



## واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات إدارات التعليم

محمد جربوع عواد العنزي

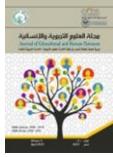
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: m7md380000@gmail.com

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز ) بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين، كما هدفت إلى التعرف على معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين، والتعرف سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم من وجهة نظر قادة الإدارة التعليمية (مدير التعليم ومساعديه - مديري الإدارة - رؤساء الأقسام) بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد المنهج الوصفي المسحي، وقد اعتمد الباحث على (الاستبانة) أداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من واقع الدراسة الميدانية؛ والتي طبقت في مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض من إداريين وفنيين، والبالغ عددهم (94) قائد، وقد وُزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وبعد تطبيق أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيانات التي جمعت من الدراسة الميدانية توصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، إدارات التعليم.



# The Reality of practicing the Dimensions of Administrative Empowerment practiced by Leaders of Educational Administrations

Mohammed Jarboua Awad Alanazi  
King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia  
Email: m7md380000@gmail.com

## ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practice of administrative empowerment dimensions (delegation of authority, work teams, training, effective communication, and motivation) by educational leaders in the Education Department in Riyadh. It also aimed to identify the obstacles to practicing administrative empowerment dimensions in the Education Department in Riyadh by educational leaders, and to identify ways to develop the practice of administrative empowerment dimensions among educational leaders in the Ministry of Education from the perspective of educational administration leaders (education directors and their assistants, department directors, and department heads) in Riyadh. To achieve the objectives of this study, a descriptive survey approach was adopted. The researcher relied on a questionnaire as a study tool to collect information and data from the field study. This study was applied to the study community, which consisted of all employees of the Riyadh Education Department, including administrators and technicians, totaling (94) leaders. The study tool (questionnaire) was distributed to all members of the study community. After applying statistical processing methods to the questionnaires collected from the field study, a set of results, recommendations, and proposals was reached.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Education Administrations.



## المقدمة:

اكتسب مفهوم التمكين الإداري انتشاراً واسعاً في التسعينات من القرن العشرين، واستمر كونه يمثل استراتيجية إدارية تستخدم مع المبادرات والاستراتيجيات الإدارية الأخرى مثل الجودة الشاملة، وبناء فرق العمل، ومشاركة العاملين بما يعزز قدرة المنظمات على تحسين وتطوير عملياتها، وتطوير الموارد البشرية وحل المشكلات بسرعة وفاعلية مما ينعكس على فرص نجاحها واستمراريتها. فالتمكين مفهوم إداري حديث يؤكد ضرورة منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، والثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، ولتحقيق ذلك لا بد من تأهيل العاملين تأهيلاً جيداً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل الرضا عن العمل، فالتمكين يساعد الأفراد والمنظمات والمجتمعات على إتقان شؤونهم، ويعزز العمل الجماعي والعمل بروح الفريق (Smith, and Greyling, 2006). وفي ذلك أشار مايكل (Michael, 2014) أيضاً إلى أن التمكين الإداري عملية هادفة ومستمرة تنطوي على الاحترام المتبادل والتفكير النقدي والعمل التعاوني، ولا بد من إيمان القادة بأهمية التمكين الإداري وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف. وقد أكد الأغا (2018م، 121) أن التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شقت الجدار الصلب لنمط القيادة المتسلط؛ ليسهم في تعزيز قدرات وإمكانات الأفراد العاملين من قبل مدراءهم ليصبحوا قادرين على ممارسة أعمالهم بكفاءة عالية

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية التمكين الإداري وأثره على تطور الأداء، فقد أشارت دراسة (Magableh&Otoum, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة التمكين الإداري والسلوكيات المبتكرة. ويعد القائد التربوي مسؤولاً عن تنظيم العمل؛ حيث يعمل على تمكين القيادات الإدارية بالإحساس، وتوفير الثقة بينه وبين زملائه والإدارة، والسماح لجميع الأعضاء من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم بالمعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة التدريسية، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله على أكمل وجه (المهنا، 2018م، 436)، وهذا يتوافق مع أهداف رؤية الملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020) والتي من أهدافها تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، واعتماد الشفافية والمحاسبة الفورية، وقد أولت رؤية (2030) أهمية خاصة لإعداد القادة، حيث أشارت إلى "الاستمرار في اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً للقادة، وذلك من خلال العمل على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية، ليكونوا قادة المستقبل" (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030م، 64).

وتقوم إدارة التعليم بالعديد من المهام الإدارية التي تسهم من خلالها بتوفير بيئة تربوية محفزة للتعليم والتعلم، تسهم في تنمية وطنية شاملة ومنافسة في إطار الإسلام عقيدة ومنهجاً للحياة، ولقيام إدارة التعليم بأدوارها يجب أن تقوم "بحصر الحاجات التعليمية والتربوية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل على جميع المستويات الإدارية (إدارة التعليم، مكتب التعليم، المدرسة)، والعمل على تنسيق الأنشطة التعليمية والتربوية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية على المستويين (مكتب التعليم، المدرسة)، ومواءمة القطاعين التعليمي والاقتصادي ليكون التعليم مواكبا لمتطلبات سوق العمل، وتعزيز الشراكة المجتمعية والجديدة في تطبيق مبادرة (ارتقاء) ومد جسور الثقة مع فعاليات المجتمع المحلي ودفعهم إلى المشاركة في العمل التعليمي والتربوي. وإعادة تنظيم ميزانية التعليم تتوافق مع نظام استقلالية إدارة التعليم من خلال إعادة صياغة الأنظمة والتشريعات وتطبيق نظام الحوكمة والمحاسبية" (القرعري، 2019م)، ولتحقيق تلك الأهداف يتطلب أن يكون هناك نوعاً من الاستقلالية



والتمكن لكي تحقق الإدارة تلك الأهداف؛ لذا جاءت هذه الدراسة التي تركز على واقع ممارسة القادة التربويين بوزارة التعليم لأبعاد التمكين الإداري بالإدارة التعليمية بمدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة:

إن التمكين يعد عاملاً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تدرك أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، فقد أشارت دراسة العثمان (2019م، 173) إلى أن أبعاد التمكين الإداري تتمحور في تقاسم السلطات بين المدير والعاملين على نحو محدد ومعروف مسبقاً، وهناك علاقة إيجابية بين تمكين القادة وبين تمكين الموظفين، أيضاً أن التمكين الإداري له علاقة وثيقة بالدافعية الداخلية وبالاندماج في عملية الإبداع.

ولأبعاد التمكين الإداري متطلبات أساسية يجب توافرها مثل العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع القادة ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم الوزارة وأهدافها، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم، وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجيات الإدارة التعليمية ورؤيتها الاستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء، والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات (الحربي، 2019م، 863).

وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري إلا أنه هناك عدد من المعوقات التي تواجه ممارسته بشكل فعال، فقد أشارت دراسة الزهراني (2018م) إلى أن هناك عدد من المعوقات التي تعوق دون تطبيق أبعاد التمكين الإداري منها المعوقات الإدارية والتي تتمثل في المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، وغياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري، كما أشارت أيضاً إلى أن هناك عدد من المعوقات البشرية والتي يتمثل أبرزها في تخوف البعض من تحمل المسؤولية، ومقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقارهم بعض من صلاحياتهم.

كما توصلت دراسة المهنا (2018م) والتي طبقت على القادة الأكاديميين بجامعة الإمام محمد بن سعود إلى أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه القادة منها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، والبناء التنظيمي الهرمي في الجامعة، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار وقلة تبني أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال، وضعف تقدير الإدارة لإنجازات الموظفين، كما توصلت دراسة النعيمي (2015م) إلى أن تصورات العاملات في جامعة تبوك لأبعاد التمكين الإداري جاء بمستوى متوسط.

ونظراً لأهمية استقلالية إدارة التعليم وتمكينها تزامناً مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم لتحقيق برامج التحول الوطني 2020 وارتباطها بالمبادرة الثامنة من مبادرات التحول الوطني التي عنوانها (تطبيق النموذج التشغيلي المقترح لوزارة التعليم وإعادة توزيع الأدوار بين الوزارة والجامعات وإدارة التعليم)، لذا فإن الباحث يرى أن الحاجة قائمة إلى إجراء دراسة في هذه الجزئية، ويتمثل السؤال الرئيس في: ما واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات إدارات التعليم؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين.
2. التعرف على معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة



التربويين.  
3. التعرف سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم من وجهة نظر قادة الإدارة التعليمية (مدير التعليم ومساعديه- مديري الإدارة-رؤساء الأقسام) بمدينة الرياض.

### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين؟
2. ما معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين؟
3. ما سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم من وجهة نظر قادة الإدارة التعليمية (مدير التعليم ومساعديه- مديري الإدارة-رؤساء الأقسام) بمدينة الرياض؟

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. المساهمة في زيادة الوعي بأهمية التمكين الإداري في تطوير العمل، والارتقاء بمستوى الأداء لدى القياديين، بما يعمل على تطوير الأداء، والذي ينعكس على الأداء العام وخلق بيئة عمل إبداعية.
2. تأتي هذه الدراسة متوافقة مع اهتمام المملكة العربية السعودية بمؤسسات التعليم، ومع متطلبات رؤية المملكة (2030) لتأهيل القادة التربويين للارتقاء والتطوير بالمؤسسات التعليمية (رؤية المملكة 2030، vision2030.gov.sa).
3. استجابة لنتائج العديد من الدراسات السابقة بأهمية أبعاد التمكين الإداري كدراسة مايكل (Michael, 2014)، الأغا (2018م)، (المهنا، 2018م).

#### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. قد تعين نتائج الدراسة في الارتقاء بالمهارات اللازمة للقادة لممارسة التمكين الإداري.
2. قد تسهم نتائج الدراسة في تطوير طرق ووسائل ممارسة التمكين الإداري في الإدارة التعليمية.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الحالية في إدارة التعليم بمدينة الرياض، وستشمل الدراسة الحالية:
  1. جميع منسوبي إدارة التعليم من غير القادة للإجابة على السؤال الأول.
  2. جميع القادة في إدارة التعليم بمدينة الرياض (مدير التعليم ومساعديه- مديري الإدارة-رؤساء الأقسام) للإجابة على السؤال الثاني.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الحالية في الفصل الثاني للعام الدراسي 1441هـ.



## الإطار النظري والدراسات السابقة

### ماهية التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري على أنه عملية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الإدارية الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة العمل الفريقي والسعي لتنميتها مهنيًا، وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة بما يسهم في نجاح وتحقيق الأهداف (الدغمي، 2019م، 13). أشارت المؤسسة العربية للتنمية الإدارية (2013، 3) إلى أن التمكين "هو أحد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية كونه يهدف إلى تعزيز ثقة الإدارة في العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، ومنحهم صلاحيات واسعة".

