United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Theses | Electronic Theses and Dissertations

5-2015

The extent of educational leaders understands the management concept and its practice in Al Ain government schools in U.A.E.

آمنة سالم حمد مسعود المري

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the Educational Leadership Commons

Recommended Citation

مسعود المري, آمنة سالم حمد, "The extent of educational leaders understands the management concept and its practice in Al Ain government schools in U.A.E." (2015). *Theses*. 182.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/182

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة

آمنة سالم حمد مسعود المري

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية (القيادة التربوية)

إشراف د. على الكعبي

مايو2015

الإقرار

أنا آمنة سالم حمد المري، الموقعة أدناه، طالبة دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدمة الأطروحة الجامعية بعنوان**" مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة"**، أقرّ رسمياً بأن هذه الأطروحة هو العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف د.علي الكعبيالأستاذ المساعدفي كلية التربية.وأقرّ أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدّم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أية جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تمّ توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها.

توقيع الطالب:_____التاريخ:_____

حقوق النشر© 2015آمنة سالم المري
حقوق النشر محفوظة

إجازة الأطروحة

أجيزت رسالة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:

1) المشرف (رئيس اللجنة) : د. علي الكعبي

أستاذ مساعد
قسم أصول التربية
كلية التربية

التوقيع:_____التاريخ:_____

2) عضو: د. علي إبراهيم
أستاذ مشارك
قسم أصول التربية
كلية التربية

التوقيع:_____التاريخ:_____

3) عضو: د. سلطان السويدي

أستاذ مساعد
قسم أصول التربية
كلية التربية

التوقيع:_____التاريخ :_____

اعتمدت الأطروحة من قِبل:

1) عميد كلية التربية : د. جمال النعيمي

التوقيع:_____ التاريخ:_____

2) عميد كلية الدراسات العليا: أستاذ دكتور: أ. د. / ناجي واكيم

التوقيع:_____ التاريخ:_____

النسخة ___ من ____

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين، وتحديد درجة ممارسة هذه القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين،

تحديد الفروق في درجة إدراك أهمية الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له، والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الآتية : الجنس، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة ببناء استبانة من شأنها الأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع مديري مدارس مدينة العين الحكومية ونائبيهم ورؤساء أقسام مواد اللغة العربية ورؤساء أقسام مواد اللغة الإنجليزية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقياس تصورهم لثقافة الإدارة بالتمكين ومستوى ممارستهم لها في الجانبين الإداري والفني، وقد تم بناؤها في ضوء الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاسترشاد بها، وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (42) فقرةً موزعةً على ثلاثة أبعاد : وهي مدى إدراك وممارسة القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين، ومدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري، ومدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الفني. هذا وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية من الجنسين ذكوراً وإناثاً في جميع مدارس مدنية العين الحكومية وقد بلغ عددهم (338)فرداً وفق الإحصاءات الرسمية لمجلس أبوظبي للتعليم للعام الدراسي 2014 - 2015 ، وقد قامت الباحثة باستخدام عينة قصدية لاختيار عينة الدراسة من القيادات التربوية التابعة لمكتب العين التعليمي، فتكونت العينة النهائية للدراسة من (110) قائد وقائدة، أي ما نسبته تقريباً (33 %) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1 ـ الدرجة الكلية لأبعاد الدراسة (مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانبين الإداري والفني)، قد حققت مستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.1)، وبُعد (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، و مدى إدراك أهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري) أكثر إدراكاًمن قبل القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية، فقد تصدّرا الترتيب الأول وبدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.4).

2 ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة الدراسية، أي أن القيادات التربوية على اختلاف جنسهم والمراحل الدراسية التي يقومون بإدارتها، هي متغيرات لم تؤثر في مدى إدراكهم وممارستهم لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني.

3 ـ هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقط في بعد (مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني) حيث كانت ذات دلالة إحصائية بلغت (0.022).

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتمكين، مجلس أبوظبي للتعليم، رؤية حكومة أبوظبي الإقتصادية 2030.

العنوان والملخص (باللغة الإنجليزية)

The extent of educational leaders understands the management concept and its practice in Al Ain government schools in U.A.E.

Abstract

This study aims to achieve the following:

To determine the realization of educational leaders in Al Ain city government schools of the management culture by empowerment.

Determine the degree of the educational leaders practice in Al Ain city government schools of the management culture by empowerment. Identify differences in the degree of the realization and the degree of the practice of educational leaders in Al Ain city government schools of the management culture by empowerment, and that can be attributed to the following variables: sex, grade, academic qualification. To achieve the objectives of the study and answer the questions, the researcher built a questionnaire that take into account the views of all schools principals, vice-principals, heads of Faculty of Arabic language Subjects, and heads of Faculty of English language Subjects in Al Ain city government schools in the UAE, and measuring their perception of the management culture by empowerment and the level of their practice in administrative and technical sides, it has been built in the light of the relevant theoretical literature and previous studies related to the subject of study and be guided by them. Questionnaire consisted in its final form of (42) items distributed on three dimensions: the extent of perception and practice of educational leaders for the management by empowerment concept, the extent of perceptions of educational leaders of management culture by empowerment and the degree of their practice in the administrative side, and the extent of perceptions

of educational leadership of management culture by empowerment and the degree of their practice in the technical side. Community of the study consisted of all educational leaders, male and female in all Al Ain city government schools, those who numbered (338), according to official statistics of Abu Dhabi Education Council for the academic year 2014-2015,The researcher by using deliberate sample to select the study sample from the study sample of educational leaders that affiliate to the Al Ain educational office, the final sample for the study consisted of (110) leader, for a rate of almost 33% of the study population, the study showed the following results:

1) the total score of the dimensions of the study (the extent of perception and practice of educational leaders for the management by empowerment concept, the extent of perceptions of educational leaders of management culture by empowerment and the degree of their practice in the administrative and technical sides) have achieved a high level, and a mean amounted to (4.1), shall be deemed (the extent of perception of educational leaders for the management by empowerment concept, and the extent of perceptions of educational leaders of management culture by empowerment in the administrative side) more aware from educational in Al Ain city government schools, both have dominated the first place and a very high degree and a mean of (4.4).

2) There are no significant statistical differences for all study dimensions due to the variable of sex, and educational stage, which means that the educational leaders with all their gender and educational stages that they manage, are variables did not influence the extent of their perception and practice of

management culture by empowerment in the administrative and technical sides.

3) there are statistically significant due to the variable of academic qualification in only dimension of the degree of the educational leaders practice in Al Ain city government schools of the management culture by empowerment in the technical side where were statistically significant was (0.022).

Keywords: Empowerment management, ADEC, Abu Dhabi economic vision2030.

شكر وتقدير

لا يسعني بعد أن وفقني الله لإتمام هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء برأي، أو توجيه، أو تشجيع، أو تسهيلات.

وأخصّ بالشكر والتقدير من تعلّمت منه الكثير، أستاذي الفاضل الدكتور علي الكعبي الذي أشرف على هذه الدراسة ولما بذله من وقت وجهد في سبيل تقديم التوجيهات والإرشادات التي ساهمت بشكل كبير في إبراز هذه الدراسة، ولما أضافه لي من علم ومعرفة متميزة في كل مرحلة من مراحل تعليمي، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل / علي إبراهيم لتعاونه اللامحدود، وعلى حرصه بأن تخرج الرسالة بصورتها النهائية، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور سلطان السويدي لتعاونه معي، كما أتقدّم بالشكر والتقدير إلى الدكتور حسن تيراب لتعاونه وإرشادي بعلمه الغزير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مجلس أبوظبي للتعليم ممثلاً بمكتب العين التعليمي لتقديمه التسهيلات في تطبيق هذه الدراسة، وإلى كل من قدم لي معلومة أو نصيحة أفادتني في إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه.

وختاماً أتمنى من الله العلي القدير أن تكون دراستي هذه عوناً لي في عملي، وإسهاماً في تطوير القيادة التربوية والتعليمية.

إهداء

إلى الحبيبة التي لن أوفيها حقها مهما عملت
(أمي)

إلى من لا ننفك نسرد ذكريات الطفولة وننهيها بنفس ضحكاتنا ونحن صغار
(عديلي الروح أخواتي وإخوتي)

إلى من استمرت في تشجيعي على المواصلة طوال فترة دراستي
(العزيزة أ. عائشة الظاهري، والمتفانية راية النعيمي)

إلى من لم يتوانين عن تقديم العون بكل رحابة صدر
(أ. هاجر السديري، غريبة العتيبي، موزة الكويتي، سامية الشهنوئي، شمسة البلوشي)

إلى من آثرت متابعة ما تم التوصل إليه في هذه الرسالة على أيام من إجازاتها
(الأخت العزيزة جداً على قلبي مريم المخمري)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

فهرس المحتويات

صفحة العنوان i

الإقرار ii

إجازة الأطروحة iv

الملخص .....…… vi

العنوان والملخص باللغة الإنجليزية viii

شكر وتقدير xi

إهداء xii

فهرس المحتويات xiii

فهرس الجداول..... xv

فهرس الملاحق..... xvii

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة..... 1

أولاً: مقدمة 1

ثانياً: مشكلة الدراسة 4

ثالثاً: أسئلة الدراسة..... 4

رابعاً: أهداف الدراسة..... 4

خامساً: أهمية الدراسة..... 5

سادساً: حدود الدراسة..... 5

سابعاً: مصطلحات الدراسة..... 5

الفصل الثاني :الأدب النظري والدراسات السابقة 8

أولاً : الأدب النظري..... 8

أهمية الإدارة بالتمكين..... 8

التمكين Empowerment 8
التمكين الإداري 8
نبذة عن التمكين في مدارس الإمارات..... 10
ثانياً: الدراسات السابقة 11
ثالثاً: تلخيص وتعليق على الدراسات السابقة..... 17
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات 19
أولاً: منهجية الدراسة..... 19
ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة..... 20
ثالثاً: أداة الدراسة..... 21
رابعاً : صدق الأداة 24
خامساً: ثبات الأداة..... 25
سادساً: إجراءات الدراسة..... 25
سابعاً: تحليل البيانات 26
الفصل الرابع: نتائج الدراسة 27
أولاً: النتائج الكمية 27
ثانياً: النتائج النوعية..... 49
الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات 54
أولاً: مناقشة نتائج الدراسة 54
ثانياً: خلاصة لأهم النتائج 59
ثالثاً: التوصيات والمقترحات 60
المراجع 61
الملاحق 65

فهرس الجداول

جدول رقم 1– 3 توزيع العينة النهائية حسب متغيرات الدراسة المستقلة 20

جدول رقم 1 - 4 أ ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لمفهوم الإدارة بالتمكين 27

جدول رقم 2 - 4 ب ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستها لمفهوم الإدارة بالتمكين. 28

جدول رقم 3 - 4 أ ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري..... 30

جدول رقم 4 - 4 ب ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستها لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري 32

جدول رقم 5 - 4 أ ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني 34

جدول رقم 6 - 4 ب ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستهم لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني 36

جدول رقم 7 - 4 المتوسطات الحسابية لدرجة كل أبعاد الدراسة (مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له، ومدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانبين الإداري والفني) والمجال الكلي لها 37

جدول رقم 8 - 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير الجنس..... 39

جدول رقم 9 - 4 نتائج اختبار ت (t-test) على متوسطات آراء القيادات التربوية نحو مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير الجنس.....

40

جدول رقم 10 - 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل أبعادها لكل من مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير المرحلة..... 41

جدول رقم 11 - 4 نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) على متوسطات آراء القيادات التربوية نحو مدى إدراك وممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية .. 43

جدول رقم 12 - 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل أبعادها لكل من مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 45

جدول رقم 13 - 4 نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) على متوسطات آراء القيادات التربوية نحو مدى إدراك وممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 47

فهرس الملاحق

الملحق الأول جدول يصنف الدراسات والمواضيع بحسب صلتها بالدراسة..... 66

الملحق الثاني طلب تسهيل مهمة موجه لمجلس أبوظبي للتعليم للسماح بتوزيع أداة البحث على مدارس مدينة العين..... 69

الملحق الثالث رسالة موافقة مجلس أبوظبي على توزيع الاستبانة 70

الملحق الرابع الاستبانة النهائية باللغة العربية لاستطلاع آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات.... 71

الملحق الخامس الاستبانة النهائية باللغة الإنجليزية لاستطلاع آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات.... 79

الملحق السادس الاستبانة الأولية باللغة العربية لاستطلاع آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات.... 89

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

يعدّ الإبداع الإداري ذو أهمية كبيرة وخاصة داخل المنظمات التربوية ، حيث تلعب الإدارة المدرسية المبدعة دوراً في إيجاده داخل هذه المنظمات كي تستطيع أن تسخر كافة الإمكانيات والطاقات لدى جميع العاملين بها ، وتستطيع أن توظف العديد من الأساليب المبتكرة التي تتوصل من خلالها إلى قرارات مبتكرة تتغلب من خلالها على كثير من المشكلات التي تواجه عمل المؤسسات التعليمية .

لقد كانت المدارس قبل قرن من الآن تتبع الأسلوب التقليدي في نموذج خط الموظفين، بمعنى أن مديري المدارس هم الرؤساء، والمعلمين هم عاملين لديهم، وغالباً ليس لديهم الصلاحية ولا الحق في التعبير عما قد يؤثر في سعي رؤسائهم في عملية تحسين تحصيل الطلبة. و لكن مع التركيز المتزايد على الاختبارات عالية المخاطر و ظهور (لا لترك أي تلميذ في مؤخرة العملية التعليمية)؛ فقد بادر كثير من مديري المدارس بالسعي عن السلوك التنظيمي الأكثر فعالية، من خلال الاعتماد على القدرات القيادية الكامنة لدى أصحاب المصلحة، وخاصة المعلمين. Gabriel (2005).

إن تطوير الإدارة المدرسية يمثل ضرورة تفرضها احتياجات التحديث في المجتمعات المعاصرة وفي أنساقها التربوية . ومن ناحية أخرى هناك عدة عوامل خاصة بنظام التعليم تسهم في زيادة الوعي بضرورة الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة في نظامنا التعليمي ؛ فعلى سبيل المثال " إعادة هيكلة المدرسة " School restructuring أصبح اتجاهاً عالمياً ظهرت تطبيقاته في كثير من الدول المتقدمة، ويشير إلى التغيير الكامل في كل عناصر النظام التعليمي ـ كاتجاه كلي ـ أو التغيير في بعض جوانب النظام التعليمي كإتجاه جزئي يتطلب إعداد المعلمين، وتدريبهم على المشاركة في المجالات المختلفة للعمل المدرسي، وتحمل مسؤولياتهم في الأمور المتعلقة بمناقشة قضايا السياسة التعليمية، وصنع القرار التعليمي. حيدر (2000).

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية؛ أولت المنظمات التربوية اهتماماً متزايداً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسات الذي يفوق في أهميته على كافة العناصر المادية.

من هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم ، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة ، والاهتمام بالمشاركة ، وتعزيز روح الفريق ، كمدخلات نشطة وفعّالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من الدور المحوري للقيادة التربوية في تحقيق أهداف النظام التربوي جاء موضوع الدراسة الحالية عن التمكين الإداري ، فالموظف المتسلح بالمعرفة يكون أكثر قوة وقدرة على العطاء انطلاقاً من مفهوم " مجتمع المعرفة " ، وكون القيادة هي صاحبة المسؤولية الأولى والرائدة في حمل الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة فقد أصبح واجباً عليها حمل راية التغيير في جميع تعاملاتها مع الأفراد ومواكبة لكل ما هو جديد ومفيد في إدارة الأفراد بغية الوصول بمنتجها إلى الكفاية والكفاءة المطلوبة .

ومن العلامات المميزة والإشارات الإيجابية لمفهوم التمكين الإداري نجد أنه يركز بشكل رئيس على إقامة وتعزيز مفهوم الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتحفيزهم ، ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وكسر الحواجز الإدارية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

وحيث إن التمكين الإداري يركز على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الحاسمة فهو بدوره يؤثر إيجاباً بشكل مباشر على العملية التعليمية والتعلمية؛ فتمكين بيئات العمل قد يؤدي إلى تعزيز الكفاءة المهنية وتسهيل قيادة المعلم، وتحسين جودة الحياة العملية ، وتمكين التنفيذ الفعّال لإصلاح المدارس.

كما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من أهم جوانب الإدارة في أي تنظيم ، لأن عمل أي تنظيم يوجه بأنواع مختلفة من القرارات ، ومن مستويات متباينة تمتد من قمة النظام حتى قاعدته ، فمشكلة الإداري لا تكمن في إصدار القرارات ، وإنما في دراسة المعطيات والمعلومات التي يستند إليها القرار ، وتفسيرها بشكل يجعل الاستنتاج منها ، والبناء عليها سليماً وعملياً .

وأشار Mallak and Kurstedt (1996) إلى أن مفهوم التمكين دفع الإدارة بالمشاركة خطوة إلى الأمام أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية . وهذا أمر محمود في إدارة المدير المدرسية فهو بذلك يعلن عن رغبته بمشاركتهم خبراتهم مما يكسبه ولاء العاملين له والذي ينتج عنه نتائج ايجابية تصب في المصلحة العامة .

ويمثل تمكين المعلمين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم. الهنداوي (2007)، لأنه يهدف إلى إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات

الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي ، وتوفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدرسة ، ومنح المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري، والمالي، وتحسين الخدمات التربوية ، وتعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المدرسي و تقوية دافعيتهم للعمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم .

وتشير الدراسات إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد عديدة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارة أو على مستوى العاملين؛ فبالنسبة للمؤسسة يحقق التمكين الإداري: ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب وتدوير العمل، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات المقدمة ، وتحقيق مكانة مميزة، وزيادة القدرة التنافسية، وزيادة التعاون على حل المشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية، وبالنسبة للإدارة: يعمل التمكين الإداري على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشئون الإستراتيجية، ووضع الرؤى،وتطبيق الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، وتصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

وبالنسبة للعاملين: يسهم التمكين الإداري في زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، ومدهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، وفي إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، وإشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع نسبة ولاءهم وإحساسهم بالرضا. Umiker (1992)

ومن الجدير بالذكر "أن النموذج المدرسي الجديد يُعد أساس النظام التعليمي المُطوّر في إمارة أبوظبي، ويرتكز على مدخل التعليم المتمركز حول الطالب، ومن العناصر الأساسية التي تتضمن هذا المدخل؛ تقديم الدعم والتنمية والتطوير المهني المستمر للمعلمين، و يتولى المعلمون مسؤولية التعليم من خلال أساليب تُمكنهم جميعا من تحقيق مخرجات التعلم المتوقعة، وهو أمر يتطلب فهم المعلمين لمعايير مجلس أبوظبي للتعليم المتسمة بالثبات في جميع مدارس أبوظبي، فهماً واضحاً ودقيقاً للصفوف والمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها". موقع مجلس أبوظبي للتعليم. (2010 أ)، واستمرارية الدعم والتنمية والتطوير المهني طوال العام الدراسي الذي يقدمه مجلس أبوظبي للتعليم لمعلميه، يكشف عن جديته في تمكين المعلمين ليسهل عليهم تطبيق النموذج المدرسي الجديد.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تناولت العديد من الكتابات والدراسات موضوع أهمية التمكين الإداري للمعلمين، باعتباره من أهم العوامل التي تُسهم في تفعيل الأداء المدرسي ، وتحسين جودة التعليم .

على الرغم من اهتمام كثير من النظم التعليمية بوضع الخطط، واتخاذ الخطوات والإجراءات التي تحقق تمكين المعلم بأبعاده المختلفة؛ فإن الكتابات والدراسات التي تناولت واقع التعليم العام وأوضاع المعلمين في المجتمع العربي عامة وفي المجتمع الإماراتي خاصة، تشير إلى قصور تمكين المعلمين، وعدم رضاهم عن واقعهم المهني والاجتماعي كما جاء في دراسة الهنداوي (2007)، و الطعاني (2012)، وعشيبة، والزرعوني، والشريفي و منال التنح.

ثالثا: أسئلة الدراسة

وللتعرف على مستوى إدراك مديري ومديرات المدارس لمفهوم تمكين العاملين، وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين في مدارسهم، لابد من محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

1) ما مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين، ودرجة ممارستهم له ؟

2) ما مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين، ودرجة ممارستهم لها في الجانبين الإداري والفني؟

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، درجة ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني) تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة الدراسية ، والمؤهل العلمي؟

رابعاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

التعرف على مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين.

تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية للإدارة بالتمكين.

تحديد الفروق في درجة إدراك أهمية الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستها من قبل القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية، والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الآتية : الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي.

خامساً: أهمية الدراسة

إن تمكين التعليم أساساً على جدول أعمال حكومة أبوظبي (2030 Economic Vision)، وقامت هذه الدراسة باستكشاف ما إذا كان هذا هو الوقت المناسب لتطبيقه أم لا ، بالإضافة إلى الكشف عن جاهزية أصحاب الشأن (المدراء ـ نائبيهم ـ ورؤساء الأقسام).

وبما أن مجلس أبوظبي للتعليم قد أشار إلى التمكين كهدف لإصلاح التعليم ورفع مستواه في رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030؛ فإن هذه الدراسة ستحاول تقديم توصيات ومقترحات في هذا الشأن.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية :

تحديد مستوى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها. سيتم الاقتصار في دراسة الإدارة بالتمكين على الجانبين الإداري والفني .

الحدود الجغرافية :

اقتصر تطبيق أداة البحث على القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الحدود الزمنية :

تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الثالث للعام (2014 - 2015) .

اعتمدت الدراسة على تقسيم إجراءاتها إلى أربعة فصول:

اشتمل الفصل الأول على الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني على أدبيات الدراسة، والفصل الثالث على إجراءات الدراسة والفصل الرابع على تحليل نتائج الدراسة، أما الفصل الخامس فقد اشتمل على نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

ويقصد بتحديد المصطلحات، أي تعريفها إجرائياً بما يخص هذه الدراسة، ومن أهم هذه المصطلحات:

مجلس أبو ظبي للتعليم (ADEC)

هو الجهة الحكومية المسؤولة عن وضع وإدارة خطط تطوير المنظومة التعليمية في إمارة أبو ظبي والإشراف على تنفيذها، وتم إنشاء مجلس أبوظبي للتعليم (ADEC) في عام 2005 ، وحيث إن إمارة أبوظبي قد بدأت بخطة طموحة لتأخذ مكانها العالمي كقوة اقتصادية رائدة قائمة على المعرفة، فقد كان من اللازم تأسيس إطار عمل تعليمي قوي لتحقيق أهداف التنمية في إمارة أبو ظبي والمدن التابعة لها (منطقة العين والمنطقة الغربية)، وكان من أهداف إنشاؤه هدفين أساسين هما : الهدف الأول: تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية في إمارة أبو ظبي، والهدف الثاني: تقديم الاستشارات الفنية بشأن تطوير السياسات والخدمات التربوية في الإمارة. www.adec.ac.ae. (بدون تاريخ. ب)

النموذج المدرسي الجديد

لقد استحدث مجلس أبوظبي للتعليم أسلوبا جديداً في إدارة العملية التعليمية وهذه المبادرة الهامة هي التي يتم من خلالها إدارة مختلف عمليات المدارس الحكومية في إمارة أبوظبي، ووفقا للخطة الإستراتيجية لقطاع سياسات التعليم المدرسي بالمجلس تم إطلاق النموذج المدرسي الجديد في سبتمبر 2010 على الصفوف من الروضة حتى الصف الثالث من المرحلة الابتدائية ، ومن ثم تم التوسع في تطبيقه ليشمل الصف الرابع في عام 2011 والصف الخامس في عام 2012، ثم تمّ تطبيقه على طلبة الحلقة الثانية (الصف السادس) في سبتمبر 2013. ويستهدف النموذج المدرسي الجديد دعم تعلم كافة الطلبة وإثراء تجربتهم التعليمية، حيث يرمي إلى الارتقاء بمستوى مخرجات التعليم بما يتماشى مع المعايير العالمية وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030 .

يقوم النموذج الجديد على التعليم المتمحور حول الطالب من خلال اتباع أساليب التعلم النشط في بيئة تعليمية جذابة ومدعومة من المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهو يستهدف تطوير مهارات القراءة، والكتابة، والحساب، والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات، والابتكار، والعمل الجماعي، والتواصل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على الهوية، والثقافة الوطنية لدى الطلبة.www.adec.ac.ae. (بدون تاريخ. ج).

الحلقة المشتركة :

وهي التي تضم الصفوف من الروضة إلى الصف الثاني عشر. وقد رُمز لها في الدراسة بـ (ح4).

رؤية حكومة أبوظبي الاقتصادية القائمة على المعرفة 2030

تنص وثيقة الرؤية التي أعدّتها حكومة أبوظبي على بناء اقتصاد مستدام وضمان تطبيق منهج متوازن للتنمية الاجتماعية والاقتصادية الإقليمية يحقق الخير والرخاء للجميع، وهما مجالان يحظيان بالأولوية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية في أبوظبي. وكذلك تسعى الرؤية إلى خلق فرص مميزة للقطاع الخاص المحلي والعالمي في أبو ظبي، وخلق فرص توظيف جديدة لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة في المستقبل، وخصوصاً في القطاعات التصديرية القائمة على المعرفة والمهارات العالية. موقع الوطنية القابضة (بدون تاريخ).

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بتمكين المعلم من حيث قياس مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين بالإضافة إلى قياس درجة ممارسته حيث أن البدء بممارسة هذا المفهوم يساعد المعلمين على تحقيق الغايات والأهداف التربوية بكفاءة عالية.

ترددت صيغة " الإدارة بالتمكين " مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and control organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى المفلطح قليل المستويات. عشيبة (2007).

أهمية الإدارة بالتمكين

يعتبر مدخل التمكين الإداري ذو صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المؤسسة التعليمية بشكل خاص والمؤسسات الأخرى بشكل عام، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون تهديداً كبيراً على إمكان نجاح المؤسسة، وعلى هذا تعد العلاقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات المختلفة .

التمكين Empowerment

جاءت كلمة التمكين في القرآن الكريم بأكثر من صيغة، مثل: (مَّكَّنَّ، نُمَكِّن، مَكين) وكل تلك الصيغ تحمل معنى واحداً، وهو أن التمكين من الله عزَّ وجل، منحه لبعض الأفراد كالأنبياء وبعض الأمم السابقة، وتحققه مرهون بإتباع منهج الله الذي ارتضاه لعباده.

والتمكين من مادة (م ك ن) من الفعل مكّن، والمفعول (مُمكَّن) يقال: مكَّن الشخص من التصرف في شئونه أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة.الراغب الأصفهاني. (المفردات في غريب القرآن).

التمكين الإداري

لقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة،ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات،

من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى.

والتمكين في أدبيات الإدارة لا يختلف عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، ومن ذلك: يُعرف تمكين العاملين بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. عبد الوهاب (1999).

كما عرَّف Ginnodo (1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة، بينما عرف Shackletor (1995) التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيداً من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا،أي توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها. كما ويشير مفهوم تمكين المعلم إلى " العملية التي من خلالها يستطيع المعلم تنمية القدرات المتعلقة بتطوير الذات وحل المشكلات في البيئة التعليمية ". Short Green and Malvin (1994)، وبعبارة أخرى فإن التمكين هو اعتقاد الفرد بامتلاكه للمهارة والمعرفة الكافية للتعامل مع الموقف بصورة أفضل .

ويشير Maeroff (1988) إلى أن تمكين المعلم يشتمل على تحسين الوضع والمكانة المهنية، والارتقاء بالمستوى العلمي والمعرفي، وأيضاً القدرة على اتخاذ وصنع القرارات في المدرسة.

وفي قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية يعرف الفعل (Empower) على أنه (To Enable) يُمكِّن.

هذا وقد حدد كلاً منShort & Rinehart (1992) بوجود ستة أبعاد لتمكين المعلم هي : صنع واتخاذ القرارات، والنمو المهني، والمكانة، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية والقدرة على التأثير .

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن مواصفات التمكين الإداري هي كالآتي :

1 ـ يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .

2 ـ يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .

3 ـ يستهدف تمكين العاملين من استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً .

4 ـ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل .

5 ـ يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

فيُقصد إذاً بتمكين العاملين في هذه الدراسة: إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وسلطة التصرف، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، والثقة في قدراتهم ودعم مهاراتهم، وتوفير الموارد الكافية وخلق بيئة العمل المناسبة .

لذلك تتبنى الباحثة هذا التعريف :

يُعرَّف تمكين العاملين بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. عبد الوهاب (1999)

وذلك لأن الإحساس بالانتماء هو شعور لا يتولد لدى الفرد إلا بالمشاركة مع المحيطين به في نفس مجال نشاطه، والمشاركة بدورها لا تكون على شكل تلقي الأوامر فقط بين أعضاء أي فريق كان؛ بل لابد من تبادل الأدوار بين جميع أعضاء الفريق إذا كان قد أُريد لهذا الفريق النجاح على المدى البعيد .

نبذة عن التمكين في مدارس الإمارات

إن أقصى ما توصلت إليه الباحثة من البحث المضني، فيما يتعلق بتاريخ الإدارة بالتمكين في مدارس دولة الإمارات، هو أن مجلس أبوظبي للتعليم أول جهة تربوية تطرقت لموضوع الإدارة بالتمكين، حيث شرع المجلس في تنظيم ما يزيد على 650 فعالية تدريبية، شارك فيها أكثر من ألفي معلماً ومعلمةً من مختلف أنحاء إمارة أبوظبي، خلال الفترة بين شهري مارس ويوليو 2012، ضمن فعالية برنامج " تمكين " التربوي، والذي يستهدف إعداد وتأهيل القيادات المدرسية والمعلمين. ولقد ذكر د. مغير الخييلي، أن التدريب والتطوير المهني للتربويين يعتبر مهماً لتحقيق أهداف النموذج المدرسي الجديد.

وأوضح المستشار التربوي في مجلس أبوظبي للتعليم، د. عبد اللطيف حيدر، أن " البرنامج يهدف إلى رفع كفاءة العاملين المهنية في الميدان التربوي، وصقل مهاراتهم، للوصول إلى أفضل النتائج في العملية التعليمية، بما يساعد على تحقيق رؤية أبوظبي 2030، منوهاً بجهود إدارة التنمية المهنية في إعداد خطة

عمل متكاملة تقدم برنامج تدريبي يسهم في تأهيل القادة التربويين لتحقيق المعايير المهنية ". الإمارات اليوم. (1/ أغسطس/ 2012) .

وترى الباحثة أنه يمكن الاستشهاد بتعليق مدير عام ADEC و المستشار حيدر فيما يتعلق باهتمام المجلس برفع كفاءة العاملين المهنية؛ على حرص المجلس على ممارسة القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين، وبالأخص في الجانب الفني.

كما أشرفت إدارة التطوير المهني بمجلس أبوظبي للتعليم، وإدارة مناهج التعليم المدرسي على تنفيذ الدورة التدريبية الأولى للعام الدراسي 2014/2013 والتي أنجز 4300 معلماً ومعلمةً ورؤساء الهيئات التدريسية من خلالها متطلبات برنامج "تمكين" للتطوير المهني، حيث تضمن البرنامج التدريبي "تمكين" جميع المعلمين والمعلمات وقيادات المدارس وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير المنظومة التعليمية بإمارة أبوظبي .www.adec.ac.ae.(2013/9/18 د)

ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمكين الإداري، ومن أهم تلك الدراسات ما يلي :

1) (أحمد فتحي أبو كريم)(درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض). (2012). فقد استهدف من دراسته التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، بهدف التعرف على المقومات والمرتكزات الأساسية لهذا المفهوم بأنها مدعومة بمناخ تنظيمي مشجع، وقيم، ومبادئ، وعوامل داعمة لمبدأ التمكين. أما عن منهجه فقد استخدم نهج البحث الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة وذلك بالارتكاز على بيانات ومعلومات كمية ونوعية. ولقد كانت أهم نتائج دراسته: أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة، واحتل المجال الثاني " التمكين من خلال الأساليب القيادية " المرتبة الأولى، وجاء مجال " التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة " في المرتبة الثانية، أما مجال " التمكين من خلال التدريب والتطوير " فقد احتل المرتبة الأخيرة. وقد أوصى الباحث: بضرورة تجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية من خلال توضيح هذا النهج وتعزيزه بالنشرات والملصقات، وإلى التحلي بالنزاهة الحيادية والموضوعية في تعاملات القادة مع الأفراد،

وضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مع جميع المعنيين بالتمكين الحقيقي للأفراد والابتعاد عن التمكين الصوري.

2) (كمال عبد الوهاب أحمد و عاطف مسعد الحسيني)(التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي) دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان ". (2012)،وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الأدائي؛ بما يضمن تحسين تقدير الذات للمرشد الطلابي بمدارس منطقة جازان. أما عن منهج الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، كأحد فنيات المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن مشكلة الدراسة، وكانت النتائج المتوصل إليها هناك تباين نسبي بين الباحثين والمتخصصين حول تحديد التمكين الإداري، كما اتضح أنه لم يكن لمفهوم التمكين بُعداً نظرياً فقط؛ بل آخر تطبيقي، واتضح أيضاً أن نجاح المؤسسات التعليمية في تطبيق التمكين الإداري يرجع في المقام الأول إلى قدرة الموارد البشرية على ممارسة آليات التمكين وخطواته. وأوصت الدراسة إعطاء المرشد الطلابي مساحة كافية من الحرية في اختيار وتنفيذ البرامج الإرشادية، ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية، وتصحيح بعض المفاهيم والأفكار الخاطئة التي رسمها بعض الأفراد، ويمكن لإمارة جازان تبني خطة متكاملة يشارك في تنفيذها مؤسسات المجتمع الجازاني.

3) (مصلح بن سعيد القحطاني)(الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة).(2011)،حيث هدفت دراسته إلى التعرف على مستوى إدراك مديري مدارس التعليم العام لمفهوم تمكين العاملين، وتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني من أعمالهم. وقد اعتمدت دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها. ومن أهم ما نتج عن هذه الدراسة أن عينة الدراسة يخلطون بين مفهوم تمكين العاملين والمفاهيم الأخرى، كمفهوم الإثراء الوظيفي، وأن المفهوم المتعلق بالاعتراف بقدرات ومهارات وجهود العاملين وتقديرها، احتل الترتيب الأول لاستجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني.

4) (حسن أحمد الطعاني)(درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن). (2011)، استهدفت دراسته التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. أما منهجيته في دراسته هذه فقد قام الباحث بتطوير الأداة لتحقيق الهدف من الدراسة حيث تكونت الأداة من جزأين، الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية تخص المديرين شملت النوع، والمؤهل

العلمي، والخبرة التعليمية، وكان الجزء الثاني متضمناً أبعاد التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي ... الخ . وكانت أبرز النتائج أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري. وأوصى الباحث بتوفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وبتعزيز سياسة وزارة التربية والتعليم في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل واللجان والأقسام والوحدات الأخرى، وبإجراء دراسات تتعلق بالمسألة الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري .

5) (محمد أمين و حامد القضاة)(واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). (2011)،حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة، والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه وقد كانت منهجيته بتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وكانت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها: أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة. وأوصى بدعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبني برامج تدريبية لمواجهة الصعوبات والتحديات الشخصية والاجتماعية، كما وأوصى بتذليل المعوقات الاجتماعية، وباجراء دراسة مماثلة من قبل الباحثين حول تمكين المرأة الأكاديمية.

