

واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض

إعداد

أ/ غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي
ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (١٠٦)، وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (٥٥).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً؛ حيث حصلت خمسة أبعاد للتمكين على مستويات مرتفعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها على النحو التالي: الكفاءة الذاتية، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، النمو المهني، أما بعد الحوافز فحصل على مستوى متوسط. وحصلت معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة من أبرزها: ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الأهلي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي في بُعد الكفاءة الذاتية لصالح (مديرة المدرسة)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح (مشرفة الإدارة المدرسية). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير جهة التعيين في بُعد الحوافز لصالح من جهة تعيينهن (وزارة التعليم)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح من جهة تعيينهن (مالك المدرسة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في بُعد الحوافز لصالح من خبرتهن (عشر سنوات فأكثر). وحصلت مقترحات تطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة جداً، من أبرزها: توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.

قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: توحيد جهة المتابعة والإشراف على المدارس الأهلية، سن الأنظمة والتشريعات التي تحفظ حقوق مديرات المدارس الأهلية.

الكلمات المفتاحية: (التمكين الإداري، مديرة المدرسة)

Abstract

Title of the Study: The reality of the administrative empowerment of

women principals of private secondary schools in Riyadh.

The study aimed to identify on the administrative empowerment level for national secondary directors in Al Riyadh City through view of supervisors & directors of school management and detection of administrative empowerment obstacles to present suitable suggestions to develop the administrative empowerment. So their study was depended on a descriptive method and consists of all national secondary directors who were (106) and all supervisors of school management in education offices so their number (55) .

The most important results from this study:

- 1- **Getting the administrative empowerment level of national secondary directors in Al Riyadh City on a high average generally (3.54) where five dimensions of the empowerment got on a high grades in descending order as per its averages as the following: Self-efficacy, contact and inspection the information, work team, Authority delegation, career growth. While it had a medium level after the incentives.**
- 2- **Getting the obstacles of administrative empowerment of national secondary directors in Al Riyadh City on a high average generally (3.47), most notably: Duplication of the following up between school administration and the management of national education.**
- 3- **There are differences have a statistical semantics in the semantic (0.05) between average of study' vocabularies responses due to the current work changing in administrative empowerment level by the absence of self-efficacy for school mistresses and administrative empowerment obstacles which referring to school administration supervisor.**
- 4- **There are differences have a statistical semantics in the semantic (0.05) between average of school mistresses responses due to change the assignment side in administrative empowerment level by missing the incentives for their assignment side (Ministry of Education) and administrative empowerment obstacles for employees who assigned by the owner of school.**
- 5- **There are differences have a statistical semantics in the semantic (0.05) between average of study' vocabularies responses attributed to change number of experience years in school management about administrative empowerment level for employees who have experience more than 10 years.**

6- **Getting the proposals to develop the administrative empowerment for national secondary mistresses on average is very high generally (4.39) most notably: provide job security for school mistresses.**

The study presented many of important recommendations:

- 1- **Unifying the follow up & supervision party in national schools.**
- 2- **Issue rules & conditions that preserve the rights of mistresses in national schools.**

المقدمة:

يشهد العالم مع بداية الألفية الثالثة موجة من التحديات والتغيرات، نتيجة التطور المعرفي والاقتصادي والتكنولوجي؛ مما دفع المنظمات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة واستراتيجيات تركز على الثروة البشرية على اعتبار أنها أهم مورد فيها، ولتكون قادرة على مواجهة تحدياتها ذاتياً.

وقد اتجهت معظم دول العالم إلى إصلاح نظمها التعليمية والإدارية ضمن سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات جميع عناصر العملية التعليمية، ويعتبر العنصر البشري في حركات الإصلاح والتجديد التربوي عاملاً حاسماً في تحديد مسار هذه الحركات وتمكينها من بلوغ أهدافها، (الخطيب، ٢٠٠٦م، ص ١٦٥).

وتعد الإدارة المدرسية حجر الزاوية في نجاح العمل المدرسي، ويتوقف نجاحها على كفاءة العنصر البشري، وبما أن المديرية هي محور العملية الإدارية، لذا لا بد من الاهتمام بها؛ إذ لم يعد دورها منحصراً في إدارة الشؤون المدرسية بل أصبح لها دوراً حيوياً بكل عناصر المنظومة المدرسية.

وقد برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبُعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة، (ملحم، ٢٠٠٦م، ص ٣).

ويرى الزامل (٢٠١٣م، ص ٢) أن من الضرورة بمكان أن تسعى الإدارة التعليمية إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، ومنها التمكين الإداري وتوظيفه بحيث ينعكس على أداء مديرة المدرسة ودورها، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وأكد حسين (٢٠٠٩م، ص ٣٩) على أن التمكين الإداري يعد قضية من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي.

وفي ظل توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير نظم التعليم، جاء من ضمن أهداف خطة التنمية التاسعة (١٤٣١-١٤٣٥هـ) تشجيع نمو التعليم الأهلي، (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ). وبادرت وزارة التعليم بالاهتمام بإدارة المدرسة الأهلية لما تشكله في توجيهها لعمليتي التربية والتعليم من مسؤوليات جسام تضمن سلامة الخدمة المقدمة لأفراد المجتمع، وأبدت الوزارة في خطتها العشرية (١٤٢٥-١٤٣٥هـ) اهتماماً ملحوظاً بتطوير نظم الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية للنهوض بالتعليم ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي، حيث تبنت أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية؛ لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال: توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإعطاء المزيد من الصلاحيات، والحد من المركزية، وتطوير نظم تدريب العاملين فيها تربوياً وإدارياً، (وزارة التعليم، ١٤٢٥هـ، ص ١٦).

مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية مواقف ومشكلات متعددة، تختلف باختلاف حجم المدرسة، وموقعها الجغرافي، والمرحلة التعليمية، إلا أن المرحلة الثانوية تكاد تكون أكثر تعقيداً عن غيرها حيث لها طبيعتها الخاصة من حيث عمر الطالبات وخصائص نموهن، وأيضاً بسبب موقعها كهمزة وصل بين مرحلتَي التعليم الأساسي والجامعي، (العتيبي، ١٤٣٤هـ، ص ٣).

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن دور مديرة المدرسة الثانوية سيكون مختلفاً تماماً في القرن الحادي والعشرون لأنها ستواجه مشكلات عديدة تحتاج إلى أساليب وطرق جديدة تعطيها الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات، (الصالح، ١٤٣٢هـ، ص ٣).

وتؤكد دراسة الدوسري (٢٠٠٧م، ص ١٩١) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحد من قيامها بالدور المنشود في تحقيق أهداف وسياسات التعليم، فضلاً عن قدرتها على قيادة عمليات التغيير والإصلاح المدرسي ومن بين تلك المشكلات: عدم وجود صلاحيات كافية لمديرات المدارس تمكنهن من تسيير شؤون مدارسهن بمرونة، وعدم إشراكهن في صنع القرارات التربوية، وقلة الدورات التدريبية، وضعف الحوافز المقدمة لهن، كما أن سيطرة أسلوب المركزية على مختلف شؤون العمل المدرسي يؤدي إلى عدم تمكين مديرات المدارس من أداء أعمالهن واتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي إلى تأخر تنفيذها.

وأشارت دراسة المالكي (٢٠١١م، ص ١٣٥) إلى وجود عدد من العوائق التنظيمية التي تحول دون قيام مديرات المدارس الأهلية بمسؤولياتهن على الوجه المطلوب ومنها: قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرة، وكثرة تدخل المالك في شؤون المدرسة، وتداخل السلطة

بين المديرية والمالك في توجيه العناصر الإدارية، وقلة الحوافر المادية والمعنوية الممنوحة من قبل إدارة التعليم وملاك المدارس.

وفي ظل ما تشهده وزارة التعليم من توسع في التعليم الأهلي، نلاحظ زيادة في عدد المدارس الثانوية الأهلية للبنات بنسبة ٩٤,٦%، إذ تضاعفت الأعداد من (٢٠) مدرسة عام ١٤١١ هـ إلى (٣٦٩) مدرسة عام ١٤٣٥ هـ، (وزارة التعليم، ١٤٣٦ هـ). مما يدعو إلى الاهتمام بإدارة المدرسة الأهلية، وإعداد القيادات الكفاء لها، وإعطاء المديرات الصلاحيات الكافية، ومنحهن الحرية في كيفية أداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية أو ملاك المدارس، وتأهيلهن وتقديم الحوافر لهن، لرفع مستوى أداء العمل المدرسي وجودته، وهذا ما يؤكد على أهمية تطبيق مدخل التمكين الإداري للمديرات.

ويرى الجهني (٢٠١١م) إن التمكين الإداري يحقق العديد من المزايا منها: شعور مديرات المدارس بأهميتهن وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهن، وارتفاع درجة الولاء التنظيمي، والسرعة والدقة في اتخاذ القرارات، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، ودفع مديرات المدارس نحو مواصلة التعلم وتطوير الذات بشكل مستمر، وتحفيز ظهور المبادرات المدرسية المبدعة.

ولقد أظهرت العديد من الأدبيات أهمية مفهوم التمكين وارتباطه بمفاهيم الجودة الشاملة، والإدارة الذاتية، والإصلاح الإداري، وقضايا الهندرة، وجميعها من أولويات اهتمام الإدارة التربوية، (الشقاوي، ١٤٢٣ هـ، ص ٨).

وانطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم التي تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادة المدرسية في عملية تطوير التعليم، والتوجه نحو اللامركزية فقد تم منح مديري ومديرات مدارس التعليم العام مزيداً من الصلاحيات الجديدة، بناء على قرار سمو وزير التعليم رقم (٣٢١٥٥٥٢١/ق)، وتاريخ (٢٦/٢/١٤٣٢ هـ).

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية؟
٢. ما معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقاته، تُعزى إلى المتغيرات التالية: (العمل الحالي، وجهة التعيين، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟
٤. ما المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية.
٢. الكشف عن معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية.
٣. تقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي يتناول التمكين الإداري، وهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة خصوصاً في المؤسسات التربوية التي تسعى لتبني استراتيجيات مهتمة بالفرد والمؤسسة.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من حرص وزارة التعليم على تعزيز دور القيادة المدرسية، والتوجه نحو اللامركزية من خلال منح مديرات المدارس حزمة من الصلاحيات الجديدة.
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت التمكين الإداري في التعليم الأهلي، لذا تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة التربوية في مجال التمكين.
- تفتح هذه الدراسة - بإذن الله- آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري من خلال توصياتها بموضوعات البحث المرتبطة.

الأهمية العملية:

- تقدم هذه الدراسة - بإذن الله- معلومات دقيقة وحديثة عن الواقع الفعلي لمستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية ومعوقاته، وهذا

الأمر من شأنه مساعدة المسؤولين وصنّاع القرار في وزارة التعليم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

- تسهم هذه الدراسة - بإذن الله- في تقديم المقترحات الإجرائية لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية ومعوقاته، والمقترحات المناسبة لتطويره.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية الأهلية، ومشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الثانوية الأهلية، ومكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

• التمكين الإداري:

يُعرف إبراهيم، والعضايلة، والعمرى (٢٠٠٨م، ص ١٥) التمكين الإداري بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

تُعرف الأحمدى وأبو خضير (٢٠٠٩م، ص ٥٢٣) التمكين الإداري بأنه "حالة ذهنية مستمدة من إدراك القائد الإداري لقيمة العمل الذي يقوم به، وثقته بإمكاناته المعرفية ومهاراته الإدارية واستقلاليته المهنية، وحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل، وبقدرته على تحديد توجهات المنظمة والتأثير في مسيرتها ونتائج أدائها".

وتُعرف الباحثة إجرائياً بأنه: منح مديرات المدارس الثانوية الأهلية صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة، والحرية في كيفية تنفيذ الأعمال، والسماح بالاتصال ومشاركة المعلومات مع المستويات الإدارية العليا، وبناء فرق العمل، وتوفير فرص النمو المهني، والحوافز، وإدراك المديرات لكفاءتهن الذاتية مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية.

• مديرة المدرسة:

عرّفت الوكالة المساعدة لشؤون الطالبات والاختبارات (١٤٢٥هـ، ص ١٥) مديرة المدرسة بأنها: "المسئولة الأولى في مدرستها، وهي المشرفة على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: القائدة التربوية في المدرسة الثانوية الأهلية، المكلفة من قبل وزارة التعليم أو من مالك المدرسة، وتتوافر فيها السمات اللازمة لقيادة العملية الإدارية والتعليمية، وتشرف على كافة شؤون المدرسة، في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق سياسة وزارة التعليم.

الإطار المفاهيمي:

مفهوم التمكين الإداري:

● لغة:

ورد في لسان العرب، في مادة مكن: تَمَكَّنَ من الشيء واستَمَكَّنَ أي ظَفَرَ، ويقال: أن فلان لذو مَكْنَةٍ من السلطان أي تَمَكَّنَ، (ابن منظور، ١٤١٤هـ، ص ٤١٢). وقد ورد في المعجم الوسيط في مادة مكن: مَكَّنَ فلان عند الناس مكانة أي عظم عندهم، ومَكَّنَ له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، والمكنة تعني القدرة والاستطاعة والقوة والشدة، (مصطفى، والزيات، وعبد القادر، والنجار، ١٤٢٥هـ، ص ٨١١).

ويتضح مما سبق أن مفهوم التمكين في المعاجم العربية ورد بمعانٍ متقاربة تتمحور حول القدرة والقوة على الشيء والظفر به، والسلطان وعلو الشأن، وبلوغ الشخص المكانة نتيجة القوة والقدرة التي زُوِدَ بها.

● اصطلاحاً:

من خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات التربوية والرسائل والأبحاث العلمية، لوحظ عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين على المفهوم، وذلك لاختلاف وجهات النظر حول مداخل التمكين وأبعاده، وفيما يلي بعضاً من هذه المفاهيم:

يُعرّف القريوتي والعنزي (٢٠٠٦م، ص ٢٨٧) التمكين الإداري بأنه "الشعور لدى الموظف بأن لديه القدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، الأمر الذي يقوّي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل".

تُعرّف الأحمدى وأبو خضير (٢٠٠٩م، ص ٥٢٣) التمكين الإداري بأنه "حالة ذهنية مستمدة من إدراك القائد الإداري لقيمة العمل الذي يقوم به، وثقته بإمكاناته المعرفية

ومهاراته الإدارية واستقلاليته المهنية، وحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل، وبقدرته على تحديد توجهات المنظمة والتأثير في مسيرتها ونتائج أداؤها".

ويُعرّف الرشودي (٢٠٠٩م، ص ١٠) التمكين الإداري بأنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

ويرى جلاب (٢٠١١م، ص ٤٤٧) أن التمكين الإداري "يمثل مدخلاً لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية".

ويُعرّفه العطار (٢٠١٢م، ص ١٠) بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر؛ لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع".

ومن خلال المفاهيم الواردة يظهر نوع من التباين في آراء الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري فبعض المفاهيم تناولت التمكين من مدخل تنظيمي، والبعض الآخر تناول التمكين من مدخل نفسي، ولم يدمج بين المدخلين. كما أن بعض المفاهيم التي تناولت التمكين من مدخل تنظيمي أغفلت أبعاداً مهمة كالحوافز، وفرق العمل، والاتصال وتدفق المعلومات، إذ أن عملية التمكين أبعد من تفويض السلطة للموظف، حيث تشمل دائرة أوسع تضم النمو المهني، وفتح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، والسماح بمشاركة المعلومات، وتقديم الحوافز، وبناء فرق العمل، وإدراك الموظف لكفاءته الذاتية.

ويمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والحرية في كيفية تنفيذ أعمالهم، والسماح بالاتصال ومشاركة المعلومات مع المستويات الإدارية العليا، وبناء فرق العمل، وتوفير فرص النمو المهني والحوافز، وإدراك العاملين لكفاءتهم الذاتية مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

مبشرات التمكين الإداري:

يرى أفندي (٢٠٠٣م، ص ٢٥) أن من أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني استراتيجية التمكين هي:

١. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

٢. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، مما يساعد على تقليل التكاليف التشغيلية.