ويعرف (Kefalidou, Nikolaos and Konstantinos, 2015) التمكين بأنه "نقل المسؤوليات والسلطة لاتخاذ القرارات بهدف تحسين الأداء في العمل وأرباب العمل أكثر ارتياحًا". وعرفه دوفور وموتس (Dufour&Matoos, 2013, 6) بأنه تعزيز قدرات القائد التربوي ومهاراته في إدارة المؤسسة كمؤسسة تربوية ذات رؤية ورسالة.

وأشار الحسن (2019م، 513) إلى أنه التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل من الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة؛ لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (الحسن، 2019م، 513).

كما أكد الزعبي (2017م، 18) أن التمكين الإداري هو 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. ومما سبق يمكن القول إن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

يتضح من خلال استعراض المفاهيم السابقة أن التمكين ينطوي على:

- إثراء معلومات وتنمية مهارات وصلل خبرات العاملين لمواجهة المشكلات بصورة أفضل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة لتحسين الأداء ومواجهة الظروف الطارئة والمستجدة كوسيلة لمنح العاملين القدرة على مواجهة.
- المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

- توسيع فرص المبادرة لاتخاذ العاملين للقرارات.
- تخفيف العبء عن المديرين والمسؤولين، وتمكينهم من التفرغ للقضايا المهمة ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وتقويم الأداء والتأكد من تحقق الأهداف.

### أهمية التمكين:

تتمثل أهمية التمكين فيما يلي (الطائي، وقدادة، 2008م، 169)؛ (الرشودي، 2009م، 45)، (محمود، والشيوخ، 2010، 134)؛ (المطيري، 2018م، 4):

1. تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة وللفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من



أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل ومناخ العمل وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التعب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

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

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

4. **زيادة الحصة التسويقية للمؤسسة:** إن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم، وتطلق العنان لطاقتهم، وتسلب الضوء على مواهبهم وإبداع الموظفين، وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفون أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المؤسسة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.

5. **تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة:** أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقتها، والحصول على أفضل إبداعاتها، في حال قيام المدراء، بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

6. **تحسين منافسة المؤسسات الأخرى إقامة مؤسسة ذات قدرات أداء عالية:**

7. **إن أهمية استخدام استراتيجيات التمكين يعود لثلاثة أسباب هي:** تحسين منتجات المؤسسة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكار العاملين وتحفيزهم، ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها.

8. **جلب منافع على مستوى المؤسسة من أهمها ما يلي:**

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة.
- تخفيض الكلفة من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية.
- زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات.
- تعزيز الولاء والالتزام.
- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات).
- زيادة فاعلية الاتصالات.



### 9. جلب منافع على مستوى العاملين:

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- خلق فرص العمل.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.

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

### معوقات التمكين الإداري:

قد يكون التمكين في ضوء ما قيل عنه من تعريفات، وعن المنظمات المتمكنة من خصائص مصطلحاً مرغوباً وشعاراً مقبولاً لدى الكثيرين الذين يطمنون أن يرووه واقعاً في منظماتهم وسياسة تعتمد للتعامل معهم. لكن مجرد الرغبة والتمني لا تكفي لخلق المنظمات المتمكنة ما لم تكن هنا حاجة ماسة يستشعرها أصحاب الشأن وتتوفر لها الأجواء والإمكانيات وتوضع لها الدراسات والخطط وتتخذ في ضوءها الخطط والقرارات (النفيسة، 2011م، 33).

وتنقسم المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتنفيذها إلى معوقات إدارية، ومعوقات فنية، ومعوقات بشرية، ومعوقات مالية، ومعوقات نفسية.

### المعوقات الإدارية:

هي المعوقات التي تنتج من تطبيق قواعد ونظم العمل، والسياسات، والأنظمة الإدارية والمالية.

ويرى (القتامي، 2009م، 24)، (المهيرات، 2010م، 45) أن من أهم المعوقات الإدارية ما يلي:

1. الثقافة البيروقراطية التي تأسست في النفوس وأصبحت جزءاً من التراث الذي اعتادت عليه الأجيال وتربته في أجوائه، فأصبح سلوكاً معتاداً يصعب تغييره، حيث يعد الخروج عنه نوعاً من التمرد والمروق. وتتعامل الثقافة البيروقراطية مع البشر باعتبارهم وسائل وأن تطبيقهم للإجراءات والتزامهم بالنصوص له الأولوية، ولكونهم غير مؤتمنين وأنهم عرضة للخطأ والانحراف، فلا بد من إخضاعهم للرقابة المسبقة واللاحقة ومحاسبتهم عن تصرفاتهم وهفواتهم اليومية مهما صغرت لوقف تكرارها. وثقافة البيروقراطية تمنح المستويات البيروقراطية الخمسة (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام، وزير) حق النقض على أي مقترح أو مشروع تطويري، مما رسخ لممارسات الهيمنة ومقاومة التغيير خوفاً من فقدان المكانة والأهمية.

2. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين: فهم في الغالب مثقلون بأعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق كل وقتهم قد تمتد لتستغرق وقتهم الشخصي في منازلهم. كما أن الأعراف البيروقراطية التي تجعل إنجاز المعاملة الواحدة يحتاج لقرابة عشرين توقيعاً عليها، مما يبديد الوقت والجهد.

3. تظاهر بعض المديرين بالرغبة في التغيير والتطوير والانفتاح على التغيير، ولكنهم في واقع الأمر يضيقون ذراعاً بكل من يتحدث عنه أو يحاول أن يدخل جديداً في عمله، خشية أن يؤدي ذلك إلى تغييرات أخرى لا تعرف عواقبها، وقد تهدد بقائهم أو تشعير الجهات العليا بتقصيرهم وعجزهم.

4. وجود قيادات غير متمكنة أو مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، وتعادي فلسفة التمكين لجهلها بها وعدم إدراكها لها.



5. تعثر بعض خطوات تنفيذ أسلوب التمكين، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق فتتسبب في فشل بعض القرارات أو ظهور إفرزات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان. وظواهر واعراض كهذه محتملة الوقوع طالما ان التمكين يستلزم حرية التصرف والاجتهاد والمخاطرة. ولذلك قيل ان من أخطر العقبات التي توقف عملية التمكين تعرض العاملين الذين تسببوا في مثل هذه الاخطاء او الذين لم يوفقوا في مبادراتهم واجتهاداتهم للحساب والمساءلة ومن ثم العقاب، بل ان نقص الدعم والعون من جانب الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات او التصرفات كقيل بأفشل العملية بأكملها والعودة الى مرحلة ما قبل التمكين.

كما يرى (الليحيدان، 2012، 33) أن عدم وجود معايير موضوعية للأداء وخضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأييد، وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، والافتقار إلى العمل الجماعي وعدم فاعلية فرق العمل من أهم العوامل التي تحد من تنفيذ التمكين داخل المنظمات.

ويؤكد محمود (2007، 37-38) على أن أهم المعوقات الإدارية:

1. عدم انتهاج الأسلوب المخطط المدروس لتنفيذ أسلوب تمكين العاملين.
2. استهلاك وقت طويل في إنجاز الأعمال.
3. زيادة عدد مرات التنسيق.
4. الزيادة المفرطة في الاجتماعات وتشكيل اللجان.
5. الاعتقاد بأن التقنية أهم من البشر.
6. الاعتقاد بأن أجهزة الحاسب الآلي هي التي تؤدي إلى تمكين العاملين.

#### المعوقات البشرية:

هي تلك المعوقات التي تنشأ بسبب النقص في الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ أسلوب التمكين، ما يترتب عليه مقاومة تنفيذه، وذلك للأسباب التالية (النفيسة، 2011، 35-36):

أ- **الخوف الوظيفي من تجريب كل جديد:** وهذا يؤثر سلباً على شخصيات العاملين ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسابرة ومجاعة الأمور كما أن خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تطبيق سياسة التمكين يترتب عليه شعورهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم، وسيادة مناخ عدم الثقة مع المرؤوسين.

ب- **المعتقدات الخاطئة التي يحملها المديرون تجاه عملية التمكين:** على سبيل المثال، قد يعتقد المديرون أن التمكين يتم بشكل تلقائي بمجرد إبلاغ العاملين به، وأنه يتطلب جهداً أقل من جانبهم لتنفيذه.

ج- **المعتقدات الخاطئة التي تحملها الإدارة والعاملون في إدراك مفهوم التمكين:** فمثلاً، قد يرى العاملون أن التمكين يمثل صالح المؤسسة دائماً، وأنه بمثابة علاج لكل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة كذلك، قد ينظر إلى التمكين باعتباره نوع من امتلاك القوة لاتخاذ القرار بشكل فردي أو عدم التعاون مع الآخرين.

د- **عدم توافر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين الذين يتم تمكينهم، وعدم استخدام المنهجية العلمية بدرجة ملائمة لاختيار وترشيح المرؤوسين للتمكين.**

وأشار الدغمي (2019، 17) إلى أن هناك العديد من المعوقات أو الأسباب التي يمكن أن تؤثر سلباً على تبني المؤسسة للتمكين الإداري، وهي كالاتي:

- عدم رغبة أو تخوف الإدارة العليا من تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة.



- رغبة الإدارة العليا في المؤسسة بحصر صلاحياتها لنفسها (البيروقراطية)، وعدم الخروج عن النمط السائد في الإدارة.

- ضعف أو عدم قدرة العاملين على تحمل مسؤولية قراراتهم المتعلقة بأداء مهامهم في العمل.  
- تردد الإدارة العليا في مشاركة المعلومات مع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة خوفاً من تسريبها لمؤسسات الأعمال المنافسة.  
وأضاف كل من الراددي (2012م، 21)، والعتيبي (2017م، 643) إلى عدد من المعوقات الأخرى تتمثل فيما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
  - عدم قناعة الإدارة العليا بالتمكين.
  - 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 للعاملين.
  - كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على العاملين.
  - عدم توافر المعلومات الكافية لأداء العمل واتخاذ القرارات.
- وتضيف الباحثة أن هنالك معوقات أخرى قد تحد من تطبيق التمكين الإداري، والتي قد تتمثل في التكلفة الكبيرة في اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين لتحمل المسؤولية، وعدم تقبل الأفراد العالمين بفكرة تحمل المسؤولية، وقبولهم بفكرة أن الإدارة هي الوحيدة المنوط بها اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.

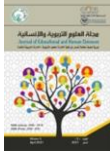
#### سبل التغلب على معوقات التمكين:

أشارت دراسة الزهراني (2018م، 386) إلى عدد من السبل والآليات للتغلب على معوقات التمكين الإداري، تتمثل فيما يلي:

- زيادة عدد الموظفين الإداريين بما يسهم في تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري الإدارة.

- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وذلك من خلال تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتبني نمط الإدارة الذاتية.

- تفويض عدد من الصلاحيات والمهام والمسؤوليات للمستويات الإدارية المختلفة.
- توفير الأدلة التنظيمية التي توضح وتحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية.
- العمل على تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القيادات الإدارية.
- تشجيع العمل الجماعي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً.
- التركيز على مفهوم التغيير وإشراك القيادات الإدارية فيه.
- إيجاد نظام حوافز مادي ومعنوي يشجع على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.