6) (أحمد إبراهيم و جمال محمد أبو الوفا و وبرجس فالح الهاجري) (التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت). (2011)،حيث استهدفت الدراسة بيان دور التمكين القيادي في تفعيل عملية صنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بالكويت. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض مديري المدارس الابتدائية. وأمكن التوصل إلى أهم النتائج وهي: اتخاذ القرارات في العمل يسمح بالتعامل مع الأزمات بشكل فعّال، كما ويستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب المديرين والعاملين في مجال الإدارة المدرسية. ومن التوصيات المطروحة هنا: إعادة تصميم وتوصيف الوظائف الإدارية بمدارس التعليم الابتدائي بالكويت، بحيث تتوازن السلطة مع المسؤولية في ظل إطار محاسبي واضح ومحدد، ووضع استراتيجيات لتمكين المديرين وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع

واتخاذ القرار وآليات التنفيذ، وإعداد دورات تدريبية عن كيفية صنع القرارات، وكيفية اكتشاف مشكلات العمل وتحديد أسبابها ووضع خطوات لمواجهتها.

7) (سلامة السعود وأميرة محمد الحموري) (درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم). (2010)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الانجاز لديهم. وكانت المنهجية المتبعة هنا تصميم استبانتين لجمع البيانات، الأولى: لقياس التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين، والثانية: لقياس دافعية الإنجاز لديهم. وكانت أهم النتائج أن درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأن درجة دافعية الانجاز لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر القادة أنفسهم. وقد أوصى الباحثان بعدة توصيات منها توفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين بإيجاد هياكل تنظيمية مرنة بتغيير اليوم التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب، وإيجاد قيادة إدارية تؤمن بتفويض السلطة والصلاحيات .

8) (عدنان الإبراهيم وعدنان العضايلة وجمال العمري)(درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك). (2008)حيث استهدفت الدراسة تقديم إطار نظري بسيط يوضح مفهوم التمكين الإداري وأهميته ويحفز المختصين والباحثين على مزيد من الدراسات، بالإضافة التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. أما عن المنهجية فقد قام الباحث بإعداد استبانة معدة لتقدير درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم. فكانت النتيجة أن درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك متوسطة، وأن هناك فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي الإداري/ الفني، وتعزى النتيجة إلى كثرة الأعمال لديهم، وأنه لا توجد فروق تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة. وبناءً على النتائج كانت التوصيات: أن تعمل جامعة اليرموك على تكثيف الدورات التدريبية للإداريين والفنيين العاملين لديها حول التمكين الإداري وأهميته، وأوصى بتشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين الإداري للخروج من الحالة المتوسطة لدرجة تطبيق العاملين للتمكين الإداري.

9) (عارف عطاري و عبد الله الشنفري) (تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة). (2007)،هدفت الدراسة إلى تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في

سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة وإلى تحديد درجة تأثر إجابات المشاركين في الدراسة بخصائصهم الشخصية. وكانت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة إشراك عينة مقصودة عددهم 341 من المعلمين والعاملين في التربية، والأداة المستخدمة هي استبانة مكونة من 30 عبارة. وأهم النتائج التي توصلا إليها أن هناك تقديراً معتدلاً للمستجيبين لدرجة تمكنهم من السلطة، وأن هناك فروق ذات دلالة بين المستجيبين تبعاً للجنس على محوري اتخاذ القرار والنمو المهني فقد كان اتجاه الدلالة لصالح الذكور في محور " اتخاذ القرار"، ولصالح الإناث في محور " النمو المهني ". وأهم التوصيات كانت تدعو إلى ضرورة وضع استراتيجيات لتمكين المعلمين وتدريبهم، و اقتراح إدخال مفاهيم جديدة مثل المدرس القائد ، وانتهاج استراتيجيات جديدة مثل الإدارة الذاتية، والمشاركة في تحمل المسؤولية لدفع المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار.

10) (ياسر فتحي الهنداوي) (تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر) " دراسة ميدانية". (2007)هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتقدير مستوى التمكين لدى المعلمين، والتعرف على أبرز معوقات تمكين المعلمين. وكانت منهجية دراسته المنهج الوصفي، واعتماد أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي. وتوصل إلى أن تمكين المعلم لا يقتصر على المشاركة في صنع القرار فقط، بل وفي فرص النمو المهني، والإحساس بالمكانة المعرفية، والتأثير، والاستقلالية، وفعالية الذات في العمل التعليمي، والمشاركة في إعداد الجدول المدرسي. وقد أوصى في دراسته بالتوسع في تطبيق نمط الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي، والأخذ بنمط الهيكل التنظيمي المفلطح Flat للمدرسة، والعمل على زيادة فرق العمل المدارة ذاتياً، والتدريب المستمر للمعلمين.

11) (فاطمة عقيل الزرعوني . (بدون تاريخ).من دراستها(تمكين المعلمين وتأثيراته على سلوكيات الولاء التنظيمي في الوسط المدرسي)هدفت دراستها إلى التحقق من العلاقة بين تمكين المعلمين وبين كل من الالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، وسلوكيات الولاء التنظيمي تجاه البيئة المدرسية. أما عن منهج الدراسة فقد تم استخدام منهج المسح واعتمد الباحث على البريد الالكتروني كأداة لإدارة استجابات المبحوثين لاستبيانات الدراسة التي تم توزيعها الكترونياً على عينات عشوائية تم استقطابها من مجتمعات افتراضية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن المعلمين يتمتعون بالاحترام، وأن لديهم فرصاً للتطوير الوظيفي وأنهم مؤثرون في عملهم، وأن أداءهم عالي الكفاءة الذاتية، علاوة على ذلك فإن النتائج تؤكد عدم مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية

للمعلم ومكانته في المدرسة و بين المخرجات الثلاثة: الالتزام المؤسسي، والالتزام المهني، وسلوكيات الولاء التنظيمي. ومن أهم التوصيات: أنه على الإدارات المدرسية تقدير مشاعر المعلمين الايجابية تجاه المدرسة ورغبتهم في المزيد من النمو والتطوير المهني، كما وعليها أن تأخذ في الاعتبار مدى أهمية الأدوار الإضافية التي يلعبها المعلم إلى جانب المهام التدريسية، بالتالي لابد من إشراك المعلمين في اتخاذ قرارات مصيرية للمدرسة وإدراك أهمية ذلك بالنسبة للمنظمة ولسائر الأعضاء، وعلى وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية أن تبذل جهودها في تشجيع المعلمين على المشاركة في الندوات والبرامج التي تركز على الارتقاء بالتطوير والنمو المهني والكفاءة الذاتية للمعلمين.

12) (عبد المحسن جودة وصفاء الشربيني و وائل زهرة)(علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية)"دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ". (بدون تاريخ) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى الاختلاف بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما استهدف البحث تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وكان المنهج المتبع إجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مع بعض العاملين، وتوزيع قائمة استقصاء مبدئية عليهم محاولة للكشف عن إدراك العاملين لمفهوم التمكين، كما وتم انتهاج الأسلوب المكتبي من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتم التوصل إلى نتائج، أبرزها: لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات بشأن إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين، بينما يوجد اختلافاً معنوياً بين العاملين بشأن سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما أنه يوجد ارتباطاً معنوياً بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد أوصى الباحثون بضرورة الاهتمام بمنهج التمكين كمدخل لتعزيز وتنمية سلوكية المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعطائهم الفرصة بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة .

13) (فتحي درويش محمد عشيبة)(تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول). (2007) هدفت دراسته إلى تحديد مفهوم تمكين المعلم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم

التربوية الأخرى، كما وهدفت إلى التعرف على خبرة من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج في مجال تمكين معلمي التعليم العام، وتحديد أوجه الإفادة من هذه الخبرات. والمنهج الذي اتبعه هنا المنهج الوصفي وعرض وتحليل بعض الخبرات العالمية في مجال تمكين المعلمين. وكانت نتائج دراسته أن تمكين المعلم أضحى أمراً لا غنى عنه، فضلاً عما سيترتب عليه من إيجابيات ومزايا تسهم في إصلاح أحوال المعلمين في مصر، من أبرزها إعداد المعلمين كقادة، الارتقاء بالمعلم، تحرير معلمي التعليم العام من التعليمات الجامدة، والعمل على تحقيق الجودة بالمدرسة. وقد أوصت دراسته على التوسع في تطبيق إجراءات التحول إلى النمط اللامركزي في الإدارة التعليمية، تدريب مديري المدارس ومعلميها من خلال برامج تطبيقية غير تقليدية على طرق وأساليب تمكين معلمي التعليم العام ومتطلبات تحقيقه .

14) (عباس الشريفي ومنال التنح)(درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين). (بدون تاريخ)التعرف على درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة، والتحقق من درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين، والتي بلغ عدد أفراد العينة فيها (200) معلماً ومعلمةً. أما عن منهج الدراسة فقد استُخدم منهج البحث المسحي الإرتباطي، واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين. ومن بين التوصيات عقد دورات تدريبية في القيادة التربوية مع التركيز على القيادة الأخلاقية، وتفويض المعلمين والمعلمات سلطات وصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، ولتمكينهم من أداء مهماتهم بفاعلية .

ثالثاً: تلخيص وتعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال تمكين المعلم نلاحظ أهمية الموضوع وحيويته حيث شغل العديد من الباحثين والدارسين، لما لتمكين المعلم من دور كبير في إحداث تطوير وتنمية داخل المدارس بصفة خاصة وفي العملية التعليمية بصفة عامة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الباحثة من استعراض هذه الدراسات ما يلي :

1) الفهم العميق لعدد كبير من المصطلحات ذات العلاقة بدراسة الباحث .

2) التعرف على بعض الأساليب المنهجية التي يمكن أن تساعد الباحثة في ريادتها للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية .

3) إتاحة الفرصة للتعرف بشكل سريع على بعض المراجع والمصادر المهمة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

4) تأكيد ونفي العديد من القضايا الجدلية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية لمدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

1) منهج الدراسة وأدواتها .

2) ممارسة تمكين المعلم العربي في المدارس نظراً لنجاحه في كثير من المجتمعات الأخرى .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى تحقيق ما يلي :

1) التعرف على مستوى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين لمفهوم الإدارة بالتمكين .

2) تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية للإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني من أعمالهم .

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها كما تُبين ذلك إجراءات الدراسة، والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات لاستخلاص النتائج .

أولاً: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهجين الكمي والنوعي (المختلط)، كإطار عام تستند إليه هذه الدراسة، إذ يُعد من أكثر المناهج ملائمة لها واتفاقا مع غاياتها نظراً لما يتيحه هذين المنهجين من بناء التآزر والقوة التي توجد بين الأساليب الكمية والنوعية وذلك من أجل فهم أكثر لظاهرة معينة مما هو ممكن باستخدام الأساليب الكمية أو النوعية وحدها، وذلك من خلال تجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بهدف التعرف على مستوى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين لمفهوم الإدارة بالتمكين، وتحديد درجة ممارستهم لها في مدارسهم

فالمنهج الكمي " يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ".العساف (1995). ويهتم المنهج الكمي بوصف الظاهرة " وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً ".عبيدات وآخرون(2001). "ويسمى هذا الأسلوب من البحوث أيضاً بالبحث المسحي، وهو يستخدم عادة في العديد من مجالات البحوث؛ كما أن نسبة عالية من البحوث والدراسات وصفية بطبيعتها. ويعتبر المنهج الوصفي مفيداً للغاية للتحقيق في مجموعة المشاكل التربوية على تنوعها. وهو يستخدم لتقييم المواقف والآراء، و التفضيلات، والتركيبة السكانية، والممارسات، والإجراءات". Alkaabi (2005).

أما المنهج النوعي فهو من أجل التنقيب عن أراء أصحاب المصلحة من مجتمع الدراسة والتحديات؛ لذلك جاءت الأهمية من إجراء(المقابلات)، أيضاً لقدرة المنهج النوعي على " إلقاء الضوء على وصف متماسك من خلال الاتصال المكثف والممتد مع أوضاع طبيعية، حيث يميل تصميم البحث ليكون أكثر استكشافاً وتفسيراً ووصفاً ". Sturmfels (2009)، و المقابلات كانت وجهاً لوجه بالحضور

الشخصي وفقاً لما رآه أفراد العينة مناسباً. وفي كل المقابلات تم تطوير مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي ظل التركيز فيها دائماً على الغرض من هذه الرسالة .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أصحاب الشأن في هذا المجال، ألا وهم القيادات التربوية ذكوراً وإناثاً في جميع مدارس مدنية العين الحكومية والذين بلغ عددهم (338) فرداً وذلك وفق الإحصاءات الرسمية لمجلس أبوظبي للتعليم للعام الدراسي 2014 - 2015 ، وقد قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية بسيطة لاختيار عينة الدراسة من القيادات التربوية التابعة لمكتب العين التعليمي، فتكونت عينة الدراسة في شكلها الاول من (165) قائداً تربوياً أي ما نسبته تقريباً (49 %) من مجتمع الدراسة ، بينما كان عدد المستجيبين لأداة الدراسة (140) مستجيباً، وتم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لوجود نقص في تعبئة البيانات، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (110) استبانات، والذين شكلوا العينة النهائية للدراسة ، أي ما نسبته تقريباً (33 %) من مجتمع الدراسة ، وقد اعتبرت الباحثة أن هذه النسبة صالحة للاستخدام، ويمكن الوثوق بها في تشكيل عينة الدراسة، و الجدول رقم (1-3) يبين توزيع عينة الدراسة النهائية حسب متغيرات الدراسة المستقلة .

جدول رقم (1 – 3) توزيع العينة النهائية حسب متغيرات الدراسة المستقلة

توزيع العينة النهائية حسب متغيرات الدراسة المستقلة		التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	37	44.6
	أنثى	73	66.4
المرحلة	حلقة 1	57	51.8
	حلقة 2	24	21.8
	حلقة 3	15	13.6
	حلقة مشتركة	14	12.7

يتبع \ توزيع العينة النهائية حسب متغيرات الدراسة المستقلة		التكرارات	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدير	24	21.8
	نائب مدير	59	53.6
	رئيس قسم مواد اللغة العربية	14	12.7
	رئيس مواد اللغة الإنجليزية	13	11.8
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	7	6.4
	5 - 10 سنوات	12	10.9
	أكثر من 10 سنوات	91	82.7
المؤهل العلمي	دبلوم	4	3.6
	بكالوريوس	84	76.4
	ماجستير	20	18.2
	دكتوراه	2	1.8
التخصص	تربوي	72	65.5
	غير تربوي	38	34.5

أما بالنسبة للمنهج النوعي فقد تم مقابلة (مجموعة مركزة) و مقابلة فردية مع رئيسة مواد اللغة الإنجليزية، وطُرحت عليهم بعض الأسئلة وذلك للتعمق في جمع المعلومات حول أبعاد الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء أداتين من شأنها الأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع مديري مدارس مدينة العين الحكومية ونائبيهم ورؤساء أقسام مواد اللغة العربية ورؤساء أقسام مواد اللغة الإنجليزية، وقياس تصورهم لثقافة الإدارة بالتمكين، ومستوى ممارستهم لها ، وهما ليس فقط لاستكشاف وجهات النظر بل أيضاً لسبر تحفظاتهم وتوقعاتهم ، والأداتين هما :

1) استبانة لخدمة أغراض الدراسة ، وذلك نظراً " لسهولة إدارتها وتنظيمها وقلة تكلفتها وما تمتاز به من إمكانية جمع عدد كبير من المعلومات في وقت قصير وتحليلها إحصائياً من خلال برامج الحاسب الآلي) " .عبد الهادي (2003)،وقد تم بناؤها في ضوء الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاسترشاد بها، وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (42) فقرةً، كما تكونت من قسمين :

القسم الأول : يشتمل على البيانات الأولية للمستجيب من حيث (المسمى الوظيفي ،والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

القسم الثاني : ويتكون من محورين :

المحور الأول : يتعلق بمفهوم التمكين الإداري للعاملين تتم الإجابة عليه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، يتدرج من (أوافق بشدة " 5 درجات "، أوافق " 4 درجات "، أوافق إلى حد ما " 3 درجات "، لا أوافق " 2 درجة "، لا أوافق بشدة " درجة واحدة ").

المحور الثاني : يتعلق بممارسة الإدارة بالتمكين تتم الإجابة عليه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً، يتدرج من (عالية جداً " 5 درجات " ، عالية " 4 درجات "، متوسطة "3 درجات "، منخفضة " 2 درجة " ، منخفضة جداً " درجة واحدة ").

الأوزان

وقد أعطيت أوزان للدرجات الخمس لتحديد درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لفقرات الاستبانة اعتمادا على المتوسط الحسابي كما يلي :

1) درجة ممارسة التمكين الإداري عالية جدا :إذا كان المتوسط الحسابي من (4.2) إلى (5) فما فوق

2) درجة ممارسة التمكين الإداري عالية :إذا كان المتوسط الحسابي من (3.4) إلى (4.19)

3) درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة :إذا كان المتوسط الحسابي من (2.6) إلى (3.39)

4) درجة ممارسة التمكين الإداري ضعيفة :إذا كان المتوسط الحسابي من (1.8) إلى (2.59)

5) درجة ممارسة التمكين الإداري ضعيفة جدا :إذا كان المتوسط الحسابي من (0) إلى (1.79)

كما وأعطيت نفس الأوزان للدرجات الخمس لتحديد درجة إدراك أهمية التمكين تبعاً لفقرات الاستبانة اعتمادا على المتوسط الحسابي باختلاف بسيط كما يلي:

1) درجة مدى أهمية التمكين الإداري مهم جدا :إذا كان المتوسط الحسابي من (4.2) إلى (5) فما فوق

2) درجة مدى أهمية التمكين الإداري مهم :إذا كان المتوسط الحسابي من (3.4) إلى (4.19)

3) درجة مدى أهمية التمكين الإداري لا أدري :إذا كان المتوسط الحسابي من (2.6) إلى (3.39)

4) درجة مدى أهمية التمكين الإداري غير مهم :إذا كان المتوسط الحسابي من (1.8) إلى (2.59)

5) درجة ممارسة التمكين الإداري غير مهم أبداً إذا كان المتوسط الحسابي من (0) إلى (1.79)

متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- المرحلة الدراسية ولها أربعة مستويات (حلقة أولى، وحلقة ثانية، وحلقة ثالثة، وحلقة مشتركة).
- المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات (مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم مواد اللغة العربية، ورئيس قسم مواد اللغة الإنجليزية).
- سنوات الخبرة في الميدان التربوي ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات،من 5 إلى 10 سنوات،أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- التخصص وله مستويان (تربوي، وغير تربوي).