٣. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.

٤. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن التمكين الإداري لمديرات المدارس أصبح أمراً ضرورياً في ظل ما يشهده التعليم من تغيرات وتطورات متسارعة، ولمواكبة التجديدات التربوية لابد من تمكين القيادات المدرسية، لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم وتحقيق الأهداف التربوية.

فوائد التمكين الإداري:

يرى كل من ملحم (٢٠٠٦م، ص ١٢٠-١٢٥)، والمعاني (٢٠١٠م، ص ١٤١)، والمهيرات (٢٠١٠م، ص ٣٨-٣٩)، والفاضل (٢٠١١م، ص ٢٦)، والبغدادي والحدراوي (٢٠١٣م، ص ١٥٨) أن التمكين الإداري يحقق فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين وهي:

- على مستوى المنظمة: تحسين الجودة والإنتاجية للمنظمة، وزيادة ولاء والتزام العاملين للمنظمة، وانتشار روح التعاون في المنظمة، وزيادة فاعلية الاتصالات، وزيادة الاحترام والثقة بين وحدات العمل، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق مكانة متميزة، وإعطاء المنظمة قدرة أكبر على التطوير والتجديد.
- على مستوى العاملين: تنمية الشعور بالمسؤولية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة الثقة بالنفس، ورفع مستوى المشاركة الفاعلة، ورفع مقاومة العاملين لضغوط العمل، واكتساب العاملين لمعارف ومهارات جديدة، وإشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات.

وترى الباحثة أن تطبيق التمكين الإداري سيعمل على رفع كفاءة أداء العاملين، مما يجعلهم أكثر استعداداً للقيام بالمبادرات الإبداعية، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل، وأكثر إبداعاً في حل المشكلات التي تواجههم.

مداخل التمكين الإداري:

ويرى المعاني (٢٠٠٨م، ص ٣٣)، والبغدادي والحدراوي (٢٠١٣م، ص ١٤١)، وجلاب والحسيني (٢٠١٣م، ص ٣٧) أن مداخل التمكين الإداري تتمثل في:

- المدخل التنظيمي: ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، وفي هذا النوع يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين.
- المدخل النفسي: ويستند على النظريات النفسية الاجتماعية، من خلال افتراض أساس هو أن التمكين يدرك من قبل الأفراد العاملين.
- المدخل العملي: ويركز على العلاقة بين المستلزمات التنظيمية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

وترى الباحثة أن المدخل العملي متكامل لتمكين العاملين، فالمدخل التنظيمي يركز على الجوانب التنظيمية والمتمثلة في إعطاء السلطة للعاملين، والمدخل النفسي يركز على الجانب الفردي الذي يهتم بدافعية الفرد الداخلية، وكلا المدخلين يؤيدان دوراً مهماً في عملية التمكين، كما أن كل واحد منهما منفرداً يعتبر قاصراً عن تحديد المفهوم.

أبعاد التمكين الإداري:

تعددت أبعاد التمكين الإداري تبعاً لتعدد وجهات نظر الباحثين، وهي كالاتي:
يرى سبيكتور Spector أن للتمكين الإداري بُعدين رئيسيين، وهما: (الدعدي، ٢٠١١م، ص ٢٢)

- البُعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.
- البُعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

بينما يرى ثوماس وفلتهاوس Thomas and Velthouse أن للتمكين الإداري أربعة أبعاد رئيسية هي: (الدويش، ٢٠١٢م، ص ١٨)

- الكفاءة الذاتية: وتعني مقدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً في القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.
- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية الممنوحة للفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

وترى الباحثة أن أبعاد سبكتور تناولت التمكين من مدخل تنظيمي، بينما أبعاد ثوماس وفتهاوس تناولت التمكين من مدخل نفسي، والتمكين الإداري لا يقتصر على أحد المدخلين فهو ليس مجرد تفويض سلطة وتدريب على مهام ومهارات معينة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في العاملين، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم؛ لذا لا بد من الدمج بين المدخلين لنجاح التمكين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة الحالية تبنت المدخل العملي وتناولت بعض الأبعاد التي وردت في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري كدراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة العمري (٢٠١١م)، ودراسة العمري وكمال (٢٠١١م)، ودراسة الراداي (٢٠١٢م)، ودراسة بابطين (٢٠١٣م)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، ودراسة الزاملي (٢٠١٣م)، بما ينسجم مع طبيعة الدور الذي تقوم به مديرة المدرسة الثانوية الأهلية، ويمكن تحديدها كالاتي:

• تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة يعني أن يقوم الرئيس بإعطاء مرؤوسيه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود بالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، (عريبات، ٢٠٠٨م، ص١٤٦).

وفي التمكين الإداري يفترض أن تتم عملية تفويض السلطات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، وهو ما يتطلب التوسع في تفويض السلطة كي تتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف، وحرية التصرف واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة، (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٠٠٩م، ص٢٤٠).

ويرى الزاملي (٢٠١٣م، ص٢٤) أنه ينبغي منح مديرات المدارس الصلاحيات اللازمة لممارسة عملهن بيسر، دون الحاجة إلى الإجراءات الروتينية التي تحد من فعالية إدارتهن.

• الاتصال وتدفق المعلومات:

يتمثل بُعد الاتصال وتدفق المعلومات في حصول الموظفين على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تتعلق بسير أعمالهم، وكذلك إمكانية الوصول إلى معلومات عن غايات المنظمة وأهدافها، حيث أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي

للأفراد عن طريق منحهم الثقة، (عبد الأمير وحسين، ٢٠٠٨م، ص ٥٣؛ الدويش، ٢٠١٢م، ص ٣٧).

ويرى الزالملي (٢٠١٣م، ص ٢٤) إن الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات هو المفتاح الأساسي للتمكين، وحتى تكون مديرة المدرسة ممكنة فلا بد من حصولها على المعلومات التي تمكنها من تحمل مسؤولياتها على أكمل وجه، مما يتطلب توظيف التقنية الحديثة لتبادل المعلومات بين مديرات المدارس والإدارة التعليمية على وجه الدقة والسرعة.

• النمو المهني:

ويُقصد به الجهد المنظم المخطط من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل بناء، (صالح، ٢٠١١م، ص ١٣).

ويرى الطراونة (٢٠٠٦م، ص ٤٨) أن التدريب يعمل على حل مشاكل العمل، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة، كما يعمل على التطوير الذاتي للأفراد.

ويرى الزالملي (٢٠١٣م، ص ٢٥) أن الغرض من النمو المهني لمديرات المدارس هو الاستثمار الأمثل لدورهن، وهذا يتطلب تزويدهن بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير قدراتهن، وتأهيلهن للقيام بمهامهن بقدر عالٍ من الكفاءة.

• الحوافز:

عرّف المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩م، ص ٢٣٦) الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل".

ويرى الزالملي (٢٠١٣م، ص ٢٥) إن توفير العوامل التي تحرك قدرات مديرات المدارس، ومنحهن المكافآت المادية والمعنوية هو أحد العناوين الرئيسية لترسيخ وتدعيم بيئة التمكين.

وقد أظهرت دراسة درويش (٢٠١١م، ص ٣٣) وجود علاقة وثيقة بين الحوافز وإحداث التغيير في المؤسسات، حيث إن الحوافز تمثل أهمية كبيرة لدعم عملية التغيير التي يتطلبها العمل.

• فرق العمل:

عرّفت سيدام (١٤٢٩هـ، ص ٢٨) فرق العمل بأنها "مجموعة من الأفراد يجمع بينهم هدف مشترك، ويشعر كل منهم بانتماء للجماعة، وتوجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة، ويشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق".

ولفرق العمل فوائد منها: خلق بيئة عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، وتحقيق تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء، وتحسين مستوى ونوعية القرارات، وتعدّ فرق العمل أكثر فعالية من الأفراد بما تتمتع به من موارد أكثر ومهارات متنوعة، وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، (أفندي، ٢٠٠٣م، ص ٤٥).

ويرى الزاملي (٢٠١٣م، ص ٢٥) أن فرق عمل مديرات المدارس يجب أن تتمتع بالصلاحيات اللازمة لتسيير أمورهن وبأقل قدر من الإجراءات الروتينية.

• الكفاءة الذاتية:

عرّف سبريتزير Spreitzer الكفاءة الذاتية بأنها "اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بمهارة عالية"، (ملحم، ٢٠٠٦م، ص ٣١).

ويرى حسين (٢٠٠٩م، ص ٦٥) أن الكفاءة الذاتية من الأمور التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على العملية التعليمية داخل المدرسة، وتظهر في قوة اعتقاد مديرات المدارس بامتلاكهن المهارة والقدرة لأداء أعمالهن، وإحساسهن بكفاءتهن في بناء البرامج الفعالة في المدرسة.

معوقات تطبيق التمكين الإداري:

تواجه المنظمات العديد من المعوقات والتحديات التي تحول بينها وبين تطبيق التمكين الإداري، وأهم تلك المعوقات كما وردت عند القثامي (٢٠٠٩م، ص ٢٤)، والمعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩م، ص ٢٤١)، والمهيرات (٢٠١٠م، ص ٤٥)، وصلاح (٢٠١١م، ص ٣١٧-٣١٨)، والنفيسة (٢٠١١م، ص ٣٣)، والردادي (٢٠١٢م، ص ٢١) هي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز.
- غياب الأمن الوظيفي.
- عدم فاعلية فرق العمل.
- ضعف الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين.
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على العاملين.

• عدم توفر المعلومات الكافية لأداء العمل واتخاذ القرارات.

وترى الباحثة على المنظمات التي تسعى لتطبيق استراتيجيات التمكين الإداري أن تعمل جاهدة على إزالة تلك المعوقات، وتهيئ البيئة الملائمة للتطبيق، إذ أن نجاح أو فشل التمكين يعتمد بشكل أساسي على مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

مديرات المدارس الأهلية:

مفهوم مديرة المدرسة:

عزفت الوكالة المساعدة لشؤون الطالبات والاختبارات (١٤٢٥هـ، ص ١٥) مديرة المدرسة بأنها: "المسئولة الأولى في مدرستها، وهي المشرفة على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية".

وتعرف الباحثة مديرة المدرسة الأهلية بأنها "القائدة التربوية في المدرسة الأهلية، المكلفة من قبل وزارة التعليم أو من مالك المدرسة، وتتوافر فيها السمات اللازمة لقيادة العملية الإدارية والتعليمية، وتشرف على كافة شؤون المدرسة، في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق سياسة وزارة التعليم".

المعارف والمهارات اللازمة لمديرة المدرسة:

أ. المعارف اللازمة لمديرة المدرسة:

حدد الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام المعارف اللازمة لمديرة المدرسة ومن أبرزها: المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عملها، والمعرفة بأهداف المرحلة التعليمية التي تعمل بها، والاتجاهات الحديثة بنظريات التعليم والتعلم والقيادة المدرسية، وأساليب وطرق الشراكة المجتمعية، والنواحي المالية والإدارية، (وزارة التعليم، ١٤٣٥هـ، ص ٥٥).

ب. المهارات اللازمة لمديرة المدرسة:

هناك مجموعة من المهارات اللازم توفرها في مديرة المدرسة، حتى تتمكن من القيام بمسؤولياتها على الوجه الصحيح، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مهارات كالاتي:

• المهارات الفنية: وتعني المهارات التي تتعلق بالأساليب والطرق التي تستخدمها مديرة المدرسة في ممارسة عملها والقيام بمسؤولياتها، ومعالجتها للمواقف التي تواجهها بأسلوب تربوي، (عابدين، ٢٠١٢م، ص ٩٢).

ومن أهم المهارات الفنية ما يلي: التخطيط، وتفويض السلطة، وتنمية العاملين مهنيًا، والتعامل مع التقنية الحديثة، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الصراع، وإدارة ضغوط العمل، وإدارة الأزمات، (الحربي، ٢٠٠٨م، ص٧٨؛ الشهري، ١٤٣٥هـ، ص١٦).

• المهارات الإنسانية: وتعني الطريقة التي يمكن لمديرة المدرسة بها التعامل مع مرؤوساتها بنجاح، وتنسيق جهودهن، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهن، والقدرة على جذبهن للعمل بجد وإخلاص، (عابدين، ٢٠١٢م، ص٩٣).

ويرى أبو عابد (٢٠٠٥م، ص٤٧)، والشهري (١٤٣٥هـ، ص٢١) أن من أهم المهارات الإنسانية ما يلي:

- مهارات العمل الجماعي مثل: تكوين الفريق، ومشاركة الفريق المسؤولة، وإدارة الفريق.

- مهارات الاتصال الفعال مثل: الإقناع، وإثارة الدافعية، وإدارة الحوار.

• المهارات الإدراكية: تعني قدرة المديرة في التصور والنظر إلى التربية والتعليم في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية، (الزلفي، ١٤٣٢هـ، ص٤٣).

ومن أهم المهارات الفكرية ما يلي: التفكير الإبداعي والقدرة على الابتكار، والتفكير التحليلي والقدرة على التشخيص، واتخاذ القرار، (أبو زعيتر، ٢٠٠٩م، ص٨٧؛ الشهري، ١٤٣٥هـ، ص٢٣).

وترى الباحثة أن نجاح مديرة المدرسة في ممارسة عملها الإداري والتربوي يتوقف على مدى امتلاكها لتلك المهارات والمعارف التي تمكنها من القيام بمسؤولياتها على الوجه الصحيح، والتي ستؤثر حتماً على كفاءتها مما يسهم في نجاح تطبيق التمكين، وعلى وزارة التعليم وملاك المدارس مسؤولية تأهيل المديرات وتزويدهن بالمعارف والمهارات الضرورية من خلال إعداد برامج لتأهيل القيادات المدرسية، وعقد الدورات التدريبية، وتشجيع المديرات لحضور الندوات والمؤتمرات والمشاركة فيها، وإطلاعهن على النماذج المتميزة في مجال الإدارة.

واجبات ومسؤوليات مديرة المدرسة:

حددت وزارة التعليم (١٤٣٥هـ، ص٥٣) في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام تسعة وثلاثين مسؤولية لمديرة المدرسة، وتصنفها الباحثة إلى ثمانية مجالات وهي: الشؤون الإدارية العامة، والهيئة الإدارية والتعليمية، والطالبات، والمبنى المدرسي، والمجتمع، والمشرفات التربويات، وإدارة التعليم، والتجديد والتطوير التربوي.

وحددت الإدارة العامة للتعليم الأهلي بتعميم رقم (٢/٤٥٥) في تاريخ (١٤٢٤/١/٢١هـ) مسؤوليات مديرات المدارس الأهلية وملاكها حيث تضمنت مسؤوليات مديرة المدرسة الأهلية وعلاقتها مع المالك أو من ينيبه ومسؤوليات مالك المدرسة الأهلية الفنية والإدارية

ويتضح مما سبق اهتمام وزارة التعليم بإدارة المدارس الأهلية حيث حددت بوضوح واجبات ومسؤوليات المديرات وملاك المدارس؛ كما شملت مسؤوليات المديرات على كثير من عناصر العملية التعليمية، ولكي تتمكن مديرة المدرسة من أداء الواجبات الملقاة على عاتقها ينبغي أن تتمتع بكافة الصلاحيات والسلطات التي تمكنها من القيام بمسؤولياتها وواجباتها، وتفي بمتطلبات التمكين.

الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة:

أصدرت وزارة التعليم صلاحيات جديدة منحت لمديرات مدارس التعليم العام بموجب القرار رقم (٣٢١٥٥٥٢١/ق) وتاريخ (١٤٣٢/٢/٢٦هـ)، بلغت (٥٢) صلاحية تضمنت ثلاثة مجالات وهي: صلاحيات تتعلق بالشؤون الإدارية، والفنية، والمالية، (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٥هـ).