## الدراسات السابقة:

دراسة النعيمي. (2015م) بعنوان " أبعاد التمكين الإداري وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (280) مديراً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن تصورات العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية لأبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات أفراد مجتمع الدراسة جاءت متوسطة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

دراسة الحربي. (2017م). بعنوان " واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، كما هدفت الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية حول تقديرهم لمستوى تطبيق التمكين الإداري والتي تعزى لاختلاف الخبرة والدورات التدريبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (98) مديراً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة التمكين الإداري ببعد تفويض السلطة بدرجة كبيرة، وكانت أبرز العبارات " يفوض لي رؤسائي في العمل الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، أيضاً أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد الاتصال وتدفق المعلومات كانت بدرجة كبيرة، وجاءت أبرز العبارات " تبادل المعلومات المتعلقة بعملهم مع كافة المستويات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم والإدارة التابعة لها بسهولة ووضوح"، أيضاً جاءت درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة وكانت أبرز العبارات " يشاركني رؤسائي في عملية اتخاذ القرارات"، وجاءت درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد فرص النمو المهني بدرجة متوسطة وكانت أبرز العبارات " يشجعني رؤسائي على المشاركة في الدورات التدريبية"، كما توصلت الدراسة لوجود فروق دالة إحصائية طبقاً لمتغير الخبرة والدورات التدريبية.

دراسة الحربي. (2019م). بعنوان " واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (155) مديراً ومديرة، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات مديري المدارس لواقع التمكين الإداري تعزى إلى متغير (الجنس، والمرحلة، والخبرة)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأعلى.

## التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات التمكين الإداري من وجهات نظر متعددة، وقد لاحظ الباحث العديد من أوجه الاتفاق



والاختلاف بينها وبين تلك الدراسات، كما توجد عدد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة وتلك الدراسات، كما استفاد الباحث من تلك الدراسات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:  
**أوجه الاستفادة:**

#### استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إعداد مشكلة الدراسة بناء على أكدته نتائج عدد من الدراسات في وجود بعض المعوقات في تطبيق أبعاد التمكين الإداري.
- تعريف مصطلحات الدراسة وتحديد المنهج المناسب للدراسة.
- بناء أداة الدراسة وربط عبارتها بمحاور الدراسة الرئيسية.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تفسير وتحليل نتائج الدراسة وآلية ربطها بنتائج الدراسات السابقة.
- تقديم توصيات إجرائية للدراسات السابقة تتناسب على ما التوصل إليه من نتائج.

#### رابعاً: أوجه التميز:

تتميز الدراسة الحالية بأنها اقتصرت على تناول واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري والمعوقات التي تواجه ممارستها وسبل التغلب عليها.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعرفه العساف (2012، 65) بأنه المنهج الذي يتم من خلاله استجواب كافة أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، وقد استخدمه الباحث في وصف أفراد عينة الدراسة، كما استخدمته في وصف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (104) بحسب آخر إحصائية لوزارة التعليم لعام 1441هـ، ونظراً لصغر عدد مجتمع الدراسة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع (وزارة التعليم، 2019م). وبلغ حجم ردود مجتمع الدراسة (94) من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض.

#### أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، والتي عرفها العساف (2012، 65) بأنها عبارة عن أداة يشمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - البرامج التدريبية في التمكين الإداري)  
الجزء الثاني: ويشتمل على ثلاث محاور هي :



المحور الأول: ممارسة أبعاد التمكين الإداري ويتكون من (30) عبارة ، مقسمة على 5 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين اشتمل على (6) عبارة.
  - البعد الثاني: ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين اشتمل على (5) عبارات.
  - البعد الثالث: ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين اشتمل على (8) عبارات.
  - البعد الرابع: ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين اشتمل على (5) عبارات.
  - البعد الخامس: ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين اشتمل على (6) عبارات.
- المحور الثاني: معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين ويتكون من (19) عبارة.
- المحور الثالث: سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم ويتكون من (14) عبارة.

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:  
(كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:  
كبيرة جداً (5) درجات ، كبيرة (4) درجات ، متوسطة (3) درجات ، ضعيفة (2) درجتين ، ضعيفة جداً (1) درجة واحدة.  
صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

أ-صدق التكوين (الصدق الظاهري):

يهتم هذا الجانب بالصورة الخارجية لأداة الدراسة من حيث بنية العبارات وموضوعيتها وأهميتها، كذلك التراكيب اللغوية ومدى مناسبتها بالنسبة للأفراد المستهدفين بالدراسة كما يهتم هذا الجانب بمدى ملائمة أداة الدراسة للهدف الذي وضعت من اجله ومدى اتساقها مع تساؤلات الدراسة، ولقياس هذا الصدق تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وتم التعديل على أداة الدراسة واعدادها بصورتها النهائية في ضوء مقترحاتهم.

ب-صدق الاتساق الداخلي

يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس البعد ، ومدى اتساق هذه الفقرات مع البعد الذي ينتمي إليه ، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي :

### جدول رقم (1)

معاملات الارتباطات لبيرسون لأبعاد ومحاور الدراسة بالدرجة الكلية للبعد نفسه وبالدرجة الكلية لمحور ممارسة أبعاد التمكين الإداري

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
البعد الأول (ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين)					
**0.320	**0.572	4	**0.452	**0.508	1



**0.356	**0.599	5	**0.606	**0.665	2
**0.380	**0.481	6	**0.400	**0.599	3
البُعد الثاني (ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين)					
**0.467	**0.690	4	**0.355	**0.524	1
**0.442	**0.536	5	**0.497	**0.647	2
			**0.421	**0.670	3
البُعد الثالث (ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين)					
**0.458	**0.581	5	**0.447	**0.460	1
**0.440	**0.656	6	**0.330	**0.491	2
**0.561	**0.550	7	**0.371	**0.530	3
**0.466	**0.535	8	**0.283	**0.561	4
البُعد الرابع (ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين)					
**0.578	**0.746	4	**0.415	**0.591	1
**0.587	**0.712	5	**0.498	**0.694	2
			**0.541	**0.734	3
البُعد الخامس (ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين)					
**0.484	**0.654	4	**0.438	**0.605	1
**0.582	**0.682	5	**0.568	**0.705	2
**0.481	**0.640	6	**0.440	**0.596	3

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعضها ومع الدرجة الكلية لمحور ممارسة أبعاد التمكين الإداري الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيته للتطبيق الميداني

تم حساب الصدق البنائي لمحور: ممارسة أبعاد التمكين الإداري من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة البُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البُعد وجاءت النتائج كما يأتي:

### جدول رقم (2)

مُعاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور: ممارسة أبعاد التمكين الإداري بالدرجة الكلية للمحور

مُعامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	الأبعاد
**0.727	ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين
**0.714	ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين
**0.772	ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين
**0.754	ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين
**0.770	ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين

\*\*دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.



يتبين من الجدول رقم (2)؛ أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد، والدرجة الكلية لمحور ممارسة أبعاد التمكين الإداري، الذي ينتمي إليه البعد- عالية؛ حيث تتراوح ما بين (0.714)، و(0.770)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.571	11	**0.559
2	**0.464	12	**0.594
3	**0.613	13	**0.599
4	**0.469	14	**0.516
5	**0.639	15	**0.597
6	**0.514	16	**0.523
7	**0.539	17	**0.473
8	**0.639	18	**0.557
9	**0.582	19	**0.565
10	**0.597		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيتهما للتطبيق الميداني.

### جدول (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.501	8	**0.576
2	**0.598	9	**0.512
3	**0.622	10	**0.541
4	**0.718	11	*0.562
5	**0.593	12	**0.581
6	**0.598	13	**0.492
7	**0.584	14	**0.518

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.



يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

#### ثبات أداة الدراسة

ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

#### جدول (5)

##### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.868	30	محور ممارسة أبعاد التمكين الإداري
0.877	19	محور معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين
0.840	14	محور سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم
0.910	63	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور ممارسة أبعاد التمكين الإداري (0.868) بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين (0.877)، بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم (0.840) أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0.910)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث وُزعت الاستبانة بعد تحويلها إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تجميع الاستجابات واستخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.

#### أساليب التحليل الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة (كبيرة جداً) 5 درجات، (كبيرة) 4 درجات، (متوسطة) 3 درجات، (ضعيفة) درجتان، (ضعيفة جداً) درجة واحدة، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب



المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	1	ضعيفة جداً
1.81 إلى 2.60	2	ضعيفة
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
3.41 إلى 4.20	4	كبيرة
4.21 إلى 5.0	5	كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق رقم (6) ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني ، استُخدمت عدد من الاساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات افراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة ، وذلك باستخدام اساليب المعالجة الاحصائية التالية :

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

1. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

2. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها .

3. معامل الارتباط بيرسون "person Correltion" : لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها .

4. معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.



## عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد: يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق، حيث تمت في الفصل الحالي الإجابة على تساؤلات البحث، ومن ثم إعطاء تفسير لهذه النتائج، ومناقشتها، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

### نتائج اسئلة الدراسة

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول والذي نص على الآتي:

ما درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي ادارة التعليم بمدينة الرياض على أبعاد محور ممارسة أبعاد التمكين الإداري ، وجاءت النتائج كما تبيّنهما الجداول التالية:

### جدول رقم (7)

استجابات أفراد الدراسة من منسوبي ادارة التعليم بمدينة الرياض على أبعاد محور ممارسة أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين	3.56	0.58	5	كبيرة
ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين	3.66	0.59	3	كبيرة
ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين	3.63	0.54	4	كبيرة
ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين	3.70	0.68	1	كبيرة
ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين	3.69	0.63	2	كبيرة
المتوسط العام لإجمالي ممارسة أبعاد التمكين الإداري	3.65	0.45		

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن أفراد الدراسة من منسوبي ادارة التعليم بمدينة الرياض موافقون بدرجة (كبيرة) على أبعاد محور ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين حيث بلغ المتوسط العام للاستبانة ككل (3.65) بدرجة (كبيرة)، وجاءت ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين بمتوسط (3.70) بدرجة (كبيرة) في المرتبة الأولى، وجاءت ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين بمتوسط (3.69) بدرجة كبيرة في المرتبة الثانية، ثم جاءت ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (3.66)، بينما جاءت ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.63)، وأخيراً جاءت ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56).

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص13، يشير (الكبيسي، 2005م) إلى أن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، كما أنه يمكن وقفه وسحبه حسب رغبة ومزاج المديرين أو مقتضيات الموقف، والتفويض في الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد الكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.



ومع نتيجة دراسة الحراشة (2019م) التي توصلت الى أن مستوى التمكين الإداري بجامعة البسكرة كان مرتفعاً. ومع نتيجة دراسة الحراشة (2019م) التي توصلت الى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة. ومع نتيجة دراسة لي ني (Lee, nie, 2016) حيث أظهرت النتائج أن السلوك التمكيني للمديرين والمشرفين المباشرين كان إيجابياً، وله علاقة بالتمكين النفسي للمعلمين.