ب - المتغيرات التابعة:

مدى أهمية مفهوم التمكين الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية،ودرجة ممارستهم له.

2) أما الأداة الثانية فلأجل أغراض البحث ومنها التعرف على وجهات نظر وأراء أصحاب المصلحة من مجتمع الدراسة تم إجراء مقابلات بطريقة مناسبة. وهذه المقابلات كانت وجهاً لوجه بالحضور الشخصي مع مجموعة من الإداريات،" إذ تعد المقابلة لمجموعة من الأشخاص من أكثر الأشكال شيوعاً في جمع بيانات البحوث النوعية، حيث إن المقابلة تعطي الباحث الفرصة في تبادل الحديث في موضوع ما، وذلك من أجل اكتشاف وجهات نظر وأراء ومشاعر الناس والتي تساعد الباحث على فهم كيف يفسرون العالم من حولهم". Sly (2008). وفي كل المقابلات تم تطوير مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي ظل

التركيز فيها دائماً على الغرض من هذه الرسالة. فتمت مقابلة خمس من الإداريات و بشكل فردي من مرحلة حلقة أولى بطريقة مريحة (مدرسة قريبة و أشخاص متجاوبون) وذلك في أوقات مناسبة للمجموعة وللأفراد حيث تم مقابلة المجموعة أولاً (المديرة، نائبة المديرة، رئيسة قسم مواد اللغة العربية)، ثم رئيسة قسم مواد اللغة الإنجليزية بشكل فردي خلال أوقات الدوام المدرسي، وقد تمت جميع المقابلات في غرفة هادئة، كما تم تسجيل جميع المقابلات وذلك بعد أخذ استئذان المشاركين قبل بداية المقابلة وهذا ما ساعد الباحثة في التركيز على سير المقابلة وديناميكيتها ودقة بياناتها.

وفي هذه الدراسة تم طرح أسئلة متسلسلة ومفتوحة وذلك للتعرف على مدى إدراك القيادات التربوية بمدارسة مدينة العين الحكومية لمفهوم وأهمية الإدارة بالتمكين وممارستها في الجانبين الإداري والفني.

ومن ثم تم تدوين ما تم تسجيله من إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المطروحة عليهم، بعد ذلك قامت الباحثة بتفريغ الإجابات على نماذج تبين الآراء التي ذكرها أفراد العينة وتكرار كل منها بين كل فئة من فئات العينة وبناءً على تلك التكرارات تم حساب النسبة المئوية للأفراد الذين أدلوا بآرائهم حول أبعاد الدراسة.

كما تم ترميز استجابات الإداريات لتسهيل عملية تحليل النتائج، فرُمِز للمديرة بحرف (م)، وللنائبة بحرف (ن)، ولرئيسة قسم مواد اللغة العربية بحرف (ع)، ولرئيسة قسم مواد اللغة الإنجليزية بحرف (ج).

رابعاً: صدق الأداة

إن صدق الأداة من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، فبعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بعرضها على (6) من المحكمين من أساتذة جامعة الإمارات العربية المتحدة من ذوي الخبرة، والكفاءة العالية في مجال التربية، وطلبت منهم تحكيم الاستبانة من حيث وضوحها وصلاحيتها للقياس، والحاجة للإضافة أو الحذف، و ملاءمتها للمجال.

وقد أبدى المحكمون رأيهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة الأولية البالغ عددها (37) فقرةً، وقد تم إجراء التعديلات بناءً على توصيات اللجنة، وتدقيقها لغوياً من قبل المختصين، بعد ذلك تمت ترجمتها إلى اللغة الإنجليزية وتدقيقها لغوياً، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (42) فقرةً.

خامساً: ثبات الأداة

من أجل التأكد من ثبات وصحة الأداة تم استخدام عينة استطلاعية وذلك قبل التطبيق الفعلي للاستبانة بأسبوعين ، والتي تكونت من (12) شخصاً من عينة الدراسة ، والتي استبعدت من عينة الدراسة لاستخدام ملاحظاتهم في الحذف أو الاضافة أو استبدال بعض الكلمات لضمان وضوح الأداة، واستخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) لحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للعينة الاستطلاعية لمعرفة الاتساق الداخلي للبنود، فقد بلغ الثبات العام للأداة (0.932) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية. أما للعينة ككل فقد بلغ الثبات العام (0.916) وهو أيضاً ذو ثبات عالٍ.

سادساً: إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق وثبات الأداة الأولى ألا وهي الاستبانة كأداة لقياس الهدف الذي وضعت لأجله، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

1-الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحثة، موجه من منسق برنامج الماجستير في جامعة الإمارات العربية المتحدة إلى مدير قسم الموارد البشرية في مجلس أبوظبي للتعليم.

2-الحصول على موافقة تسهيل مهمة للباحثة من مجلس أبوظبي للتعليم، وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من القيادات التربوية بالمدارس الحكومية لمكتب العين التعليمي، وذلك بعد التنسيق مع إدارة المدارس.

3- طباعة أداة الدراسة وتوزيعها على مدارس تم اختيارها بطريقة عشوائية.

4- استغرقت عملية تجميع البيانات والمعلومات (21) يوماً حيث وزعت على أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014 -2015م.

5- بعد أن تم جمع البيانات وفرزها واستخدام الصالح منها؛ تم تبويبها وترميزها وإدخالها للحاسوب.

6- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة، بدأت الباحثة بالعمل على تطبيق الأداة الثانية، وذلك بمقابلة إداريات مدرسة من حلقة أولى، فكانت الخطوة الأولى هي أخذ موعد للمقابلة بشكل مباشر منهن فرداً فرداً للاتفاق على أنسب وقت للاجتماع فيه كمجموعات التركيز (Focus Group)، ثم الاتفاق مع رئيسة قسم مواد اللغة الإنجليزية على موعد يناسبها، بعدها قامت الباحثة بمقابلة الإداريات وجهاً لوجه وذلك في الموعد

المحدد مسبقاً، وطرحت عليهن الأسئلة المفتوحة، وقد استغرقت المقابلة مدة نصف ساعة إلى 45 دقيقة تقريباً .

سابعاً: تحليل البيانات

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي(SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- (Cronbach Alpha) ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية.

2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

3-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

4 ـ الاختبار التائي (t-test) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة .

5 ـ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

أما البيانات النوعية، فقد قامت الباحثة بجمع الملاحظات من خلال إجراء المقابلات التي تم فيها طرح أسئلة مفتوحة تخدم أهداف الدراسة، وتمّ تنظيم البيانات إلى جانب الملاحظات الأولية التي أُخذت أثناء المقابلة حسب طريقة جمع المعلومات، ثم تصنيفها بإعطاء عناوين للبيانات، وهي عناوين على شكل عبارات تندرج تحت كل منها بيانات ذات معنى في الدراسة، كما تم تحديد نظام التصنيف على أساس أسئلة الدراسة. بعد ذلك التصنيف تم تسجيل الملاحظات بعد استقرار هيكل مبدئي في الذهن لذلك النظام التصنيفي، والتي كانت على شكل أسئلة مما أدى إلى مزيد من البحث سواء أكان في المعلومات المتوفرة أو البحث عن معلومات إضافية، ومن ثم وصف النتائج التي تم التوصل إليها .

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك بهدف التعرف علىمدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدةلثقافةالإدارة بالتمكين، وتحديد الفروق في درجة ممارستهم لها، والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الآتية : الجنس، والمرحلة الدراسية ، والمؤهل العلمي، كما يعرض هذا الفصل بعض التوصيات والمقترحات، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقا لأسئلتها وذلك على النحو التالي :

أولاً: النتائج الكمية

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم له ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تفصيلياً لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له :

جدول رقم (1 ـ 4): أ ـ الاحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لمفهوم الادارة بالتمكين

الرقم	مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات	4.4	0.636	مهم جداً
2	منح العاملين الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة .	4	0.771	مهم
3	توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة للعاملين .	4.6	4.91	مهم جداً
4	توفير الثقة المطلقة في قدرات العاملين .	4.6	0.608	مهم جداً
5	تخويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين لأسباب محددة ولفترة محددة مما يسهل عملية التنفيذ .	4.3	0.716	مهم جداً

الرقم	يتبع \ مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته .	4	0.722	مهم
7	تحديد كيفية تنفيذ الوظائف والقيام بالرقابة الذاتية لأعمال العاملين .	4.3	0.700	مهم جداً
8	إشراك العاملين في تحديد الأهداف وفعاليات حل المشكلات ومعالجة المعلومات وتقويم الأداء .	4.5	0.713	مهم جداً
9	وضع جداول الأعمال وتوزيع المهام التي ترتبط بأعمال العاملين .	4.1	0.853	مهم
10	منح العاملين حرية تحديد مهام وقرارات العمل اليومية.	4.4	0,752	مهم جداً
	المتوسط العام للاستجابات		4.421	

يتضح من جدول رقم (1 - 4) ارتفاع متوسطات استجابة عينة الدراسة حول كل فقرة من الفقرات المتضمنة بالجدول إلى درجة تراوحت بين مهم ومهم جداً ، مما يشير إلى أنهم على درجة عالية من إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين.

جدول رقم (2 - 4): ب - الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستها لمفهوم الإدارة بالتمكين

الرقم	درجة ممارسة مفهوم الإدارة بالتمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات .	3.5	0.790	عالية
2	منح العاملين الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة .	3.3	0.871	متوسطة

الرقم	يتبع \ درجة ممارسة مفهوم الإدارة بالتمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة للعاملين .	4	0.843	عالية
4	توفير الثقة المطلقة في قدرات العاملين .	4	0.797	عالية
5	تخويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين لأسباب محددة ولفترة محددة مما يسهل عملية التنفيذ .	3.6	0.823	عالية
6	إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته .	3.1	0.863	متوسطة
7	تحديد كيفية تنفيذ الوظائف والقيام بالرقابة الذاتية لأعمال العاملين .	3.5	0.837	عالية
8	إشراك العاملين في تحديد الأهداف وفعاليات حل المشكلات ومعالجة المعلومات وتقويم الأداء .	3.7	0.817	عالية
9	وضع جداول الأعمال وتوزيع المهام التي ترتبط بأعمال العاملين .	3.5	0.945	عالية
10	منح العاملين حرية تحديد مهام وقرارات العمل اليومية.	3.6	0.873	عالية
	المتوسط العام للاستجابات	3.6		

يوضح الجدول رقم (2 ـ 4)ارتفاع متوسطات استجابة عينة الدراسة حول كل فقرة من الفقرات المتضمنة بالجدول، حيث جاءت بدرجة عالية حول جميع المفاهيم المتعلقة بجميع الفقرات إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.6)، ما عدا الفقرتين(2) (منح العاملين الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة)، و (6) (إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته)، فقد كانت الاستجابة فيهما أقل من بقية الفقرات بدرجة "متوسطة"؛ بالتالي بلغ المتوسط الحسابي لديهما الترتيب الأقل من بين الفقرات، إذ كان

(3.3) و (3.1)، أما الفقرتين (3) (توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة للعاملين) و(4) (توفير الثقة المطلقة في قدرات العاملين) فقد بلغتا الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لكيلهما (4)، مما يدل على ممارسة إدارات مدارس مدينة العين الحكومية الفعلية لمفهوم الإدارة بالتمكين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة التمكين، وممارستهم له في الجانب الإداري والفني ؟

أولاً : للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري .

جدول رقم (3 ـ 4): أ ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري

الرقم	مدى إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلم ونوعيتها .	4.2	0.744	مهم جداً
2	تخويل المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة وإجراءات أدائه لأعماله .	4.1	0.827	مهم
3	إعطاء المعلم صلاحيات تتناسب وحجم مسؤولياته .	4.3	0.657	مهم جداً
4	تصميم أهداف تدعم وتساند تقدُّم المعلم .	4.5	0.631	مهم جداً
5	إشعار المعلم بأنه قائد ومُمَكّن تمكيناً حقيقياً .	4.5	0.601	مهم جداً
6	تزويد المعلم بالمعلومات الدقيقة والحديثة في الوقت المناسب .	4.5	0.645	مهم جداً
7	توفير أنظمة العمل والأطر الإرشادية والتوجيهات الضرورية بما يساعد المعلم على تفهم كيفية أداء الأعمال .	4.5	0.615	مهم جداً

الرقم	يتبع \ مدى إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين الجانب الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تعزيز الثقة المتبادلة القائمة على أخلاقيات العمل وقيمه الحاكمة بين الإدارة و المعلم .	4.6	0.639	مهم جداً
9	وجود نظام متكامل للمحاسبية والمساءلة يركز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.	4.3	0.681	مهم جداً
10	تزويد المعلم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه .	4.5	0.713	مهم جداً
11	تيسير التفاعلات البشرية وإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية بين المعلمين .	4.2	0.814	مهم جداً
12	تطبيق أنظمة العمل ولوائحه بعدل وموضوعية على جميع المعلمين .	4.5	0.661	مهم جداً
13	اختيار المعلم الذي يميل إلى استخدام السلطة بشكل إيجابي	4.2	0.823	مهم جداً
14	توفير كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة وتوزيعها بعدالة بين المعلمين بما يلبي احتياجاتهم العملية .	4.5	0.600	مهم جداً
15	اعتماد منهج الإدارة على الشفافية والوضوح والمصارحة بين الإدارة والعاملين .	4.2	0.61	مهم جداً
16	تجنب القيود البيروقراطية في إنجاز الأعمال .	4.3	0.763	مهم جداً
17	تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه لإعلامه بنقاط الضعف ليقوم بتقويمها ومراجعتها .	4.6	0.603	مهم جداً
18	إظهار الثقة العالية في أداء المعلم مما يشكل الدور الحاسم في نجاح النشاطات الإدارية المختلفة .	4.6	0.59	مهم جداً
	المتوسط العام للاستجابات	4.4		

يتضح من الجدول (3 ـ 4) أن المتوسط العام لعينة الدراسة حول مدى إدراكها لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري جاءت بدرجة مرتفعة جداً حول جميع فقراته، إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.4)، وقد احتلت الفقرات رقم (8)، و (17)، و (18)، الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.6)، في حين جاءت الفقرة (2) (تخويل المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة وإجراءات أدائه لأعماله) في الترتيب الأخير بين فقرات هذا الجانب، بمتوسط حسابي بلغ (4.1) أي بدرجة مهمة.

جدول رقم (4 – 4): ب ـ الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستها لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري

الرقم	درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلم ونوعيتها .	3.6	0.734	عالية
2	تخويل المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة وإجراءات أدائه لأعماله .	3.8	4	عالية
3	إعطاء المعلم صلاحيات تتناسب وحجم مسؤولياته .	3.7	0.767	عالية
4	تصميم أهداف تدعم وتساند تقدُّم المعلم .	3.8	0.750	عالية
5	إشعار المعلم بأنه قائد ومُمَكَّن تمكيناً حقيقياً .	3.8	0.837	عالية
6	تزويد المعلم بالمعلومات الدقيقة والحديثة في الوقت المناسب .	3.9	0.808	عالية
7	توفير أنظمة العمل والأطر الإرشادية والتوجيهات الضرورية بما يساعد المعلم على تفهم كيفية أداء الأعمال .	3.8	0.840	عالية
8	تعزيز الثقة المتبادلة القائمة على أخلاقيات العمل وقيمه الحاكمة بين الإدارة و المعلم .	4	0.766	عالية
9	وجود نظام متكامل للمحاسبية والمساءلة يركز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.	3.4	0.842	عالية
10	تزويد المعلم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه .	3.7	0.851	عالية

الرقم	يتبع \ درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	تيسير التفاعلات البشرية وإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية بين المعلمين .	3.5	0.891	عالية
12	تطبيق أنظمة العمل ولوائحه بعدل وموضوعية على جميع المعلمين .	3.9	0.797	عالية
13	اختيار المعلم الذي يميل إلى استخدام السلطة بشكل إيجابي .	3.6	0.868	عالية
14	توفير كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة وتوزيعها بعدالة بين المعلمين بما يلبي احتياجاتهم العملية .	3.9	0.853	عالية
15	اعتماد منهج الإدارة على الشفافية والوضوح والمصارحة بين الإدارة والعاملين .	4	0.902	عالية
16	تجنب القيود البيروقراطية في إنجاز الأعمال .	3.7	0.906	عالية
17	تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه لإعلامه بنقاط الضعف ليقوم بتقويمها ومراجعتها .	4	0.801	عالية
18	إظهار الثقة العالية في أداء المعلم مما يشكل الدور الحاسم في نجاح النشاطات الإدارية المختلفة .	4	0.797	عالية
	المتوسط العام للاستجابات		3.8	

يلاحظ من الجدول (4 – 4) أن المتوسط العام لأفراد العينة حول درجة ممارستهم لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري جاءت بدرجة عالية حول جميع فقراته، إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.8)، وهو أقل من المتوسط الحسابي لاستجابة القيادات التربوية لدرجة إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري، مما يعني أن درجة إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين في هذا الجانب أعلى من درجة ممارستهم لها.

وقد بلغت الفقرات الأربع فيه (8) (تعزيز الثقة المتبادلة القائمة على أخلاقيات العمل وقيمه الحاكمة بين الإدارة و المعلم)، و (15) (اعتماد منهج الإدارة على الشفافية والوضوح والمصارحة بين الإدارة والعاملين)، و (17) (تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه لإعلامه بنقاط الضعف ليقوم

بتقويمها ومراجعتها)، و (18)، (إظهار الثقة العالية في أداء المعلم مما يشكل الدور الحاسم في نجاح النشاطات الإدارية المختلفة)، متوسط حسابي قدره (4) أي أعلى متوسط في هذا الجدول، في حين جاءت الفقرة (9) (وجود نظام متكامل للمحاسبية والمساءلة يركز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.) في أقل مستوى بين فقرات هذا الجانب، بمتوسط حسابي بلغ (3.4).