وترى الباحثة أن هذه الصلاحيات الممنوحة دليل على سعي الوزارة لتمكين مديرات مدارس التعليم العام بخطوات متأنية ومبينة على متطلبات الميدان التربوي ومقوماته الحالية؛ فنلاحظ أن الصلاحيات الحالية أعم وأشمل من الصلاحيات السابقة وأكثر وضوحاً وذلك بإضافة الإجراءات التنفيذية لها، ولكن يجب إعادة النظر في الشروط والضوابط الواردة في الصلاحيات لتكون أكثر مرونة فتقيدها بالأنظمة واللوائح وعدم توضيح تلك اللوائح والأنظمة يعيق من استقلالية المديرات في اتخاذ القرارات.

شروط وضوابط اختيار مديرة المدرسة:

سمحت وزارة التعليم لملاك المدارس الأهلية اختيار مديرات لمدارسهم من منسوبات الوزارة أو من خارجها وفق التعميم الوزاري الصادر برقم (٣٠/٣٤٢٦٠٤١٧) وتاريخ (١٤٣٤/٣/١٥هـ) حيث يسمح لمالك المدرسة الأهلية أن يقترح ثلاثة أسماء ممن يرغب من مديرات المدارس الحكومية، لتتولى أحدهن إدارة المدرسة الأهلية، وفق الضوابط التالية: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٥هـ)

- أن تكون المرشحة على رأس الإدارة المدرسية.

- ألا يقل تقدير الأداء الوظيفي للمرشحة في آخر عامين عن ممتاز.
- موافقة إدارة التعليم الأهلي، وإدارة الإشراف، ولجنة مديري المدارس على المرشحة.
- في حال تعذر تحقيق رغبة المالك لأسباب تراها اللجنة فترشح بديلة ممن تنطبق عليها الضوابط.

في حالة رغب مالك المدرسة تكليف مديرة لمدرسته من غير منسوبات الوزارة، فيتم تطبيق ضوابط ترشيح مديرات المدارس الأهلية الصادرة بالتعميم الوزاري رقم (١٣/٢/٣٤/١) والمؤرخ في (١٣/٢/٢٩/١٤٣٥هـ)، وهي كالتالي: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٥هـ)

١. أن تكون سعودية الجنسية.
 ٢. أن يكون المؤهل جامعي فما فوق.
 ٣. أن يكون تخصصها من التخصصات المسموح بها ذات الصلة بالعمل التربوي والتعليمي.
 ٤. التدرج الوظيفي للمديرة، وأن يكون لديها موافقة رسمية كمساعدة، وألا تقل خبرتها في عمل المساعدة عن ثلاث سنوات وفق شهادات الخبرة المعتمدة.
 ٥. أن لا يقل تقدير الأداء الوظيفي للمتقدمة عن ممتاز في العامين الأخيرين.
 ٦. أن لا يكون قد صدر بحق المتقدمة عقوبة أو لها معاملة تحقيق جارية أو إيقاف عن العمل أو ما يدل عن تقصير أو تدني مستوى الأداء خلال الثلاث سنوات الماضية.
 ٧. أن لا تكون منقطعة عن العمل أكثر من ثلاث سنوات.
 ٨. أن تجيد استخدام الحاسب الآلي.
 ٩. يمكن التعاقد مع المتقاعدات أو الراغبات في التقاعد المبكر من ذوات الخبرة السابقة في التعليم أو من هي تحمل مؤهلات وخبرات مناسبة في التعليم الأهلي طبقاً لما ورد في التعميم رقم (٢٣٨ / ٢٣٨ / ١٤٣٥هـ) وتاريخ (١٤ / ١٠ / ١٤٣٦هـ).
- في حال احتياج المدرسة الأهلية لسد العجز القائم من المديرات، واللاتي لم تنطبق عليهن شروط سنوات الخبرة والأداء الوظيفي، فيمكن التجاوز بحد أدنى ثلاث سنوات كخبرة وتقدير أداء لا يقل عن جيد جداً مرتفع خلال السنتين الأخيرتين. وبالإضافة إلى ما سبق فقد أصدرت وزارة التعليم تعميماً إلى إدارات التعليم برقم (٢٣٣٠٩٦٣٩٢) وتاريخ (١٤/١/٢٤/١٤٣٥هـ) يتضمن اشتراط أداء الاختبارات المهنية من قبل المركز الوطني للقياس والتقويم (قياس) لترشيح القيادة المدرسية، (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٥هـ).

معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديرات المدارس:

يرى الشراري (٢٠١١م، ص٨٢)، والمسيليم (٢٠١٢م، ص٨٢) أن أبرز تحديات وصعوبات تمكين مديرات المدارس تكمن فيما يلي:

- ضعف قناعة القيادات العليا بأهمية التمكين.
- تمسك إدارة التعليم بالنظام المركزي.
- عدم توافق الصلاحيات الحالية مع عملية التمكين.
- قلة تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بمتطلبات التمكين الإداري.
- الخوف من إساءة استخدام السلطة.
- عدم كفاءة المديرية للقيادة وقلة خبرتها.
- الاعتماد على الروتين واللوائح فقط.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
- ضعف الوعي بأهمية فرق العمل.
- نقص المعلومات اللازمة لعملية التمكين.
- نقص الإمكانيات المادية عن الوفاء بمتطلبات التمكين.

وبعد إطلاع الباحثة على بعض الدراسات التي تناولت المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية كدراسة الغليقة (١٤٣٠هـ، ص٣٨)، وأبا عود (١٤٣٤هـ، ص٣٠)، والراشد (١٤٣٤هـ، ص٧٧)، والعقيلي (١٤٣٤هـ، ص٧٦)، والعوله (١٤٣٤هـ، ص٣٨)، استنتجت عدد من المعوقات تقلل من مستوى التمكين الإداري وهي:

- عدم كفاية الصلاحيات المخصصة لمديرات المدارس الأهلية.
- ازدواجية القرارات الإدارية بين التعليم الأهلي والإدارة المدرسية.
- ضعف تفعيل المالك لقرارات إدارة المدرسة.
- قلة المميزات لمديرات المدارس الأهلية.
- ضعف الاتصال بين المديرية والمالك.
- ضعف الكفاية المهنية لمديرة المدرسة.
- إلزام إدارة المدرسة بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
- ضعف الإمكانيات البشرية والمادية في المدارس الأهلية.
- تدخل المالك في ممارسة المديرية لبعض صلاحياتها.
- ضعف الثقة في مديرة المدرسة من الجهات المسؤولة.
- اختلاف الرؤى بين المالك والمديرة حول أداء المدرسة.
- الخوف من تحمل المسؤولية من قبل مديرات المدارس الأهلية.
- ضعف استجابة المالك لتوفير المخصصات المالية للمدرسة.
- غياب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديرة المدرسة الأهلية.
- ضعف اهتمام الوزارة بالدورات التدريبية لمديرات المدارس الأهلية.

- قلة البيانات والمعلومات التي تساعد المديرية لممارسة الصلاحيات.
- قلة الفرص المتاحة لمشاركة مديرات المدارس فيما يتعلق بوضع الأنظمة التعليمية.

وترى الباحثة أن الوقوف على هذه المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها، تعد الخطوة الأولى والرئيسية لتطبيق التمكين الإداري أو التطوير من مستواه، وذلك بهدف الوصول إلى مديرات ممكنات فاعلات وقادرات على تطوير العملية التعليمية.

الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

١. دراسة العمري (٢٠١١م) بعنوان: "التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود بلغ عددهم (٢٣٠). واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثلت أهم النتائج في أن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الوظيفي في بُعد الكفاءة الذاتية لصالح (وكيل جامعة/ عميد كلية). وأوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التمكين الوظيفي بين القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.

٢. دراسة الرادادي (٢٠١٢م) بعنوان: "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وهم جميع المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (٢٣٠). وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في بُعدي (التفويض، والعمل الجماعي) لصالح من خبراتهم (أقل من خمس سنوات). ومن

أهم توصيات الدراسة منح المشرفين مزيداً من الصلاحيات وخاصة في اتخاذ القرارات في النواحي التعليمية.

٣. دراسة بابطين (٢٠١٣م) بعنوان: "درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كلٌّ من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كلٌّ من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٨٤٨) فرداً، منها (٥٩) مشرفاً تربوياً، و(٢٥) مدير مدرسة، و(٧٦٤) معلماً. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين والمديرين والمعلمين جاءت عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة في درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية لمعلميهم في الأبعاد التالية: (الاتصال، والنمو المهني، والحوافز) تُعزى لمتغير العمل الحالي لصالح (مدير المدرسة)، ولمتغير المؤهل الدراسي لصالح (البكالوريوس). وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، والعمل على تطوير نظام الحوافز.

٤. دراسة الحارثي (٢٠١٣م) بعنوان: "التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين ومساعديهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم ومديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ومساعديهم، والبالغ عددهم (١٢٨). واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثّلت أهم نتائج الدراسة في أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم جاء بدرجة كبيرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الإداري في بُعد (تفويض السلطة) لصالح (مدير عام)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في بُعدي (تفويض السلطة، والتدريب) لصالح من خبرتهم (أعلى من ١٥ سنة). وأوصت الدراسة بتقديم التدريب النوعي والمتنوع وإتاحة فرص التطوير المختلفة للمديرين ومساعديهم.

الدراسات العربية:

١. دراسة أمين والقضاة والطرأونة (٢٠١١م) بعنوان: "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (٤٤٤) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتمثلت أبرز النتائج في أن مستوى التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة المعوقات التنظيمية، والاجتماعية، والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة جاءت متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتحفيز الذاتي) وفي المعوقات الشخصية لصالح من خبرتهم (أكثر من عشر سنوات). وأوصت الدراسة بدعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبني برامج تدريبية لمواجهة الصعوبات والتحديات الشخصية والاجتماعية التي تعيق تقدمها في مؤسسات التعليم العالي وتحد من توليها المناصب الإدارية.
٢. دراسة العمري وكمال (٢٠١١م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٤٥٠) معلم ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة عمان، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين جاءت مرتفعة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: توفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختيار وتطبيق أفكارهم في المدرسة.
٣. دراسة المسيليم (٢٠١٢م) بعنوان: "صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القياديين في المناطق التعليمية ممن هم في مستوى المديرون العامون، ومديرو الإدارات، والمراقبون، ورؤساء الأقسام، والموجهون الأوائل، والبالغ عددهم (٢٥٢).

واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن صعوبات تمكين مديري المدارس تتركز في: (الصلاحيات، ونظم العمل، والإعداد والتدريب، واستخدام السلطة، وتقبل التمكين، والثقة بمديري المدارس)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حول صعوبات تمكين مديري المدارس تُعزى لمتغير العمل الحالي لصالح (المديرون العامون ومديرو الإدارات)، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح (المؤهل الجامعي فأعلى). ومن أهم توصيات الدراسة مراجعة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.

٤. دراسة الزامل (٢٠١٣م) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والبالغ عددهم (٢٤٥) مدير ومديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي وإزالة العوائق التي تحد منها.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة دارلينجتون (Darlington, 2007) بعنوان: "تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية في نيجيريا". هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التمكين بشكل فعال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٧٠) موظفاً في المنطقة الحكومية المحلية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المقابلة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التمكين تتركز في: نقص التدريب والتوعية، وعدم تطور الإدارات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين. ومن أهم توصيات الدراسة: تنظيم بيئة العمل بالاعتماد على مفهوم التمكين القائم على التدريب والتوعية.

٢. دراسة وشاح (Weshah, 2012) بعنوان: "مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية: دراسة مقارنة". هدفت الدراسة

إلى التعرف على مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وبلغت عينة الدراسة (١٨٨) معلماً بواقع (١٠٥) من المعلمين الأردنيين و(٨٣) من المعلمين الاستراليين، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الاسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري لصالح (الدراسات العليا). وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين في مجالات التمكين وتفويض السلطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، نجد أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

- الهدف من الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في هدف التعرف على مستوى التمكين الإداري مثل دراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة العمري (٢٠١١م)، ودراسة العمري وكمال (٢٠١١م)، ودراسة الرادادي (٢٠١٢م)، ودراسة وشاح (٢٠١٢م) ودراسة بابطين (٢٠١٣م)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، ودراسة الزالملي (٢٠١٣م). كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة دارلينجتون (٢٠٠٧م)، ودراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة المسيليم (٢٠١٢م) في هدف الكشف عن معوقات التمكين الإداري. وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في هدف رئيسي وهو تقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري.
- منهج الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة دارلينجتون (٢٠٠٧م)، ودراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة المسيليم (٢٠١٢م)، ودراسة بابطين (٢٠١٣م) في استخدام الأسلوب المسحي. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة العمري (٢٠١١م)، ودراسة العمري وكمال (٢٠١١م)، ودراسة الرادادي (٢٠١٢م)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، ودراسة الزالملي (٢٠١٣م) في استخدام الأسلوب الارتباطي، كما اختلفت مع دراسة وشاح (٢٠١٢م) التي استخدمت المقارن.

- أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، ماعدا دراسة دارلينجتون (٢٠٠٧م) التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينتها: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الزاملي (٢٠١٣م)، في مجتمع الدراسة الذي تناول مديرات المدارس، وتختلف الدراسة الحالية عنها في تناول مجتمعها لمشرفات الإدارة المدرسية، وفي بعدها المكاني. تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث طُبقت دراسة دارلينجتون (٢٠٠٧م) على الموظفين الحكوميين. ودراسة العمري (٢٠١١م) فُطِّقت على القيادات الإدارية في الجامعة. في حين طُبقت دراسة أمين والقضاة والطروانة (٢٠١١م) على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. بينما طُبقت دراسة العمري وكمال (٢٠١١م)، ودراسة وشاح (٢٠١٢م) على معلمي ومعلمات المدارس. أما الرادادي (٢٠١٢م) فُطِّقت على جميع المشرفين التربويين. أما دراسة المسيليم (٢٠١٢م) فُطِّقت على جميع المديرين العاميين، ومديري الإدارات، والمراقبين، ورؤساء الأقسام، والموجهين الأوائل في المناطق التعليمية، وطُبقت دراسة بابطين (٢٠١٣م) على المعلمين والمشرفين والمديرين. في حين طُبقت دراسة الحارثي (٢٠١٣م) على جميع مديري العموم ومديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم.
- جوانب انفردت بها الدراسة الحالية: تعد هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال التمكين الإداري، حيث تميزت بتطبيقها على مديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، بعد منح مديرات مدارس التعليم العام مزيداً من الصلاحيات الجديدة، سعياً نحو تمكين المديرات. كما انفردت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بتقديم مقترحات لتطوير التمكين الإداري، وفي تناول أبعادها للجوانب التنظيمية والنفسية وعدم الاقتصار على جانب واحد، وفي تناول مجتمعها لمشرفات الإدارة المدرسية، بهدف الموضوعية في نتائج الدراسة.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الأسئلة والأهداف، وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائه، والاستفادة من المراجع الواردة فيها، واختيار منهجية الدراسة الحالية، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة؛ لتحليل بيانات الدراسة الحالية، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والذي يُعرفه العساف (٢٠١٢م، ص ١٧٩) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً".

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض والبالغ عددهن (١٠٦) مديرة، ومن جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٥) مشرفة، وذلك حسب أحدث إحصائية لعام (١٤٣٥/١٤٣٦هـ)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل وتم تطبيق الدراسة على جميع مفردات المجتمع الأصلي، استجاب منهن (١٠٤) مديرة و(٥١) مشرفة.

