعادة هيكلة المدارس التجريبية للغات، تحديات الشعوب العربية والتعلم الالكتروني "مجتمعات التعلم التفاعلية" المؤتمر العلمى السابع للجمعية العربية لتكنولوجيا التربية (الجزء الثاني) في الفترة من ٢٧-٢٨/٧/٢٠١١، بالتعاون مع معهد الدراسات التربوية - جامعة القاهرة، القاهرة.

-صلاح محمد الغزالي،(٢٠١٠). الحكم الصالح - الطريق إلى التنمية، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت ، اليرموك.

--مطلق عشوى العنزي ، (٢٠١٢). أثر مساعلة البرلمان الكويتى على أداء الإدارة التربوية من خلال الاستجابات المقدمة لوزراء التربية والتعليم العالى بدولة الكويت (دراسة حالة) مجلة الطفولة والتربية، العدد العاشر (الجزء الثاني)، السنة الرابعة. ك. لوفيل، و ك . س. لوسون ، (١٩٩٦). حتى نفهم البحث التربوى ، ترجمة: إبراهيم عميره ، دارة المعارف ، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Aras, Guler & David Crowther,(2008)."Governance and Sustainability, Management Decision, vol. 46, No. 3.
- Bowen, D.E. and Lawler, E,(1995). Empowering Service Employees, Sloan Management Review.
- Downes, Meredith and Gail S. Russ,(2005)."Antecedents and Consequences of Failed Governance: The Enron Example", Corporate Governance, Vol. 5, No. 5.
- Lee , Y .& Lazarus , H, (1993) . The Empowerment process in a Giant Korean conglomerate : Empowerment in Organizations Journal , V 1 : 3.

- Nancy Foy ,(1994). Empowering People at Work " , USA , Gower publisherid
- Pastor , Joan , Empowerment ,(1996) . what it is and what it is not , Empowerment in Organizations Journal, vol.4 , issue 2.
- Quinn , R.E , and Spreitzer , G.M ,(1997). " The Road to Empowerment : Seven questions every leader should consider " , Organizational Dynamics Review.
- Sherine Fathy , El-Fekey, (2005) . The Impact of Organizational variable on Employee Empowerment in Service Organizations an Empirical study on International Hotels in Egypt (PhD, dissertation Faculty of Commerce , Ain Shams University ,Egypt.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W.A.,(2004). Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. Academy of Management Journal, 47(3).
- Sarminah Samad., (2007). "Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality" International Review of Business Research Papers. 3(4). October.
- Thomas, K. W., and Velthouse, B.A,(1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review.
- Walker,J , A (1998). New Mandate for Human Resource : Harvard Business .