تابع : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارةبالتمكين، وممارستهم له في الجانبين الإداري و الفني ؟

ثانياً: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الفني

جدول رقم (5 - 4): أ - الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني

الرقم	مدى إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إشراك المعلمين في بناء خطة مدرسية واضحة الرؤية والرسالة ومحددة الأهداف والبرامج .	4.6	0.679	مهم جداً
2	ترك حرية التصرف للمعلم في اختيار الطريقة التي يؤدي بها أعماله وتطويرها .	4.1	0.823	مهم
3	الاعتراف بقدرات ومهارات وجهود المعلم وتقديرها ، وتقديم الحوافز المناسبة له .	4.5	0.702	مهم جداً
4	دعم استقلالية المعلم من خلال الحد من الرقابة الإدارية من جهة ، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين من جهة أخرى .	4.3	0.683	مهم جداً
5	تعميق شعور المعلمين بالقوة الممنوحة لهم بما يتيح لهم مزيداً من السيطرة والتحكم في أدائهم .	4.2	0.724	مهم جداً

الرقم	يتبع \ مدى إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	تمكين المعلمين من إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوضيح وجهات نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها .	4.5	0.601	مهم جداً
7	تشجيع المعلم على الإبداع والتجديد لتطوير أساليب العمل .	4.6	0.695	مهم جداً
8	التحقق من امتلاك المعلمين للمعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم .	4.6	0.611	مهم جداً
9	توظيف خبرات المعلمين وتجاربهم واستيعاب جهودهم لصالح العمل .	4.5	0.673	مهم جداً
10	تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي المعلمين .	4.7	0.549	مهم جداً
11	وضح الخطط وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير أداء المعلمين وفق احتياجاتهم .	4.6	0.561	مهم جداً
12	سيادة أسلوب العمل الجماعي وتشكيلات فرق العمل الفعالة .	4.6	0.586	مهم جداً
13	توفير بيئة عمل مناسبة يعمل فيها المعلمون بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق الأهداف .	4.5	0.644	مهم جداً
14	دعم روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين للقيام بالأعمال المسندة إليهم على أحسن وجه .	4.6	0.595	مهم جداً
	المتوسط العام للاستجابات		4.2	

يوضح الجدول رقم (5 - 4) ارتفاع متوسطات استجابة عينة الدراسة حول كل فقرة من الفقرات المتضمنة بالجدول، حيث جاءت بدرجة مهم جداً حول جميع المفاهيم المتعلقة بجميع الفقرات إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.2) وقد حازت الفقرة (10) (تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي المعلمين) على الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لديها (4.7)، أما الفقرة (2) (ترك حرية التصرف للمعلم في اختيار الطريقة التي يؤدي بها أعماله وتطويرها) فقد بلغ المتوسط الحسابي لديها

(4.1) وهو الأقل من بين جميع الاستجابات.

جدول رقم (6 - 4): ب - الإحصاءات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستهم لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني

الرقم	درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إشراك المعلمين في بناء خطة مدرسية واضحة الرؤية والرسالة ومحددة الأهداف والبرامج .	4.2	0.783	عالية جداً
2	ترك حرية التصرف للمعلم في اختيار الطريقة التي يؤدي بها أعماله وتطويرها .	3.6	0.823	عالية
3	الاعتراف بقدرات ومهارات وجهود المعلم وتقديرها ، وتقديم الحوافز المناسبة له .	4	2.94	عالية
4	دعم استقلالية المعلم من خلال الحد من الرقابة الإدارية من جهة ، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين من جهة أخرى .	3.8	2.93	عالية
5	تعميق شعور المعلمين بالقوة الممنوحة لهم بما يتيح لهم مزيداً من السيطرة والتحكم في أدائهم .	3.6	0.756	عالية
6	تمكين المعلمين من إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوضيح وجهات نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها .	3.9	0.875	عالية
7	تشجيع المعلم على الإبداع والتجديد لتطوير أساليب العمل .	4	0.856	عالية
8	التحقق من امتلاك المعلمين للمعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم .	3.9	0.778	عالية
9	توظيف خبرات المعلمين وتجاربهم واستيعاب جهودهم لصالح العمل .	3.9	0.795	عالية
10	تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي المعلمين .	4.4	4.93	عالية جداً

الرقم	يتبع \ درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	وضح الخطط وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير أداء المعلمين وفق احتياجاتهم .	3.7	0.843	عالية
12	سيادة أسلوب العمل الجماعي وتشكيلات فرق العمل الفعالة .	4.1	0.793	عالية
13	توفير بيئة عمل مناسبة يعمل فيها المعلمون بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق الأهداف .	4	0.741	عالية
14	دعم روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين للقيام بالأعمال المسندة إليهم على أحسن وجه .	4	0.754	عالية
	المتوسط العام للاستجابات	3.9		

يتضح من الجدول رقم (6 - 4)بأن متوسطات استجابة عينة الدراسة حول كل فقرة من الفقرات المتضمنة بالجدول، جاءت بدرجة عالية، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.9) وقد كانت الفقرة (10) (تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي المعلمين) هي الحاصلة على الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لديها (4.4)، وهي ذات الفقرة التي احتلت المركز الأول أيضاً في الجزء المتعلق بمدى إدراك القيادات التربوية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني، أما الفقرة (5) (تعميق شعور المعلمين بالقوة الممنوحة لهم بما يتيح لهم مزيداً من السيطرة والتحكم في أدائهم) فقد بلغ المتوسط الحسابي لديها (3.6) وهو الأقل من بين جميع الاستجابات.

جدول رقم (7 - 4): المتوسطات الحسابية لدرجة كل أبعاد الدراسة (مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له، ومدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانبين الإداري والفني) والمجال الكلي لها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة الإدراك والممارسة
1	مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين	4.4	مهم جداً
2	درجة ممارسة مفهوم الإدارة بالتمكين	3.6	عالية
3	مدى إدراك أهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	4.4	مهم جداً

الرقم	يتبع \ المجال	المتوسط الحسابي	درجة الإدراك والممارسة
4	درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	3.8	عالية
5	مدى إدراك أهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	4.2	مهم جداً
6	درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	4	عالية
	الدرجة الكلية لمجالات الدراسة	4.1	عالية

يتضح من الجدول (7 - 4) أن الدرجة الكلية لمدى إدراك وممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين من قبل القيادات التربوية بمدارس مدينة العين، قد حققت مستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (4,1)، ويُعد مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين من قبل القيادات التربوية قد حصل على الترتيب الأول بدرجة مهم جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.4)، بينما حصلت درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين على الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3,6).

نستخلص من ذلك أن المشاركين يدركون مفهوم الإدارة بالتمكين وأهميته في الجانبين الإداري والفني أكثر مما يمارسونه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، درجة ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني) تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانب الإداري والفني، تبعاً لمتغير الجنس أولاً، ثم المرحلة الدراسية، وأخيراً المؤهل العلمي.

جدول رقم (8 ـ 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير الجنس

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدراك والممارسة
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	أنثى	69	43.3	5	مهم جداً
	ذكر	36	44.7	10.1	مهم جداً
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	أنثى	64	36	5.4	عالية جداً
	ذكر	35	35.4	7.5	عالية جداً
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	أنثى	69	80.2	8.2	مهم جداً
	ذكر	36	78.7	9.9	مهم جداً
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	أنثى	60	69.7	11	عالية جداً
	ذكر	34	66.1	11	عالية جداً
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	أنثى	69	63.2	6	مهم جداً
	ذكر	36	62.1	8.3	مهم جداً
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	أنثى	69	54.8	8	عالية جداً
	ذكر	33	54.7	8.5	عالية جداً

يتضح من الجدول رقم (8 ـ 4) أن هناك فروقاً في متوسطات استجابات القيادات التربوية في كل بعد من أبعادها تبعاً لمتغير الجنس، حيث يرى الإناث أكثر من نسبة الذكور مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري، في حين نسبة الذكور الذين يرون مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين أكثر من نسبة الإناث.

ولمعرفة فيما لو كانت الفروق في متوسطات استجابات القيادات التربوية لأبعاد الدراسة ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، تم تطبيق اختبار ت (t-test) والجدول رقم (4 ـ 9) يبين النتائج.

جدول رقم (9 - 4): نتائج اختبار ت (t-test) على متوسطات آراء القيادات التربوية نحو مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير الجنس

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ف	قيمة ت	مستوى الدلالة P
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	أنثى	69	43.3	1.978	1.019	0.163
	ذكر	36	44.7			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	أنثى	64	36	3.221	0.459	0.076
	ذكر	35	35.4			
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	أنثى	69	80.2	0.056	0.803	0.814
	ذكر	36	78.7			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	أنثى	60	69.7	0.245	1.591	0.622
	ذكر	34	66.1			
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	أنثى	69	63.2	0.263	0.801	0.609
	ذكر	36	62.1			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	أنثى	69	54.8	1.368	0.033	0.245
	ذكر	33	54.7			

تشير نتائج الجدول (9 - 4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، إدراك أهمية الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني) تبعاً لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (10 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل أبعادها لكل من مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير المرحلة.

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	ح1	54	44	9
	ح2	22	45	3
	ح3	15	42	8
	ح4	14	44.2	3.04
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	ح1	54	36	5.4
	ح2	19	37	7
	ح3	13	33.2	7.4
	ح4	13	36.4	7.1
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	ح1	54	79	9
	ح2	23	81	7
	ح3	14	79	14.4
	ح4	14	82	5
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	ح1	48	68.4	8
	ح2	21	70.4	16.4
	ح3	11	68.2	11.4
	ح4	14	65.1	8

يتبع \ مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	ح1	55	54.2	6.3
	ح2	22	55	4.42
	ح3	14	59	12.3
	ح4	14	52.3	4.3
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	ح1	52	54.2	8.2
	ح2	22	55	8.9
	ح3	15	59	6
	ح4	13	52.4	8

يتضح من الجدول السابق (10 - 4) أن هناك فروقاً في متوسطات استجابات القيادات التربوية على الأداة ككل وكل بعد من أبعادها تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، حيث لمس قيادي مرحلة الحلقة الثانية هذا البُعد أكثر من قيادي بقية الحلقات الدراسية مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري، بينما نسبة قيادي الحلقة الثالثة الذين يرون مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين كانت الأقل من بين بقية قيادي الحلقات الدراسية .

ولمعرفة فيما لو كانت الفروق في متوسطات استجابات القيادات التربوية ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، تم تطبيق (One Way ANOVA)، والجدول رقم (4 - 11) يبين النتائج.

جدول رقم (11 - 4) نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) على متوسطات آراء القيادات التربوية نحو مدى إدراك وممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	بين المجموعات	845	28.3		
	داخل المجموعات	4976.2	49.8	0.574	0.634
	المجموع	5061.1			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	بين المجموعات	109.1	36.4		
	داخل المجموعات	3641.4	38.3	0.949	0.420
	المجموع	3751			
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	بين المجموعات	161.9	54		
	داخل المجموعات	7853.4	78	0.693	0.559
	المجموع	8014			

يتبع \ مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	بين المجموعات	240	80		
	داخل المجموعات	10501	117	0.685	0.564
	المجموع	10740.2			
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	بين المجموعات	74.4	25		
	داخل المجموعات	4716	47	0.529	0.664
	المجموع	4790			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	بين المجموعات	325.2	108.4		
	داخل المجموعات	6253	64	1.700	0.172
	المجموع	6578			

يتضح من الجدول (11 - 4) عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، وإدراك أهمية الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني) تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (12 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل أبعادها لكل من مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	دبلوم	4	41	8.1
	بكالوريوس	80	43.2	5
	ماجستير	19	46.2	12.3
	دكتوراه	2	46	6.4
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	دبلوم	4	37	7.23
	بكالوريوس	75	36	6
	ماجستير	18	34	7.2
	دكتوراه	2	44	9.2
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	دبلوم	2	81	9.9
	بكالوريوس	82	79.4	9.3
	ماجستير	19	80.2	7
	دكتوراه	2	82	8.5
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	دبلوم	2	70	7.8
	بكالوريوس	74	69.3	11
	ماجستير	17	64.2	12
	دكتوراه	1	70	

يتبع \ مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	دبلوم	3	63	7
	بكالوريوس	81	63	7.20
	ماجستير	19	63	5.3
	دكتوراه	2	66	6
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	دبلوم	3	52.3	5
	بكالوريوس	79	56	7.21
	ماجستير	18	50.4	10.3
	دكتوراه	2	65	7.07

يتضح من الجدول السابق (12 - 4) عدم وجود فروق في متوسطات استجابات القيادات التربوية على كل أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا بُعد (مدى ممارسة القيادات التربوية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني) حيث لمس حملة الدكتوراه هذا البُعد أكثر من الآخرين مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في هذا الجانب، وعلى النقيض، كان حملة الدبلوم هم أقل فئة لاحظت إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين. ولمعرفة فيما لو كانت الفروق في متوسطات استجابات القيادات التربوية ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (4 - 13) يبين النتائج.

جدول رقم (13 - 4): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) على متوسطات آراء القيادات التربوية نحو مدى إدراك وممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	بين المجموعات	180.2	60.1		
	داخل المجموعات	4881	48.32	1.24	0.298
	المجموع	5061.0			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين	بين المجموعات	185.1	36.4		
	داخل المجموعات	3565.4	62	38	0.184
	المجموع	3751			
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	بين المجموعات	25	8.3		
	داخل المجموعات	7990	79.1	0.105	0.957
	المجموع	8015			

يتبع \ مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين ودرجة ممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم لها في الجانب الإداري والفني	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	بين المجموعات	358	119.2		
	داخل المجموعات	10383	115.4	1.033	0.382
	المجموع	10740.2			
مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	بين المجموعات	21	7		
	داخل المجموعات	4769	47.2	0.148	0.931
	المجموع	4790			
مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	بين المجموعات	611.1	204		
	داخل المجموعات	5967	61	3.346	0.022
	المجموع	6578			

يتضح من الجدول (13 - 4) عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، وإدراك أهمية الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في

جميع الأبعاد، ما عدا آخر بعد (مدى ممارسات القيادات التربوية في الجانب الفني) فقد بلغ مستوى الدلالة (0.022) مما يعنى وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذا البُعد .

ثانياً: النتائج النوعية

تضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً لنتائج الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة على أسئلة المقابلة الذين أبدوا آرائهم حول كل بعد من أبعاد الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة البعد :

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته.

أجابت (م) و (ن) بأن المفهوم (إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته) " صرّح المجلس به العام الماضي وتم تطبيقه في هذا العام2014 - 2015م ، مما أسهم في تخفيف أعباء نائب المدير فعلى سبيل المثال تم تقليل المهام الملقاة على عاتقه من خلال استحداث وظائف جديدة بمسميات جديدة "، كما وقد أكدت (م) و (ج) على أن المفهوم (إشراك العاملين في تحديد الأهداف وفعاليات حل المشكلات ومعالجة المعلومات وتقويم الأداء) حيث تنصح (م) "بضرورة إشراك أكثر من شخصين خصوصاً في عملية التقييم، أو عند القيام بحل المشكلات" و ذكرت (ج) بأن " إشراك العاملين كان بارزاً أكثر في اللجان التي يعمل أعضاؤها بجودة عالية ، والذي كان بنسبة تتراوح بين 80 - 95 % في واقع المدرسة "، ثم عقبت (ج) إلى أن هذا التمكين لم يكن ملموساً منذ ست سنوات، وهي الفترة التي عاشتها في مدارس أبوظبي بدولة الإمارات، وبدأ يظهر واضحاً للعيان منذ فترة قريبة جداً، وقد أسعدها ذلك لمشابهته لواقع حياتها العملية في مدارس الولايات الأمريكية ، وعقبت (ن) بأن " هذا هو التمكين بمعناه الحقيقي" وأضافت " كما ولابد أيضاً من المدير المُمَكِّن عامليه بأن يسيطر على انفعالاته هنا حتى يكون قائداً مثالياً يمارس مهامه الإدارية بحيادية، ويكون قد عمل على تمكين موظفيه فعلاً بعد أن يستمع لآرائهم، ثم بعد ذلك يتخذ القرارات المتعلقة بالمصلحة العامة للمدرسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالبُعد :

مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني.

أ ـ آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانب الإداري .

فيما يتعلق بالفقرة (تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلم ونوعيتها) أصرّت(م) في مستهل حديثها على ضرورة المتابعة والإشراف المستمرين للمعلم، وقد أكدت (ع) على أهمية ممارستها في المدرسة وأن " هذا الأمر ينفع المعلم في الجانب التعليمي و الإداري ولكن هناك لوائح وتوصيفات من مجلس أبوظبي للتعليم تحدد أساساً طبيعة دور كل معلم ومهامه، وأنا أوافق (م) بأنه لابد من متابعة وإشراف مستمرين للمعلم".

هذا وقد أكدت (م) عند الفقرة الثانية (تخويل المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة وإجراءات أدائه لأعماله) "على ضرورة متابعة المعلم مع ذلك التخويل باستمرار وعدم ترك الأمر فضفاضاً دون إشراف مباشر من المدير"، وهو الرأي الموافق لرأي (ن) التي قالت " التخويل ملموس اليوم لكن لابد أن يكون بحدود حتى لا تختلط الأمور ببعضها " حسب تعبيرها، وقد كانت (ج) أكثر من أكد على فقرة (إشعار المعلم بأنه قائد ومُمَكّن تمكيناً حقيقياً) وشجعت على ضرورة استمراريته " إذا أردنا الجودة تكتسح مدارس إمارة أبوظبي "، ولكنها عقّبت على الفقرة (تزويد المعلم بالمعلومات الدقيقة والحديثة في الوقت المناسب) بأن " هذا ملاحظ ولكن للأسف مع المعلمات العربيات أكثر من معلمات الـ LTS ، بل قد يختفي معهن ".