خصائص مجتمع الدراسة: تم وصف مفردات الدراسة بعدد من الخصائص وفقاً لمتغيرات الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي :

جدول (١) : توزيع مفردات الدراسة وفق متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	المتغير	
٣٢,٩%	٥١	مشرفة إدارة مدرسية	العمل الحالي
٦٧,١%	١٠٤	مديرة	
٥,٢%	٨	دراسات عليا	المؤهل العلمي
٩٤,٨%	١٤٧	بكالوريوس	
١٨,١%	٢٨	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
١٨,٧%	٢٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.	
٦٣,٢%	٩٨	١٠ سنوات فأكثر.	
١٠٠%	١٥٥	المجموع	
٣٢,٧%	٣٤	وزارة التعليم	جهة العمل
٦٧,٣%	٧٠	مالك المدرسة	
١٠٠%	١٠٤	المجموع	

يتضح من الجدول (١)، أن (١٠٤) من مفردات الدراسة عملهن الحالي مديرات، ويمثلن ما نسبته (٦٧,١%) وهن الفئة الأكثر، بينما (٥١) من مفردات الدراسة عملهن الحالي مشرفات إدارة مدرسية، ويمثلن ما نسبته (٣٢,٩%).

ويلاحظ أن (١٤٧) من مفردات الدراسة مؤهلن التعليمي بكالوريوس، ويمثلن ما نسبته (٩٤,٨%) وهن الفئة الأكثر، بينما (٨) من مفردات الدراسة مؤهلن التعليمي دراسات عليا، ويمثلن ما نسبته (٥,٢%). وقد يعود ذلك إلى أن من شروط تعيين مديرات المدارس الحصول على مؤهل بكالوريوس، ونظراً لدور التعليم الأهلي في تنمية واستثمار القوى البشرية، فهو بحاجة إلى قيادة ممكنة وذات مؤهلات علمية عالية، فالتمكن لا يقتصر على منح السلطات بل بحاجة إلى قيادات ذات كفاءات ومؤهلات عالية لنجاح تطبيقه.

كما يلاحظ أن (٢٨) من مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الإدارة المدرسية أقل من خمس سنوات ويمثلن ما نسبته (١٨,١%)، بينما (٢٩) عدد سنوات خبرتهن في الإدارة المدرسية من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، ويمثلن ما نسبته (١٨,٧%)، بينما (٩٨) عدد سنوات خبرتهن في الإدارة المدرسية عشر سنوات فأكثر، ويمثلن ما نسبته (٦٣,٢%) وهن الفئة الأكثر، وهذا النسبة جيدة حيث كل ما زادت سنوات الخبرة زادت المعرفة بواقع العمل الإداري، والأنظمة والأساليب الإدارية، بالإضافة إلى حصولهن على التدريب الكافي الأمر الذي يجعلهن أكثر كفاءة، مما يساهم في نجاح تطبيق التمكين الإداري.

ويلاحظ أن (٣٤) من مديرات المدارس جهة تعيينهن من وزارة التعليم، ويمثلن ما نسبته (٣٢,٧%)، بينما (٧٠) جهة تعيينهن من مالك المدرسة، ويمثلن ما نسبته (٦٧,٣%) وهن الفئة الأغلب وقد يعود ذلك إلى أن الوزارة سمحت لملاك المدارس بتعيين مديرات من جهتهم، بالإضافة إلى أن بعض ملاك المدارس يفضلون تعيين المديرات من قبلهم، ليسهل عليه التدخل في صلاحيات المديرات واتخاذ القرارات بشكل أكبر من المعينات من قبل الوزارة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، وفي ضوء معطيات تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم بناء الاستبانة، وتكوّنت في صورتها النهائية من جزأين؛ الجزء الأول: متغيرات الدراسة: وتضمّن عدداً من المتغيرات التي تستخدم في التعرف على خصائص مفردات الدراسة، وهي: (العمل الحالي، وجهة التعيين، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية). أما الجزء

الثاني: تكوّن من (٥٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: المحور الأول: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية ويشمل على (٢٥) عبارة، قسمت إلى ستة أقسام حسب الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسة، وهي: تفويض السلطة، واشتملت على (٥) عبارات، والاتصال وتدقيق المعلومات، واشتملت على (٤) عبارات، والنمو المهني، واشتملت على (٤) عبارات، والحوافز، واشتملت على (٤) عبارات، وفرق العمل، واشتملت على (٤) عبارات، والكفاءة الذاتية، واشتملت على (٤) عبارات. أما المحور الثاني: معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية، اشتمل على (١٢) عبارة. أما المحور الثالث: مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية، اشتمل على (١٣) عبارة. واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة حسب التدرج: (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، وتم حساب طول الفئات واعتماد القيم في جدول (٢) لتفسير نتائج الدراسة:

جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي

حدود الفئة		الدرجة	الاستجابة
من	إلى		
١,٨٠	١,٠٠	١	منخفض جداً
٢,٦٠	١,٨١	٢	منخفض
٣,٤٠	٢,٦١	٣	متوسط
٤,٢٠	٣,٤١	٤	مرتفع
٥,٠٠	٤,٢١	٥	مرتفع جداً

صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، وبناء على آرائهم وملاحظاتهم، تم تعديل الاستبانة في صورتها النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح الجدول التالي، معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط لكل محور من محاور الاستبانة

م	العبارة	معامل الارتباط
---	---------	----------------

م	العبارة	معامل الارتباط
بعد التفويض		
١	تفويض سلطات كافية لمديرات المدارس بموجب أنظمة ولوائح وزارة التعليم.	**٠,٧٦٠
٢	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس مع طبيعة مهامهن.	**٠,٧٦٧
٣	تمتلك مديرات المدارس الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء أعمالهن.	**٠,٧٩٥
٤	تتحمل مديرات المدارس مسؤولية العمل الذي يقمن به بناء على تفويض السلطات لهن.	**٠,٤٨٨
٥	تتخذ مديرات المدارس الكثير من القرارات دون الرجوع إلى الملاك.	**٠,٦٥٦
بعد الاتصال وتدقيق المعلومات		
١	تتوفر لمديرات المدارس وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات.	**٠,٨٠٠
٢	تحصل مديرات المدارس على المعلومات الكافية لإنجاز عملهن بكل يسر وسهولة.	**٠,٨٢٠
٣	تتواصل مديرات المدارس مع الملاك بانتظام حول ما يتعلق بالشؤون المدرسية.	**٠,٦٣٦
٤	تتوفر لمديرات المدارس أدلة توضح بدقة إجراءات العمل.	**٠,٧١٧
بعد النمو المهني		
١	تُعد برامج مستمرة لتنمية المديرات مهنيًا.	**٠,٨٧٢
٢	تتناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل.	**٠,٨٦٣
٣	تتوفر لمديرات المدارس فرصاً كافية للتطوير الذاتي.	**٠,٨٤٤
٤	تسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أداء المديرات.	**٠,٧٣٩
بعد الحوافز		
١	تُمنح جوائز التميز للمديرات على مستوى الوزارة.	**٠,٧٠٥
٢	يقدم ملاك المدارس الحوافز للمديرات عند تميز أدائهن.	**٠,٦٩٩
٣	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه المديرات مع الجهود المبذولة في العمل.	**٠,٧٤٨
٤	تتمتع مديرات المدارس علاوات مقابل حصولهن على مؤهلات علمية عالية.	**٠,٨١٥
بعد فرق العمل		

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تُشكل فرق عمل لمديرات المدارس بكفاءة.	** ٠,٨٢١
٢	تتشارك المديرات فيما يوكل إليهن من مهام جماعية.	** ٠,٨٦٣
٣	تُسهّم فرق العمل في تحسين نوعية القرارات.	** ٠,٨٩٢
٤	تُقدّم فرق العمل حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تطرأ في العمل.	** ٠,٨٣٤
بعد الكفاءة الذاتية		
١	تمتلك مديرات المدارس المعلومات والمهارات اللازمة لتأدية مهام العمل.	** ٠,٦٨٥
٢	تتعامل مديرات المدارس مع المشكلات التي تواجههن في المدرسة بكفاءة.	** ٠,٧٤٩
٣	تمتلك مديرات المدارس القدرة على إحداث التغيير والتطوير داخل المدرسة.	** ٠,٨٤٨
٤	تمتلك مديرات المدارس القدرة على صنع القرارات التربوية.	** ٠,٨٢٦
المحور الثاني: معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض		
١	ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.	** ٠,٥٩٥
٢	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس.	** ٠,٦١٧
٣	قلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.	** ٠,٦٦٩
٤	قلة توفر البرامج التدريبية لمديرات المدارس.	** ٠,٦١٩
٥	ضعف الاهتمام بفرق العمل.	** ٠,٦٦٢
٦	ضعف الكفاءة المهنية للمديرات.	** ٠,٦٦٤
٧	تدني رواتب مديرات المدارس.	** ٠,٦٦٧
٨	تدخل الملاك في صلاحيات مديرات المدارس.	** ٠,٧٢٣
٩	ضعف استجابة الملاك في تنفيذ قرارات إدارة المدرسة.	** ٠,٧٤٢
١٠	غياب الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.	** ٠,٥٦٩
١١	إساءة استخدام السلطة الممنوحة من قبل بعض المديرات.	** ٠,٦١٧
١٢	ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الأهلي.	** ٠,٦٢٣
المحور الثالث: مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض		
١	تبني الإدارة العليا لثقافة تنظيمية تدعم تمكين القيادات المدرسية.	** ٠,٨١٦
٢	منح المديرات مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة	** ٠,٨٦١

م	العبرة	معامل الارتباط
	مهامهن.	
٣	تعزيز الاتصال الإداري بين المديرات والمستويات الإدارية الأعلى.	** ٠,٨٢٩
٤	إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل ما تحتاجه الإدارة المدرسية من معلومات.	** ٠,٨٠١
٥	تدريب المديرات على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال.	** ٠,٨٦٩
٦	تقديم الحوافز التي تشجع على الإبداع والتميز.	** ٠,٨٥٨
٧	تشجيع مديرات المدارس على العمل الجماعي.	** ٠,٨٤٣
٨	تعديل معايير اختيار مديرات المدارس بما يتلاءم مع متطلبات التمكين.	** ٠,٨٥٨
٩	وضع آلية لمحاسبة المديرات حتى لا يساء استخدام السلطة.	** ٠,٧٣٢
١٠	تعديل سلم رواتب وعلاوات مديرات المدارس بناء على المؤهلات والخبرات والكفاءات.	** ٠,٨٨٧
١١	سن اللوائح والأنظمة التي تنظم العلاقة بين مديرات المدارس وملاكها.	** ٠,٨٦٨
١٢	توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.	** ٠,٨٥٨
١٣	توحيد الجهة المشرفة على المدارس الأهلية.	** ٠,٨٣٩

يتضح من الجدول (٣)، أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يشير إلى أن درجة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة درجة مرتفعة وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، ويوضح الجدول (٤)، معاملات الثبات لكل محاور الاستبانة وأبعادها.

جدول (٤)

معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

م	المحور	معامل الثبات
١	بُعد تفويض السلطة.	٠,٧٣٦
٢	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات.	٠,٧٣٣
٣	بُعد النمو المهني.	٠,٨٤٩
٤	بُعد الحوافز.	٠,٧٢٦

م	المحور	معامل الثبات
٥	بُعد فرق العمل.	٠,٨٧٣
٦	بُعد الكفاءة الذاتية.	٠,٧٨١
٧	معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية.	٠,٨٧٣
٨	مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية.	٠,٩٦٤
	الثبات الكلي للاستبانة	٠,٨٩٥

يتضح من الجدول (٤)، أن قيم معاملات الثبات لكل أبعاد ومحاور الاستبانة مرتفعة، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة: بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبانة على مديرات المدارس الثانوية الأهلية ومشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، عن طريق المناولة والبريد الإلكتروني، وبرنامج الواتس اب، وتوثر. وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٣٥/١٤٣٦هـ)، وتم استعادة (١٥٥) استبانة، وتمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.

أساليب المعالجة الإحصائية:

١. معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات الأداة.
٢. معامل ارتباط بيرسون؛ لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف مفردات الدراسة، وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات مفردات الدراسة أو انخفاضها على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
٥. الانحراف المعياري؛ لتحديد درجة تشتت استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
٦. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف المتغيرات التي تتعلق (بالعمل الحالي، وجهة التعيين، والمؤهل العلمي).
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي؛ للتعرف على الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

٨. اختبار شيفيه للتعرف على صالح الفروق التي يبينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية؟ للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لاستجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية، وذلك على النحو التالي:

البُعد الأول: تفويض السلطة:

جدول (٥)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى التمكين الإداري				العبارة	م
			منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع جداً		
٢	٠,٧٦٥	٣,٥٦	٠	٩	٦٧	٦٢	١٧	ك تفويض سلطات كافية لمديرات المدارس بموجب أنظمة ولوائح وزارة التعليم.
			٠	٥,٨	٤٣,٢	٤٠	١١	
٣	٠,٨٦٣	٣,٥١	٠	١٨	٥٩	٥٨	٢٠	ك تتناسب الصلاحيات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى التمكين الإداري					م	العبرة
			منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً		
			٠	١١,٦	٣٨,١	٣٧,٤	١٢,٩	%	الممنوحة لمديرات المدارس مع طبيعة مهامهن.
٤	٠,٩٨٧	٣,٣٢	٦	٢٥	٥١	٥٨	١٥	ك	تمتلك مديرات المدارس الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء أعمالهن.
			٣,٩	١٦,١	٣٢,٩	٣٧,٤	٩,٧	%	
١	٠,٦٩٤	٤,١٧	٠	٢	٢٠	٨٢	٥١	ك	تتحمل مديرات المدارس مسؤولية العمل الذي يقمن به بناء على تفويض السلطات لهن.
			٠	١,٣	١٢,٩	٥٢,٩	٣٢,٩	%	
٥	٠,٩٠٦	٣,٠٥	١٠	٢٣	٧٦	٤٠	٦	ك	تتخذ مديرات المدارس الكثير من القرارات دون الرجوع إلى الملاك.
			٦,٥	١٤,٨	٤٩	٢٥,٨	٣,٩	%	
المتوسط الحسابي العام = ٣,٥٢، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٩٢									

يتضح من الجدول (٥)، أن مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام (٣,٥٢) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٤,٢٠-٣,٤١)، وهي الفئة التي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة؛ مما يعني موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة بدرجة مرتفعة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٥٩٢)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

ويتضح من الجدول (٥)، أن هناك تفاوتاً في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,١٧-٣,٠٥)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران إلى (متوسط/مرتفع) في أداة الدراسة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات مستوى التمكين

الإداري في بُعد تفويض السلطة ما بين (٠,٦٩٤-٠,٩٨٧)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

حيث حصلت العبارة (٤): "تتحمل مديرات المدارس مسؤولية العمل الذي يقمن به بناء على تفويض السلطات لهن" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٧) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى قدرة المديرات على تحمل المسؤولية، وخوفهن من التعرض للمساءلة من مكاتب الإشراف أو من الإدارة العامة للتعليم الأهلي، بالإضافة إلى أن أحد عناصر تقييم الأداء الوظيفي للمديرات هو تحمل المسؤولية مما يجعلهن حريصات على تحمل مسؤولية أعمالهن، للحصول على تقييم أداء عالي لضمان تمديد تكليفهن في العمل.

وحصلت العبارة (١): "تفوض سلطات كافية لمديرات المدارس بموجب أنظمة ولوائح وزارة التعليم" على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٦) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى منح وزارة التعليم مزيداً من الصلاحيات لمديرات المدارس بقرار وزاري رقم (٣٢١٥٥٥٢١/ق)، وتاريخ (٢٦/٢/٢٠١٤ هـ)، كما أن هذه الصلاحيات أفضل من سابقتها حيث تضمنت بنوداً جديدة، إلا أنها مازالت بحاجة إلى مرونة أكثر وهذا ما تؤكدته نتيجة العبارة (٣) في هذا البعد، والتي أشارت إلى أن حرية المديرات في أداء أعمالهن جاءت بمستوى متوسط.

