العدد 11 مجلة دراسات في الإنسانيات والعلوم التربوية آب 2025
No. 11 Journal of Studies in Humanities and Educational Sciences August 2025
Print ISSN 3006-3256 Online ISSN 3006-3264

واقع التمكين الاداري لمديرات المدارس في محافظة نينوى وعلاقته بالثقافة التنظيمية

م.د تغريد محمد داؤد الحمداني
مديـريــة تربـية نيـنوى / ممثلية دهوك /ثانوية الموصل للبنات المطورة
07730061422

ملخص البحث:
هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الاداري والثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمة اهداف الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (80) مديرة للمدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية ورياض الاطفال، ولتحقيق اهداف البحث بنت الباحثة مقياس التمكين الاداري المكون من (38) فقرة ومقياس الثقافة التنظيمية المكون من (44) فقرة، واتسمت بالصدق والثبات اذ بلغ معامل الثبات للاداتين على التوالي (0,84-0,80)، وقد استخدمت الباحثة الحقيبة الاحصائية (spss) لتحليل النتائج وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها: تمتع عينة البحث بالتمكين الاداري و الثقافة التنظيمية، كما اثبتت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية طردية بينهما.
الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، الثقافة التنظيمية ، المديرات، المدارس.

The reality of administrative empowerment of school principals in Nineveh Governorate and its relationship to organizational culture

Dr. Tweet by Mohammed Daoud Al-Hamdani
Nineveh Education Directorate

Abstract
The study aimed to know the relationship between administrative empowerment and organizational culture among school principals. The researcher used the descriptive correlational approach to suit the study objectives. The study sample amounted to (80) principals of elementary, middle, preparatory schools and kindergartens. To achieve the research objectives, the researcher built the administrative empowerment scale consisting of (38) paragraphs and the organizational culture scale consisting of (44) paragraphs. It was characterized by With honesty and reliability, the reliability coefficient of the two tools reached (0.84-0.80), respectively. The researcher used the statistical package (SPSS) to analyze the results, and the study reached a number of results, the most important of which are: the research sample enjoyed administrative empowerment and organizational culture, and the study also proved that there is a direct correlation between them.
Keywords: Administrative empowerment, organizational culture, female principals, schools.

المقدمة

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في التنمية الشاملة للدول، ولذلك يجب الاهتمام بالموظفين في جميع القطاعات التي تعتمد على الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبتمكينهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، وإعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لتسير أمور العمل بأسرع وقت وأقل تكلفة، و لذا ظهر الكثير من الأفكار الإدارية الحديثة في الألفية الجديدة، وكلها تسعى إلى الوصول للتميز الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية؛ مما أدى إلى تبني المؤسسات أساليب إدارية حديثة قادرة على استيعاب التحديات ذاتياً عن طريق استثمار الثروة الحقيقة العنصر البشري وتمكينه، بالاعتماد على مهارات العاملين وأفكارهم في الصفوف الأمامية. (ربيع، 2006: 58)

وفي هذا السياق ذكر فلاق و نافلة (2011) أنه في ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع ؛ لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. (فلاق ونافلة، 2011: 8)

وترى الباحثة ان التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، وإدارة الأزمات. ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، فالموظف لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ، ثم يأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية، وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز. (مهيرات، 2010: ١٧)

وقد ذكر هاردي وليبا أنه منذ عام (١٩٩٠) تزايدت المقالات التي تناولت موضوع التمكين، فتمكين العاملين أصبح الاتجاه الحديث في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى للمنشأة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة ، مما يتطلب تمكين العاملين من المواقف والتصرف مباشرة وبفاعلية في ما يتعلق بالأنشطة ، أو في ما يتعلق بمواجهة المواقف الجديدة التي تعكس مخاطر أو فرصاً حيوية للمنشأة. (Hardy and Leiba, 2003, 451-483)