وبالنسبة للفقرة (تعزيز الثقة المتبادلة القائمة على أخلاقيات العمل وقيمه الحاكمة بين الإدارة و المعلم) أشارت (ع) إلى أنه ممارس فعلاً في المدرسة وترى أنه " من أهم أجزاء الإدارة بالتمكين؛ فقد مكّنتُه لما يشعر بأن لدي توقعات عالية بقدراته خصوصاً التعليمية منها؛ هذا مما يشجعه على الأداء الأفضل"، وقد عقّبت (ن) على رأي (ع) بأنه صحيح ولكن " لابد من توضيح معنى كلمة تمكين لجميع العاملين في المدارس قبل ممارستها حتى يتسنى للعاملين استيعاب هذا الأمر كما هو و تطبيقه على الوجه المطلوب"، في حين نوّهت (ج) إلى أن " هذا هو من أفضل النتائج التي لُمست من خلال الدورات التدريبية؛ ألا وهي تحقق تبادل الثقة بين جميع العاملين في المدرسة"، وأضافت على فقرة (تزويد المعلم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه) بأنه " هذا يحصل فعلاً في جميع مدارس إمارة أبوظبي قاطبة بشكل دوري، ونحن في مدرستنا نزود المعلم بالتقارير ربما أكثر من أربع مرات نتيجة لزياراتنا بكل أشكالها مثل: زيارة الـ walkthrough ، ونجمتين وأمنية ... الخ "، كما أكدت عليه (ع) طوال المقابلة بأن " التغذية الراجعة ضرورية لجميع العاملين في المدرسة طوال العام الدراسي

وليس لفترة محددة حتى يطمئن المعلم على مستوى أدائه إن كان يسير في المسار الصحيح أم يحتاج إلى تطوير خصوصاً التغذية الراجعة الإيجابية فهي تحفّز جميع العاملين في المدرسة وإلا فكيف سيتحقق تحسين وتطوير العملية التعليمية ؟".

كما وعلقت (ج) على فقرة (تيسير التفاعلات البشرية وإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية بين المعلمين) بأن " حلها يكون من خلال المديرة ولجنة التوجيه في المدرسة "، في حين عقّبت (م) واستطردت " في بعض المواقف أعمد إلى تفويض الأخصائيات أو الوكيلات لحلها، وذلك لقربهن من العاملين أكثر مني، فأفوّضهنّ لتحقيق النتائج المرجوة"، وعلى الرغم من أن (م) ترى أن التفويض هو التمكين كما هو واضح في تعليقها إلا أن في حقيقة الأمر هناك اختلاف رئيس بين تفويض السلطة والتمكين، ففي التفويض يقوم المدير بإعطاء السلطة ولكن المسئولية لا تُفوض فهي مازالت مسؤولية القائم بالتفويض، أما التمكين فهو منح السلطة والمسئولية معاً وليس إحداهما. (القحطاني . 2011)

وكان تعليق (ع) على فقرة (اختيار المعلم الذي يميل إلى استخدام السلطة بشكل إيجابي) بأن " هذا من الطبيعي أن يُختار ذو السلطة بشكل إيجابي، ولكن في حال وجود من لا يتمتع بها لابد من إخضاعه في التنمية المهنية حتى تتوافر فيه الإيجابية ". وأجابت (ج) على الفقرة (توفير كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة وتوزيعها بعدالة بين المعلمين بما يلبي احتياجاتهم العملية) بأن " هذا الأمر لم يكن متاحاً قبل ست سنوات عندما وصلت من الولايات المتحدة التي توفر فيها ذلك، لكن اليوم الوضع أفضل بكثير وصرنا نشاهد بالفعل هذا الكم الهائل من الموارد التي يوفرها مجلس أبوظبي للتعليم". وقد أجابت على الفقرة (اعتماد منهج الإدارة على الشفافية، والوضوح، والمصارحة بين الإدارة والعاملين) والتي أكدت مجموعة التركيز على توافرها فعلاً بأن " هذا ما لمسته بالفعل في المدرسة بشكل رائع جداً ".

و من بين المشاركات في مجموعة التركيز لم يكن هناك من يعرف معنى ((البيروقراطية)) التي وردت في فقرة (تجنب القيود البيروقراطية في إنجاز الأعمال) غير (م) والتي عرّفتها بأنها " التّعنُّت في اتخاذ القرارات، والتي لا أحبذها، على العكس تماماً فأنا أحب في بعض المواقف التي قد لا يحقق القانون فيها العدالة اللجوء إلى ما يُسمى بروح القانون، فالإداري الناجح من وجهة نظري هو من يستطيع أن يمسك العصا من الوسط". أما (ج) فقد بدأت تعليقها بأن " هذا مستحيل، تجنب البيروقراطية لا يمكن في أي مكان تحققه حتى هنا، وإن كنتِ ترين أن لدينا مرونة فأعتقد بأنها بنسبة ضئيلة جداً، لأننا ملزمون بإتباع القوانين كما هي فقد وجدت لسببٍ قد لا نراه نحن، فكما تعلمين إذا أردتِ العمل عليك اتباع القوانين"

ب ـ آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانب الفني:

أشارت (ج) إلى أن الفقرة (إشراك المعلمين في بناء خطة مدرسية واضحة الرؤية والرسالة ومحددة الأهداف والبرامج) " ممارس لدينا بدرجة كبيرة من خلال دمجهم في دورات التنمية المهنية بشكل دوري من أجل هذا الغرض والتي تضمنت العديد من الموضوعات مثل : استراتيجيات المفاتيح ، ومراعاة الفروق الفردية، ومهارات القرن 21 ، ومهارة التفكير الناقد ... الخ " فيما كان تعليقها على الفقرة (ترك حرية التصرف للمعلم في اختيار الطريقة التي يؤدي بها أعماله وتطويرها) بأن " ذلك فعلاً ممارس لدى معلماتنا، كلٌّ حسب طريقتها في توصيل نواتج التعلم، فهو أمر يعتمد على حسب إمكانات الأفراد كما أعتقد فنحن لسنا آليين، ولكن وفق معايير مجلس أبوظبي للتعليم " فيما عادت وأكدت كل من (م) و (ع) " على خطورة ترك المعلم يتصرف بحرية دون متابعة وإشراف ملازمين له".

كما ذكرت (ج) بأن الفقرة (الاعتراف بقدرات ومهارات وجهود المعلم وتقديرها ، وتقديم الحوافز المناسبة له) ماثلة في مدرستنا بشكل كبير جداً، بالذات في حفلات " الشاي " و " تهادوا تحابوا " إذ يتم من خلالها تقديرهن وتقديم بعض الهدايا لهن إلى جانب شهادات التقدير، كما يتم تكليف من لديها مهارات معرفية ذات جودة عالية بالمساهمة في تدريب زميلاتها في دورات التنمية المهنية ". بما أن (م) و (ع) أكدتا على ضرورة الإشراف والمتابعة الملازمين للمعلم باستمرار في الفقرة قبل السابقة، بالتالي لم تقبلا هذه الفقرة (دعم استقلالية المعلم من خلال الحد من الرقابة الإدارية من جهة ، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين من جهة أخرى) لأنه كما عقّبت (م) " من أمن العقاب أساء ...." في حين أشارت (ج) إلى أن " من الممكن إدارة ذلك عن طريق حضور الزميلات لبعضهن البعض للاستفادة ولكن هذا الأمر حرج قليلاً ويحتاج إلى تقبله من قبلهن في المقام الأول لأنه لا نعرف إذا كنّ سيتقبلن التغذية الراجعة من بعضهن أم لا، لذلك يحتاج الأمر إلى توجيه قبل تطبيقه فهو بنّاء للمساعدة إلى حد أبعد ، فكما تعلمين هذا الأمر يحتاج إلى اهتمام حقيقي ومهارات خاصة" وفيما يتعلق بفقرة (تمكين المعلمين من إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوضيح وجهات نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها) قالت (ج) بأن "المعلمات يعبرن عن شعورهن ربما ليس بتلك الدرجة؛ ولكنهن يعبرن عن آرائهن ومقترحاتهن بالطريقة التي يرونها" وأضافت على الفقرة (تشجيع المعلم على الإبداع والتجديد لتطوير أساليب العمل) بـ " أننا محظوظات في هذه المدرسة، إذ أضمن لكِ وجود معلمات مدربات تدريباً عالياً".وفيما يتعلق بالفقرة (تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي للمعلمين) أكدت (م) على ذلك، وعمل كل ما في وسعها لعدم عرقلة التقدم

الأكاديمي الذي يرغب به المعلم، وقالت (ج) بأن " في هذه المدرسة لدينا معلمات من حملة شهادة الماجستير، وأتوقع أن هذا هو الوقت المناسب للمعلمات العربيات للحرص على الحصول على التعليم العالي في المجال التربوي، خصوصاً من ترغب منهن بالمناصب القيادية"، وكانت إجابة مجموعة التركيز على الفقرة (سيادة أسلوب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل الفعّالة) بأن هذا هو الطابع العام للمدرسة، كما وذكرت (ج) بأن " لدينا هيئة إدارية وتدريسية جيدة، إذ يعمل أعضاؤها بشكل تعاوني أغلب الوقت"، وأصرت (ج) على أن فقرة (دعم روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين للقيام بالأعمال المسندة إليهم على أحسن وجه) ليس بالضرورة تدعو إلى مزيد من الدورات التدريبية في نهاية اليوم والتي إنما عملت على مضاعفة إرهاق المعلم؛ وإنما إلى تغذية راجعة فعّالة، وتوفير الموارد التي يحتاجونها في العملية التعليمية، فلابد من التقليل من عدد الدورات المفروضة على المعلم والتي تتطلب مزيداً من الوقت والذي ينقصهم في حقيقة الأمر، فهذا هو الدعم الفعّال" .

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، والتي بلغت الدرجة الكلية ولكل أبعاد الدراسة حيث حققت مستوى عالٍ بمتوسط حسابي قدره (4.1)، ومن ثم خرجنا بالتوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم له؟

أشارت جميع نتائج هذا السؤال إلى وجود إدراك عالٍ جداً وممارسة متوسطة للمفهوم، وفق علامة المحك المحددة مسبقاً للمتوسط الحسابي بالدرجة (4.2 إلى5وما فوق)، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (5.2)، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.1) وهو الأقل من بين جميع فقرات الاستبانة، ويمكن أن تعزى درجة الإدراك العالية جداً إلى خبرات القيادات التربوية الواسعة التي اكتسبوها بسبب انخراطهم المستمر في الدورات التدريبية، وهذا ربما بسبب احتكاكهم ببعض الخبرات من خارج الدولة، أما درجة الممارسة التي جاءت متوسطة فقد تكون بسبب تمسك بعض القيادات التربوية القديمة بنظرتهم التقليدية الرافضة لثقافة الإدارة بالتمكين، أو ربما لأن هناك من القيادات من يرفض أخذ مسؤولية تمكين المعلم على عاتقه، كما لا يزال هناك من القيادات التربوية من يقاوم التغيير.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

أ ـ ما مدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانب الإداري؟

أشارت جميع نتائج هذا السؤال أيضاً إلى وجود إدراك عالٍ جداً، وممارسة عالية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري، وفق علامة المحك المحددة مسبقاً للمتوسط الحسابي بالدرجة (4.2إلى5وما فوق)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي في جزئية مدى إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين (4.6)، وبلغ أقل متوسط حسابي (4.1) أي أيضاً بدرجة عالية، ومن جهة أخرى بلغ أعلى متوسط حسابي في جزئية درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين (4)، وبلغ أقل متوسط حسابي (3.4) بدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية وتواصلهم المستمر وتعاملهم الحثيث مع

توجيهات مجلس أبوظبي للتعليم، فقد تشربوا " رؤية حكومة أبوظبي الإقتصادية 2030 (الأمانة العامة للمجلس التنفيذي)، والتي من ضمن أهدافها تحقيق الإدارة بالتمكين في جميع مدارس إمارة أبوظبي.

لذلك تعزو الباحثة وصول هذا الجانب إلى هذه الدرجة العالية جداً إلى ما يلي :

1 ـ الثقة المتبادلة، والتغذية الراجعة على مدار العام الدراسي بين المعلمين ورؤسائهم ومديريهم.

2 ـ الشفافية، والتي أكّدت عليها رسالة مجلس أبو ظبي للتعليم، كما وقد نوّه المجلس إلى ذلك في قائمة اللوائح والقوانين التي عممها على جميع مدارسه، لذلك ظهرت جلياً في تعامل القيادات التربوية مع الآخرين بشفافية واحترام كائناً من كان الآخر.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة فإن هذا البعد بلغ نفس الدرجة (عالية جداً) في دراسات عدة منها على سبيل المثال لا الحصر، دراسة القحطاني (2011)، بمتوسط حسابي قدره (3.9)، و كذلك دراسة الطعاني (2011) والتي بلغ المتوسط الحسابي لديها (4.2)، ودراسة العضايلة و العمري (2008)، بمتوسط حسابي قدره (3.3).

3 ـ توفير كافة الموارد اللازمة وتوزيعها بعدالة بين المعلمين بما يلبي كل ما تحتاج إليه العملية التعليمية، مما أوصلها في أداة الدراسة إلى درجة عالية جداً، و أي متابع للأخبار العامة سيلاحظه عبر وسائل الإعلام المرئية أو السمعية.

4 ـ تخويل القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة أدائه لأعماله كما أثبتت ذلك نتائج الدراسة مما أوصلها درجة عالية جداً حسب متوسطات استجابات عينة الدراسة.

وجدير بالذكر أن الفقرات (4، و6، و7)، هي صيغ متعددة ولكن المراد منها يحمل نفس المعنى، كذلك الفقرات (2، 3، 5) حملت معناً واحد، مما يعني تحقق الانسجام هنا، إذ نستطيع لمس الصدق في استجابات العينة وذلك على الرغم من تنوعها ظاهرياً.

ب ـ ما مدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانب الفني ؟

جاءت جميع نتائج هذا السؤال أيضاً لتؤكد وجود إدراك وممارسة عاليين جداً لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني، وفق علامة المحك المحددة مسبقاً للمتوسط الحسابي بالدرجة (3.2 إلى4 فما فوق)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي في جزئية مدى إدراك ثقافة الإدارة بالتمكين في هذا الجانب (4.7)، وبلغ أقل متوسط حسابي (4.1) بدرجة عالية جداً، ومن جهة أخرى بلغ أعلى متوسط حسابي في جزئية

درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في هذا الجانب (4. 4)، وبلغ أقل متوسط حسابي (3.6) أي بدرجة عالية جداً، وتفسر الباحثة بلوغ استجابات عينة الدراسة حول مدى إدراك ودرجة ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني هذا المستوى العالي جداً؛ أنه يعود إلى مبادرة القيادات التربوية بتنفيذ قرارات مجلس أبوظبي للتعليم، والتي تذكر منها:

1 ـ توفير فرصة للتطوير الوظيفي للمعلمين، فقد أثبت المعلمون أنهم يمتلكون القدرة على ممارسة آليات الإدارة بالتمكين وخطواتها، بل هناك من لديه كفاءة كامنة لابد من استغلالها استغلالاً كاملاً.

2ـ إشراكه في بناء خطة مدرسية، والاعتراف بقدراته ومهاراته، وجهوده وتقديرها، وتوظيف خبراته وتجاربه، وتهيئة فرص التنمية المهنية المتسدامة له. وربما يعزى ذلك إلى أن المجلس يُعنى بمسألة التنمية المهنية للمعلمين لدرجة أنه ألزم الإدارات المدرسية بتوفير قاعة لتدريب المعلمين، بالإضافة إلى موعد يوافق عليه المعلمين، وأن لا تترد المدارس بتقديم طلب إلى المجلس بكل ما يحتاجونه لسد الخلل الذي قد يلحق بالعملية التعليمية حتى يقوم المجلس بتوفيره. كما وتكفَّل مجلس أبوظبي للتعليم بسائر تكاليف التنمية المهنية دون أن يكلف المعلم بدفع أي مبلغ لقاء تلقيه ما ينميه مهنياً على أيد خبراء تربويون ذوي كفاءة علمية و خبرة متميزة مما يحقق لهم اللحاق بعجلة التقدم والتطور المتسارعة في عالم التربية والتعليم.

وقد انسجمت عدة دراسات مع نتائج هذا الجانب مثل دراسة (القحطاني. 2011)، و (أحمد أبوكريم. 2012)، إلا أنها بلغت درجة متوسطة وليست عالية جداً كما في هذه الدراسة، ودراسة (الطعاني 2011)، ودراسة (الهنداوي،2007) والتي جاءت نتائجها في هذا الجانب بدرجات مرتفعة.

هذا مع ملاحظة أن الفقرات (1و11) في هذا الجانب،تحمل معناً واحداً، وكذلك الفقرات (7، و8، و14)،فإن كانت بصيغ مختلفة إلا أنها تحمل ذات المعنى.

3 ـ تبني الأسلوب الجماعي وتشكيل فرق العمل الفعّالة، وهو الطابع العام لكل مدارس مدينة العين الحكومية كما أظهرته النتائج، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما بادرت به الإدارات المدرسية من توفير بيئة عمل مناسبة يعمل فيها المعلمون بتعاون ووعي لتحقيق الأهداف كما هو ملاحظ في الميدان، والذي أخذ مجراه بتشجيع من القيادات التربوية للمعلمين بأن يبدوا أرائهم ويوضحوا وجهات نظرهم في الأنشطة التي يقومون بها، مما يثبت قيام القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية بتوظيف خبرات المعلمين وتجاربهم لصالح العمل. هذا وتتفق دراسة (القحطاني. 2011) مع وصولها إلى هذه الدرجة العالية جداً في هذه الفقرة.

4 ـ دعم استقلالية المعلم من خلال الحد من الرقابة الإدارية من جهة، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين من جهة أخرى، وتعزو الباحثة وصول هذه الفقرة إلى هذا المستوى العالي جداً إلى أن القيادات لم تتردد في تنفيذ قرارات مجلس أبوظبي للتعليم الذي اتخذ من المرونة حلاً جذرياً لكثير من القضايا التي ظلت عالقة لفترة طويلة في الميدان التربوي وذلك قبل تعميمه على المدارس، لتجنب الصدام مع التطور والتقدم في المجال التربوي.

ومما يؤكد سعي حكومة أبوظبي الحثيث لتحقيق ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في مدارسها؛ الخبر الذي أعلنه وزير التربية والتعليم، أ.حسن الحمادي، في موقع (24 الخبر بين لحظة وضحاها) الالكتروني بتاريخ 2/إبريل/2015، تحت عنوان "التربية الإماراتية" تؤسس مجلساً للمعلمين يضم 320 معلماً، والذي يفيد بتأسيس مجلس للمعلمين، يضم في عضويته 320 معلماً ومعلمةً يمثلون جميع المناطق التعليمية، ومن المراحل الدراسية والتخصصات كافة، ليكون مجلساً استشارياً وتابعاً للوزير مباشرة، في خطوة تستهدف الانتقال إلى مرحلة تمكين المعلمين من المشاركة في صناعة القرار التربوي، وصياغة التخطيط وقيادة دفة التطوير وبناء الاستراتيجيات المستقبلية وتنفيذها. موقع 24 الخبر بين لحظة وضحاها (2/إبريل/2015).

مناقشة نتائج السؤال الثالث

أ ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، ودرجة ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني) تعزى لمتغير الجنس؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، إدراك أهمية الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، أي أن القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية مدركين لمفهوم الإدارة بالتمكين ويمارسونه بدرجة عالية جداً من قبل الجنسين الذكور والإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما سبق وتم ذكره من خبرات القيادات التربوية الواسعة التي اكتسبوها بسبب انخراطهم المستمر في الدورات التدريبية، كما وربما بسبب احتكاكهم ببعض الخبرات من خارج الدولة، وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني. 2011)، ولكنها اختلفت مع عدة دارسات مثل دراسة (العضايلة. 2008)، ودراسة (عطاري والشنفري. 2007)، ودراسة

(الهنداوي المهدي. 2007) فقد توصلوا إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين تبعاً للجنس، فقد كان اتجاه الدلالة لصالح الذكور في الجانب الإداري، ولصالح الإناث في الجانب المهني.

ب ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، ودرجة ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني) تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ؟

يتضح هنا أيضاً بأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، وإدراك أهمية الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني) تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، مما يعني أن تقبل فكرة التغيير من قبل القيادات التربوية بالمدارس الحكومية في مدينة العين على مختلف المراحل الدراسية، بما يكفل لحكومة أبوظبي تحقيق رغبتها بأن تأخذ مكانها العالمي كقوة اقتصادية رائدة قائمة على المعرفة، لاقت ترحيباً صادقاً منهم كما أثبتت ذلك النتائج والتي ناقشتها الدراسة بكل حيادية وموضوعية كما هو مُثبت. وقد جاءت نتائج هذه الدارسة منسجمة مع دراسة (القحطاني. 2011)، و (الطعاني. 2011)، و(الهنداوي المهدي. 2007).

ج ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، ودرجة ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني) تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

أشارت النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، وإدراك أهمية الإدارة بالتمكين وممارسته في الجانبين الإداري والفني)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، ما عدا بُعد (مدى ممارسات القيادات التربوية في الجانب الفني) فقد بلغ مستوى الدلالة (0.022) مما يعنى وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، فقد لمس حملة الدكتوراه أكثر من الآخرين مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لأهمية الإدارة بالتمكين في هذا الجانب، وعلى النقيض، كان حملة الدبلوم هم أقل فئة لاحظت إدراك القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن ممارسة الإدارة بالتمكين في هذا الجانب في مدارس مجلس ابوظبي للتعليم لا تزال حديثة عهد وفي بداياتها، خصوصاً وأن الغالبية العظمى من القيادات التربوية غير حاصلين على مؤهلات علمية عالية، مما يفسر بطئهم في تنفيذ بعض قرارات المجلس، التي من شأنها استئصال إجراءات وعادات قديمة كانت متبعة في طبيعة تعامل الإدارة مع المعلمين سابقاً، والتي من شأنها عرقلة سير أي رؤية طموحة.

جدير بالذكر أن دراسة (الطعاني. 2011) خلصت إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة (الهنداوي المهدي. 2007)، ومن ناحية أخرى وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة (العضايلة. 2008) .

ثانياً: خلاصة لأهم النتائج :

من خلال استقراء نتائج الدراسات السابقة اتّضح بأن معظم القيادات التربوية وإن كان قلة منهم يمزجون بين مفهوم الإدارة بالتمكين والمفاهيم الأخرى، كمفهوم التفويض، والإثراء الوظيفي،مدركين له ويمارسونه بدرجة عالية جداً، حيث أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة بالتمكين لديهم لم يأخذ بُعداً نظرياً فقط؛ بل وآخر تطبيقي، حيث يمكننا لمس حقيقة أن قدرة الموارد البشرية على ممارسة آليات التمكين وخطواته، هي أساس نجاح المؤسسات التعليمية في تطبيق الإدارة بالتمكين في المقام الأول.

وباستعراض نتائج الدراسة التي تم عرضها في الفصل الخامس يلاحظ أن :

1 ـ الدرجة الكلية لأبعاد الدراسة (مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته، ومدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين ودرجة ممارستهم له في الجانبين الإداري والفني)، قد حققت مستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.1)، فيُعد (مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين، و مدى إدراك أهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري) أكثر إدراكاًمن قبل القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكومية، فقد تصدّرا الترتيب الأول وبدرجة مهم جداً وبمتوسط حسابي قدره (4.4)، وحصل بُعد (مدى إدراك أهمية الإدارة بالتمكين في الجانب الفني) على الترتيب الثاني بدرجة مهم جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.2)، بينما حصل بُعد (درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني) على الترتيب الثالث بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4)، في حين حصل بعد (درجة ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري) على الترتيب الرابع بدرجة أيضاً عالية وبمتوسط حسابي بلغ

(3.8)، وأخيراً حصل (بعد درجة ممارسة مفهوم الإدارة بالتمكين) على الترتيب الخامس، بدرجة عالية ومتوسط حسابي قدره (3.6).

2 ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة الدراسية، أي أن القيادات التربوية على اختلاف نوعهم والمراحل الدراسية التي يديرونها، هي متغيرات لم تؤثر في مدى إدراكهم وممارستهم لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني.

3 ـ هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقط في بعد (مدى ممارسة القيادات التربوية بمدارس العين الحكومية لثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني) حيث كانت ذات دلالة إحصائية بلغت (0.022) مما يعني أن المؤهل العلمي للقيادات التربوية أثّر على أرائهم في هذا البعد للدراسة.

ثالثاً: التوصيات والمقترحات

1 ـ توجيه مسئولي مجلس أبوظبي للتعليم إلى ضرورة تأصيل مفهوم الإدارة بالتمكين للقيادات التربوية، من خلال التوسع في توضيح هذا النهج الحديث وتعزيزه إعلانياً وإعلامياً.

2 ـ توجيه مجلس أبوظبي للتعليم إلى عقد دورات تدريبية للقيادات التربوية لتعزيز ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني

3 ـ استخدام طرق ومناهج بحثية أخرى غير التي استخدمت في هذه الدراسة، وذلك في دراسة وتحليل أبعاد الدراسة للتأكد من صحة النتائج، ولمحاولة استكشاف إذا ما كان هناك ثغرات في بعض نتائج الدراسة بين مدى الإدراك ودرجة الممارسة .

4 ـ توظيف نتائج البحوث العلمية لخدمة العملية التعليمية وذلك بالتنسيق والتعاون بين مجلس أبوظبي للتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المراجـع

المراجع العربية

الإبراهيم،عدنان، عدنان العضايلة، جمال العمري .(2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك.

الحموري، أميرة، راتب سلامة.(بدون تاريخ). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز إليهم.

الزرعوني، فاطمة عقيل.(بدون تاريخ). تمكين المعلمين وتأثيراته على سلوكيات الولاء التنظيمي في الوسط المدرسي.

الشربيني،صفاء، عبد المحسن جودة، وائل زهرة . (بدون تاريخ). علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة " .

الشريفي، عباس،منال التنح. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية . مجلد 12 ، العدد 3 ، سبتمبر .

الطعاني ، حسن أحمد.(2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن .

العساف، صالح حمد. (1995).المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.

القحطاني، مصلح. (2011). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. الجامعة العربية المفتوحة . المركز الإقليمي . جدة .

القضاة، محمد أمين حامد. (2011).واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المهدي، فتحي. (بدون تاريخ). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر : دراسة ميدانية . مدارسة الإدارة التعليمية ، كلية التربية ـ جامعة عين شمس .

الهاجري، برجس، أحمد إبراهيم، جمال أبو الوفا. (2011). التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية . العدد 87 ،ج2 .

أحمد، كمال عبد الوهاب،عاطف مسعد الحسيني. (2012). التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي " دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان ".

أبو كريم، أحمد فتحي. (2012). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض . الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية .

عبد الهادي، محمد فتحي. (2003). البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات . الدار المصرية اللبنانية . القاهرة .

عبيدات، ذوقان وآخرون. (2001). البحث العلمي ومفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للطباعة والنشر. عمّان .

عطاري، عارف، عبد الله الشنفري.(بدون تاريخ). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة.

عشيبة، فتحي. (2007). تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول . جامعة جرش الخاصة ـ كلية العلوم التربوية .

علي. عبد الوهاب. (1997). إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين . المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين. القاهرة ، وايت سيرفس .

منصور، سمية حيدر. (2000) .دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الولايات المتحدة وجمهورية مصر والإفادة منها في الجمهورية السورية . كلية التربية ، جامعة عين شمس .

الراغب الاصفهاني، أبو القاسم الحسين بن محمد. المفردات في غريب القرآن، تحقيق: محمد سيد كيلاني(بيروت: دار المعرفة، د.ت). 2010. ص 471. 2

المراجع الأجنبية

Alkaabi, A. (2005). *factors influencing teacher attrition in the United Arab Emirates*. Doctoral Dissertation, Pittsubrgh University.

General Secretariat Of The Executive Council. *2030 Economic Vision for Abu Dhabi*. Retrieved from General Secretariat Of The Executive Council

Ginnodo , W. (1997) *The power of Empowerment* . Arlington Heighta.

John G. Gabriel. (2005) *How To Thrive As Teacher Leader*. Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, Virginia USA

Maeroff , G. I. (1988) The *empowerment of teachers : Overcoming the crisis of confidence*. New York, NY : Teachers College Press.

Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996) . *Understanding and using empowerment to change organizational culture*. Industrial Management, November/December .

Shackleton, V. (1995) . *Business Leadership* . London : Routledge .

Short, P. M, Greer, J. T., & Melvin, W M. (1994) . Creating empowered.

Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992) . *School Participant empowerment scale : Assessment of level of empowerment within the school environment* . Educational

Sly. M.D. (2008). *Teacher leadership in South-East Queensland Anglican schools*. Doctoral Dissertation, Australian Catholic University. Australia.

Spreitzer , G.M, (1996) " *Social Structural characteristics of psychological Empowerment* , Academy of Management Journal .

Sturmfels, M. (2009). *A quantitative study of staff stress, morale and well-being inVictorian government schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, MelbourneUniversity.

Umiker, Willim, (1992) " *Empowerment the latest Motivational Strategy* " , Health Care Supervisor.

https://www.adec.ac.ae/ar/Education/P12Education/Pages/New-School-Model.aspx(أ)

https://www.adec.ac.ae/ar/AboutADEC/Pages/default.aspx (ب)

https://www.adec.ac.ae/en/MediaCenter/Publications/P-12%20Policy%202013-14-ara/files/assets/basic-html/page13.html (ج)

https://www.adec.ac.ae/ar/MediaCenter/News/Pages/Empowering-Educators-Tamkeen-Teacher-Training-concludes.aspx(د)

.http://www.nh.ae/ar/aboutus/economicvision.aspx

http://www.emaratalyoum.com/local-section/education/2012-08-01-1.502162

http://24.ae/mobile/article/148501-320-يضم-للمعلمين-مجلساً-تؤسس-الإماراتية-التربية/aspxمعلماً.

الملاحـق

الملحق الأول: جدول يصنف الدراسات والمواضيع بحسب صلتها بالدراسة

الرقم	الكتاب ومؤلفه	السمة
1	تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول . فتحي درويش محمد عشيبة	التعرف على العالم الغربي في مجال تمكين المعلم و تحديد أوجه الاستفادة منها .
2	تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر : دراسة ميدانية . ياسر فتحي الهنداوي . (2007)	الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين .
3	1) الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة . مصلح بن سعيد القحطاني . (2011) 2) تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة . عارف عطاري ، عبد الله الشنفري (2007) . 3)درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك . عدنان الإبراهيم وعدنان العضايلة وجمال العمري . (2008) . 4) درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض . أحمد فتحي أبو كريم . 2012	التعرف على مستوى إدراك المديرين والمدراء لمفهوم التمكين وتحديد درجة الممارسة .

الرقم	الكتاب ومؤلفه	السمة
	5) درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم . راتب سلامة السعود ، أميرة محمد الحموري . (2010) . 6) درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن . حسن أحمد الطعاني في كتابه . (2011) . 7) واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . محمد أمين ، حامد القضاة . (2011) . 8) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين . عباس الشريفي و أ.منال التنح .	تابع >>> التعرف على مستوى إدراك المديرين والمدراء لمفهوم التمكين وتحديد درجة الممارسة .
4)	التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت . أحمد إبراهيم و جمال محمد أبو الوفا و وبرجس فالح الهاجري .(2011)	بيان دور التمكين القيادي في تفعيل عملية صنع القرار .
5)	1) تمكين المعلمين وتأثيراته على سلوكيات الولاء التنظيمي في الوسط المدرسي . فاطمة عقيل الزرعوني . 2) علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة " عبد المحسن جودة وصفاء الشربيني و وائل زهرة .	التحقق من العلاقة بين تمكين المعلمين وبين كل من الالتزام التنظيمي والالتزام المهني
	التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي " دراسة مطبقة بمدارس منطقة	

جازان " . كمال عبد الوهاب أحمد و عاطف مسعد الحسيني . (2012).

الملحق الثاني: طلب تسهيل مهمة موجه لمجلس أبوظبي للتعليم، للسماح بتوزيع أداة البحث على مدارس مدينة العين

UAEU College of Education

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

التاريخ: 2014/06/2

الأستاذ الفاضل / سالم عبدالعزيز الكثيري
مدير ادارة مكتب العين التعليمي

المحترم

تحية طيبة، وبعد...

بداية يطيب لنا أن نتقدم لكم بأطيب تحياتنا متمنين لكم كل التوفيق والنجاح في الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية،

هذا وفي إطار التعاون بين مجلس أبوظبي للتعليم وكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، نود إفادتكم علماً

بأن الطالبة/ **امنه سالم حمد مسعود المرى** ، مسجلة في برنامج الماجستير تخصص" القيادة التربوية " وتقوم

بإعداد بحث بعنوان:

" مدى إدراك مفهوم الإدارة بالتمكين وممارسته لدى القيادات التربوية بمدارس مدينة العين "

من ضمن متطلبات الماجستير . لذا نرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.

هذا وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير .

منسق برنامج الماجستير
د. هالة الحويرص

Hala Elhowe

نسخة إلى:
-قسم أصول التربية

College of Education
Assistant Dean for Research and Graduate Studies
PO BOX 15551, Al Ain, UAE
T +971 3 713 6221 T +971 3 713 6249
www.cedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram/

كلية التربية
مساعد العميد لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
ص.ب 15551، العين، الإمارات العربية المتحدة
ت +971 3 713 6249 ف +971 3 713 6260
www.cedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram/

الملحق الثالث: رسالة موافقة مجلس أبوظبي على توزيع الاستبانة

مجلس أبوظبي للتعليم
Abu Dhabi Education Council
Education First التعليم أولاً

Date: 24th September 2014		التاريخ: 24 سبتمبر 2014
Ref:		الرقم:
To: Public Schools Principals,		**السادة/ مديري المدارس الحكومية**
To: Directors		**السادة/ مديري الإدارات المختلفة بالمجلس**
Subject: Letter of Permission		**الموضوع: تسهيل مهمة باحثين**
Dear Principals,		**تحية طيبة وبعد،،،**
The Abu Dhabi Education Council would like to express its gratitude for your generous efforts & sincere cooperation in serving our dear students.		يطيبُ لمجلس أبوظبي للتعليم أن يتوجه لكم بخالص الشكر والتقدير لجهودكم الكريمة والتعاون الصادق لخدمة أبنائنا الطلبة.
You are kindly requested to allow the researcher/ **Amna Salem Hamad Masoud Al Marri**, to complete her research on: **مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدراة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين**		ونود إعلامكم بموافقة مجلس أبو ظبي للتعليم على موضوع الدراسة التي ستجريها الباحثة/ **أمنة سالم حمد مسعود المري، بعنوان:** **مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدراة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين**
Please indicate your approval of this permission by facilitating her meetings with the sample groups at your respected schools.		لذا، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة ومساعدتها على إجراء الدراسة المشار إليها.
For further information: please contact **Mr Helmy Seada** on 02/6150140		للاستفسار: يرجى الاتصال بالسيد/ **حلمي سعدة** على الهاتف 02/6150140
Thank you for your cooperation.		شاكرين لكم حسن تعاونكم
Sincerely yours,		وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

محمد سالم محمد الظاهري
المدير التنفيذي لقطاع العمليات المدرسية

صندوق بريد:٣٦٠٠٥، أبوظبي - إ.ع.م، هاتف: ٠٠٠٠ ٦١٥ ٢ ٩٧١+، فاكس: ٠٦٠٢ ٦١٥ ٢ ٩٧١+، البريد الإلكتروني: info@adec.ac.ae
P.O.Box. 36005, Abu Dhabi - U.A.E., Tel: +971 2 615 0000, Fax: +971 2 615 0602, Email: info@adec.ac.ae

الملحق الرابع: الاستبانة النهائية باللغة العربية لاستطلاع آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات"





جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

برنامج الماجستير

تخصص القيادة التربوية

السادة /السيدات أعضاء الهيئة الإدارية الكرام

هذهالاستبانهجزءمندراسةتحتعنوان**" مدى إدراك القيادات التربوية لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين "** وتهدفإلىالتعرف على مدى إدراك القيادات التربوية بمدارس مدينة العين الحكوميةلثقافةالإدارة بالتمكين وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين.