وحصلت العبارة (٥): "تتخذ مديرات المدارس الكثير من القرارات دون الرجوع إلى الملاك" على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٠٥) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى تدخل بعض الملاك في صلاحيات مديرات المدارس إما لعدم ثقته أو لحدثة خبرة المديرية، وعلى الرغم من تحديد إدارة التعليم الأهلي لمسؤوليات كل من المالك والمديرة، إلا أنه مازال هناك تدخل في الصلاحيات مما يدل أن مديرات المدارس بحاجة إلى مزيد من الأنظمة واللوائح التي تحد من تدخل الملاك في أعمال المديرية الفنية والإدارية.

وحصلت العبارة (٣): "تمتلك مديرات المدارس الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء أعمالهن" على ثاني أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (٣,٣٢) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن استقلالية المديرات محدودة بالمهام والواجبات التي يقمن بها داخل المدرسة كوضع خطط تشغيلية وفق احتياجات مدارسهن، إلا أنهن لا يملكن الحرية في تنفيذ بعض الأعمال والتصرف في الظروف الطارئة التي تعترض سير العمل حيث لا بد من الرجوع إلى مكاتب الإشراف وإدارات التعليم، وهذا يدل على أنه مازال هناك مركزية بسبب ضعف قناعة الإدارة العليا بتمكين المديرات أو لعدم ثقتهن بقدراتهن، وقد تعود هذه النتيجة أيضاً إلى تدخل ملك المدارس في أعمال المديرات.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية في مستوى التمكين الإداري لُبُعد تفويض السلطة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة الراددي (٢٠١٢م)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، ودراسة الزامل (٢٠١٣م)، في أن مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، إذ توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: الاتصال وتدقيق المعلومات:

جدول (٦)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الاتصال وتدقيق المعلومات لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

م	العبارة	مستوى التمكين الإداري					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
١	تتوفر لمديرات المدارس وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات.	٣٥	٧١	٤١	٧	١	٣,٨٥	٠,٨٤٣	٣
		٢٢,٦	٤٥,٨	٢٦,٥	٤,٥	٠,٦			
٢	تحصل مديرات المدارس على المعلومات الكافية لإنجاز عملهن بكل يسر وسهولة.	٢٧	٦٧	٤٧	١٢	٢	٣,٦٧	٠,٨٩٦	٤
		١٧,٤	٤٣,٢	٣٠,٣	٧,٧	١,٣			
٣	تتواصل مديرات المدارس مع الملاك بانتظام حول ما يتعلق بالشؤون المدرسية.	٤٣	٨٣	٢٣	٤	٢	٤,٠٣	٠,٨٠٤	٢
		٢٧,٧	٥٣,٥	١٤,٨	٢,٦	١,٣			
٤	تتوفر لمديرات	٤٥	٧٨	٢٨	٤	٠	٤,٠٥	٠,٧٥٧	١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى التمكن الإداري					العبارة	م	
			منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً			
			٠	٢,٦	١٨,١	٥٠,٣	٢٩	%	المدارس أدلة توضح بدقة إجراءات العمل.	
المتوسط الحسابي العام = ٣,٩٠، الانحراف المعياري العام = ٠,٦١٦										

يتضح من الجدول (٦)، أن مستوى التمكن الإداري في بُعد الاتصال وتدفق المعلومات لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام (٣,٩٠) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٤,٢٠-٣,٤١)، وهي الفئة التي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة؛ مما يعني موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكن الإداري في بُعد الاتصال وتدفق المعلومات بدرجة مرتفعة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦١٦)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

ويتضح من الجدول (٦)، أن هناك تقارباً في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكن الإداري في بُعد الاتصال وتدفق المعلومات لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٦٧-٤,٠٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارة مستوى التمكن الإداري في بُعد الاتصال وتدفق المعلومات ما بين (٠,٧٥٧-٠,٨٩٦)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

حيث حصلت العبارة (٤): "تتوفر لمديرات المدارس أدلة توضح بدقة إجراءات العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى اهتمام الوزارة بتزويد القيادة المدرسية بالمعلومات التي توضح البناء المؤسسي للمدرسة والمهام والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية، من خلال إصدار أدلة تنظيمية وإجرائية، والتي أقر تطبيقها على جميع المدارس في الفصل الدراسي الحالي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ وفق القرار الوزاري رقم (٣٤٦٥٦٩٠) وتاريخ (١٤٣٤/٤/٩هـ).

وحصلت العبارة (٣): "تتواصل مديرات المدارس مع الملاك بانتظام حول ما يتعلق بالشؤون المدرسية" على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٣) من أصل (٥)، وينتمي

إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى اهتمام إدارة التعليم الأهلي بتحديد مسؤوليات مديرات المدارس الأهلية وملاكها بتعميم رقم (٢/٤٥٥) وتاريخ (١٤٢٤/١/٢١هـ)، حيث جاء من ضمن مسؤوليات المديرية التواصل مع المالك حول ما يرد من الجهة المشرفة من تعاميم ولوائح تنظيمية، وإطلاعه على الاحتياجات الفعلية للمدرسة. وقد تفسر هذه النتيجة أيضاً إلى أن هناك تقييد لحرية المديرات في اتخاذ القرارات أو التصرف في شؤون المدرسة.

كما حصلت العبارة (٢): "تحصل مديرات المدارس على المعلومات الكافية لإنجاز عملهن بكل يسر وسهولة" على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". في حين حصلت العبارة (١): "تتوفر لمديرات المدارس وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات" على ثاني أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتائج قد تعود إلى اهتمام إدارة التعليم الأهلي بتحديد مسؤوليات مديرات المدارس الأهلية وملاكها بتعميم رقم (٢/٤٥٥) وتاريخ (١٤٢٤/١/٢١هـ)، حيث جاء من ضمن مسؤوليات المالك توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة في المدرسة، بالإضافة إلى توجيهات الوزارة لحوسبة العمل الإداري من خلال تطبيق مشروع الإدارة التربوية الإلكترونية "برنامج نور"، بالإضافة إلى حرص المشرفات على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة للمديرات من خلال عقد الاجتماعات والزيارات الدورية، واستخدام التقنيات الحديثة لتبادل المعلومات.

وعلى الرغم من ذلك فإن مديرات المدارس بحاجة إلى مزيد من المعلومات، وهذا ما تؤكد حصول العبارة (٢) على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ذلك أن المعلومات هي العصب الرئيس للتمكين الإداري فلا يمكن تمكين المديرات دون تزويدهن بكافة المعلومات التي تمكنهن من اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك من ممارسة أدوارهن كشريكات فاعلات في صنع القرارات المتعلقة بالتعليم الأهلي.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية في مستوى التمكين الإداري لبُعد الاتصال وتدفق المعلومات مع نتيجة دراسة كل من: دراسة بابطين (٢٠١٣م)، ودراسة الزلامي (٢٠١٣م)، في أن مستوى التمكين الإداري في بُعد الاتصال وتدفق المعلومات من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة.

البُعد الثالث: النمو المهني:

جدول (٧)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد النمو المهني لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

م	العبارة	مستوى التمكين الإداري					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
١	تُعد برامج مستمرة لتنمية المديرات مهنيًا.	١٠	٦٧	٥١	١٩	٨	٣,٣٣	٠,٩٥٥	٤
		٦,٥	٤٣,٢	٣٢,٩	١٢,٣	٥,٢			
٢	تتناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل.	١٥	٦٥	٥٩	١١	٥	٣,٤٧	٠,٨٨٥	٢
		٩,٧	٤١,٩	٣٨,١	٧,١	٣,٢			
٣	تتوفر لمديرات المدارس فرصاً كافية للتطوير الذاتي.	١١	٦٢	٥٨	١٨	٦	٣,٣٤	٠,٩١٥	٣
		٧,١	٤٠	٣٧,٤	١١,٦	٣,٩			
٤	تسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أداء المديرات.	٣٠	٧٧	٣٧	٨	٣	٣,٧٩	٠,٨٨٠	١
		١٩,٤	٤٩,٧	٢٣,٩	٥,٢	١,٩			
المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٨، الانحراف المعياري العام = ٠,٧٥٥									

يتضح من الجدول (٧)، أن مستوى التمكين الإداري في بُعد النمو المهني لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٨) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٣,٤١-٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة؛ مما يعني موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد النمو المهني بدرجة مرتفعة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٧٥٥)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

ويتضح من الجدول (٧)، أن هناك تفاوتاً في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد النمو المهني لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٣٣-٣,٧٩)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتي تشير إلى (متوسط/مرتفع) في أداة الدراسة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات النمو المهني ما بين (٠,٨٨٠-٠,٩٥٥)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

حيث حصلت العبارة (٤): "تُسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أداء المديرات" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". تليها العبارة (٢): "تناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل" على ثاني أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٤٧) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتائج قد تعود إلى وعي المديرات بأهمية التدريب ودوره في تطوير قدراتهن المهنية وتحسين أدائهن، وضرورة ربطه باحتياجاتهن في العمل.

كما حصلت العبارة (١): "تُعقد برامج مستمرة لتنمية المديرات مهنيًا" على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٣٣) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". في حين حصلت العبارة (٣): "تتوفر لمديرات المدارس فرصاً كافية للتطوير الذاتي" على ثاني أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية وضرورة التدريب، إلا أن نسبة التدريب المقدم للمديرات غير كافية ويعود ذلك إلى عدم استهداف مديرات المدارس الأهلية بالدورات التدريبية المقدمة من إدارة التدريب بمدينة الرياض أو معهد الإدارة حيث أن أولوية المقاعد لمديرات المدارس الحكومية، بالإضافة إلى عدم تقديم التسهيلات للمديرات لحضور دورات تدريبية من خارج الوزارة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية في مستوى التمكين الإداري لُبعد النمو المهني مع نتيجة دراسة كل من: بابطين (٢٠١٣م)، ودراسة الزالملي (٢٠١٣م)، في أن مستوى التمكين الإداري في بُعد النمو المهني من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: دراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، حيث جاء مستوى التمكين الإداري في بُعد التدريب من وجهة نظر أفراد الدراسة بدرجة متوسطة.

البُعد الرابع: الحوافز:

جدول (٨)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى التمكين الإداري					العبارة	م
			مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً		
١	١,٠٩	٣,١٤	١٦	٢٣	٥١	٥٣	١٢	ك تُمنح جوائز التميز للمديرات على مستوى الوزارة.	١
			١٠,٣	١٤,٨	٣٢,٩	٣٤,٢	٧,٧		

م	العبارة	مستوى التمكن الإداري					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
٢	يقدم ملاك المدارس الحوافز للمديرات عند تميز أدائهن.	١٢	٣٥	٧٣	٢٠	١٥	٣,٠٥	١,٠٢	٢
		٧,٧	٢٢,٦	٤٧,١	١٢,٩	٩,٧			
٣	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه المديرات مع الجهود المبذولة في العمل.	٢	٢٨	٦٣	٣٦	٢٦	٢,٦٣	١,٠١	٣
		١,٣	١٨,١	٤٠,٦	٢٣,٢	١٦,٨			
٤	تمنح مديرات المدارس علاوات مقابل حصولهن على مؤهلات علمية عالية.	٢	١٨	٥٠	٤٥	٤٠	٢,٣٣	١,٠٢	٤
		١,٣	١١,٦	٣٢,٣	٢٩	٢٥,٨			

المتوسط الحسابي العام = ٢,٧٩، الانحراف المعياري العام = ٠,٧٦٩

يتضح من الجدول (٨)، أن مستوى التمكن الإداري في بُعد الحوافز لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٢,٧٩) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦١ - ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى (متوسط) في أداة الدراسة؛ مما يعني موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكن الإداري في بُعد الحوافز بدرجة متوسطة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٧٦٩)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

ويتضح من الجدول (٨)، أن هناك تفاوتاً في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكن الإداري في بُعد الحوافز لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٣٣ - ٣,١٤)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الخماسي واللتي تشير إلى (منخفض/ متوسط) في أداة الدراسة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لمستوى التمكن الإداري في بُعد الحوافز ما بين (١,٠١ - ١,٠٩)، ويعني ذلك ارتفاع تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على عدم تجانسها، وقد يعود ذلك إلى أن بعض مديرات المدارس الأهلية جهة تعيينهن من الوزارة والبعض من جهة المالك، مما يؤدي إلى تباين في مستوى الحوافز التي يحصلن عليها.

حيث حصلت العبارة (١): "تمنح جوائز التميز للمديرات على مستوى الوزارة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٤) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". كما حصلت العبارة (٢): "يقدم مُلاك المدارس الحوافز للمديرات عند تميز أدائهن" على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٠٥) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أن هذه النتائج قد تعود إلى أن نظام الحوافز المعمول به حالياً لا يلبي احتياجات وتطلعات مديرات المدارس الأهلية إذ يقتصر على الحوافز المعنوية المتمثلة في خطابات الشكر والتقدير، وعلى الرغم من تقديم الوزارة لجوائز معنوية ومادية لمديرات المدارس سنوياً في جائزة التعليم للتميز التي تشجع على الممارسات الإدارية المتميزة لمديرات المدارس (الحكومية، والأهلية، وتحفيظ القرآن)، إلا أن حاجة مديرات المدارس الأهلية مازالت قائمة إلى نظام حوافز يأخذ بعين الاعتبار الحوافز المادية والمعنوية سواء من جهة الوزارة أو من مُلاك المدارس.

أما العبارة (٤): "تمنح مديرات المدارس علاوات مقابل حصولهن على مؤهلات علمية عالية" حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "منخفض". وحصلت العبارة (٣): "يتناسب الراتب الذي تتقاضاه المديرات مع الجهود المبذولة في العمل" على ثاني أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أن هذه النتائج قد تعود إلى عدم وجود سلم لرواتب مديرات المدارس الأهلية يتناسب مع مؤهلاتهن وخبرتهن وكفاءتهن، بالإضافة إلى غياب سياسة الترقيات والعلاوات، وعدم وجود الأنظمة التي تلزم مُلاك المدارس بدفع رواتب تتناسب مع جهودهن، فعلى الرغم من تنفيذ الأمر الملكي بشأن زيادة رواتب العاملين في المدارس الأهلية إلا أنها غير كافية، بالإضافة إلى أن دعم صندوق الموارد البشرية سيكون لفترة مؤقتة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية في مستوى التمكين الإداري لبُعد الحوافز مع نتيجة دراسة كل من: دراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة الرادادي (٢٠١٢م)، في أن مستوى التمكين الإداري في بُعد التحفيز من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: بابطين (٢٠١٣م)، ودراسة الزامل (٢٠١٣م)، في أن مستوى التمكين الإداري في بُعد التحفيز الذاتي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة.

البُعد الخامس: فرق العمل:

جدول (٩)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد فرق العمل لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

م	العبارة	مستوى التمكن الإداري					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
١	تشكل فرق عمل لمديرات المدارس بكفاءة.	١٧	٧١	٤٤	١٢	١١	٣,٤٥	١,٠٢	٤
		%	١١	٤٥,٨	٧,٧	٧,١			
٢	تتشارك المديرات فيما يوكل إليهن من مهام جماعية.	٢٥	٦٠	٤٩	١٤	٧	٣,٥٢	١,٠١	٣
		%	١٦,١	٣٨,٧	٣١,٦	٩			
٣	شسهم فرق العمل في تحسين نوعية القرارات.	٢٦	٧٣	٣٧	١٣	٦	٣,٦٤	٠,٩٨٥	١
		%	١٦,٨	٤٧,١	٢٣,٩	٨,٤			
٤	تُقدم فرق العمل حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تطرأ في العمل.	٢٠	٧٣	٤٨	١٠	٤	٣,٦١	٠,٨٨٥	٢
		%	١٢,٩	٤٧,١	٣١	٦,٥			

المتوسط الحسابي العام = ٣,٥٦، الانحراف المعياري العام = ٠,٨٣٤

يتضح من الجدول (٩)، أن مستوى التمكن الإداري في بُعد فرق العمل لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٥٦) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٣,٤١-٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة؛ مما يعني موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكن الإداري في بُعد فرق العمل بدرجة مرتفعة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٨٣٤)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

ويتضح من الجدول (٩)، أن هناك تقارباً في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكن الإداري في بُعد فرق العمل لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٤٥-٣,٦٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة. وترى الباحثة أن نتيجة هذا البُعد تعود إلى إدراك مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات المدارس الأهلية بأهمية فرق العمل وإيمانهم بنجاح هذا الأسلوب.