ومع نتيجة دراسة السلمي (2018م) التي توصلت الى أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة. ومع نتيجة دراسة المهنا (2018م) التي توصلت الى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ومع نتيجة دراسة البيشي (2018م) التي توصلت الى أن مستوى التمكين القيادي لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة كان بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة الحسن (2019م) التي توصلت الى أن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد. ومع نتيجة دراسة العثمان (2019م) التي توصلت الى أن مديرات المدارس الابتدائية بشمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة الحربي (2019م) التي توصلت الى أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة الشمري (2018م) التي توصلت الى أن درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة الشرايعه (2019م) التي توصلت الى أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً. ومع نتيجة دراسة الكربولي (2019م) التي توصلت الى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين وذلك من خلال الجدول التالي:

#### أولاً: ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض نحو بُعد ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض حول بُعد ممارسة تفويض السلطة من قبل القادة التربويين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
كبيرة	1	0.92	3.80	23.4	22	43.6	41	22.3	21	10.6	10	0	0	تسهم الأنظمة في إدارة التعليم في تفويض السلطات والصلاحيات.	1



كبيرة	2	1.01	3.67	22.3	21	37.2	35	27.7	26	10.6	10	2.1	2	تقوم الإدارة بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.	6
كبيرة	3	1.02	3.55	14.9	14	45.7	43	23.4	22	11.7	11	4.3	4	يلتزم العاملون بحدود تفويض السلطة الممنوحة لهم عند تمكينهم.	5
كبيرة	4	0.96	3.49	13.8	13	39.4	37	29.8	28	16	15	1.1	1	يفوض القادة الصلاحية الكافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية داخلها.	2
كبيرة	5	1.15	3.47	19.1	18	36.2	34	23.4	22	14.9	14	6.4	6	يفوض القادة السلطة للعاملين الذين يتقنون بفكراتهم.	3
متوسطة	6	1.05	3.40	17	16	28.7	27	35.1	33	16	15	3.2	3	يستطيع العاملون اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة	4
كبيرة		0.58	3.56	المتوسط الحسابي العام للبعد											

يتضح من الجدول السابق رقم (8) ما يلي:

أولاً: يتضمن بعد " ممارسة تفويض السلطة " على (6) فقرات، جاءت استجابات افراد الدراسة على ( جميع فقرات البعد) بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.40 الى 3.80) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي .

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على بعد " ممارسة تفويض السلطة "، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.40 الى 3.80)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد " ممارسة تفويض السلطة " قد بلغ (3.56 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص 15، يقصد بالتفويض إعطاء جزء من الصلاحيات والتخلي عنها إلى المرؤوسين والعاملين، ويتخلى عنها الإداري هنا ليعطي أحد مرؤوسيه ممارسة بعض من المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس (الحميدي، 2017م، 10).

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على فقرات البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تسهم الأنظمة في ادارة التعليم في تفويض السلطات والصلاحيات." بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.80 من 5)، وانحراف معياري (0.92). ويعزى ذلك ان اليات العمل الحديث في المجال التربوي تعتمد على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل المتعاونة المتكاملة، ومن ثم يتم تفويض المهام لأصحاب الخبرات والمهارات المختلفة للقيام بها.

2- جاءت العبارة رقم (6) وهي " تقوم الإدارة بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.." بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وانحراف معياري (1.01). ويُفسر ذلك إلى أن الهدف من ذلك عدم التضارب والتعارض عند تنفيذ تلك المهام، مما يخلق تناقض واضح ويؤثر على نتائج العمل ويؤدي إلى الازدواجية بشكل كبير.



3- جاءت العبارة رقم (5) وهي " يلتزم العاملون بحدود تفويض السلطة الممنوحة لهم عند تمكينهم." بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.55 من 5)، وانحراف معياري (1.02). ويعود ذلك ان التفويض في المهام يكون محدد بدقة كبيرة جدا، ولا يخرج المفوضين بالمهام عن الحدود المرسومة لهم ، منعا لتعارض الصلاحيات وتضاربها.

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يفوض القادة الصلاحية الكافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية داخلها.." بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.49 من 5)، وانحراف معياري (0.96). ويعني ذلك ان القادة يمنحون العاملون جميع الادوات والوسائل والامكانيات والتسهيلات التي تساعد على اداء تلك المهام بدون معوقات.

5- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يفوض القادة السلطة للعاملين الذين يتقنون بقدراتهم "بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.47 من 5)، وانحراف معياري (1.15). ويعزى ذلك ان القائد يختار من تتوافر لديهم المهارات والقدرات الشخصية والعلمية والمهنية والتربوية للقيام بتلك المهام قبل تفويض الصلاحيات لهم.

6- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يستطيع العاملون اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة "بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.40 من 5)، وانحراف معياري (1.05). ويعود ذلك الى ان قرارات التفويض تمنحهم هذا الحق، أي لهم الحرية في التعامل واصدار القرارات في حدود اختصاصاتهم دون الرجوع للقيادات العليا فيها.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد (ممارسة تفويض السلطة لدى القادة التربويين) قد بلغ (3.56 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان القادة التربويين يمارسون تفويض السلطة بدرجة كبيرة وتتلخص أهم ممارسات تفويض السلطة لديهم فيما يلي :

- اسهام الأنظمة في إدارة التعليم في تفويض السلطات والصلاحيات
- قيام الإدارة بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها
- التزام العاملين بحدود تفويض السلطة الممنوحة لهم عند تمكينهم.
- تفويض القادة الصلاحية الكافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية داخلها.

#### ثانياً: ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض نحو بُعد ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين ، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها ، وذلك على النحو التالي :



## جدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي ادارة التعليم بمدينة الرياض حول بُعد ممارسة فرق العمل من قبل القادة التربويين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	م
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	0.99	3.91	29.8	28	43.6	41	18.1	17	5.3	5	3.2	3	تنظيم مجموعة مشتركة من العاملين لتحقيق أهداف الإدارة.	1
كبيرة	2	0.99	3.63	20.2	19	37.2	35	29.8	28	10.6	10	2.1	2	تحفيز العاملين الى فكرة العمل بروح الفريق.	2
كبيرة	3	0.99	3.61	18.1	17	39.4	37	30.9	29	8.5	8	3.2	3	توعية العاملين بأهمية فرق العمل في تحقيق أهداف الإدارة.	5
كبيرة	4	0.88	3.59	14.9	14	40.4	38	33	31	11.7	11	0	0	يجب أن تسهم فرق العمل بتطلعات الإدارة العليا	3
كبيرة	5	0.97	3.56	17	16	37.2	35	33	31	10.6	10	2.1	2	الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة العليا.	4
كبيرة		0.59	3.66	المتوسط الحسابي العام للبعد											

ينضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

أولاً: يتضمن بعد " ممارسة فرق العمل " على (5) فقرات، جاءت استجابات افراد الدراسة على ( جميع فقرات البعد) بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.56 الى 3.91) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي .  
ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على بعد " ممارسة فرق العمل "، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.56 الى 3.91)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد " ممارسة فرق العمل " قد بلغ (3.66 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص16، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي(الشمري، 2017م، 14).

ثالثاً: ينضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على فقرات البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1-جاءت العبارة رقم (1) وهي " تنظيم مجموعة مشتركة من العاملين لتحقيق أهداف الإدارة." بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بممارسة فرق العمل لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.91 من 5)، وانحراف معياري (0.99). ويعزى ذلك إلى ان تلك المجموعات يتم اختيارها بشكل متوازن بحيث تشمل الخبرات والمهارات وجميع التخصصات، حيث



- تكتسب الفرق قوة وشمولية وتكاملية وتواصلية كبيرة لتحقيق اهدافها.
- 2- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تحفيز العاملين إلى فكرة العمل بروح الفريق "بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بممارسة فرق العمل لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.63 من 5)، وانحراف معياري (0.99). ويعزى ذلك ان اداء المهام في العمل بشكل فردي لا تصل الى تحقيق الاهداف العامة ولا تتسم بالدقة والشمولية، ومخرجات عمل غير جيدة بالنهاية.
- 3- جاءت العبارة رقم (5) وهي " توعية العاملين بأهمية فرق العمل في تحقيق أهداف الإدارة " بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بممارسة فرق العمل لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.61 من 5)، وانحراف معياري (0.99). ويعزى ذلك الى ان فرق العمل قادرة على انجاز جميع المهام بشكل افضل يحقق الاهداف العامة التي تم وضعها من قبل، لان الفرق تعتمد على كفاءات وكوادر بشرية على اعلى مستوى من المهارة والالتقان.
- 4- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يجب أن تسهم فرق العمل بتطلعات الإدارة العليا. " بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بممارسة فرق العمل لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.59 من 5)، وانحراف معياري (0.88). وتفسير ذلك ان تلك الفرق يتم اسناد مهام متميزة لها لإنجازها، ويعول عليها من جانب الإدارة العليا في انجازها كما ينبغي والوصول الى الاهداف المرجوة منها.
- 5- جاءت العبارة رقم (4) وهي " الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة العليا " بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بممارسة فرق العمل لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.56 من 5)، وانحراف معياري (0.97).
- نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد (ممارسة فرق العمل لدى القادة التربويين) قد بلغ (3.66 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان القادة التربويين يمارسون فرق العمل بدرجة كبيرة ومن أهم تلك الممارسات ما يلي :
- تنظيم مجموعة مشتركة من العاملين لتحقيق أهداف الادارة.
  - تحفيز العاملين إلى فكرة العمل بروح الفريق
  - توعية العاملين بأهمية فرق العمل في تحقيق أهداف الادارة.
  - يجب أن تسهم فرق العمل بتطلعات الإدارة العليا.