والباحثة إذ تضع بين أيديكم هذه الاستبانة فإنها تقدر مساهمتكم الفعالة بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية لما له من أثر في الحصول على نتائج دقيقة ، علماً بأن تعبئة الاستبانة تستغرق 10 - 15 دقائق . كل ما يرد في الإجابات سيعامل بسرية تامة ، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أي معلومات تدل على شخصكم الكريم .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

لاقتراحاتكم وتساؤلاتكم يمكنكم التواصل مع الباحثة على البريد الالكتروني

930127044@uaeu.ac.ae أو على الرقم 056\3291233

الباحثة / آمنة سالم

القسم الأول :

معلومات عامة

1) الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2) المرحلة : حلقة أولى ☐ حلقة ثانية ☐ حلقة ثالثة ☐

حلقة مشتركة ☐

3) المسمى الوظيفي : مدير ☐ نائب مدير ☐

رئيس قسم مواد اللغة العربية ☐ رئيس قسم مواد اللغة الإنجليزية ☐

4) عدد سنوات الخبرة في الميدان التربوي : أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

5) المؤهل العلمي : دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐

6) التخصص : تربوي (يذكر) .....، غير تربوي (يُذكر) .....

القسم الثاني :

أولاً : يُرجى اختيار الاجابة التي تتناسب معك من حيث :

1) مدى أهمية المفاهيم التالية (في جهة اليمين) . 2) درجة ممارستك لهذه المفاهيم بمدرستك

الرقم	مدى أهمية التمكين					نص الفقرة	درجة الممارسة				
	مهم جداً	مهم	لا أدري	غير مهم	غير مهم أبداً		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
1						إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات .					
2						منح العاملين الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة .					
3						توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة للعاملين .					
4						منح الثقة في قدرات العاملين .					
5						تخويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين لأسباب محددة ولفترة محددة مما يسهل عملية التنفيذ .					
6						إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته .					
7						تحديد كيفية تنفيذ الوظائف بما ييسر على المعلم القيام بالرقابة الذاتية على أعماله .					
8						إشراك العاملين في تحديد الأهداف وفعاليات حل المشكلات ومعالجة المعلومات وتقويم الأداء .					
9						منح العاملين حرية تحديد مهام وقرارات العمل اليومية.					

الرقم	مدى أهمية التمكين					نص الفقرة	درجة الممارسة				
	مهم جداً	مهم	لا أدري	غير مهم	غير مهم أبداً		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
10						وضع جداول الأعمال وتوزيع المهام التي ترتبط بأعمال العاملين .					

ثانياً : يُرجى اختيار الإجابة التي تتناسب معك في الجانب الإداري : -

الرقم	مدى أهمية التمكين					نص الفقرة	درجة الممارسة				
	مهم جداً	مهم	لا أدري	غير مهم	غير مهم أبداً		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
1						تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلم ونوعيتها .					
2						تخويل المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة وإجراءات أدائه لأعماله					
3						إعطاء المعلم صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياته					
4						تصميم أهداف تدعم وتساند تقدُّم المعلم .					
5						إشعار المعلم بأنه قائد ومُمَكّن تمكيناً حقيقياً .					
6						تزويد المعلم بالمعلومات الدقيقة والحديثة في الوقت المناسب .					
7						توفير أنظمة العمل والأطر الإرشادية والتوجيهات الضرورية بما يساعد المعلم على تفهم كيفية أداء الأعمال .					
8						تعزيز الثقة المتبادلة القائمة على أخلاقيات العمل وقيمه الحاكمة بين الإدارة و المعلم .					
9						وجود نظام متكامل للمحاسبية والمساءلة يركز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.					
10						تزويد المعلم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه .					

الرقم	مدى أهمية التمكين					نص الفقرة	درجة الممارسة				
	مهم جداً	مهم	لا أدري	غير مهم	غير مهم أبداً		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
11						تيسير التفاعلات البشرية وإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية بين المعلمين .					
12						تطبيق أنظمة العمل ولوائحه بعدل وموضوعية على جميع المعلمين .					
13						اختيار المعلم الذي يميل إلى استخدام السلطة بشكل إيجابي .					
14						توفير كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة وتوزيعها بعدالة بين المعلمين بما يلبي احتياجاتهم العملية .					
15						اعتماد منهج الشفافية والوضوح والمصارحة بين الإدارة والعاملين .					
16						تجنب القيود البيروقراطية في إنجاز الأعمال .					
17						تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه لإعلامه بنقاط الضعف ليقوم بتقويمها ومراجعتها .					
18						إظهار الثقة العالية في أداء المعلم مما يشكل الدور الحاسم في نجاح النشاطات الإدارية المختلفة .					

ثالثاً : يُرجى اختيار الإجابة التي تتناسب معك في الجانب الفني : -

الرقم	مدى أهمية التمكين					نص الفقرة	درجة الممارسة				
	مهم جداً	مهم	لا أدري	غير مهم	غير مهم أبداً		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
1						إشراك المعلمين في بناء خطة مدرسية واضحة الرؤية والرسالة ومحددة الأهداف والبرامج .					
2						ترك حرية التصرف للمعلم في اختيار الطريقة التي يؤدي بها أعماله وتطويرها .					
3						الاعتراف بقدرات ومهارات وجهود المعلم وتقديرها ، وتقديم الحوافز المناسبة له .					
4						دعم استقلالية المعلم من خلال الحد من الرقابة الإدارية من جهة ، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين من جهة أخرى .					
5						تعميق شعور المعلمين بالقوة الممنوحة لهم بما يتيح لهم مزيداً من السيطرة والتحكم في أدائهم .					
6						تمكين المعلمين من إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوضيح وجهات نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها .					
7						تشجيع المعلم على الإبداع والتجديد لتطوير أساليب العمل .					
8						التحقق من امتلاك المعلمين للمعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم .					

الرقم	مدى أهمية التمكين					نص الفقرة	درجة الممارسة				
	مهم جداً	مهم	لا أدري	غير مهم	غير مهم أبداً		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
9						توظيف خبرات المعلمين وتجاربهم واستيعاب جهودهم لصالح العمل .					
10						تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي للمعلمين .					
11						وضع الخطط وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير أداء المعلمين وفق احتياجاتهم .					
12						تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل الفعالة .					
13						توفير بيئة عمل مناسبة يعمل فيها المعلمون بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق الأهداف .					
14						دعم روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين للقيام بالأعمال المسندة إليهم على أحسن وجه .					

انتهت الأسئلة

نشكر لكم مرة أخرى حسن تعاونكم

الباحثة / آمنة المري

الملحق الخامس: الاستبانة النهائية باللغة الإنجليزية لاستطلاع آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات"

United Arab Emirates University

College of Education

Master's program

Specialty Educational Leadership

Sirs / Madam svalued members of the administrative board

This questionnaire is part of a study entitled "Extent of Realizing the educational leaders to the management concept by empowerment and practicing it in Al Ain schools",and aims to identify the extent of realizing of educational leaderships in the government schools of Al Ain city to the management culture by empowerment and determine the degree of their practicing to the management by empowerment.

There searcher as put in your hands this questionnaire appreciates your effective contribution by answering the paragraphs questionnaire accurately and objectively because of its impact on access to accurate results. It should take no more than 10 – 15 minutes. All that is contained in the answers will be respected and treated confidentially. They will only be used for research purposes.

For your suggestions and questions, you can communicate with the researcher by email 930127044@uaeu.ae.ac or phone at 050 \ 3291233

Thank you for your cooperation.

Researcher / Amna Salem Al marry

Section I:

General information

1) Gender: **Female** ☐ **Male** ☐

2) Cycle: **Cycle 1** ☐ **Cycle 2** ☐

Cycle 3 ☐ **Common cycle** ☐

3) Job title: **Principal** ☐ **Vice Principal** ☐

Head of Department of Arabic ☐ **Head of Department of English** ☐

4) Years of Experience: **Less than 5 years** ☐

5 – 10 years ☐ **10 years and more** ☐

5) Qualification: **Diploma** ☐ **Bachelor** ☐

Master ☐ **Doctorate** ☐

6) Specialization: **educational (mention)** **.....**

Not in education (mention) **.....**

Section II:

First: Please choose the answer that suits you in terms of:

1) The importance of the following concepts (at right).

2) the degree of your practice these concepts in your school (at left).

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Give workers more power, responsibilities and authority of the decision-making and problem solving						1
					Giving workers the freedom and independence to perform the work in their own way without direct interference from administration.						2
					Provide all the resources and appropriate working environment for employees.						3
					concede confidence in the capabilities of workers.						4
					Authorize part of the powers to the workers for specific reasons and for a specified period which facilitates implementation process.						5

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Job redesign to include diverse activities on the job, along with the independence and freedom of the worker in control his job.						**6**
					Determine how to carry out the functions to facilitate the teacher to do self-censorship at his works.						**7**
					Involve employees in setting goals and activities of problem-solving and information processing and performance.						**8**
					Granting employees freedom to determine the functions and decisions of the daily work.						**9**
					Agenda-setting and the distribution of tasks that are related to the work of employees.						**10**

Second: please choose the answer that suits you in the administrative side:

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Determine the nature of decisions that can be shared with the teacher and it's quality.						1
					Authorize the teacher sufficient authority to make decisions and solve problems related to manner and procedures of the performance of his business.						2
					Provide the teacher authority commensurate with the size of his responsibilities.						3
					Design goals that support and backing teacher Progress.						4
					Make the teacher feel that he as leader and enabled to real enable.						5
					Supply the teacher accurate and modern information in the right time.						6

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Provide employment systems, guidance frameworks, and necessary directives would help the teacher to understand how business performance.						**7**
					Enhance mutual trust based on the work ethic and its values that ruling between the administration and the teacher.						**8**
					The existence of an integrated system of accounting and accountability focuses on results more than strict adherence to rules and regulations.						**9**
					Supply the teacher periodic reports on the level of his performance of the tasks and responsibilities entrusted to him.						**10**
					Facilitate human interactions and management of organizational conflicts effectively between teachers.						**11**

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Apply labor regulations and its Bylaws fairly and objectively on the all teachers.						12
					Choose a teacher who tends to use power in a positive way.						13
					Provide all the human and material resources required and distributed equitably among teachers to meet their Practical needs .						14
					Adopt the approach of transparency, clarity and openness between the administration and workers.						15
					Avoid bureaucratic constraints in doing business.						16
					Provide the teacher feedback on his performance to informing him the weaknesses to evaluate and review.						17
					Show high confidence in the performance of the teacher which constitutes critical role in the success of the various administrative activities.						18

Third: Please choose the answer that suits you in the technical side:

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Involve teachers in school plan developing, which is a clear vision and mission, and specified objectives and programs.						1
					Leave the discretion of the teacher to choose the way in which he works and development.						2
					Recognition the skills, capabilities, and the efforts of the teacher and appreciate it , and provide appropriate incentives to him.						3
					Support the independence of the teacher through the reduction of administrative oversight on the one hand, and promote self-censorship among workers on the other.						4

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant never	unimportant	Do not know	Important	Very important	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Deepen the sense of teachers of powerful that granted to them, which allowing them more control on their performance						5
					Empowering teachers to express their views and suggestions, and to clarify their perspectives on the work and activities they do						6
					Encourage the teacher to innovation to develop working methods.						7
					Verify of teachers possess the knowledge, skill, and experience needed to perform their assigned tasks.						8
					Employment of teachers expertise and experiences, and absorb their efforts in favor of work.						9
					Create sustainable professional development opportunities and self-learning for teachers						10

The degree of practice					Text of the paragraph	The importance of empowerment					No
Very high	high	Medium	weak	Very weak		Unimportant	unimportant	Do not	Importan	Very importan	
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
					Planning and design of necessary training programs to improve and develop the performance of teachers according to their needs.						11
					Encourage teamwork and forming effective work teams.						12
					Provide a suitable working environment in which teachers are working in harmony, cooperation and awareness to achieve the goals						13
					Support the spirit of responsibility and commitment of the teachers to do the work assigned to them best.						14

Ended questions

We thank you for your cooperation again

الملحق السادس: الاستبانة الأولية باللغة العربية لاستطلاع آراء القيادات التربوية حول مدى إدراكهم لثقافة الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات"



جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

برنامج الماجستير

تخصص القيادة التربوية

مسودة استبانة دراسة :

الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس مدينة العين بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة

اسم الطالبة : آمنة سالم حمد المري

الرقم الجامعي : 930127044

إشراف الدكتور : علي الكعبي

القسم الأول :

1) الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

2) المسمى الوظيفي : مدير ( ) نائب مدير ( ) رئيس قسم مواد اللغة العربية (

3) عدد سنوات الخبرة : أقل من خمس سنوات ( ) 5 - 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات (

4) المؤهل العلمي : بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

القسم الثاني :

السؤال الأول : ما مستوى إدراك مديري مدارس مدينة العين الحكومية ونائبيهم ورؤساء أقسام اللغة العربية لمفهوم (تمكين العاملين) ؟

الرقم	المفهوم	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لهم ، والثقة المطلقة في قدراتهم .			
2	تخويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين لأسباب محددة ولفترة محددة مما يسهل عملية التنفيذ .			
3	إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله .			
4	إشراك العاملين في تحديد الأهداف وفعاليات حل المشكلات ومعالجة المعلومات وتقويم الأداء، ووضع جداول الأعمال وتوزيع المهام التي ترتبط بأعمالهم .			
5	منح العاملين حرية تحديد مهام وقرارات العمل اليومية .			

السؤال الثاني : ما درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين الحكومية ونائبيهم ورؤساء أقسام اللغة العربية للإدارة بالتمكين ؟

المجال	الرقم	نص الفقرة	عالية	متوسطة	منخفضة
ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	1	تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلم ونوعيتها .			
	2	تخويل المعلم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بطريقة وإجراءات أدائه لأعماله .			
	3	إعطاء المعلم صلاحيات تتناسب وحجم مسؤولياته .			
	4	تصميم أهداف تدعم وتساند تقدُّم المعلم .			
	5	إشعار المعلم بأنه قائد ومُمَكّن تمكيناً حقيقياً			
	6	تزويد المعلم بالمعلومات الدقيقة والحديثة في الوقت المناسب .			
	7	توفير أنظمة العمل والأطر الإرشادية والتوجيهات الضرورية بما يساعد المعلم على تفهم كيفية أداء الأعمال .			
	8	تعزيز الثقة المتبادلة القائمة على أخلاقيات العمل وقيمه الحاكمة بين الإدارة و المعلم .			
	9	وجود نظام متكامل للمحاسبية والمساءلة يركز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.			
	10	تزويد المعلم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه .			
	11	تيسير التفاعلات البشرية وإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية بين المعلمين .			
	12	تطبيق أنظمة العمل ولوائحه بعدل وموضوعية على جميع المعلمين .			
	13	اختيار المعلم الذي يميل إلى استخدام السلطة بشكل إيجابي .			
	14	توفير كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة وتوزيعها بعدالة بين المعلمين بما يلبي احتياجاتهم العملية .			

المجال	الرقم	نص الفقرة	عالية	متوسطة	منخفضة
ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري	15	اعتماد منهج الإدارة على الشفافية والوضوح والمصارحة بين الإدارة والعاملين .			
	16	تجنب القيود البيروقراطية في إنجاز الأعمال .			
	17	تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه لإعلامه بنقاط الضعف ليقوم بتقويمها ومراجعتها .			
	18	إظهار الثقة العالية في أداء المعلم مما يشكل الدور الحاسم في نجاح النشاطات الإدارية المختلفة .			

المجال	الرقم	نص الفقرة	عالية	متوسطة	منخفضة
ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الفني	1	إشراك المعلمين في بناء خطة مدرسية واضحة الرؤية والرسالة ومحددة الأهداف والبرامج			
	2	ترك حرية التصرف للمعلم في اختيار الطريقة التي يؤدي بها أعماله وتطويرها .			
	3	الاعتراف بقدرات ومهارات وجهود المعلم وتقديرها ، وتقديم الحوافز المناسبة له.			
	4	دعم استقلالية المعلم من خلال الحد من الرقابة الإدارية من جهة ، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين من جهة أخرى .			
	5	تعميق شعور المعلمين بالقوة الممنوحة لهم بما يتيح لهم مزيداً من السيطرة والتحكم في أدائهم .			
	6	تمكين المعلمين من إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوضيح وجهات نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها .			
	7	تشجيع المعلم على الإبداع والتجديد لتطوير أساليب العمل .			
	8	التحقق من امتلاك المعلمين للمعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم .			
	9	توظيف خبرات المعلمين وتجاربهم واستيعاب جهودهم لصالح العمل .			
	10	تهيئة فرص التنمية المهنية المستدامة والتعلم الذاتي المعلمين .			
	11	وضح الخطط وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير أداء المعلمين وفق احتياجاتهم .			
	12	سيادة أسلوب العمل الجماعي وتشكيلات فرق العمل الفعالة .			
	13	توفير بيئة عمل مناسبة يعمل فيها المعلمون بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق الأهداف .			
	14	دعم روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين للقيام بالأعمال المسندة إليهم على أحسن وجه .			