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (٤-٥)، يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لعبارة مستوى التمكين الإداري لُبعد فرق العمل تراوحت ما بين (٠,٨٨٥) كأصغر قيمة و(١,٠٢) كأكبر قيمة، حيث أن العبارة (٣) و(٤) جاءت بقيم انحراف معياري متقاربة (٠,٩٨٥) و(٠,٨٨٥)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارتين؛ مما يدل على تجانسها. بينما العبارة (١) و(٢) جاءت بقيم انحراف معياري متقاربة (١,٠٢) و(١,٠١)، ويعني ذلك ارتفاع نسبي في تشتت استجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارتين؛ مما يدل على وجود تباين في استجابات مفردات الدراسة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى وجود تباين بين قدرات المشرفات على تشكيل فرق العمل مع المديرات بكفاءة، بالإضافة إلى اختلاف تقبل المديرات لمشاركتهن لأداء ما يوكل إليهن من مهام جماعية، مما يدل على أن ثقافة فرق العمل بحاجة إلى اهتمام أكثر ودعم أكبر.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية في مستوى التمكين الإداري لُبعد فرق العمل مع نتيجة دراسة كل من: دراسة الرادادي (٢٠١٢م)، ودراسة الزالملي (٢٠١٣م)، في أن مستوى التمكين الإداري في بُعد العمل الجماعي وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: دراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، إذ توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري في بُعد العمل الجماعي للمرأة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

البُعد السادس: الكفاءة الذاتية:

جدول (١٠)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

م	العبارة	مستوى التمكين الإداري					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
١	تمتلك مديرات المدارس المعلومات والمهارات اللازمة لتأدية مهام العمل.	٣٦	٨٤	٣٤	١	٠	٤	٠,٦٩٣	٢
		٢٣,٢	٥٤,٢	٢١,٩	٠,٦	٠			

م	العبارة	مستوى التمكين الإداري					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
٢	ك تتعامل مديرات المدارس مع المشكلات التي تواجههن في المدرسة بكفاءة.	٣٨	٩٢	٢٣	٢	٠	٤,٠٧	٠,٦٦٥	١
		٢٤,٥	٥٩,٤	١٤,٨	١,٣	٠			
٣	ك تمتلك مديرات المدارس القدرة على إحداث التغيير والتطوير داخل المدرسة.	٤٢	٧٨	٢٩	٣	٣	٣,٩٨	٠,٨٤٥	٣
		٢٧,١	٥٠,٣	١٨,٧	١,٩	١,٩			
٤	ك تمتلك مديرات المدارس القدرة على صنع القرارات التربوية.	٣٧	٧٢	٣٤	٨	٤	٣,٨٣	٠,٩٣٦	٤
		٢٣,٩	٤٦,٥	٢١,٩	٥,٢	٢,٦			
المتوسط الحسابي العام = ٣,٩٧، الانحراف المعياري العام = ٠,٦١٥									

يتضح من الجدول (١٠)، أن مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٩٧) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٣,٤١-٤,٢٠)، مما يعني موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية بدرجة مرتفعة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦١٥)؛ ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

ويتضح من الجدول (١٠)، أن هناك تقارباً في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٨٣-٤,٠٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارة مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية ما بين (٠,٦٦٥-٠,٩٣٦)؛ ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها. وترى الباحثة أن نتيجة هذا البُعد قد تعود إلى ثقة المديرات بقدراتهن

وامتلاكهن الكفايات اللازمة لممارسة القيادة المدرسية، بالإضافة إلى التقدير الذي يحظين به من قبل مشرفات الإدارة المدرسية مما يعزز من ثقتهن بقدراتهن.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية في مستوى التمكين الإداري لُبعد الكفاءة الذاتية مع نتيجة دراسة كل من: العمري (٢٠١١)، ودراسة العمري وكمال (٢٠١١م)، في أن درجة ممارسة التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء مرتفع.

مستوى التمكين الإداري وفق أبعاده الستة:

جدول (١١)

استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض وفق أبعاده الستة.

م	أبعاد التمكين الإداري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
١	الكفاءة الذاتية.	٠,٥٩٢	٣,٩٧	مرتفع
٢	الاتصال وتدفق المعلومات.	٠,٦١٦	٣,٩٠	مرتفع
٣	فرق العمل.	٠,٧٥٥	٣,٥٦	مرتفع
٤	تفويض السلطة.	٠,٧٦٩	٣,٥٢	مرتفع
٥	النمو المهني.	٠,٨٣٤	٣,٤٨	مرتفع
٦	الحوافز.	٠,٦١٥	٢,٧٩	متوسط
	المحور الأول	٠,٥٨٦	٣,٥٤	مرتفع

يتضح من الجدول (١١)، أن مفردات الدراسة موافقة على مستوى التمكين الإداري بدرجة مرتفعة في خمسة أبعاد، وهي: الكفاءة الذاتية، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل، وتفويض السلطة، والنمو المهني. في حين وافقت مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (١١)، أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض بوجه عام من وجهة نظر مفردات الدراسة حصل على متوسط حسابي (٣,٥٤) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٣,٤١-٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٥٨٦)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى اهتمام وزارة التعليم بمنح المديرات مزيداً من الصلاحيات وتمكينهن بدرجة أكبر من السابق وهذا ما حصلت عليه الباحثة من خلال تواصلها مع بعض مديرات المدارس الأهلية ومشرفات

الإدارة المدرسية، وبالرغم من حصول هذا المحور على مستوى مرتفع من وجهة نظر مفردات الدراسة إلا أنه مازال هناك وجود معوقات تحول دون رفع مستوى تمكينهم وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة في المحور الثاني.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: العمري (٢٠١١م)، ودراسة العمري وكمال (٢٠١١م)، ودراسة الرادادي (٢٠١٢م)، ودراسة بابطين (٢٠١٣م)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، ودراسة الزالملي (٢٠١٣م)، في أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: دراسة أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، ودراسة وشاح (٢٠١٢م)، في أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

٤-٢ إجابة السؤال الثاني: ما معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس ومشرفات الإدارة المدرسية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، للعبارات التي تقيس معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس ومشرفات الإدارة المدرسية، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول (١٢)

استجابات مفردات الدراسة حول معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض

م	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
١	ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.	ك	٢١	٥١	٦٥	١٧	٣,٤٧	٠,٨٨٥	٧
		%	١٣,٥	٣٢,٩	٤١,٩	١١			
٢	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديرات	ك	٢٥	٦٤	٤٩	١٥	٣,٦١	٠,٩١٤	٦
		%	١٦,١	٤١,٣	٣١,٦	٩,٧			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
	المدارس.								
٣	قلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.	ك	١٦	٤٩	٥٣	٣٠	٧	٣,٢٣	١,٠٢
		%	١٠,٣	٣١,٦	٣٤,٢	١٩,٤	٤,٥		
٤	قلة توفر البرامج التدريبية لمديرات المدارس.	ك	١٧	٥٧	٥٦	٢٠	٥	٣,٣٩	٠,٩٥٦
		%	١١	٣٦,٨	٣٦,١	١٢,٩	٣,٢		
٥	ضعف الاهتمام بفرق العمل.	ك	١٨	٤٧	٥٤	٣١	٥	٣,٢٧	١,٠١
		%	١١,٦	٣٠,٣	٣٤,٨	٢٠	٣,٢		
٦	ضعف الكفاءة المهنية للمديرات.	ك	٩	٤٢	٦٥	٢٧	١٢	٣,٠٥	٠,٩٩٥
		%	٥,٨	٢٧,١	٤١,٩	١٧,٤	٧,٧		
٧	تدني رواتب مديرات المدارس.	ك	٣٨	٥٩	٣٧	١١	١٠	٣,٦٧	١,١١
		%	٢٤,٥	٣٨,١	٢٣,٩	٧,١	٦,٥		
٨	تدخل الملاك في صلاحيات مديرات المدارس.	ك	٣٨	٦٢	٣٦	٨	١١	٣,٦٩	١,١١
		%	٢٤,٥	٤٠	٢٣,٢	٥,٢	٧,١		
٩	ضعف استجابة الملاك في تنفيذ قرارات إدارة المدرسة.	ك	٣٨	٥١	٤٧	١٠	٩	٣,٦٣	١,٠٩
		%	٢٤,٥	٣٢,٩	٣٠,٣	٦,٥	٥,٨		
١٠	غياب الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.	ك	٥١	٤٧	٣١	١٣	١٣	٣,٧٠	١,٢٤
		%	٣٢,٩	٣٠,٣	٢٠	٨,٤	٨,٤		
١١	إساءة استخدام السلطة الممنوحة من قبل بعض المديرات.	ك	١٤	٣٣	٧٦	٢٥	٧	٣,١٤	٠,٩٤٩
		%	٩	٢١,٣	٤٩	١٦,١	٤,٥		
١٢	ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم	ك	٤٧	٥٥	٣٧	١٣	٣	٣,٨٣	١,٠١
		%	٣٠,٣	٣٥,٥	٢٣,٩	٨,٤	١,٩		

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
	الأهلي.								
المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٧، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٦٦									

يتضح من الجدول (١٢)، أن محور معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٧) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (٣,٤١-٤,٢٠)، مما يعني أن مفردات الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٦٦)؛ ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

وتكوّن هذا المحور من (١٢) عبارة، حصلت (٧) عبارات على متوسطات متقاربة تراوحت ما بين (٣,٤٧-٣,٨٣)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة، في حين حصلت (٥) عبارات على متوسطات حسابية متقاربة تراوحت ما بين (٣,٠٥-٣,٣٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (متوسط) في أداة الدراسة.

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (٤-٨)، يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري تراوحت ما بين (٠,٨٨٥) كأصغر قيمة و(١,٢٤) كأكبر قيمة، حيث أن العبارات (٣، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٢) جاءت بقيم انحراف معياري متقاربة ما بين (١,٠١ - ١,٢٤)، ويعني ذلك ارتفاع تشتت استجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارات؛ مما يدل على عدم تجانسها، بينما العبارات (١، ٢، ٤، ٦، ١١) جاءت بقيم انحراف معياري متقاربة ما بين (٠,٨٨٥-٠,٩٩٥)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارات؛ مما يدل على تجانسها.

حيث حصلت العبارة (١٢): "ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الأهلي" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى تعدد الجهات المشرفة على المدارس الأهلية، فالمديرة تتابع من قبل مشرفة الإدارة المدرسية بالإضافة إلى إدارة التعليم الأهلي، الأمر الذي يجعلها تتلقى التوجيهات والتعاميم والقرارات من عدة جهات، مما يؤدي إلى الازدواجية في بعض المهام أحياناً، وكثرة الأعباء الملقة على عاتقها، وهذا بلا شك يربك العمل المدرسي ويؤثر سلباً على أداء المديرات ويعيق تمكينهن.

وتليها العبارة (١٠): "غياب الأمان الوظيفي لمديرات المدارس" حيث حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى عدم وجود اللوائح والأنظمة التي تحفظ حقوق مديرات المدارس الأهلية واستمراريتهم في العمل، وغياب ضوابط فصل المديرات فبالرغم من تحديد ضوابط لترشيح المديرات إلا أنه في المقابل لا يوجد ضوابط للفصل فهي مطلقة بيد المالك، مما يجعل البعض يستغنى عن خدمات المديرية لأسباب لا تتعلق بالأداء والإنتاجية، بالإضافة إلى عدم وجود جهة مختصة تتولى تعيين وفصل مديرات المدارس الأهلية وفق ضوابط تضعها الوزارة.

في حين حصلت العبارة (٦): "ضعف الكفاءة المهنية للمديرات" على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٠٥) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ضعف في تطبيق شروط اختيار مديرات المدارس الأهلية، وذلك بسبب العزوف عن الترشيح للإدارة المدرسية، الأمر الذي أدى إلى التجاوز عن بعض الشروط كعدد سنوات الخبرة وتقدير الأداء وذلك حسب ما ورد في التعميم رقم (٣٤/٢/ق/١) وتاريخ (١٣/٢/٢٩١٤هـ)، بالإضافة إلى عدم وجود معايير مهمة في الترشيح كاشتراط توفر الكفايات اللازمة لشغل القيادات التربوية، بالإضافة إلى قلة توفر برامج لتأهيل المديرات الجدد وتطوير أداء من هن على رأس العمل، بالإضافة إلى أن أغلب الدورات يغلب عليها الجانب التنظيري.

وحصلت العبارة (١١): "إساءة استخدام السلطة الممنوحة من قبل بعض المديرات" على ثاني أقل متوسط حسابي بلغ (٣,١٤) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "متوسط". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ممارسة بعض مديرات المدارس للنمط الأوتوقراطي في القيادة، بالإضافة إلى عدم وجود قوانين وآليات واضحة لمحاسبة ومساءلة من يسيء استخدام السلطة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: دارلينجتون (٢٠٠٧م)، التي كشفت عن وجود معوقات لتمكين موظفي منطقة الحكومة المحلية في نيجيريا من أهمها: نقص التدريب والتوعية، وعدم تطور الإدارات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، ودراسة أمين والقضاة والطروانة (٢٠١١م)، التي توصلت إلى أن هناك عدداً من المعوقات التي تعوق تمكين المرأة في الجامعات الأردنية، كالمعوقات الشخصية، والتنظيمية، والاجتماعية، ودراسة المسيليم (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أن صعوبات تمكين مديري المدارس تتركز في: الصلاحيات ونظم العمل، والإعداد والتدريب، واستخدام السلطة، وتقبل التمكين، والثقة بمديري المدارس.

٤-٣ إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقاته، تُعزى إلى المتغيرات التالية: (العمل الحالي، جهة التعيين، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي:

للإجابة عن ذلك، تم استخدام اختبار ت (T-Test)، وحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الحرية، والدلالة الإحصائية؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة باختلاف متغير العمل الحالي، حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقاته، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول (١٣)

اختبار ت؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة باختلاف متغير العمل الحالي.

المحور	العمل الحالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	مشرفة إدارة مدرسية	٣,٤٩	٠,٥٢٥	١٥٣	- ٠,٤٣٦	٠,٦٦٤
	مديرة	٣,٥٤	٠,٦٢٤			
الاتصال وتدفق المعلومات	مشرفة إدارة مدرسية	٣,٨٨	٠,٥٧٩	١٥٣	- ٠,٣٤٠	٠,٧٣٤
	مديرة	٣,٩١	٠,٦٣٦			
النمو المهني	مشرفة إدارة مدرسية	٣,٦٤	٠,٦٧٤	١٥٣	١,٨٤٣	٠,٠٦٧
	مديرة	٣,٤١	٠,٧٨٢			
الحوافز	مشرفة إدارة مدرسية	٢,٨٦	٠,٦٨٠	١٥٣	٠,٨٣٨	٠,٤٠٣
	مديرة	٢,٧٥	٠,٨١٠			
فرق العمل	مشرفة إدارة مدرسية	٣,٥٢	٠,٨٣٦	١٥٣	- ٠,٣٣٢	٠,٧٤٠
	مديرة	٣,٥٧	٠,٨٣٦			
الكفاءة الذاتية	مشرفة إدارة مدرسية	٣,٥٨	٠,٥٣٣	١٥٣	- ٦,٠٦٦	* ٠,٠٠

			٠,٥٦٤	٤,١٦	مديرة	
			٠,٦٣٢	٣,٧٠	مشرفة إدارة مدرسية	معوقات التمكين الإداري
*٠,٠٠٣	٣,٠٨٧	١٥٣	٠,٦٥٦	٣,٣٦	مديرة	

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتبين من الجدول (١٣)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والنمو المهني، والحوافز، وفرق العمل)، حيث تراوحت قيم معامل T بين (١,٨٤٣) و(-٠,٤٣٦) عند درجة حرية (١٥٣)، ومستويات دلالة أكبر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن مديرات المدارس ومشرفات الإدارة المدرسية يتعاملن مع ذات البيئة مما يقلل من الاختلافات بينهن.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة بابطين (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمل الحالي حول درجة التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (النمو المهني، والحوافز، والاتصال) لصالح (مدير المدرسة)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الإداري في بُعد (تفويض السلطة) لصالح (مدير عام).