### ثالثاً: ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض نحو بُعد ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (10)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض حول بُعد ممارسة التدريب من قبل القادة التربويين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
كبيرة	1	0.89	3.83	21.3	20	50	47	20.2	19	7.4	7	1.1	1	يسعى القادة إلى تطوير أداء المديرين باستمرار.	2
كبيرة	2	0.93	3.73	22.3	21	39.4	37	27.7	26	10.6	10	0	0	يعمل القادة على توفير فرص مناسبة لتدريب العاملين على مهارات جديدة.	3
كبيرة	3	1.01	3.71	21.3	20	45.7	43	18.1	17	12.8	12	2.1	2	يبنى القادة خطط واضحة للتدريب.	1
كبيرة	4	0.93	3.68	17	16	46.8	44	25.5	24	8.5	8	2.1	2	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين التدريبية.	8
كبيرة	5	1.05	3.56	16	15	46.8	44	19.1	18	13.8	13	4.3	4	يقوم القادة بتدريب العاملين وتأهيلهم بما يتماشى ومتطلبات العصر وتطوره.	6
كبيرة	6	1.03	3.55	18.1	17	36.2	34	34	32	6.4	6	5.3	5	يقوم القادة بتجهيز المواد التدريبية بما يتلائم مع أهداف التدريب.	4
كبيرة	7	0.95	3.52	11.7	11	44.7	42	31.9	30	7.4	7	4.3	4	تتناسب البرامج التدريبية مع قدرات العاملين وطبيعة عملهم.	5
متوسطة	8	1.14	3.40	16	15	38.3	36	22.3	21	17	16	6.4	6	يقوم القادة بتقييم البرامج بشكل مستمر.	7
كبيرة		0.54	3.63	المتوسط الحسابي العام للبُعد											

يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

أولاً: يتضمن بعد " ممارسة التدريب " على (8) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على ( جميع فقرات البعد) فيما عدا فقرة واحدة بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.52 إلى 3.83) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، بينما جاءت الفقرة رقم (7) بدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.40) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد " ممارسة



التدريب"، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.40 إلى 3.83)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد " ممارسة التدريب " قد بلغ (3.63 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص18، فالتدريب يشير إلى تطوير الفرد العامل، ويتضمن التدريب بيئة التعليم، والتدريب الرسمي، وفرص التعلم غير الرسمية، حيث أن التدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين؛ إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، كحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والتحفيز، والعمل مع فرق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين (المهنا، 2018م، 449).

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على فقرات البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يسعى القادة إلى تطوير أداء المديرين باستمرار." بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.83 من 5)، وانحراف معياري (0.89). ويتحقق ذلك من خلال كثيف الدورات المقدمة لهم والحرص على أن تكون الحقائق التدريبية متنوعة ومتطورة لرفع مستوى ادائهم في جميع المجالات.

2- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يعمل القادة على توفير فرص مناسبة لتدريب العاملين على مهارات جديدة." بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.73 من 5)، وانحراف معياري (0.93). ويعكس ذلك حرص القائد على اشباع جميع احتياجات العاملين من مهارات العمل الجديدة التي تتواكب مع تغيرات اليات العمل وتطورات العصر.

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يتبنى القادة خطط واضحة للتدريب " بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.71 من 5)، وانحراف معياري (1.01). ويعزى ذلك إلى أن التخطيط الجيد يضمن توفير مستوى تدريبي عالي مكن حيث الموضوعات والاهداف والوسائل التدريبية المقدمة ونتائج التدريب النهائية.

4- جاءت العبارة رقم (8) وهي " يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين التدريبية.. " بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.68 من 5)، وانحراف معياري (0.93). ويعكس ذلك ان القادة العليا ملمة بأهم الاحتياجات المهنية والوظيفية التي يحتاجها جميع العاملين كلا في مجال تخصصه الوظيفية.

5- جاءت العبارة رقم (6) وهي " يقوم القادة بتدريب العاملين وتأهيلهم بما يتماشى ومتطلبات العصر وتطوره." بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.56 من 5)، وانحراف معياري (1.05). وتفسير ذلك ان القائد يتبنى اتجاهات ادارية حديثة يحاول دائما اكسابها للعاملين معه من خلال توفير حقائق تدريبية جيدة تحقق لهم متطلباتهم في العمل.

6- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يقوم القادة بتجهيز المواد التدريبية بما يتلائم مع أهداف التدريب " بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.55 من 5)، وانحراف معياري (1.03). وتفسير ذلك ان محتوى الحقائق التدريبية المقدمة للعاملين يمثل انعكاساً لما يرغب القادة من الوصول إليه من أهداف عامة



ومرحلية في العمل.  
7- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تتناسب البرامج التدريبية مع قدرات العاملين وطبيعة عملهم " بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.52 من 5)، وانحراف معياري (0.95). وتفسير ذلك ان القادة يوجهون العاملين نحو التدريب الذي يناسب مهاراتهم وتخصصاتهم في العمل واحتياجاتهم منه، ولا يتم اشراك احد في برنامج تدريبي لا يفيد في مهام عمله لان ذلك مضيعة للوقت والجهد والتكاليف.  
8- جاءت العبارة رقم (7) وهي " يقوم القادة بتقييم البرامج بشكل مستمر " بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بممارسة التدريب لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.40 من 5)، وانحراف معياري (1.14). وهذا الاجراء للتأكد من اكتساب المتدربين للمهارات والمعارف المتضمن في تلك البرامج، وايضا تحقيق الاهداف التي وضع التدريب من اجل ، ومدى تأثير التدريب على اليات العمل وتطوره.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد (ممارسة التدريب لدى القادة التربويين) قد بلغ (3.63 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان القادة التربويين يمارسون التدريب بدرجة كبيرة ومن أهم تلك الممارسات ما يلي :

- عمل القادة على توفير فرص مناسبة لتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- عمل القادة على توفير فرص مناسبة لتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- تبني القادة خطط واضحة للتدريب
- تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين التدريبية
- قيام القادة بتدريب العاملين وتأهيلهم بما يتماشى ومتطلبات العصر وتطوره.

رابعاً: ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض نحو بُعد ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين ، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها ، وذلك على النحو التالي :

#### جدول رقم (11)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض حول بُعد ممارسة الاتصال الفعال من قبل القادة التربويين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة	1	0.86	3.93	23.4	22	53.2	50	18.1	17	3.2	3	2.1	2	يهتم القادة بإيجاد وسائل اتصال فعالة.	1
كبيرة	2	1.04	3.68	19.1	18	47.9	45	20.2	19	7.4	7	5.3	5	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية.	5
كبيرة	3	0.95	3.65	20.2	19	36.2	34	33	31	9.6	9	1.1	1	يستخدم القادة نظام معلوماتي متطور.	4
كبيرة	4	0.96	3.63	17	16	43.6	41	26.6	25	10.6	10	2.1	2	يستطيع العاملون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار بسهولة.	3



كبيره	5	1.10	3.60	20.2	19	41.5	39	21.3	20	11.7	11	5.3	5	تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح.	2
كبيره		0.68	3.70	المتوسط الحسابي العام للبعد											

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

أولاً: يتضمن بعد " ممارسة الاتصال الفعال " على (5) فقرات، جاءت استجابات افراد الدراسة على ( جميع فقرات البعد) بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.60 الى 3.93) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على بعد " ممارسة الاتصال الفعال "، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.60 الى 3.93)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد " ممارسة الاتصال الفعال " قد بلغ (3.70 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص18، فالالاتصال الفعال وتميرير المعلومات في جميع الاتجاهات هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري؛ وحتى المدير الإداري ممكناً فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه؛ مما يتطلب توظيف التقنية الحديثة لتقديم التغذية الراجعة لمديري المدارس والمؤسسة التعليمية على وجه الدقة والسرعة (العجالين، 2017م، 16).

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على فقرات البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يهتم القادة بإيجاد وسائل اتصال فعالة.." بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بممارسة الاتصال الفعال لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.93 من 5)، وانحراف معياري (0.86). ويعزى ذلك أنه كلما كان هناك اساليب اتصال فعالة ومتنوعة وتحقق تبادل المشاورات والآراء والخبرات بين الجميع، كلما انعكس ذلك ايجابياً على مهام العمل ونتائجه النهائية.

2- جاءت العبارة رقم (5) وهي " مهارات الاتصال لدى العاملين عالية.." بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بممارسة الاتصال الفعال لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.68 من 5)، وانحراف معياري (1.04). ويعكس ذلك قدرة العاملين على الاستفادة المتبادلة فيما بينهم من أجل مصلحة العمل والارتقاء بمستويات الاداء بشكل كبير، وتذليل الصعاب التي تواجهه.

3- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يستخدم القادة نظام معلوماتي متطور.." بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بممارسة الاتصال الفعال لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.63 من 5)، وانحراف معياري (0.95). ويعود ذلك لوجود قواعد بيانات ومعلومات متطورة ومتكاملة تضم جميع ما يحتاجه العاملين في تطوير ادائهم وانجاز مهام عملهم بصورة جيدة.

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يستطيع العاملين في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار بسهولة.." بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بممارسة الاتصال الفعال لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.63 من 5)، وانحراف معياري (0.96). ويعود ذلك إلى أن شبكات الاتصال مفتوحة للجميع وشاملة ولا يوجد قسم او ادارة مغلقة على نفسها في مهام عملها، لكن هناك تبادل للخبرات والآراء.

5- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح.." بالمرتبة



الخامسة بين العبارات المتعلقة بممارسة الاتصال الفعال لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.60 من 5)، وانحراف معياري (1.10). ويعود ذلك الى ان تلك التعليمات تسعى الى اهداف محددة وواضحة ولا تخرج عنها، منعاً للازدواجية وسوء الفهم والالتباس عند التنفيذ. نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد (ممارسة الاتصال الفعال لدى القادة التربويين) قد بلغ (3.70 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان القادة التربويين يمارسون الاتصال الفعال بدرجة كبيرة ومن أهم تلك الممارسات ما يلي:

- اهتمام القادة بإيجاد وسائل اتصال فعالة.
- مهارات الاتصال لدى العاملين عالية.
- استخدام القادة نظام معلوماتي متطور.
- استطاعة العاملين في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار بسهولة.
- ومع نتيجة دراسة الحراشة (2019م). حيث تبين أن بعد الاتصال الفعال كان من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة.
- **خامساً: ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين**
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض نحو بُعد ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض حول بُعد ممارسة التحفيز من قبل القادة التربويين

م	العبارات	درجة الموافقة													
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	يشعر القادة العاملين بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي داخل الإدارة.	2	2.1	8	8.5	17	18.1	39	41.5	28	29.8	3.88	1.00	1	كبيرة
4	يشجع القادة على قيام العاملين بأعمال إبداعية من خلال إعطاء المكافآت المالية والمعنوية.	2	2.1	9	9.6	22	23.4	43	45.7	18	19.1	3.70	0.96	2	كبيرة
2	يقدر القادة جهود العاملين فيها.	2	2.1	11	11.7	23	24.5	38	40.4	20	21.3	3.67	1.01	3	كبيرة
5	يحرص القادة على ترقية العاملين بموضوعية	2	2.1	6	6.4	33	35.1	35	37.2	18	19.1	3.65	0.94	4	كبيرة
3	يتوقع القادة من العاملين دائماً النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	4	4.3	10	10.6	18	19.1	47	50	15	16	3.63	1.02	5	كبيرة
6	يحرص القادة على ترقية العاملين بعدالة وموضوعية.	3	3.2	9	9.6	23	24.5	47	50	12	12.8	3.60	0.94	6	كبيرة



كبيرة	0.63	3.69	المتوسط الحسابي العام للبعد
-------	------	------	-----------------------------

يتضح من الجدول السابق رقم (12) ما يلي:

أولاً: يتضمن بعد " ممارسة التحفيز " على (6) فقرات، جاءت استجابات افراد الدراسة على ( جميع فقرات البعد) بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.60 الى 3.88) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على بعد " ممارسة التحفيز "، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.60 الى 3.88)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد " ممارسة التحفيز " قد بلغ (3.69 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

وفقاً لأدبيات الدراسة ص19، فإن نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق(السلمي، 2018م، 116).