ومما لا شك فيه أن ذلك يعتبر انتقالاً جذرياً من نظرية تفويض السلطة إلى نظرية التمكين التي ترتبط باتساع نطاق المهام والصلاحيات، ويعتمد ذلك على وضع معالم واضحة الحدود لتصرفات العاملين ومشاركتهم في المعلومات لتمكينهم من التصرف السريع، حيث يؤدي ذلك دوراً هاماً في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وفي تحسين النظم، والرضا بالخطوط الإنتاجية الأولى . (عرفة، ٢٠٠٢ : ٢٢٠)

ومن خلال التمكين الإداري تقوم المديرة بدورها الرائد انطلاقاً من ترسيخ روح المسؤولية لديها، وتمكينها للمعلمات من خلال تنمية الثقافة، و التمكين الإداري يهدف إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية والتنمية المهنية للعاملين بالتعاون مع القائد باعتباره موجها ومساعداً ومدربا سعياً نحو تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة بالمؤسسة، ولقد أكدت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم على أن مديرة المدرسة هي المسؤولة. (ابو الوفا، 2000: 74)

وتعبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي الإرث الحضاري المتراكم المتفق مع الفطرة الإنسانية، والتي تصبغ الأفراد بالسلوكيات ليعيشوا معاً في جماعات، وتحدد تصرفاتهم، وأعمالهم في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وتعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي والإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته. (بوحمد، 2008: 27)

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط بنا، ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر بطريقة أو بأخرى على ثقافته التنظيمية فعلى سبيل المثال، المدير المتعلم المؤمن بأهمية متابعة التطورات يعمل على رفد مؤسسته بها. (المرسي، 2006: 333)

ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، وقد استخدم هذا المصطلح مظلة يندرج تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم الأخلاقية، والتكنولوجية وتأثيراتها، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية مستقلا في السبعينات، وبداية الثمانينات، إذ ظهر في السبعينات والثمانينات عدد من النظريات التي تبنت هذا المفهوم، فظهرت نظرية الثقافة التنظيمية (Deal & Kennedy,1982)، وفحواها أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب السلبية والسلوكيات الظاهرة للمنظمة،

ومن القيم والافتراضات الأساسية، التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتها الخارجية. (ملحم، 2003: 410)

ويرى عبد اللطيف وجودة (2010) أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، وبالأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

(عبداللطيف وجودة، 2010: 132)

وترى الحريري (2008) أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية، القائمة في المدارس تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات، إذ تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجهات تحرك تصرفاتهم وسلوكهم في المواقف اليومية. (الحريري، 2008: 65)

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة. وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهوناً بنجاح مديرها. (البدري، 2002: 65)

فالمدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقا لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة. (زايد، 2011: 69)

وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمع اليوم وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة واعية يقوم عليها إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة قائد تربوي، يسهم بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي تديرها. (الرشايدة، 2008: 287)

مشكلة البحث:

رغم أهمية موضوع التمكين الإداري وارتباطه بالعديد من المتغيرات والعوامل التنظيمية والشخصية في المدارس، إلا أنه لم ينل نصيبه الكافي من الدراسات، كما أن التمكين الإداري من الموضوعات التي تتم دراستها كمتغير مستقل أحياناً، و كمتغير تابع أحياناً أخرى، ورغم تشابه بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، إلا أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات ومتطلبات التطبيق، وطرق القياس والعوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين هذا إلى جانب ما يخص المشكلات التي تحد من عملية تطبيق التمكين في المؤسسات التعليمية، كما ان أهمية موضوع الثقافة المدرسية في قطاع التربية العراقية تبدت اهمية دراسة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية، وعلاقتها بالممارسات الإدارية التي تقوم بها مديرة المدرسة، حيث تختلف الممارسات الإدارية لمديرات المدارس باختلاف ثقافة المديرات والبيئة المدرسية، ويعتقد أنه بالقدر الذي يمتلك مديرات المدارس ثقافة تنظيمية، فإن ممارساتهم وأفعالهم داخل المدرسة سوف تتحسن وتترك أثراً إيجابياً على المدرسة والعاملين فيها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الاتي: (ما واقع التمكين الاداري لمديرات المدارس في محافظة نينوى وعلاقته بالثقافة التنظيمية؟)

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافات من الناحية النظرية والتطبيقية كالآتي:

الأهمية النظرية :

نظراً لحداثة الموضوعات وقلة الكتابات العربية حول التمكين في المؤسسات التعليمية العراقية وما ترتب علي ذلك من قلة المعلومات حول واقع التمكين لمديرات المدارس وعلاقته بالثقافة التنظيمية بهذه المدارس ، جاءت الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء أدبيات الموضوع، بالإضافة لما سيضيفه هذا البحث في المساهمة المعرفية بالموضوع ، وإضافة نوعية جديدة للدراسات الإدارية، وخاصة في العلاقة بمتغير الثقافة التنظيمية، مما قد يفتح الطريق أمام الباحثين للمزيد من نوعية هذه الدراسات في المستقبل، كما يتزامن إجراء هذه الدراسة مع اتجاه وزرة التربية إلى تطوير القيادات، وتبني مداخل إدارية حديثة تعتمد على التمكين والتنمية المهنية.

الأهمية التطبيقية:

يتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في :

1- إفادة كل من وزارة التربية ومديريات التربية التابعة لها وخصوصاً في مجال الإدارة التربوية، وواضعي السياسات التعليمية من خلال نتائج الدراسة من أجل تشخيص واقع التمكين الإداري، وعلاقته بالثقافة التنظيمية، من أجل الوصول إلى معرفة جوانب القوة والضعف لتحقق جوانب التمكين الإداري من قبل الإدارة التعليمية.
2- يساهم هذا البحث في تحديد معايير ومؤشرات لدور المديرة في تحقيق الثقافة التنظيمية، ومن ثم الاستفادة من المؤشرات التي تدل على تحقيقها.
3- تمد هذه الدراسة مشرفي الإدارة المدرسية والمشرفات بمعلومات حول واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس بما يسهم في تهيئة الظروف المناسبة لتؤدي مديرات المدارس دورهن في قيادة ودعم التحولات المنشودة في النموذج التربوي والأداء المدرسي المتميز.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على:
1- مستوى التمكين الاداري لدى مديرات المدارس.
2- مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس.
3- علاقة ارتباط التمكين الاداري مع الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على التعرف على دور مديرات المدارس في تحقيق التمكين الاداري و الثقافة التنظيمية.
- **الحدود المكانية:** المدارس الابتدائية والمتوسطة ورياض الاطفال بمدينة الموصل مركز محافظة نينوى.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023-2024.
- **الحدود البشرية**: تشمل الدراسة جميع مديرات المدارس بمدينة الموصل مركز محافظة نينوى.

مصطلحات البحث

اولاً: التمكين الاداري:

عرفه الرشودي (٢٠٠٩) بأنه : "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، ومعارفهم وزيادة مهاراته ، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة ". (الرشودي، 2009: 10)

وتعرفها الباحثة اجرائياً: بانها عملية منح مديرات المدارس بمدينة الموصل الصلاحيات اللازمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ومشاركتهن فريق العمل وإكسابهن سلوك الثقافة التنظيمية.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

عرفها ميشن و فنجلينو (2005) بانها: مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة. (Meshane & Von Glinowm,2005:36)

وتعرفها الباحثة اجرائياً: بانها الدرجة التي تحصل عليها مديرة المدرسة في أداة قياس مستوى الثقافة التنظيمية، المُعد من قبل الباحثة.

دراسات سابقة:

1- **دراسة الطعاني (٢٠١١):** هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، تكون مجتمع الدراسة من (٢٥٥) مديراً ومديرة ، و تكونت عينة الدراسة من (١٦٦) مديراً ومديرة، وقد استخدمت كأداة دراسة استبانة تكونت من (٢٦) فقرة، تناولت خمسة أبعاد للتمكين الإداري هي: (تنمية السلوك الإبداعي، وتفويض السلطة ومحاكاة أو تقليد السلوك والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي)، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: حصول جميع أبعاد التمكين الإداري على متوسطات مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي. وأظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (١١) سنة فأكثر.

2- **دراسة عبد اللطيف وجودة (2010):** هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت (226) استبانة على أعضاء هيئة التدريس، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين : من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى (83.2%). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

منهجية البحث وإجراءاته

اولاً- منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية الملائمة وطبيعة البحث الحالي، اذ في هذا الصدد يعرف مبارك المنهج الوصفي انه ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى اسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. (عزيز، 2023: 191)

أما اسلوب الدراسات الارتباطية فهي تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر وذلك لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات ومن ثم التعبير عنها بصورة رقمية. (علام، 2005:274)

ثانياً- مجتمع البحث وعينته: يتألف مجتمع البحث الحالي من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية ورياض الاطفال بمدينة الموصل. وتم اختيار عينة عشوائية تألفت من (80) مديرةً بالطريقة العشوائية تابعة للمديرية العامة لتربية محافظة نينوى.

ثالثاً: أداتا البحث:

من أجل قياس متغيري البحث الحالي (مقياس التمكين الاداري، ومقياس الثقافة التنظيمية) لدى مديرات المدارس، ونظراً لعدم وجود مقياس مناسب لقياس التمكين الاداري والثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس، فقد تطلب من الباحثة بناء هذان المقياسان، وبعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات والمقاييس ذات، اعتمدت الباحثة في بناء الفقرات و صياغتها على أسلوب (ليكرت) الثلاثي البدائل، وهي شبيهة بأسلوب الاختيار من متعدد، إذ يقدم للمستجيب فقرات ويطلب منه تحديد أجابته باختيار بديل واحد من بين عدة بدائل لها أوزان مختلفة. (موسى،1981: 21)

لذا قامت الباحثة ببناء مقياسي البحث والوصف الآتي يبين ذلك:

الأداة الأولى: مقياس التمكين الاداري:

في ضوء اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت في موضوع التمكين الاداري وتحديد تعريف اجرائي لمفهوم التمكين الاداري صاغت الباحثة (48) فقرة بصياغتها الاولية، علما أن بدائل المقياس خماسية (دائما، ، احيانا، نادرا) وبالأوزان (1,2,3).

الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الاداري

1- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري عرضت فقرات المقياس بصورته الأولية والبالغة (40) فقرة على مجموعة من الخبراء ملحق رقم (1) لبيان مدى صلاحية كل فقرة من الفقرات لقياس التمكين الاداري الذي وضعت لقياسه وبيان ما اذا كانت تحتاج إلى تعديل وما هو التعديل الملائم، وقد اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (80%) فاكثر لقبول الفقرات ، ويرى بلوم بأن نسبة اتفاق المحكمين عندما تصل درجتها إلى (75%) فأكثر تعد نسبة معقولة يمكن أن تشعر الباحث بالاطمئنان إلى صدق الأداة ظاهريا وصلاحيتها للتطبيق (بلوم واخرون ، 1983 : 127) وقد تم قبول جميع الفقرات ما عدا الفقرات (13-28) وبذلك اصبح المقياس بصيغته الاولية مكون من (38) فقرة.

2- **القوة التميزية لفقرات مقياس التمكين الاداري:** من أجل الحصول على البيانات التي يتم من خلالها تحليل الفقرات المعرفة قوتها التمييزية بهدف وضع المقياس بشكله النهائي، قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة تكونت من (80) مديرة غير عينة الدراسة الاصلية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع الاستمارات من افراد العينة وتصحيحها للحصول على الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة تم ترتيب الاستمارات تنازليا من أعلى درجة الى ادنى درجة وتم اخذ (50%) من الاستمارات التي تمثل الدرجات العليا و (50%) من الاستمارات التي تمثل الدرجات الدنيا الخاضعة للتحليل الاحصائي والبالغة (80) استمارة وبذلك ضمت كل مجموعة على (40) استمارة، ومن ثم قامت الباحثة بتطبيق الاختبار الثاني (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة وكانت القيمة الثانية المحسوبة هي المؤشر التمييز للفقرات من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية التي تبلغ (1,991) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (78) وقد تبين من خلال النتائج قبول جميع الفقرات لانها مميزة.

3- **علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:** قامت الباحثة بإيجاد علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لعينة التمييز والبالغة (90) مديرة باستعمال الاختبار التائي لمعامل ارتباط بيرسون، ظهرت أن جميع قيم التائية لمعاملات الارتباط دالة معنوياً عند مستوى (0.5) ودرجة حرية (78) اذ تتراوح القيم التائية بين(3,745-17,785) أي أن القيمة التائية المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة التائية الجدولية لمعامل الارتباط الجدولية البالغة (1,991) وقد تبين من خلال النتائج قبول جميع الفقرات.

4- **ثبات المقياس:** يعد الثبات من الخصائص السيكومترية المهمة في بناء الاختبارات والمقاييس، ويعني هذا ان يعطي المقياس نتائج متطابقة أو متقاربة على أقل تقدير للفرد نفسه فيما لو اعيد تطبيقه مرات عده أي إن الوصف المعطى لايكون نتاج الصدفة (الطريري، 2014: 169) ، واعتمدت الباحثة طريقة **طريقة الفا كرو نباخ**: وهي من الطرائق التي قدمها كرو نباخ، والتي تمتاز بتناسقها وإمكانية

الوثوق بنتائجها لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياس عندما لا يتم التصحيح بشكل ثنائي (النبهان،2004: 248) وبموجب هذه الطريقة تم سحب عينة البناء بالكامل والبالغة (80) مديرة، وتطبيق معادلة الفا كرو نباخ، إذ بلغت قيمة الثبات باستعمال طريقة الفا كرو نباخ (0,842) وتعد هذه القيمة عالية ومؤشراً جيداً للثبات.

5- **وصف مقياس التمكين الاداري بصورته النهائية:** بعد استخراج الباحثة للخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الاداري أصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (38) فقرة وفق تدرج ثلاثي لاختبار الإجابة، اذ بلغ أعلى درجة على المقياس (114) في حين أدنى درجة تبلغ (38) كما أن المتوسط الفرضي للمقياس بلغ (76).

الأداة الثانية: مقياس الثقافة التنظيمية:

1- **الصدق الظاهري:** ومن أجل التحقق من صدق الأداة ظاهريا عرضت الباحثة الثقافة التنظيمية على المتخصصين في مجال العلوم التربوية والنفسية وطلب منهم التحقق في مدى صلاحية فقرات المقياس البالغة عددها (44) فقرة وذلك من حيث ملاءمة فقرات المقياس لعينة البحث وإجراء التعديلات على فقرات المقياس أو حذف الفقرات غير المناسبة ، وقد أبدى الخبراء أراءهم وتوصياتهم واعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (80%) فأكثر لقبول الفقرات وتم قبول جميع الفقرات.

2- **القوة التمييزية لمقياس الثقافة التنظيمية** الهدف من هذا الاجراء هو تحليل فقرات الاختبار على عينة التحليل الإحصائي البالغة (80) مديرة إذ قامت الباحثة بحساب الدرجة الكلية لكل استمارة على حدة بعد عملية التصحيح، ثم ترتيب الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة ترتيب تنازلي من الأعلى إلى الأدنى، واختيرت نسبة (50%) من الاستمارات التي حصلت على اعلى الدرجات وايضاً نسبة (50%) من الاستمارات التي حصلت على أدنى الدرجات ، وفي ضوء هذا الاجراء فقد بلغ عدد الاستمارات في كل مجموعة من المجموعتين (40) استمارة ، وتم تحديد العينتين العليا والدنيا لمعرفة أهمية الفروق بين المجموعتين لكل فقرة في المقياس تم تطبيق المعادلة، وتم الحساب كمؤشر لتمييز كل فقرة من فقرات المقياس وذلك بمقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,991) عند مستوى دلاله (0.05) ودرجة الحرية (78) إذ أظهرت النتائج أن جميع الفقرات مميزة.

3- **أسلوب الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط):** استخدمت الباحثة المحك الداخلي المتمثل بالدرجة الكلية للمقياس لاستخراج صدق البناء (العاملي) ولتحقيق ذلك تم توزيع الاستبيان بعد عرضه على السادة الخبراء على عينة البناء وعددها (80) استمارة ، فقد احتسبت قيم معامل الارتباط بين درجة الفقرة مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) ولغرض التعرف على دلالة قيم معامل الارتباط تبين أن الباحث استخدم اختبار(ت) لمعامل الارتباط وتبين ان قيمة (ت) لمعامل الارتباط البسيط المحسوبة أكبر من قيم (ت) الجدولية البالغة (1,991) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (78) وقد تبين ان جميع الفقرات دالة احصائياً لأن قيمة (ت) المحسوبة لها اكبر من قيمة (ت) الجدولية.

4- **ثبات الاختبار:** اعتمدت الباحثة طريقة الفا كرو نباخ: ولحساب ثبات المقياس بطريقة الفا كرو نباخ تم تصحيح درجات المقياس للعينة البالغ عددها (80) مديرة حيث بلغ معامل الثبات (0,80) وهو مؤشر جيداً على ثبات المقياس وبذلك فقد أصبح المقياس جاهز للتطبيق.

5- **وصف مقياس بصيغته النهائية:** بعد التحقق من الخصائص القياسية المتمثلة بمؤشرات التحليل الاحصائي واستخراج الصدق والثبات للاختبار أصبح المقياس بصيغته النهائية مكون من (44) فقرة ويقابل كل فقرة ثلاث بدائل وكانت أعلى درجة (132) في جدول الخصائص وأدنى درجة (44)، والوسط الفرضي (88) وبذلك أصبح الاختبار جاهزاً للتطبيق على عينة البحث.

رابعاً- التطبيق النهائي لأدوات البحث

بعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات وتمييز فقرات أداتي البحث، وتحقيقاً لأهداف البحث طبق المقياسين بصيغتهما النهائية على عينة البحث الأساسية البالغة (80) مديرة، وذلك من خلال إعطاء المستجيب اداتي البحث دفعة واحدة وتوضيح التعليمات الخاصة بطريقة الإجابة عليها مع التأكيد على ضرورة الإجابة على كل فقرة بما يتناسب مع المستجيب فضلا عن صدق وسرية الإجابة وأنها تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وقد امتدت مدة التطبيق النهائي من (2024/4/14) إلى (2024/4/29).

سادساً- الوسائل الإحصائية: (الاختبار التائي (T- test) لعينتين مستقلتين، معامل ارتباط بيرسون، الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط، النسبة المئوية، معادلة الفا – كرونباخ ، الاختبار التائي لعينة واحدة)

عرض النتائج ومناقشتها:

1- عرض ومناقشة الهدف الأول: التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى مديرات المدارس بمدينة الموصل.

لغرض التعرف على المستوى العام التمكين الاداري لدى مديرات المدارس، وبعد تطبيق المقياس بصيغه النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (80) مديرة، وبعد تحليل استجابات افراد العينة، فقد تبين ان المتوسط الحسابي المحقق قد بلغ (92.115) بانحراف معياري (9.127) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي البالغ (76) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة One sample T-test، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)/ نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى التمكين الوظيفي لعينة البحث الاساسية

العدد	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية	
80	92.115	76	9.127	22.147	1,990 (79) (0,05)	يوجد فرق دال

من خلال الجدول (1) أظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة (22.147) أكبر من القيمة التائية الجدولية (1,990) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (79)، وهذا يعني وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي المحقق.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة العالية للتمكين الاداري الى اهتمام مديرات المدارس وتركيزهن على القوانين المدرسية دفع إلى اعتبارها أشبه بالعادات والتقاليد من حيث ملاحظة دوام الكادر وضبط حضورهم وانصرافهم، والقدوم المبكر لمديرات المدارس إلى المدرسة، ومغادرته بعد مغادرة الكادر، وتطبيق الإجراءات الرسمية في المعاملات المدرسية، كذلك الاستعانة بعدد من الكادر في حل المشكلات المدرسية، ويسعى للعمل بروح الفريق الواحد من حيث اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة وشؤون المدرسة، وتحاول أن تجعل الكادر جسوراً للتواصل بين المدرسة وبين محيطها والمجتمع المحلي.

2- 2-عرض ومناقشة الهدف الثاني: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمدينة الموصل.

لغرض التعرف على المستوى العام التمكين الاداري لدى مديرات المدارس، وبعد تطبيق المقياس بصيغه النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (80) مديرة، وبعد تحليل استجابات افراد العينة، فقد تبين ان المتوسط الحسابي المحقق قد بلغ (113.875) بانحراف معياري (11.124) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي البالغ (88) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة One sample T-test، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)/ نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية لعينة البحث الاساسية

العدد	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية	
80	113.875	88	11.124	24.921	1,990 (79) (0,05)	يوجد فرق دال

من خلال الجدول (1) أظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة (24.921) أكبر من القيمة التائية الجدولية (1,990) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (79)، وهذا يعني وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي المحقق.

وتفسر الباحثة الدرجة العالية للثقافة التنظيمية، ربما إلى ملاحظة الكادر لمديرة المدرسة في الاهتمام الكبير التي تبديه تجاه المناسبات الوطنية والدينية، وتأكيدها على الكادر في بدء حصصهم بها والحديث مع الطلبة عنها، وهذا ما تؤكده وزارة التربية في تعميماتها المدرسية لتعميق القيم الوطنية والدينية لدى الطلبة.

و يمكن عزوها أيضاً إلى طبيعة الثقافة المجتمعية التي تتمثل في سلوك المديرات من حيث مراعاة العادات والقيم، وكذلك القوانين والإجراءات التي تنظم العمل المدرسي، فمديرة المدرسة تحاول قدر الإمكان أن ألا تجعل هناك اختلافات بين ثقافة المجتمع والمكونات التنظيمية، ومن هنا فهي تشرك الكادر في عمليات التخطيط والتنظيم المدرسي، لأن ذلك يقوي العمل الجماعي ويكسب المدرسة هوية تنظيمية خاصة بها، وكذلك يعزز مشاعر الانتماء لدى الكادر.

3- عرض ومناقشة الهدف الثالث: التعرف على العلاقة علاقة ارتباط التمكين الاداري والثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس

الجدول (3)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لعينة البحث بين التمكين الاداري والثقافة التنظيمية

المعالم الإحصائية / المقياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ر) المحتسبة	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية
الولاء التنظيمي	80	92.115	9.127	0.438	4.303	1,991
الاداء الوظيفي		113.875	11.124			

يتبين من الجدول (3) أن قيمة (ت) لمعامل الارتباط بلغت (4.303) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1,991) مما يدل على وجود ارتباط إيجابي طردي بين التمكين الاداري والثقافة التنظيمية عند نسبة خطأ (0,05) أي كلما ارتفعت قيمة متغير التمكين الاداري ارتفعت قيمة متغير الثقافة التنظيمية.
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن ممارسة الإدارة بالتمكين قد تنعكس إيجابياً على مستوى الثقافة التنظيمية.
2- تدرك المديرة التي تمارس هذا النوع من الإدارة أهمية الثقافة التنظيمية وضرورته للعملية الإدارية التربوية.
3- دور المديرة بوصفه قائداً تربوياً لابد أن تترك أثر في مجالات العمل التربوي.

الاستنتاجات:

بعد تحليل النتائج التي توصلت إلى الباحثة ومناقشتها استنتجت ما يلي:

1- لقد أظهرت نتائج البحث الحالي بأن مديرات المدارس بصورة عامة يتمتعون بمستوى عال من التمكين الاداري والثقافة التنظيمية.
2- هناك علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الاداري والثقافة التنظيمية، إذ المتغيران يعززان بعضهما.

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي :

1- ضرورة تعزيز الممارسات التي تقوم بها الإدارة العامة للتربية للبنات للمحافظة على درجة تمكين المديرات والتي كانت بدرجة كبيرة.
2- الاهتمام بتمكين مديرات المدارس من أجل تحقيق الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
3- ضرورة العمل على تمكين المديرات - وخاصة المستجدات - لتحفيزهن على تحقيق الثقافة التنظيمية بالمدرسة.
4- التأكيد على أهمية التمكين الإداري لمديرة المدرسة بمجال المشاركة في صناعة واتخاذ القرار، وتفويض السلطة والصلاحيات .
5- إتاحة الفرصة للمديرة للتصرف بحرية فيما يتعلق بممارسة الأعمال الإدارية ، والتدريب على مهارة تفويض الصلاحيات من خلال المشرفة الادارية.

المقترحات:

1- واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتحفيز للمعلمات في المدارس المتوسطة بمدينة الموصل .
2- بناء نموذج سببي للعلاقات الارتباطية بين عدد من المتغيرات التنظيمية والتمكين الإداري.
3- القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية ، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

المصادر:

1. أبو الوفا، جمال. (2000): **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. البدري، طارق. (2002): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر، عمان، الأردن.
3. بو حمد، خالد. (2008): تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
4. الحريري، رافدة. (2008): **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
5. ربيع، هادي مشعان. (2006): **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الرشايدة، محمد. (2008): **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
7. الرشودي، خالد سليمان. (٢٠٠٩): مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، **(رسالة ماجستير غير منشورة)** ، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
8. زايد، محمد. (2011): واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم،**(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
9. الطعاني، حسن. (٢٠١١): درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، **المجلة التربوية** ،م(25)، ع(95).

10. عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة، محفوظ. (2010): دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة جامعة دمشق**، ع(26)، م(2).

11. عرفة، سمية و أحمد شلبي (٢٠٠٢): **العولمة ونظرية ضحر العربية ـ نظرية دحر الفراغ ـ كيف تتغلب علي الفراغ الاداري وترقي بالجودة والانتاجية في عصر المعلوماتية (العولمة)؟**، مؤسسة طنطا للنشر والتوزيع، مصر.

12. عزيز، تمار محمد.(2023) :الشفقة بالذات وعلاقتها بالمرونة النفسيه لدى المرشدات التربويات في المدارس الإعدادية. **مجله ابحاث كليه التربية الأساسية**، المجلد 19، العدد3 ،2023، جامعه الموصل.

13. علام، صلاح الدين محمود. (2005): **ال الاحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارا مترية واللابارامترية)**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

14. فلاق، محمد و نافله قدور. (٢٠١١): الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، **بحث مقدم إلى الملتقى الدولي المقام في جامعة سعد دحلب ـ البليدة كلية العلوم الاقتصادية**. خلال الفترة ١٩-١٨ مايو .

15. المرسي، جمال. (2006): **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

16. ملحم، أحمد. (2003): الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن،**(أطروحة دكتورا غير منشورة)**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

17. المهيرات ، عماد علي. (٢٠١٠): **أثر التمكين على فاعلية المنظمة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

18. موسى، عبد الله عبد الحي. (١٩٨١): **بحوث في علم النفس التربوي**، مكتبة الخانجي، القاهرة.

19. Hardy & Leiba, S, (2003): "The Power Behind Empowerment : **Implication for research and Practise**", Human Relation, (4).51, PP.451-483

20. McShane, S. & Von Glinow, M. (2005). **Organizational behavior Emerging realities for the workplace revolution**. New York.

ملحق(1)

أسماء السادة الخبراء والمختصين

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	ا.د. أحمد يونس محمود	الارشاد التربوي	كلية التربية للعلوم الانسانية/ موصل
2	ا.د. ذكرى يوسف الطائي	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية/موصل
3	ا.د. صبيحة ياسر مكطوف	علم النفس التربوي	كلية التربية للعلوم الانسانية/ موصل
4	ا.د. فضيلة عرفات محمد	علم النفس التربوي	كلية التربية للعلوم الانسانية/ موصل
5	ا.د. ندى فتاح زيدان	علم النفس التربوي	كلية التربية للعلوم الانسانية/ موصل
6	ا.د. جاجان جمعة حمود	علم النفس التربوي	جامعة دهوك / كلية التربية الأساسية
7	ا.د. إيمان محمد شريف	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية/موصل
8	ا.م.د.انور قاسم العزاوي	قياس وتقويم	كلية التربية الأساسية/موصل
9	ا.م.د. صابر طه ياسين	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية/موصل
10	ا.م.د ياسر احمد ميكائيل	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية/موصل