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض لصالح (مديرة المدرسة)، حيث بلغ معامل T (-٦,٠٦٦) عند درجة حرية (١٥٣) ومستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ثقة المديرات في قدراتهن وامتلاكهن للمعارف والمهارات اللازمة لتأدية أعمالهن، فهذا البُعد يتناول التمكين من مدخل نفسي لذا فإن مديرات المدرس أكثر معرفة ودراية بمدى كفاءتهن الذاتية من المشرفات، وقد تعود هذه النتيجة أيضاً إلى الذاتية في الاستجابة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١١م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الوظيفي في بُعد (الكفاءة الذاتية) لصالح (وكيل/ عميد جامعة).

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض، لصالح (مشرفة الإدارة المدرسية)، حيث بلغ معامل T (٣,٠٨٧) عند درجة حرية (١٥٣) ومستوى دلالة (٠,٠٠٣) وهو أصغر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن مشرفات الإدارة المدرسية يدركن معوقات العمل بشكل أكبر نتيجة طبيعة عملهن الإداري والإشرافي حيث يشرفن على العديد من المدارس فيظلعن على العديد من المشاكل المختلفة والتي تتعوق من نجاح تطبيق التمكين، بالإضافة إلى موقعها القيادي حيث تقع في القيادة الوسطى والتي تعد حلقة الوصل بين القيادة العليا والدنيا، والمعبر الرئيسي لجميع الاتصالات الصاعدة والهابطة ومما تتضمنه هذه الاتصالات من إجراءات تتعلق بالعملية الإدارية، فهي على إطلاع على ما يصدر من سياسات وقرارات من القيادة العليا، بالإضافة لمعايشتها للقيادات الدنيا مما يجعلها ملمة بمشكلات العمل ومجالات القصور. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المسليم (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير العمل الحالي حول صعوبات تمكين مديري المدارس لصالح (المديرون العاملون، ومديري الإدارات).

ثانياً: الفروق باختلاف متغير جهة التعيين:

للإجابة عن ذلك، تم استخدام اختبار ت (T-Test)، وحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الحرية، والدلالة الإحصائية؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مديرات المدارس باختلاف متغير جهة التعيين، حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقاته، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول (١٤)

اختبار ت؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مديرات المدارس باختلاف متغير جهة التعيين.

المحور	جهة التعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	وزارة التعليم	٣,٦٢	٠,٥٥٨	١٠١	٠,٩٢٥	٠,٣٥٧
	مالك المدرسة	٣,٥٠	٠,٦٥٦			
الاتصال وتدفق المعلومات	وزارة التعليم	٢,٩٣	٠,٧٦٢	١٠١	١,٦١٣	٠,١١٠
	مالك المدرسة	٢,٦٦	٠,٨١٩			

المحور	جهة التعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
النمو المهني	وزارة التعليم	٣,٥٣	٠,٥٩٦	١٠١	١,٢٧٧	٠,٢٠٥
	مالك المدرسة	٣,٣٥	٠,٨٥٦			
الحوافز	وزارة التعليم	٤,١١	٠,٥٨١	١٠١	٢,١٤٠	*٠,٠٣٥
	مالك المدرسة	٣,٨٣	٠,٦٤٧			
فرق العمل	وزارة التعليم	٤,٥٠	٠,٨١٧	١٠١	١,٩٦٠	٠,٠٥٣
	مالك المدرسة	٤,١٥	٠,٨١٩			
الكفاءة الذاتية	وزارة التعليم	٤,٢٨	٠,٥٣٥	١٠١	١,٦٣٦	٠,١٠٥
	مالك المدرسة	٤,٠٩	٠,٦٥٦			
معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية	وزارة التعليم	٣,٢٧	٠,٦٢٨	١٠١	٢,١٧٠	*٠,٠٣٢
	مالك المدرسة	٣,٥٧	٠,٦٥٤			

(* دالة عند ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مديرات المدارس تُعزى إلى متغير جهة التعيين حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدقيق المعلومات، والنمو المهني، وفرق العمل، والكفاءة الذاتية)، حيث تراوحت قيم معامل T بين (٠,٩٢٥) و(١,٩٦٠) عند درجة حرية (١٠١)، ومستويات دلالة أكبر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن وزارة التعليم والإدارات التابعة لها، تُعامل المديرات على اختلاف جهة تعيينهن معاملة واحدة من حيث منح الصلاحيات وتفويض السلطة، والتدريب، والمشاركة في العمل الجماعي، والاتصال وتبادل المعلومات فهي موجهة للجميع على حد سواء.

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مديرات المدارس تُعزى إلى متغير جهة التعيين حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض لصالح (وزارة التعليم)، حيث بلغ معامل T (٢,١٤٠) عند درجة حرية (١٠١) ومستوى دلالة (٠,٠٣٥) وهو أصغر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن المديرات المعينات من الوزارة أفضل في الرواتب والعلاوات السنوية، والامتيازات المقدمة لهن مقابل نظيرتهن المعينات من جهة مُلاك المدارس.

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مديرات المدارس تُعزى إلى متغير جهة التعيين حول معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض لصالح (مالك المدرسة)، حيث بلغ

معامل T (٢,١٧٠) عند درجة حرية (١٠١) ومستوى دلالة (٠,٠٣٢) وهو أصغر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى غياب الأمن الوظيفي وتدني الرواتب وغياب الامتيازات للمديرات المعينات من جهة المالك مقابل نظيرتهن المعينات من الوزارة، بالإضافة إلى أن بعض ملاك المدارس قد يعتبر المديرية المعينة من الوزارة مراقبة على أداء المدرسة فيقلل من تدخلاته في صلاحيات المديرية ويستجيب لتنفيذ قراراتها على عكس من هي معينة من جهته.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن ذلك، تم استخدام اختبار ت (T-Test)، وحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الحرية، والدلالة الإحصائية؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقاته، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول (١٥)

اختبار ت؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	دراسات عليا	٣,٤٧	٠,٣١٩	١٥٣	-	٠,٢٥٨
	بكالوريوس	٣,٥٣	٠,٦٠٤			
الاتصال وتدقيق المعلومات	دراسات عليا	٤,٠٩	٠,٥٩٦	١٥٣	٠,٨٨٢	٠,٣٧٩
	بكالوريوس	٣,٨٩	٠,٦١٧			
النمو المهني	دراسات عليا	٣,٥٠	٠,٨٠١	١٥٣	٠,٠٤٣	٠,٩٦٦
	بكالوريوس	٣,٤٨	٠,٧٥٥			
الحوافز	دراسات عليا	٢,٥٣	٠,٦٣٢	١٥٣	-	٠,٩٩٠
	بكالوريوس	٢,٨٠	٠,٧٧٥			
فرق العمل	دراسات عليا	٣,٣٤	٠,٨٢٣	١٥٣	-	٠,٧٥٦
	بكالوريوس	٣,٥٧	٠,٨٣٥			
الكفاءة الذاتية	دراسات عليا	٤,١٥	٠,٣٥١	١٥٣	٠,٨٥٨	٠,٣٩٢
	بكالوريوس	٣,٩٦	٠,٦٢٦			
معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية	دراسات عليا	٣,٣٣	٠,٣٤٥	١٥٣	-	٠,٦٣٤
	بكالوريوس	٣,٤٨	٠,٦٧٩			

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتبين من الجدول (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والنمو المهني، والحوافز، وفرق العمل، والكفاءة الذاتية)، وفي معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، حيث تراوحت قيم معامل T بين (٠,٩٩٠ و٠,٨٨٢) عند درجة حرية (١٥٣)، ومستويات دلالة أكبر من (٠,٠٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن الغالبية العظمى من مفردات الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس؛ الأمر الذي يجعلهم متجانسات من حيث المؤهل العلمي، مما يجعلهم متفقات في آرائهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة الرادادي (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري، ودراسة الزامل (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: المسيليم (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول صعوبات تمكين مديري المدارس لصالح (مؤهل جامعي فأعلى)، ودراسة وشاح (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري لصالح (الدراسات العليا)، ودراسة بابطين (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية لمعلمهم لصالح (البكالوريوس).

رابعاً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

للإجابة عن ذلك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقاته، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول (١٦)

تحليل التباين الأحادي؛ لبيان الفروق بين متوسط استجابات مفردات الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	٠,٥٧١	٢	٠,٢٨٦	٠,٨١١	٠,٤٤٦
	داخل المجموعات	٥٣,٥٠٠	١٥٢	٠,٣٥٢		
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	١,٣٣٠	٢	٠,٦٦٥	١,٧٦٨	٠,١٧٤
	داخل المجموعات	٥٧,١٨٩	١٥٢	٠,٣٧٦		
النمو المهني	بين المجموعات	١,١٥٥	٢	٠,٥٧٨	١,٠١٣	٠,٣٦٥
	داخل المجموعات	٨٦,٦٣٨	١٥٢	٠,٥٧٠		
الحوافز	بين المجموعات	٤,٦٧٨	٢	٢,٣٣٩	٤,١٠٦	*٠,٠١٨
	داخل المجموعات	٨٦,٥٩٠	١٥٢	٠,٥٧٠		
فرق العمل	بين المجموعات	٠,٤٢٤	٢	٠,٢١٢	٠,٣٠٢	٠,٧٤٠
	داخل المجموعات	١٠٦,٧٤٤	١٥٢	٠,٧٠٢		
الكفاءة الذاتية	بين المجموعات	١,٠٠٣	٢	٠,٥٠١	١,٣٢٨	٠,٢٦٨
	داخل المجموعات	٥٧,٣٩٤	١٥٢	٠,٣٧٨		
معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوي الأهلية	بين المجموعات	٠,٥٤٣	٢	٠,٢٧١	٠,٦٠٨	٠,٥٤٦
	داخل المجموعات	٦٧,٧٩٩	١٥٢	٠,٤٤٦		

(* دالة عند ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٦)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والنمو المهني، وفرق العمل، والكفاءة الذاتية)، وفي معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن وزارة التعليم والإدارات التابعة لها، تعامل المديرات على اختلاف سنوات خبرتهن معاملة واحدة من حيث منح الصلاحيات وتفويض السلطة، والتدريب، والمشاركة في العمل الجماعي، والاتصال وتبادل المعلومات فهي موجهة للجميع على حد سواء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة العمري (٢٠١١م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الوظيفي في بُعد (الكفاءة الذاتية)، ودراسة الزامل (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد

الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والعمل الجماعي، والنمو المهني). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية)، وفي درجة المعوقات الشخصية المؤثرة في تمكين المرأة لصالح من خبرتهم (أكثر من عشر سنوات)، ودراسة الرادادي (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في بُعدي (التفويض، والعمل الجماعي)، لصالح من (خبراتهم أقل من خمس سنوات)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في بُعدي (تفويض السلطة، والتدريب)، لصالح من خبرتهم (أعلى من خمسة عشر سنة).

في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل F (٤,١٠٦) عند درجة حرية (١٥٤)، ومستوى الدلالة (٠,٠١٨)، وهو أصغر من (٠,٠٥).

ولمعرفة مصدر تلك الفروق أُجري اختبار شيفيه (Scheffe)، واتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد سنوات خبرتهن عشر سنوات فأكثر، والخبرات أقل من خمس سنوات، ومن خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، لصالح من خبرتهن عشر سنوات فأكثر، والجدول (٤-١٣) يبيّن ذلك:

جدول (١٧)

مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ومتوسطاتها				
أقل من ٥ سنوات ٢,٥٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات ٢,٥٧	مصدر الفروق في الإدارة المدرسية ومتوسطاتها
٠,٩٥٦			من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ٢,٥٦	

عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ومتوسطاتها		
أقل من ٥ سنوات ٢,٥٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
*٠,٠٣٠	*٠,٠٢٣	١٠ سنوات فأكثر ٢,٩٢

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتبين من الجدول (١٧)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض لصالح من عدد سنوات خبرتهن (عشر سنوات فأكثر). وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أنهن أكثر معرفة بواقع العمل الإداري، وبالأنظمة المدرسية وبالأساليب الإدارية، بالإضافة إلى حصولهن على التدريب، الأمر الذي يجعلهن أكثر تميزاً وبالتالي يحظين بحوافز ورواتب أكثر من غيرهن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: أمين والقضاة والطراونة (٢٠١١م)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد التحفيز الذاتي، لصالح من خبرتهن (أكثر من عشر سنوات). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة الزامل (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في بُعد التحفيز.

٤-٤ إجابة السؤال الرابع: ما المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس ومشرفات الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، للعبارات التي تقيس المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس ومشرفات الإدارة المدرسية، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول (١٨)

استجابات مفردات الدراسة حول المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
١	تبني الإدارة العليا لثقافة تنظيمية تدعم تمكين القيادات المدرسية.	٧٦	٥٨	١٦	٤	١	٤,٣١	١١	
		٤٩	٣٧,٤	١٠,٣	٢,٦	٠,٦			
٢	منح المديرات مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة مهامهن.	٩١	٤٧	٩	٧	١	٤,٤١	٥	
		٥٨,٧	٣٠,٣	٥,٨	٤,٥	٠,٦			
٣	تعزيز الاتصال الإداري بين المديرات والمستويات الإدارية الأعلى.	١٠٧	٢٧	٨	٥	٨	٤,٤١	٦	
		٦٩	١٧,٤	٥,٢	٣,٢	٥,٢			
٤	إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل ما تحتاجه الإدارة المدرسية من معلومات.	٩٤	٤٣	١٦	١	١	٤,٤٧	٣	
		٦٠,٦	٢٧,٧	١٠,٣	٠,٦	٠,٦			
٥	تدريب المديرات على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال.	٩٢	٤٥	١٤	٣	١	٤,٤٤	٤	
		٥٩,٤	٢٩	٩	١,٩	٠,٦			
٦	تقديم الحوافز التي تشجع على الإبداع والتميز.	٩٦	٣٥	١٥	٤	٥	٤,٣٧	٨	
		٨٨	٤٠	١٥	١٢	٠			
٧	تشجيع مديرات المدارس على العمل الجماعي.	٨٨	٤٠	١٥	١٢	٠	٤,٣١	١٢	
		٥٦,٨	٢٥,٨	٩,٧	٧,٧	٠			
٨	تعديل معايير اختيار مديرات المدارس بما يتلاءم مع متطلبات التمكين.	٩١	٣٨	١٩	٧	٠	٤,٣٧	٧	
		٥٨,٧	٢٤,٥	١٢,٣	٤,٥	٠			
٩	وضع آلية لمحاسبة المديرات حتى لا يساء استخدام السلطة.	٨٢	٤٣	٢٤	٥	١	٤,٢٩	١٣	
		٥٢,٩	٢٧,٧	١٥,٥	٣,٢	٠,٦			
١٠	تعديل سلم رواتب وعلاوات مديرات المدارس بناء على	١٠٤	٢٥	١٢	٥	٩	٤,٣٥	١٠	

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الترتيب
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
	المؤهلات والخبرات والكفاءات.	٦٧,١	١٦,١	٧,٧	٣,٢	٥,٨			
١١	سن اللوائح والأنظمة التي تنظم العلاقة بين مديرات المدارس وملاكها.	٩٨	٢٩	٢٠	٣	٥	٤,٣٦	١,٠١	
		٦٣,٢	١٨,٧	١٢,٩	١,٩	٣,٢			
١٢	توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.	٨٨	٥٦	٩	١	١	٤,٤٧	٠,٦٩٦	
		٥٦,٨	٣٦,١	٥,٨	٠,٦	٠,٦			
١٣	توحيد الجهة المشرفة على المدارس الأهلية.	١٠٧	٢٧	١٣	٤	٤	٤,٤٧	٠,٧٥٨	
		٦٩	١٧,٤	٨,٤	٢,٦	٢,٦			
المتوسط الحسابي العام = ٤,٣٩، الانحراف المعياري العام = ٠,٧٦٠									

يتضح من الجدول (١٨)، أن محور المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٤,٣٩) من أصل (٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (٤,٢١-٥)، وهي الفئة التي تشير إلى "مرتفع جداً" في أداة الدراسة، مما يعني أن مفردات الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة جداً على المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٧٦٠)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة؛ مما يدل على تجانسها.