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على فقرات البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يشجع القادة العاملين بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي داخل الإدارة." بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بممارسة التحفيز لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.88 من 5)، وانحراف معياري (1.00). ويهدف القائد من ذلك زيادة دافعيتهم لمواصلة العمل والالتقان فيه، ورفع مستوى الاداء بشكل مستمر وتقليل الاخطاء المحتملة بالمستقبل.

2- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يشجع القادة على قيام العاملين بأعمال إبداعية من خلال إعطاء المكافآت المالية والمعنوية " بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بممارسة التحفيز لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.70 من 5)، وانحراف معياري (0.96). ويعزى ذلك إلى أن تلك المكافآت تشعر العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل، وتحفزهم على تقديم افكار جديدة غير تقليدية لتطوير البيات العمل والتحرر من الروتين والبيروقراطية.

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يقدر القادة جهود العاملين فيها." بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بممارسة التحفيز لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وانحراف معياري (1.01). ويتضح ذلك من خلال تثمين الجهود والانجازات بشكل دوري وامام الجميع، وتوجيه الشكر والتقدير للمجتهدين والمبدعين في مهام العمل دون تجاهل لاحد.

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي " يحرص القادة على ترقية العاملين بموضوعية.. " بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بممارسة التحفيز لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.65 من 5)، وانحراف معياري (0.94). ويعزى ذلك إلى اعتماد القادة على معايير ومؤشرات موضوعية للترقية تطبق على الجميع تحقق العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص.

5- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتوقع القادة من العاملين دائماً النتائج والأعمال الجيدة باستمرار " بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بممارسة التحفيز لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.63 من 5)، وانحراف معياري (1.02). ويعود ذلك إلى قيام القادة



بدورهم وواجباتهم بعملية التحفيز بمختلف صورته، ومن ثم يتوقعون ان يجنوا ثمرة ذلك التحفيز من جهد متميز ومجهود مضاعف في العمل من اجل الوصول الى نتائج جيدة بالنهاية.

6- جاءت العبارة رقم (6) وهي " يحرص القادة على ترقية العاملين بعدالة وموضوعية " بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بممارسة التحفيز لدى القادة التربويين بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.60 من 5)، وانحراف معياري (0.94).

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد (ممارسة التحفيز لدى القادة التربويين) قد بلغ (3.69 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة ممارسة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان القادة التربويين يمارسون التحفيز بدرجة كبيرة ومن أهم تلك الممارسات ما يلي :

- يشعر القادة العاملين بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي داخل الإدارة
- يشجع القادة على قيام العاملين بأعمال إبداعية من خلال إعطاء المكافآت المالية والمعنوية
- يقدر القادة جهود العاملين فيها
- يحرص القادة على ترقية العاملين بموضوعية.
- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي:

#### ما معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على محور معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين ، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

#### جدول رقم (13)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض حول محور معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
كبيرة	1	1.02	3.69	19.1	18	47.9	45	20.2	19	8.5	8	4.3	4	إهمال الأسلوب المخطط المدرس لتنفيذ أسلوب تمكين العاملين.	13
كبيرة	2	1.09	3.61	20.2	19	41.5	39	22.3	21	10.6	10	5.3	5	إغفال القادة لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.	2
كبيرة	3	1.05	3.57	17	16	43.6	41	24.5	23	9.6	9	5.3	5	كثرة الأعباء الملقاة على العاملين.	6
كبيرة	4	1.11	3.55	19.1	18	41.5	39	20.2	19	13.8	13	5.3	5	ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التعليم.	12
كبيرة	5	1.12	3.53	19.1	18	38.3	36	26.6	25	8.5	8	7.4	7	غلبة النمط المركزي على أداء القادة.	3
كبيرة	6	1.11	3.53	16	15	46.8	44	19.1	18	10.6	10	7.4	7	المعتقدات الخاطئة التي تحملها الإدارة والعاملون في إدراك مفهوم التمكين.	15



كبيرة	7	1.12	3.52	17	16	44.7	42	18.1	17	13.8	13	6.4	6	غياب دور القائد القنوة للعاملين.	7
كبيرة	8	1.02	3.51	14.9	14	42.6	40	24.5	23	14.9	14	3.2	3	ضعف عملية الاتصال بين القادة والعاملين.	1
كبيرة	9	1.15	3.51	20.2	19	37.2	35	22.3	21	13.8	13	6.4	6	ضعف استقلالية القادة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل.	4
كبيرة	10	1.00	3.48	13.8	13	41.5	39	25.5	24	17	16	2.1	2	رغبة الإدارة العليا بحصر صلاحياتها لنفسها	17
كبيرة	11	1.02	3.47	13.8	13	39.4	37	31.9	30	9.6	9	5.3	5	تظاهر بعض القادة بالرغبة في التغيير.	9
كبيرة	12	1.04	3.47	13.8	13	40.4	38	30.9	29	8.5	8	6.4	6	تضارب الاتجاهات والقناعات بين القادة والعاملين.	11
كبيرة	13	1.06	3.46	14.9	14	38.3	36	30.9	29	9.6	9	6.4	6	ضعف عملية التحفيز المادي للعاملين.	10
كبيرة	14	1.03	3.45	14.9	14	38.3	36	25.5	24	19.1	18	2.1	2	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.	18
كبيرة	15	1.05	3.44	16	15	37.2	35	22.3	21	23.4	22	1.1	1	عدم توافر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين الذين يتم تمكينهم.	16
متوسطة	16	1.09	3.33	14.9	14	30.9	29	31.9	30	17	16	5.3	5	إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين.	19
متوسطة	17	0.96	3.32	7.4	7	42.6	40	26.6	25	21.3	20	2.1	2	إهمال القادة للعلاقات الإنسانية.	5
متوسطة	18	1.09	3.32	11.7	11	38.3	36	26.6	25	17	16	6.4	6	الخوف الوظيفي من تجريب كل جديد.	14
متوسطة	19	1.13	3.31	13.8	13	34	32	28.7	27	16	15	7.4	7	انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين.	8
كبيرة		0.60	3.48	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

أولاً: هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على عبارات محور (معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين) حيث يشمل المحور (19) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجات (متوسطة/كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.31) إلى (3.69) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (متوسطة/كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثانياً: إن استجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور كانت إيجابية حيث أن المتوسط العام للمحور (معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين) بلغ (3.48) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (3.41) إلى (4.20) وتشير إلى درجة موافقة (كبيرة) على أداة الدراسة.

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص 22 ال 25، فإن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري، منها المعوقات الإدارية: الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس، ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين، تظاهر بعض المديرين بالرغبة في التغيير



والتطوير والانفتاح على التغيير، وجود قيادات غير متمكنة أو مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، تعثر بعض خطوات تنفيذ أسلوب التمكين، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق. كما توجد المعوقات البشرية: الخوف الوظيفي من تجريب كل جديد، المعتقدات الخاطئة التي يحملها المديرين تجاه عملية التمكين، المعتقدات الخاطئة التي تحملها الإدارة والعاملون في إدراك مفهوم التمكين، عدم توافر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين الذين يتم تمكينهم، وعدم استخدام المنهجية العلمية بدرجة ملائمة لاختيار وترشيح المرؤوسين للتمكين.

ثالثًا: كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (13) والتي نصها " إهمال الأسلوب المخطط المدروس لتنفيذ أسلوب تمكين العاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.02). ويعزى ذلك إلى اعتماد القادة عند التخطيط على خبرتهم في العمل، وليس الاعتماد على أسلوب علمي منظم يركز على قواعد ومعايير علمية موضوعية.

2- جاءت العبارة رقم (2) والتي نصها " إغفال القادة لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.09). وربما يعود ذلك إلى اتجاهات بعض القادة في العمل الذي يميل إلى احكام السيطرة على كل المهام والقرارات والصلاحيات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك.

3- جاءت العبارة رقم (6) والتي نصها " كثرة الأعباء الملقاة على العاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.05). ويعزى ذلك إلى انغماس العاملين في مهام عمل كثيرة يسبب ضغطًا نفسيًا عليهم مما لا يسمح بقيامهم بصلاحيات أو مهام أخرى إضافية.

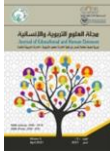
4- جاءت العبارة رقم (12) والتي نصها " ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التعليم " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.11). وربما يعود ذلك إلى أن الثقافة السائدة في العمل تسير في اتجاه واحد وهو إصدار الأوامر والقرارات من أعلى إلى أسفل بشكل رسمي صارم.

5- جاءت العبارة رقم (3) والتي نصها " غلبة النمط المركزي على أداء القادة " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.12). وهذا النمط يجعل جميع الصلاحيات والقرارات في أيدي القادة فقط، ولا مجال للمشاركة والتشاور، ولا حتى تشجيع للأفكار الإبداعية والاتجاهات الابتكارية.

6- جاءت العبارة رقم (15) والتي نصها " المعتقدات الخاطئة التي تحملها الإدارة والعاملون في إدراك مفهوم التمكين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.11). ربما يعود ذلك إلى أن القيادة العليا لا ترحب باتجاهات التمكين للعاملين، وإيضًا ربما أن العاملين لا يرحبون بالتمكين لأنه يؤدي إلى المزيد من العبء الوظيفي ومزيد من



- المهام الإضافية المطلوبة منهم.
- 7- جاءت العبارة رقم (7) والتي نصها " غياب دور القائد القدوة للعاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري (1.12). وربما يعود ذلك الى السلوكيات بعض القادة سواء قولاً او فعلاً لا ترتقي للمستوى اللائق وعلاقته بالعاملين غير جيدة، ولا يوسع من دائرة اتصالاته مع الجميع.
- 8- جاءت العبارة رقم (1) والتي نصها " ضعف عملية الاتصال بين القادة والعاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.51) وانحراف معياري (1.02).
- 9- جاءت العبارة رقم (4) والتي نصها " ضعف استقلالية القادة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.51) وانحراف معياري (1.15). ويعود ذلك ربما ان معظم القرارات تأتي من الوزارة بشكل راسي ويجب الالتزام بها ووجوب تنفيذها دون ابداء رأي او الخروج عن اطارها.
- 10- جاءت العبارة رقم (17) والتي نصها " رغبة الإدارة العليا بحصر صلاحياتها لنفسها " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.48) وانحراف معياري (1.00). ويعزى ذلك الى اعتبار الادارة العليا نفسها المسؤول الاول والاخير عن نواتج العمل، وهذا يجعلها تستأثر بجميع الصلاحيات بأيدى خوفاً متن عدم الوصول الى اهداف العمل بالشكل الذي ترضى عنه.
- 11- جاءت العبارة رقم (9) والتي نصها " تظاهر بعض القادة بالرغبة في التغيير " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الحادية عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.47) وانحراف معياري (1.02). وتفسير ذلك ربما ان بعض القادة لا يفضلون الاتجاه نحو التغيير والتطوير في اليات العمل، ويفضلون العمل وفقاً للنظم القديمة التي اعتادوا عليها لعقود طويلة ومضمونة نتائجها عن المجازفة بالجديد.
- 12- جاءت العبارة رقم (11) والتي نصها " تضارب الاتجاهات والقناعات بين القادة والعاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثانية عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.47) وانحراف معياري (1.04). وهذا التضارب يخلق صراعات تنظيمية كبيرة تؤثر على العلاقات في العمل ومستويات الاتصال بين الجميع، وانغلاق الإدارة على نفسها.
- 13- جاءت العبارة رقم (10) والتي نصها " ضعف عملية التحفيز المادي للعاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثالثة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.46) وانحراف معياري (1.06). وربما يعود ذلك الى ان الاعتمادات المالية المخصصة لهذا البند محدودة جداً من قبل وزارة التعليم، ولا تخضع لسلطة القادة بشكل مباشر.
- 14- جاءت العبارة رقم (18) والتي نصها " المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الرابعة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري (1.03). وهذه المركزية تضع جميع السلطات والقرارات والصلاحيات في أيدي القيادة العليا فقط، ولا مجال



للتفويض أو اشراك العاملين في ذلك.  
15- جاءت العبارة رقم (16) والتي نصها " عدم توافر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين الذين يتم تمكينهم " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الخامسة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.05). وربما يعود ذلك عدم تلقينهم تدريب دوري مستمر أثناء الخدمة، من شأنه رفع مستوياتهم الادارية والمهارية في العمل.

16- جاءت العبارة رقم (19) والتي نصها " إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين " بدرجة (متوسطة) وبالمرتبة السادسة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.09). وربما يعود ذلك الى ان بعض العاملين قد يستغلون الصلاحيات الممنوحة لهم في مخالفات في العمل بأشكال ومستويات مختلفة.

17- جاءت العبارة رقم (5) والتي نصها " إهمال القادة للعلاقات الإنسانية. " بدرجة (متوسطة) وبالمرتبة السابعة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.96). وربما يعود ذلك الى ان بعض القادة يتعاملون مع الجميع بشكل رسمي صارم، بدون وجود مجال للعلاقات الشخصية او المؤازرة الاجتماعية في المواقف المختلفة.

18- جاءت العبارة رقم (14) والتي نصها " الخوف الوظيفي من تجريب كل جديد.. " بدرجة (متوسطة) وبالمرتبة السابعة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.09). وتفسير ذلك ان بعض القادة لا يفضلون المجازفة بتجريب الجديد، لانهم لا يضمنون نتائجها، ولكن يفضلون العمل وفق لآليات مجربة من قبل واعتادوا عليها.

19- جاءت العبارة رقم (8) والتي نصها " انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين. " بدرجة (متوسطة) وبالمرتبة التاسعة عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.13). وربما يعود ذلك لشعور بعض العاملين بضغوط العمل الكثيرة، قلة أساليب التحفيز، انخفاض مستوى الطموح في الترقى لوظائف اعلى.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين) قد بلغ (3.48) درجة (من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة موافقة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، ومن أبرز معوقات ممارسة أبعاد التمكين الإداري بإدارة التعليم في مدينة الرياض من قبل القادة التربويين ما يلي:

- إهمال الأسلوب المخطط المدروس لتنفيذ أسلوب تمكين العاملين
- إغفال القادة لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.
- كثرة الأعباء الملقاة على العاملين
- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التعليم
- غلبة النمط المركزي على أداء القادة.
- المعتقدات الخاطئة التي تحملها الإدارة والعاملون في إدراك مفهوم التمكين.



- غياب دور القائد القدوة للعاملين.  
- ضعف عملية الاتصال بين القادة والعاملين.  
وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المهنا (2018م) التي توصلت الى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ترتيب المعوقات على النحو التالي (المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، والبناء التنظيمي الهرمي في الجامعة، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وقلة تبني ألوب فريق العمل في أداء الأعمال، وضعف تقدير الإدارة لإنجازات الموظفين). ومع نتيجة دراسة العثمان (2019م) التي توصلت الى أن من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري (تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية من قبل الإدارة العليا، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المديرين على المبادرة والابتكار، وعدم قدرة بعض المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة).

#### تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي:

ما سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم من وجهة نظر منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض ؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على محور سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم ، وجاءت النتائج كما يبيئها الجدول التالي:

#### جدول رقم (14)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض حول محور سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
كبيرة	1	0.96	3.79	23.4	22	44.7	42	20.2	19	10.6	10	1.1	1	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية.	1
كبيرة	2	1.10	3.78	28.7	27	38.3	36	19.1	18	9.6	9	4.3	4	إيجاد نظام حوافز مادي/معنوي يشجع على متطلبات التمكين الإداري.	14
كبيرة	3	0.90	3.69	19.1	18	40.4	38	31.9	30	7.4	7	1.1	1	تحديد المهام والصلاحيات بدقة من خلال بطاقة وصف وظيفي.	4
كبيرة	4	0.98	3.68	20.2	19	40.4	38	29.8	28	6.4	6	3.2	3	متابعة القادة عملية التمكين من خلال عقد اللقاءات النورية بهدف مساعدة العاملين لحل مشاكلهم.	8
كبيرة	5	0.96	3.68	19.1	18	43.6	41	25.5	24	9.6	9	2.1	2	تشجيع العمل الجماعي عن طريق تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً.	13
كبيرة	6	0.97	3.66	19.1	18	42.6	40	24.5	23	12.8	12	1.1	1	إيجاد الثقة بين القادة والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح.	2
كبيرة	7	1.10	3.61	23.4	22	35.1	33	23.4	22	14.9	14	3.2	3	تأكد القادة من سلامة استخدام العاملين للسلطة المفوضة اليه.	7



كبيرة	8	1.01	3.60	19.1	18	38.3	36	27.7	26	12.8	12	2.1	2	قابلية العاملين لتحمل المسؤولية.	10
كبيرة	9	1.05	3.59	19.1	18	39.4	37	26.6	25	10.6	10	4.3	4	العمل على تغيير بعض المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القادة.	12
كبيرة	10	1.01	3.57	17	16	40.4	38	29.8	28	8.5	8	4.3	4	اختيار العاملين المميزين ووضعهم في الماكن التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.	3
كبيرة	11	1.08	3.56	18.1	17	42.6	40	22.3	21	11.7	11	5.3	5	تحفيز العاملين على تقبل مسؤوليات أكبر من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات.	5
كبيرة	12	1.04	3.53	18.1	17	37.2	35	27.7	26	13.8	13	3.2	3	تسهيل عملية الاتصال/ تبادل المعلومات بين القادة والعاملين.	9
كبيرة	13	1.13	3.47	18.1	17	36.2	34	27.7	26	10.6	10	7.4	7	تفعيل البنود الخاصة بعملية تمكين العاملين في اللوائح الداخلية.	6
كبيرة	14	1.04	3.46	13.8	13	40.4	38	28.7	27	11.7	11	5.3	5	تطبيق مبدأ لا مركزية السلطة بشكل فعال	11
كبيرة		0.58	3.62	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

أولاً: هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من منسوبي إدارة التعليم بمدينة الرياض على عبارات محور (سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم) حيث يشمل المحور (14) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات المحور بدرجة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.46 إلى 3.79) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثانياً: إن استجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور كانت ايجابية حيث أن المتوسط العام للمحور (سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم) بلغ (3.62) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (3.41 إلى 4.20) وتشير إلى درجة موافقة (كبيرة) على أداة الدراسة.

ووفقاً لأدبيات الدراسة ص 27، فقد أشارت دراسة الزهراني (2018م، 386) إلى عدد من السبل والآليات للتغلب على معوقات التمكين الإداري، تتمثل: زيادة عدد الموظفين الإداريين بما يساهم في تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري الإدارة- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وذلك من خلال تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتبني نمط الإدارة الذاتية- تفويض عدد من الصلاحيات والمهام والمسؤوليات للمستويات الإدارية المختلفة- توفير الأدلة التنظيمية التي توضح وتحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية- العمل على تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القيادات الإدارية- تشجيع العمل الجماعي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً- التركيز على مفهوم التغيير وإشراك القيادات الإدارية فيه- إيجاد نظام حوافز مادي ومعنوي يشجع على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري).

ثالثاً: كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة من منسوبي



إدارة التعليم بمدينة الرياض كما يلي :

1- جاءت العبارة رقم (1) والتي نصها " المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.96). ومن المفيد ان يكون التدريب بشكل دوري لا ينقطع يشمل الجميع وكافة الاختصاصات في العمل، ويشبع جميع احتياجات ومتطلبات جميع العاملين.

2- جاءت العبارة رقم (14) والتي نصها " إيجاد نظام حوافز مادي/معنوي يشجع على متطلبات التمكين الإداري." بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.10). ويتحقق ذلك من خلال زيادة الاعتمادات المالية لهذا التحفيز، وايضا وضع آلية موضوعية للمنح، مع تثمين جهود الجميع دون تجاهل.

3- جاءت العبارة رقم (4) والتي نصها " تحديد المهام والصلاحيات بدقة من خلال بطاقة وصف وظيفي " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.90). والهدف من ذلك منع التضارب والتعارض والتناقض في الصلاحيات والذي يؤثر بشكل سلبي على اليات العمل وانجازها على المستوى المطلوب.

4- جاءت العبارة رقم (8) والتي نصها " متابعة القادة عملية التمكين من خلال عقد اللقاءات الدورية بهدف مساعدة العاملين لحل مشاكلهم." بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98). وتفيد عملية المتابعة القادة على التأكد من ان مسارات العمل تتم بشكل جيد، وحسن استغلال العاملين للصلاحيات المفوضة اليهم.

5- جاءت العبارة رقم (13) والتي نصها " تشجيع العمل الجماعي عن طريق تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.96). والهدف من ذلك الحصول على مهام عمل جيدة تم انجازها من خلال فرق عمل على اعلى مستوى من الكفاءة والمهارة والتنوع في التخصصات.

6- جاءت العبارة رقم (2) والتي نصها " إيجاد الثقة بين القادة والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح." بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.97). ويتحقق ذلك من خلال تصرفات القائد كقدوة يحتذى به في كل قول او فعل، مما يحسن من مستوى العلاقات بين الجميع ويبني جسور من الثقة فيما بينهم.

7- جاءت العبارة رقم (7) والتي نصها " تأكد القادة من سلامة استخدام العاملين للسلطة المفوضة إليه " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.10).

8- جاءت العبارة رقم (10) والتي نصها " قابلية العاملين لتحمل المسؤولية " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.01). وهذا يتحقق من خلال اشراك القادة في جميع المهام والصلاحيات واتخاذ القرارات الهامة من اجل تدعيم الاحساس بالمسؤولية عن



المهام والنتائج .

9- جاءت العبارة رقم (12) والتي نصها" العمل على تغيير بعض المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القادة " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري (1.05). وربما يتحقق ذلك من خلال توجيه القادة لتقبل التغيير والتخلص من المركزية الشديدة في القرارات، والسماح بتفويض السلطة للعاملين معهم.

10- جاءت العبارة رقم (3) والتي نصها" اختيار العاملين المميزين ووضعهم في الأماكن التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم." بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري (1.01). وهذا الاجراء يؤدي الى الاعتماد على اشخاص ذوي كفاءات مميزة ومواهب متعددة، وايضا الاستفادة من افكارهم الابتكارية في تطوير اليات العمل.

11- جاءت العبارة رقم (5) والتي نصها" تحفيز العاملين على تقبل مسؤوليات أكبر من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الحادية عشر بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي(3.56) وانحراف معياري (1.08).

12- جاءت العبارة رقم (9) والتي نصها" تسهيل عملية الاتصال/ تبادل المعلومات بين القادة والعاملين " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثانية عشر بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي(3.53) وانحراف معياري (1.04). ويتم ذلك من خلال انشاء قنوات اتصال فعالة ومتنوعة بين القادة والعاملين، وايضا تبادل الخبرات فيما بينهم والآراء اثناء اوقات الدوام الرسمي او خارجها.

13- جاءت العبارة رقم (6) والتي نصها" تفعيل البنود الخاصة بعملية تمكين العاملين في اللوائح الداخلية " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الثالثة عشر بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي(3.47) وانحراف معياري (1.13). ويتحقق ذلك من خلال اعادة صياغة اللوائح والقواعد المنظمة للعمل من جديد، وتوسيع حدود التمكين وتوزيع المهام والصلاحيات فيما بينهم.

14- جاءت العبارة رقم (11) والتي نصها" تطبيق مبدأ لا مركزية السلطة بشكل فعال " بدرجة (كبيرة) وبالمرتبة الرابعة عشر بين العبارات المتعلقة بسبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم بمتوسط حسابي(3.46) وانحراف معياري (1.04).

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم) قد بلغ (3.62 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة موافقة (كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة، ومن أهم سبل تطوير ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقادة التربويين بوزارة التعليم ما يلي:

- المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية
- إيجاد نظام حوافز مادي/معنوي يشجع على متطلبات التمكين الإداري
- تحديد المهام والصلاحيات بدقة من خلال بطاقة وصف وظيفي
- متابعة القادة عملية التمكين من خلال عقد اللقاءات الدورية بهدف مساعدة العاملين لحل



مشاكلهم

- تشجيع العمل الجماعي عن طريق تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً.

#### رابعاً: مقترحات الدراسة

##### التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات الاجرائية تزيد من درجة ممارسة القادة التربويين) بإدارة التعليم أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

1. اتباع اليات متطورة علمية من خلال الأسلوب المخطط المدروس لتنفيذ أسلوب تمكين العاملين.
2. اتخاذ القادة اجراءات عملية من اجل تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.
3. تخفيف القادة من حجم الأعباء والمهام الادارية الملقاة على العاملين.
4. نشر مبادئ وقواعد الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التعليم، والتخفيف من غلبة النمط المركزي على أداء القادة.
5. تغيير الاتجاهات والمعتقدات الخاطئة التي تحملها الإدارة والعاملون في إدراك مفهوم التمكين، من خلال ورش العمل.
6. تشكيل نماذج قيادية صالحة تعبر عن النموذج القدوة لجميع العاملين، وزيادة مستويات الاتصال فيما بينهم.
7. توفير وتكثيف التدريب من اجل رفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية.
8. تطوير اليات جديدة لنظام حوافز مادي/معنوي يشجع على متطلبات التمكين الإداري.
9. وضع توصيف دقيق للوظائف لجميع العاملين يشمل المهام والواجبات والصلاحيات في العمل.
10. وضع القادة اليات وقواعد ومعايير موضوعية لتقييم عملية التمكين بهدف مساعدة العاملين لحل مشاكلهم.
11. ترسيخ مبادئ التعاون والتشاركية في العمل عن طريق تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً.

##### رابعاً: المقترحات

من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها يقترح الباحث اجراء دراسات مماثلة ومقارنة للدراسة الحالية مثل:

- العلاقة بين توصيف الوظائف للعاملين ومستوى التمكين الإداري في الوزارات الحكومية.
- أثر فرق العمل على تحسين مستويات الاداء ومخرجات الاداء في الوزارات الحكومية.
- دور التحفيز في رفع مستوى مشاركة العاملين في التطوير الابداعي للأداء الإداري.



## المراجع

12. الأغا، صالح أسعد. (2018م). متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات، مجلة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، فلسطين، 3(9)، 133-120.
13. البدراني، إيمان عبد محمد أحمد. (2015م). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(14)، 187-161.
14. البيشي، مسام سعد بن مبارك. (2018م). دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة 2030: نموذج مقترح، مجلة جامعة الملك للعلوم التربوية، 29(1)، 380-348.
15. الحراحشة، محمد عبود. (2019م). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 34(2)، 206-161.
16. الحربي، فهد بن جهز زين. (2019م). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، 46(1)، 867-857.
17. الحربي، متعب عليّة هديب. (2017م). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، 25(2)، 372-326.
18. الحسن، هدى أحمد علي. (2016م). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 20(7)، 507-562.
19. الحميدي، مهدي عبد الجار الله. (2017م). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
20. الدغمي، هيفاء راشد. (2019م). التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
21. الرادادي، أمينة بنت سليم. (2012م). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
22. الرشودي، خالد سليمان. (2009م). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير - غير منشورة - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
23. الرويلي، سعود بن عبدالله. (2018م). إمكانية تحقيق أبعاد التمكين الإداري بالجامعات السعودية الناشئة: الإدارة الذاتية نموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 69(1)، 53-2.
24. الزعير، إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن. (2017م). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(1)، 1-52.
25. الزهراني، عبدالله بن محمد بن عبدالله. (2018م). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 34(2)، 389-356.
26. سالم، أمينة سليم. (2012م). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
27. السلمي، خالد عبدالرحمن معتق. (2018م). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة



- المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، 19(11)، 103-148.
28. الشرايعه، أميرة عبدالجليل. (2019م). مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج (46)، 286-306.
29. شعبيات، محمد عوض. (2018م). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18(3)، 416-428.
30. الشمري، مها صلاح عسكر. (2017م). تحليل متغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، ط1، الأردن: أمجد للنشر والتوزيع.
31. الشمري، عايد عارف. (2018م). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
32. الطائي، رعد؛ قداه، عيسى. (2008م). إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
33. العتيبي، غلباء بنت فيصل. (2017م). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة التربية، 173(2)، 628-700.
34. العثمان، أشواق بنت إبراهيم بن عبدالله. (2019م). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(6)، 166-200.
35. العجالين، ليلي محمود. (2017م). التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.
36. العريق، إبراهيم داود. (2017م). أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
37. عليان، عليان علي. (2014م). العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
38. الحسن، غادة صالح. (2016م). التمكين وعلاقته بتطوير مهارات القيادات النسائية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود في الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
39. القثامي، مصعب بن محمود. (2011م). 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.
40. القحطاني، سعيد مبارك. (2013م). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مصر، العدد (44).
41. القحطاني، شايع سعد. (2011م). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
42. القرزعي، مها أحمد. (2019م). استقلالية إدارة التعليم بين التمكين والالتزام، مقال منشور بصحيفة الجزيرة، بتاريخ (2019/8/12م)، تم الاسترجاع بتاريخ (2019/12/2م). رابط: <http://www.al-jazirah.com/2019/20190812/ar1.htm>
43. الكربولي، حاتم خليل إبراهيم. (2019م). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارة العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار.



44. الكبيسي، عامر (2005م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
45. اللحيدان، عبدالله بن عبدالرحمن (2012م). دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بوزارات منطقة القصيم. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
46. أبو مسامح، أحمد عبدالكريم. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
47. محمود، خضير؛ الشيخ، روان. (2010م). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
48. محمود، محمد فتحي (2007م). نماذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
49. مروان، حسن. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
50. المصري، إيهاب عيسى. (2013م). الكفايات المهنية والتدريبية والتدريب، ط1، مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع.
51. المطيري، سعد محمد. (2018م). دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، مصر، ع(204)، 197-218.
52. المعاني أحمد؛ وعريقات أحمد؛ والصالح أسماء؛ وجردات ناصر. (2011م) قضايا إدارية معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر.
53. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. (2013) التمكين وأثره على المنظمات العربية. بحوث وأوراق عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي. دبي. الإمارات العربية المتحدة.
54. المهنا، نورة بنت إبراهيم بن عبدالعزيز. (2018م). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (11)19، 478-433.
55. المهنا، نورة بنت إبراهيم. (2018م). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (11)19، 478-433.
56. المهيرات، عماد بن علي. (2010م). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان: دار جليس الزمان.
57. النعيمي، أمل عيد عليان. (2015م). أبعاد التمكين الإداري وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
58. النفيسة، ندى بنت مطلب. (2011م). 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.
59. المملكة العربية السعودية (2017م). رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، رابط: <https://vision2030.gov.sa> تاريخ الاسترجاع: 1440/3/25هـ.
60. وزارة التعليم. (2019م). إدارة تقنية المعلومات، البطاقة الإحصائية. تم الاسترجاع بتاريخ. (2019/11/28م). <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/pages/statistics.aspx>



61. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

62. Magableh, M. & Otoum, A. (2014) The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/ Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. *International Research in Education*, 2 (2) , 83 - 106.
63. Maxfield, C. Robert. (2009) "The Empowering Principal: Leadership Behaviors Needed by Effective Principals as Identified by Emerging Leaders and Principals ", *International Journal of Teacher Leadership*, Vol 2, No. 2.
64. Michael, L. Wehmeyer. (2014). Empowerment, pp 1891-1892 Retrieved on 9\5\2015 from <http://link.springer.com/referenceworkentry>
65. Smith, Elroy; Greyling, Aletta. (2006). "Empowerment Perceptions of Educational Managers From Previously Disadvantaged Primary and High Schools: an Explorative Study", *South African Journal of Education*, Vol 26 (4) 595 –607.
66. Min, k. Ugaddan, G. And Park, S.(2016). Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees, *Public Performance & Management Review*, 40,(2), 382–408. Published online: 02 Dec 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/15309576.2016.1230503>.
67. Ghale, H and Hasani, F.(2012). Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment, *Advances in Environmental Biology*. 6 (7) 1969-1978.
68. Lee, Ai Noi, Nie, Youyan.(2016) Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 45 Issue 2, p260-283. P24.
69. Kefalidou, F., Nikolaos, V. & Konstantinos, P. (2015). Some Aspects of Professional Empowerment to Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers. *American Journal of Educational Research*. Vol 3, issue (12).1489-1495.
70. Dufour, R., & Matoes, M. (2013). How do Principals Really Improve Schools?, *Educational Leadership*,70(7), 34-40.