وتكوّن هذا المحور من (١٣) عبارة، حصلت جميع العبارات على متوسطات حسابية متقاربة تراوحت ما بين (٤,٢٩-٤,٤٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى "مرتفع جداً" في أداة الدراسة.

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول (١٤-٤)، يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري تراوحت ما بين (٠,٦٩٦) كأصغر قيمة و(١,١٣) كأكبر قيمة، حيث أن العبارات (٣، ١٠، ١١) جاءت بقيم انحراف معياري متقاربة ما بين (١,٠١-١,١٣)، ويعني ذلك ارتفاع تشتت استجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارات؛ مما يدل على عدم تجانسها، بينما العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٢، ١٣) جاءت بقيم انحراف معياري متقاربة ما بين (٠,٦٩٦ - ٠,٩٨٧)، ويعني ذلك انخفاض تشتت استجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارات؛ مما يدل على تجانسها.

حيث حصلت العبارة (١٢): "توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع جداً". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ضعف الأمان الوظيفي لمديرات المدارس الأهلية بسبب عقود العمل المؤقتة، كما أن هذه العقود لا تحتوي على أية بنود تحفظ حقوقهن، لذا فإن توفير الأمان الوظيفي سيعزز الشعور بالاستقرار، مما يساهم في نجاح تطبيق التمكين.

وتتفق هذه النتيجة مع توصية دراسة الزاملي (٢٠١٣م)، التي أوصت بتعزيز الأمن الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ليمكنوا من ممارسة واجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

وتليها العبارة (١٣): "توحيد الجهة المشرفة على المدارس الأهلية" حيث حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع جداً". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ازدواجية القرارات والمهام من الجهات المشرفة على المدارس الأهلية، الأمر الذي أدى إلى تشتت جهود مديرات المدارس، لذا فتوحيد مرجعية الإشراف على المدارس الأهلية سيحد من المركزية والازدواجية مما يساهم في نجاح تطبيق التمكين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغليقة (٢٠١٤هـ)، التي اقترحت توحيد جهة المتابعة والتوجيه على المدارس الأهلية.

في حين حصلت العبارة (٩): "وضع آلية لمحاسبة المديرات حتى لا يساء استخدام السلطة" على أقل متوسط حسابي بلغ (٤,٢٩) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع جداً". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى رغبة مفردات الدراسة لوضع مثل هذه الآليات من قبل الإدارة العليا حتى لا يصبح الخوف من إساءة استخدام المديرات للسلطة معوقاً تجاه تمكين المديرات، بالإضافة إلى غياب الأنظمة والآليات التي تحد من استغلال السلطة من قبل بعض المديرات.

في حين حصلت العبارة (٧): "تشجيع مديرات المدارس على العمل الجماعي" على ثاني أقل متوسط حسابي بلغ (٤,٣١) من أصل (٥)، وينتمي إلى فئة "مرتفع جداً". وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى التطورات الحاصلة في الآونة الأخيرة في نظم الإدارة المدرسية، مما يجعل المديرات بحاجة إلى العمل الجماعي لتبادل الخبرات والأفكار، والاستفادة من الآراء والحلول للمشكلات التي تطرأ في العمل، بالإضافة إلى رغبة مفردات الدراسة في تشجيع ثقافة فرق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع توصية دراسة الحارثي (٢٠١٣م)، التي توصي بتشجيع إدارات التعليم باستخدام أسلوب فرق العمل لإنجاز أعمالهم الإدارية.

أبرز نتائج الدراسة:

١. حصل مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة بوجه عام على درجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي عام (٣,٥٤).

● حصل مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة على درجة (مرتفعة) في خمسة أبعاد مرتبة تنازلياً كالتالي:

١. بُعد الكفاءة الذاتية، وحصل على متوسط حسابي (٣,٩٧).
٢. بُعد الاتصال وتدفق المعلومات، وحصل على متوسط حسابي (٣,٩٠).
٣. بُعد فرق العمل، وحصل على متوسط حسابي (٣,٥٦).
٤. بُعد تفويض السلطة، وحصل على متوسط حسابي (٣,٥٢).
٥. بُعد النمو المهني، وحصل على متوسط حسابي (٣,٤٨).

● حصل مستوى التمكين الإداري في بُعد (الحوافز) لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة، على درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢,٧٩).

٢. حصلت معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة على درجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي عام (٣,٤٧).

● وافقت مفردات الدراسة بدرجة (مرتفعة) على سبعة معوقات للتمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومن أبرزها: ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الأهلي، وغياب الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.

● وافقت مفردات الدراسة بدرجة (متوسطة) على خمسة معوقات للتمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومن أبرزها: إساءة استخدام السلطة الممنوحة من قبل بعض المديرات، وضعف الكفاءة المهنية للمديرات.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والنمو المهني، والحوافز، وفرق العمل).

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الكفاءة الذاتية لصالح (مديرة المدرسة).

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي حول معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض لصالح (مشرفة الإدارة المدرسية).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مديرات المدارس تُعزى إلى متغير جهة التعيين حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والنمو المهني، وفرق العمل، والكفاءة الذاتية).
٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مديرات المدارس تُعزى إلى متغير جهة التعيين حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز لصالح من جهة تعيينهن (وزارة التعليم).
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مديرات المدارس تُعزى إلى متغير جهة التعيين حول معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية لصالح من جهة تعيينهن (مالك المدرسة).
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض ومعوقاته.
١٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية حول مستوى التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والاتصال وتدفق المعلومات، والنمو المهني، وفرق العمل، والكفاءة الذاتية)، وفي معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.
١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية حول مستوى التمكين الإداري في بُعد الحوافز لصالح من عدد سنوات خبرتهن (عشر سنوات فأكثر).
١٢. حصلت المقترحات المناسبة لتطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض على درجة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي عام (٤,٣٩)، ومن أبرزها: توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس، توحيد الجهة المشرفة على المدارس الأهلية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:

- توحيد جهة المتابعة والإشراف على المدارس الأهلية.

- سن الأنظمة والتشريعات التي تحفظ حقوق مديرات المدارس الأهلية، من خلال إخضاع عقود عمل المديرات لأنظمة العمل والعمال من حيث المكافآت والأجور والتدريب والتأهيل والرعاية الطبية والإجازات.
- تقنين صلاحية إبعاد مديرات المدارس من قبل الملاك، وجعلها بيد الإدارة العامة للتعليم الأهلي، وفق ضوابط وشروط تضعها الوزارة.
- تجديد اللائحة التي تنظم العلاقة بين مديرة المدرسة والمالك، على أن توضح المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق، مما يمنع التداخل بين اختصاص كل منهما.
- إقرار سلم جديد لرواتب مديرات المدارس الأهلية، وتحديد العلاوات والترقيات بناء على المؤهلات والخبرات والكفاءات، والزام الملاك بتنفيذه.
- اشتراط تجديد الترخيص للمدارس الأهلية سنوياً، لضمان التزام الملاك بتوفير الموارد اللازمة لسير العمليات التعليمية.
- العمل على تفعيل نظام خاص للحوافز التشجيعية للقيادات المدرسية في التعليم الأهلي، وربطه بالأداء والإنتاجية في المدرسة.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تنشده وزارة التعليم.
- وضع برامج تدريبية مكثفة ومستمرة لمديرات المدارس تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة كفرق العمل، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- بناء قاعدة معلومات تساعد المديرات على اتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب واقعي علمي.
- وضع أنظمة واضحة لمحاسبة ومساءلة من يسئ استخدام السلطة.
- اعتماد معايير واضحة وموضوعية لاختيار المديرات بناء على الجدارة.
- تعزيز الاتصال الإداري بين المديرات والمستويات الإدارية العليا، من خلال توفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه، وعقد الاجتماعات الدورية.

المصادر:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (١٤١٤هـ). لسان العرب. ط٣. بيروت: دار صادر.
- مصطفى، إبراهيم؛ والزيات، أحمد؛ وعبدالقادر، حامد؛ والنجار، محمد. (١٤٢٥هـ). المعجم الوسيط. ط٤. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان؛ والعضايلة، عدنان؛ والعمرى، جمال. (٢٠٠٨م). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٤ (٣). ٣٩-١١.
- أبو زعيتر، منير بن حسن. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية- الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عابد، محمود بن محمد. (٢٠٠٥م). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. عمان: دار الكتاب الثقافي.
- أبو عود، عبدالله بن محمد. (١٤٣٤هـ). المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الأحمدى، حنان وأبو خضير، إيمان. (٢٠٠٩م). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركة في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة، ٤٩ (٤). ٥١٥-٥٥٨.
- أفندي، عطية بن حسن. (٢٠٠٣م). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أمين، محمد؛ والقضاة، حامد؛ والطراونة، نجات. (٢٠١١م). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٦ (٤). ١٣٣-١٧٨.
- بابطين، وجدي بن حامد. (٢٠١٣م). درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- البغدادي، عادل، والحدراوي، رافد. (٢٠١٣م). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان بن دهش. (٢٠١١م). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان، والحسيني، كمال. (٢٠١٣م). إدارة التمكين والاندماج. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الجهني، محمد بن فالح. (٢٠١١م). تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق [النسخة الالكترونية]. مجلة المعرفة، ع (١٩٢).
- الحارثي، مستور بن سعد. (٢٠١٣م). التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحربي، قاسم بن عائل. (٢٠٠٨م). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة بن عبدالعظيم. (٢٠٠٩م). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٥ (٥٥). ٣٩-١٤٥.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦م). تجديرات تربوية وإدارية. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (٢٠١١م). إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة. مركز بحوث الشرطة، ١٩ (٧٣). ١٠٩-١٢٨.
- الدعدي، دلال بنت دابس. (٢٠١١م). العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الدوسري، خلود بنت حمد. (٢٠٠٧م). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الدويش، نورة بنت عبدالعزيز. (٢٠١٢م). التمكين الإداري في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على العاملين ببعض الوزارات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الراشد، عبدالله بن عبدالعزيز. (١٤٣٤هـ). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين

- التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الراددي، أمينة بنت سليم. (٢٠١٢م). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الرشودي، خالد بن سليمان. (٢٠٠٩م). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الزالملي، يوسف بن إسماعيل. (٢٠١٣م). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الفوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية- الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- الزلفي، وافي بن صالح. (١٤٣٢هـ). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سيدام، إيمان بنت أحمد. (١٤٢٩هـ). إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشراري، خالد بن جويس. (٢٠١١م). المشكلات التي تواجه أقطاب العملية التربوية. عمان: دار الكتاب الثقافي.
- الشقاوي، عبدالرحمن، (١٣-١٧ شعبان، ١٤٢٣هـ)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ هـ، الرياض: وزارة التخطيط.
- الشهري، محمد بن منصور. (١٤٣٥هـ). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- صالح، إبراهيم بن علي. (٢٠١١م). التدريب التعاوني ورفع كفاء العمل. عمان: مركز دبيونوا لتعليم التفكير.
- الصالحي، خالد بن سليمان. (١٤٣٢هـ). تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية

- المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- صلاح، عطا الله، (٢٥-٢٧ أكتوبر، ٢٠١١م)، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ورقة مقدمة إلى ندوة منظمات متميزة في بيئة متجددة، إربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا.
 - الطراونة، إحسين بن أحمد. (٢٠٠٦م). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الكرك.
 - عابدين، محمد بن عبدالقادر. (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
 - عبد الأمير، أثير وحسين، عبد الرسول. (٢٠٠٨م). استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠ (٣). ٥٠-٦٤.
 - العتيبي، صالح بن دلمخ. (١٤٣٤هـ). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
 - عربيات، ياسر بن أحمد. (٢٠٠٨م). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.
 - العساف، صالح بن محمد. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
 - العطار، هيثم بن محمد. (٢٠١٢م). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - العقيلي، محمد بن سعد. (١٤٣٤هـ). واقع العلاقة بين مديري المدارس الأهلية وملاكها من وجهة نظر المشرفين في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
 - العمري، أحمد وكمال، نداء. (٢٠١١م). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. دراسات العلوم التربوية، ٣٨ (٢). ٤٦٧-٤٧٩.

- العمري، محمد بن سعيد. (٢٠١١م). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود، ٢٣ (١). ٦١-٩٩.
- العوله، نهى بنت إبراهيم. (١٤٣٤هـ). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الأهلية في ضوء معوقات عملهن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الغليقة، عبدالله بن عبدالعزيز. (١٤٣٠هـ). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية: دراسة ميدانية على مديري المدارس الأهلية الثانوية (بنين) بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الفاضل، محمد بن محمود. (٢٠١١م). تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد.
- القحامي، مصعب بن عبد الهادي. (٢٠٠٩م). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي، محمد والعززي، عوض. (٢٠٠٦م). الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٢ (١). ٢٨١-٣١٠.
- المالكي، فيصل بن حسن. (٢٠١١م). المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المسليم، محمد بن يوسف. (٢٠١٢م). صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية، ٢٦ (١٠٣). ٥٣-٨٧.
- المعاني، أحمد بن إسماعيل. (٢٠٠٨م). أثر تمكين العاملين على تحقق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- المعاني، أيمن بن عودة. (٢٠١٠م). الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل.

- المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبدالحكيم. (٢٠٠٩م). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥ (٢). ٢٣٤ - ٢٥٩.
- ملحم، يحيى بن سليم. (٢٠٠٦م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المهيرات، عماد بن علي. (٢٠١٠م). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان: دار جليس الزمان.
- النفيسة، ندى بنت مطلب. (٢٠١١م). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- وزارة التعليم (١٤٢٥هـ). الخطة العشرية لوزارة التعليم ١٤٢٥-١٤٣٥هـ. المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم (١٤٣٥هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٣٥/١٤٣٤هـ. ط٢. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الوكالة المساعدة لشؤون الطالبات والاختبارات. (١٤٢٥هـ). القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام. مجلة التوثيق التربوي، ع (٤٥). ٥٠ - ٦٩.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Darlington, w., (2007), Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Effective in the Local Government Area of Umunneochi, Unpublished ph.D. Dissertation, Ann Arbor, Walden University, U.S.
- Weshah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study. European Journal of Social Sciences,31(3), 359-375.

رابعاً: المراجع الإلكترونية:

- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. (١٤٣٥هـ). دليل التعاميم الهامة (الأهلي). تاريخ الاستفاد ١١/١٠/١٤٣٥هـ، على الرابط: <http://riyadhedu.gov.sa>
- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. (١٤٣٥هـ). دليل التعاميم الهامة لمدارس التعليم العام. تاريخ الاستفاد ١١/١٠/١٤٣٥هـ، على الرابط: <http://riyadhedu.gov.sa>

- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦هـ). وثائق الخطط الخمسية. تاريخ الاستفادَة <http://www.mep.gov.sa>، على الرابط: ١٤٣٦/٢/١٥هـ،
- وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). تقارير إحصائية. تاريخ الاستفادَة ١٤٣٦/٢/١٥هـ، <https://www.moe.gov.sa> على الرابط: