

واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام

في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين

The reality of the administrative empowerment at the administrators of schools of public education in the city of Hafra al-Batin in the spot of the dimensions of empowerment

إعداد

تهاني بنت عبيد بن فرحان الرشدي

tahani.alrshedi@hotmail.com

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، تطوير الشخصية ، التحفيز ، تنمية السلوك الإبداعي ، كما هدفت إلى التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ، وسعت كذلك إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى (الخبرة ، المؤهل العلمي ، الدورات التدريبية) . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وأداة الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام الحكومي في حفر الباطن ويبلغ عددهن (١٣٢) بواقع : (٧٠) مديرة للمرحلة الابتدائية ، و (٣٦) مديرة للمرحلة المتوسطة ، و (٢٦) مديرة للمرحلة الثانوية .

توصّلت الدّراسة إلى التّناجج التّالية :

- أنّ درجة ممارسة التّمكين الإداريّ لدى مديرات المدارس على ضوء أبعاد التّمكين مهمةٌ جداً.
- أنّ مديرات المدارس يرون أنّ معوّقات التّمكين الإداريّ لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التّمكين مهمةٌ جداً.
- عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ حول أبعاد التّمكين (المشاركة في اتّخاذ القرارات، تفويض السلطة، تطوير الأداء الإداريّ والمهنيّ، التّحفيز، تنمية السّلوك الإبداعيّ) باختلاف متغيّر المؤهّل العلميّ، بينما كشفت التّناجج عن وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ حول المحور الأوّل والثّاني (واقع التّمكين الإداريّ لدى مديرات مدارس التّعليم العام في مدينة حفر الباطن، معوّقات التّمكين الإداريّ لدى مديرات مدارس التّعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التّمكين) باختلاف متغيّر المؤهّل العلميّ. وأظهر الاختبار الفروق لصالح مديرات المدارس الحاصلات على المؤهّل العلميّ "دبلوم عالي".
- عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ عند مستوى ٠.٠٥ فأقلّ في اتّجاهات مفردات الدّراسة حول محاور وأبعاد الدّراسة (المشاركة في اتّخاذ القرارات، تفويض السلطة، تطوير الأداء الإداريّ والمهنيّ، التّحفيز، تنمية السّلوك الإبداعيّ) واقع التّمكين الإداريّ لدى مديرات مدارس التّعليم العام في مدينة حفر الباطن، معوّقات التّمكين الإداريّ لدى مديرات مدارس التّعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التّمكين) باختلاف متغيّر الخبرة العمليّة، الدّورات التّدريبية.

Abstract

This study objectives to Identify the practice of administrative empowerment in schools of public education in the city of Hafr Al-Batin in the spot of the following dimensions of empowerment: Participation in decision-making , Delegation of authority , Personal development ,Motivation , Development of creative behavior .And to identify obstacles to the empowerment of administrators of public education schools in the city of Hafr al-Batin in the spot of the dimensions of empowerment .And to identify statistically significant differences between the study sample on the reality of the administrative empowerment among administrators of public education schools in the city of Hafr al-Batin in the spot of the dimensions of empowerment, which is attributable to (experience, qualification, training courses)

Methodology:

To achieve these objectives , the researcher used the questionnaire as a tool of the study, also she used the" Descriptive survey method" . The community of the study was chosen to be all administrators of public education schools in the Hafr Al-Batin, they are 132 administrator distributed as following : 70 administrators of the elementary school, 36 administrators of intermediate school, and 26 administrators of the secondary school.

Findings

The third dimension: the development of professional and management performance:

The results showed no statistically significant differences at the level of 0.05 or less in the trends of study on the dimensions of empowerment(participation in decision-making , delegation of authority, development of performance management , motivation and the development of creative behavior) according to qualification variable. While the results revealed statistically significant differences at the 0.05 level or less in trends in the study on the first and second axis (the reality of administrative

empowerment of administrators of schools of public education in the city of Hafr al-Batin , obstacles administrative empowerment of administrators of schools of public education in the city of Hafr al-Batin in the spot of the dimensions of empowerment) according to qualification variable. The test showed differences for administrators of schools with higher qualification diploma.

The results of the study showed no statistically significant differences at the level of 0.05 or less in the trends of the study about the axes and the dimensions of the study(participation in decision-making, delegation of authority, the development of performance management, motivation, development of creative behavior) (the reality of administrative empowerment of administrators of schools of public education in the city of Hafr al-Batin, obstacles administrative empowerment of administrators of schools of public education in the city of Hafr al-Batin in the spot of the dimensions of empowerment) according to the variable of practical experience, training courses.

مقدمة:

شهدت الألفية الجديدة الكثير من التحدّيات المعرفيّة والتّقنيّة، والتّغيّرات المتسارعة الوتيرة التي عصفت بالمجتمعات ومؤسّساتها، ونتيجةً لذلك فقط شهدت بدايات القرن الحاليّ توجهٌ كثيرٍ من دول العالم نحو إصلاح نظمها التعليميّة، بهدف تجويد الخدمات وضمان جودة المخرجات التعليميّة.

إنّ التعامل مع المتغيّرات التي تحدث على المستوى المحليّ والعالميّ يتطلّب تغييراتٍ جذريّةً في أسلوب الإدارة في المنظّمات الحكوميّة وكيفيّة تقديمها للخدمات، وهذا

العلم (٤)
العدد (١٠)
٢٠١٨

يستلزم تبني مفهوم حديث للإصلاح الإداري، فالمفهوم التقليدي للإدارة ليس قادراً على التعامل مع التطورات الحديثة (السكارنة، ٢٠١٣: ٩٦) .

وتعتبر الإدارة عملية هامة في المجتمعات المعاصرة، وتزداد أهميتها بزيادة أهمية النشاط الإنساني، فهي تعدّ تنظيمًا للجهود، وتنسيقاً واستثماراً لها بغية الوصول إلى أفضل النتائج في أقل وقت وجهد، فالإدارة عملية متكاملة تسعى إلى إيجاد جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف محددة من خلال توجيه الجهود البشرية واتباع أساليب واضحة محددة (الطراونة، ٢٠١١: ١٣٥) .

وتشكّل الإدارة المدرسية برأي كثير من الباحثين عنصراً هاماً لنجاح النظم التعليمية وفعاليتها، فهي حلقة الوصل المباشرة مع مخرجات التعليم، وقد أكدت الدراسات الحديثة على أن التمكين الإداري يعدّ قضية من أهم القضايا الأساسية في إصلاح وتطوير النظم التعليمية. ومنها دراسة حسين (٢٠٠٩) الذي أكد على أن التمكين الإداري من القضايا الأساسية لإصلاح التعليم، إذ يتيح للسلطات إعطاء العاملين حرية في صنع القرار المدرسيّ مما يؤدي بهم إلى ارتفاع مستوى الدافعية وبالتالي ارتفاع مستوى الإنجاز. وقد أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين شعور المديرين بالتمكين الإداري و دافعيتهم للإصلاح المدرسيّ.

وقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة ومفهوم جديد للإدارة منذ بدايات الثمانينيات وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر كنتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري. واقترن تطبيقه بتحقيق اللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٤٧)، من خلال منحهم حرية لأداء أعمالهم مع إعطائهم الصلاحيات المناسبة لتنفيذ الأعمال.

يقوم التمكين الإداري أساساً على ترسيخ الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم على اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والعاملين، فالمؤسسات التربوية ذات الريادة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز. والاهتمام بالتمكين الإداري يشكل عنصراً أساسياً في ظلّ التحديات والتغيرات المتسارعة، والقطاع التربوي بحاجة ماسة للتغيير وتبني سياسات وممارسات ومتطلبات تتناسب مع التطورات المعاصرة (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٢).

مشكلة الدراسة

يتضح مما سبق أن تمكين مديرات مدارس التعليم العام من قبل وزارة التربية والتعليم يمكن أن يسهم في تطوير أدائهن وبالتالي يرفع من أداء العاملين في المدرسة، ويساعد في مواجهة التحديات الكثيرة المصاحبة للتغيرات المتسارعة، وبالتالي تحقيق التطوير والإصلاح الإداري. إذ يعد التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، والتي تم تناولها بالأبحاث والدراسات الحديثة، إلا أن - على حد علم الباحثة - التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بوجه خاص لم يحظ باهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين.

وعلى ذلك فإن تطبيق التمكين الإداري يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على واقعه وأثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (أبو كريم، ٢٠١٢: ١٢).

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتعزيز دور القيادة المدرسية في عملية تطوير وإصلاح التعليم، وهو ما يحمل ملامح التمكين الإداري لهذه القيادة. حيث أصدرت

القرار الوزاري رقم (٨/٣٢١٥٥٥٢١) بتاريخ ٢٦/٢/١٤٣٢ هـ القاضي بإعطاء مديري ومديرات التعليم العام (٥٢) صلاحيةً، تمكّنهم من أداء أدوارهم التربوية والفنية والإدارية دون التداخل المباشر من الإدارة التعليمية العليا، كما وفّرت الوزارة ميزاتاً مادية للمدارس لمساعدتها في تنفيذ خططها التشغيلية ومتطلباتها الأساسية، في محاولةٍ منها لمنح المدارس المزيد من الاستقلالية (القحطاني، ٢٠١١ : ١٨).

وعليه فإنّ الباحثة تحدّد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي :

ما واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن

على ضوء أبعاد التمكين ؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله من جانبيين :

أ- الأهمية العلمية :

١. تتفق هذه الدراسة مع أهداف خطة التنمية التاسعة في قطاع التعليم التي تدعو إلى تطوير النظم الإدارية والحدّ من المركزية التي جاءت بالنص: "تطوير النظم الإدارية ومكوناتها والحدّ من المركزية". وهو ما يحمل أهمّ سمات التمكين الإداري. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٠-٢٠١٤ : ٥٦).

٢. يعدّ التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة والهامة في الفكر الإداري، فقد أصبح ضرورياً في هذا العصر نتيجةً للتغيرات المعاصرة التي تسعى إلى تحرير الأفراد من الالتزام المفرط باللوائح والأنظمة.

٣. يحقّق التمكين الإداري الإدارة الذاتية في المنظمات في ظلّ التوجّه نحو اللامركزية في الهياكل التنظيمية والتحلل من النظام البيروقراطيّ متشعب الهيكل كما يحدث من التكاليف بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

٤. فلة البحوث والدراسات التي تناولت التمكين الإداري-على حد علم الباحثة- في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية بشكل عام ولدى مديرات مدارس التعليم العام بشكل خاص.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

١. التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، تطوير الشخصية ، التحفيز ، تنمية السلوك الإبداعي.
٢. التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين .
٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى (الخبرة ، المؤهل العلمي ، الدورات التدريبية).

أسئلة الدراسة

- ١- ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، تطوير الشخصية ، التحفيز ، تنمية السلوك الإبداعي ؟
- ٢- ما معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ؟

٣- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية)؟
حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على المحددات التالية :

- الحدود الموضوعية : التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين .
- الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال عام ١٤٣٨ هـ
- الحدود المكانية : مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن .
- الحدود البشرية : مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن .

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري Empowerment

لغةً : مشتق من كلمة power أي القوة. وهو إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل. (حسين ، ٢٠١٢ : ١٣) .

اصطلاحاً : عرفها Shackletor بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (السكرانة، ٢٠١٤ : ٣٠٤)

إجرائياً : تعرفها الباحثة بأنها السلطة الممنوحة لمديرات المدارس من وزارة التربية والتعليم بالقدر الذي يسمح لهم بإدارة العمل المدرسي. من خلال توسيع نطاق السلطة وتفويض الصلاحيات ، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي ، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي ، وتحقيق النمو الشخصي والمهني.

الإطار النظري للدراسة

تستعرض الباحثة فيما يلي مفهوم التمكين الإداري، والإدارة المدرسية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول : التمكين الإداري

يعدُّ التمكين الإداري من الاتجاهات الحديثة التي تساهم في تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات متمكّنة من العمل والأداء بشكلٍ فعّالٍ لكون الإدارة العليا تتبنّى استراتيجيةً في التعامل مع المتغيّرات بشكلٍ مباشرٍ من خلال تفويض الصلاحيات و المهام إلى العاملين وإعطائهم الثقة وحرية التصرف، وهو ما يحمل تطوراً في مفهوم تفويض السلطة يُعرف بـ "التمكين".

١. مفهوم التمكين الإداري في اللغة

يعرّف التمكين لغةً بمعنى القدرة (ابن منظور، ١٩٩٥) وفي معجم الوسيط مكّن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و (أمكّنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و قدرة (أبو علي، ٢٠١٠ : ٤١٠).

مصدر الفعل (مكّن) و (أمكّنه) بمعنى استمكن الرجل من الشيء، ومنها (تمكّن) فيقال تمكّن فلان من الشيء وفلان لا (يُمكّنه) الثُهوُض أي لا يقدر عليه (الرازي، ١٩٩٦ : ٦٣٥).

فالتّمكن الإداري Empowerment في اللغة يأتي بمعنى المقدرة و الاستطاعة وفي المعجم الوسيط (مكّن) أي جعل له عليه سلطاناً (الفاضل، ٢٠١١ : ١٧)، كما أنّه يعرف لغويّاً بأنّه مشتقٌّ من كلمة Power أي القوّة، ويمكن تعريفه بأنّه اكتساب القوّة أو التّفوذ The Gaining of Power، وهو ما يعرف أيضاً بإعطاء السّطة أو

القوة اللازمة لأداء العمل، وينطلق التمكين الإداري من تبني فلسفة أن القوانين والأنظمة ما هي إلا وسائل مرنة يمكن تطويعها لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها (حسين، ٢٠١٢: ١٣) و (الخطيب، ٢٠٠٠: ٤).

٢. مفهوم التمكين الإداري اصطلاحاً

يعرّف ميرل وميريدث **Murrl and Meredith** التمكين الإداري بأنه "قيام شخص ما بتوليّ مسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي". ويعرّفه شاكلير **Shackletor** بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ قرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (السكارنة، ٢٠١٤: ٣٠٤).
يعرّف جوتش وستانلي **Goetsch and Stanley** التمكين الإداري بأنه "القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة والمعرفة والموارد لتحقيق الأهداف" كما يعرّف إيتور **Ettorre** التمكين الإداري بأنه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني ذلك فقط ولكنه أيضاً يعني وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة" (البشايشة، ٢٠٠٨: ٢١٥).

يعرّف ديفيد وروبرت **David and Robert** التمكين الإداري على أنه "إعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين لصنع القرارات الخاصة بأعمالهم دون التدخل من جانب المشرفين"، و يؤكد سبريتزر **Spritzer** على أن التمكين الإداري هو "أسلوب تحفيزي يتكوّن من أربعة مدركات هي: (المعنى، القدرة، الفاعلية الذاتية، التأثير) وأن هذه المدركات مجتمعة تعكس اتجاهاً إيجابياً نحو العمل".

وهناك من وصف التمكين الإداري بأنه حالة ذهنية، تحقّق للفرد الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية مجموعة من الخصائص يطلق عليها الخصائص الذهنية للتمكين منها:

الشُّعور بالسيطرة والتحكُّم في أداء الأعمال، الوعي والإحساس بمتطلِّبات وإطار إنجاز الأعمال، المساءلة والمسؤولية، المشاركة في تحمُّل المسؤولية (الشَّريف، ٢٠١٢ : ٢٩٧).

ومن الطَّرح السَّابق يتضح أنَّ التَّمكين الإداريَّ يشتمل على كثيرٍ من الأمور منها: تفويض السُّلطة والمسؤوليات، وإعطاء الأفراد العاملين في المستويات الدُّنيا الصَّلاحيَّات والمعلومات والحريَّة والإمكانيَّات والمشاركة في صنع السِّياسات وتحديد الأهداف واتِّخاذ القرار والتَّدريب والتَّعزيز ممَّا يحقِّق للفرد الثِّقة والإبداع وزيادة الرِّضا والالتزام والولاء الوظيفيَّ. وبالنهاية نجد أنَّ فلسفة التَّمكين الإداريَّ فلسفةٌ تصبُّ بشكلٍ مباشرٍ في نجاح وتطوُّر المؤسسة التي تتبنَّى التَّمكين الإداريَّ مما يحقِّق لها زيادةً في الإنتاجية، و بناءً صفٍّ ثانٍ يتَّسم بالقدرة والكفاءة والالتزام، ومواكبة التوجُّهات العالميَّة في الإدارة نحو تحسين بيئة العمل و تجويد المخرجات.

٣. التَّمكين الإداريُّ في الفكر الإداريُّ

لقد أصبح التَّمكين الإداريُّ صيحةً تتردَّد مؤخراً في مجال الفكر الإداريُّ بعد أن تحوَّل اهتمام المنظَّمات من نموذج منظمة التَّحكُّم و الأوامر **Command and Control Organization** إلى نموذج المنظمة الممكنة **Empowered Organization** وما يتبعه من تغييرٍ للهيكل التَّظيميَّ متعدِّد المستويات إلى تنظيم مفلطحٍ قليل المستويات. وقد زاد الاهتمام بالتَّمكين الإداريُّ مع بداية تسعينيات القرن الماضي حيث أطلق على تلك الفترة "عصر التَّمكين" (أحمد، ٢٠١١ : ٤٣٥).

❖ أهميَّة التَّمكين الإداريُّ

تنبع أهميَّة التَّمكين الإداريُّ من أهميَّة الكوادر البشريَّة، فهي تعدُّ أكثر الموارد المتاحة أهميَّةً وقيمةً في القرن الحالي. ويلخص المبيض وعود أسباب الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين في موضوع التَّمكين الإداريُّ وأثره ونتائجه وعلاقته بالتغيُّرات

الأخرى على مستوى المؤسسة و المدرء و الأفراد العاملين بأنّها تتبع من أهميّة التمكن الإداري لأسباب تعود إلى: (النيادي، ٢٠١٠ : ١٣٠-١٣١) .

- أنّ الدّراسات العالميّة الحديثة في الفكر الإداري و مجال القيادة و المهارات الإداريّة تؤكّد على أنّ سياسة التمكن مكوّن مهمّ في الفعاليّة التنظيميّة والإداريّة.
- أنّ الدّراسات الحديثة في مجال فرق العمل و بناء الفرق تؤكّد على أنّ تمكين العاملين يلعب دوراً حيويّاً هامّاً في تطوير فرق العمل و مهارات الأفراد و الجماعة و تحقيق أهدافها و المحافظة عليها، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككلّ .
- أنّ السّلطة و الفعاليّة التنظيميّة تنمو عند مشاركة المرؤوسين في السّلطة و الرّقابة.
- أنّ الدّراسات الحديثة التي أجريت لتحديد سمات المنظّمات النّاجحة أثبتت أنّه توجد سمات مشتركة بين المنظّمات النّاجحة و المنظّمات ذات النّحلّ العالي و الإنتاجيّة العاليّة تتمثّل في تمكين العاملين و فرق العمل و التّركيز على العملاء.
- أنّ استراتيجيّة التمكن الإداري تعدّ البعد الجوهريّ الذي يساعد المؤسسات على مواجهة التّحديات و التّوجّهات الإداريّة المعاصرة التي تعصف بالمؤسسات مثل التّوجّه نحو العولمة و ثورة المعلومات و الجودة الشاملة... إلخ .
- أنّ الدّراسات الحديثة في مجال الهياكل و التّصميمات التنظيميّة الحديثة تعظّم من أهميّة الموارد البشريّة، من خلال تواجد إدارة استراتيجيّة للموارد البشريّة و التّركيز على بناء فرق العمل، و الهيكّل التنظيميّ الأفقيّ القائم على تدعيم سياسة تمكين العاملين و زيادة نطاق الإشراف.

يحقق التمكن الإداري للإدارة العليا توافر كفاءات متميّزة تتسم بالإبداع و الالتزام و السّرعة في التّنفيد، كما يحقّق لها عدم انشغالها بالأمر اليوميّة و تركيزها على الاستراتيجيات طويلة الأجل .

يساهم التمكين الإداري في جعل المديرين أكثر التزاماً تجاه مسؤولياتهم ، وأكثر تركيزاً على النتائج بدلاً من الالتزام الصارم باللوائح. كما يتيح لهم الحرية في اختيارهم طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها ، ويمنحهم الثقة لأداء المهام المختلفة.

يساهم التمكين الإداري في سيادة الشفافية والعمل الجماعي والمشاركة لدى العاملين ، كما يساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد ، ويحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي ، الدافعية ، والإنجاز ، وتحسين الأداء لدى العاملين.

يحقق التمكين الإداري للمديرين أن تكون المدرسة أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع اخطط ، ومتطلبات التغييرات المعاصرة ، ويشجعهم على تقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل و الإنتاج المدرسي.

❖ فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري فاعلية الإنتاج والأداء واستغلال المواد المتاحة البشرية والمادية بفاعلية ، كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل والعمل الجماعي وبث الحماس والتحفيز بين نفوس الأفراد العاملين في المؤسسة ، ومن أهم فوائد التمكين الإداري ما يلي: (الطعاني ، ٢٠١١ : ٢٠٥)

- ١- ضمان فاعلية المنظمة .
- ٢- زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها وجودتها .
- ٣- بناء صف ثانٍ من القيادة .
- ٤- زيادة فاعلية الاتصالات الرسمية و الغير رسمية .
- ٥- السرعة في إنجاز المهام في ظل التحرر من الهياكل البيروقراطية .
- ٦- زيادة الدافعية والولاء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة .

وذكر طومسون Thomson أن التمكن الإداري يحقق فوائد عديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على: تنمية طريقة تفكير المديرين، تطوير القدرات الإبداعية ومهارات التفكير العليا للمديرين، إتاحة وقت أكبر للتركيز على الشؤون الاستراتيجية، إتاحة الوقت لوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الرؤى وصياغة الأهداف والغايات (السكرانة، ٢٠١٠ : ٣٥٨).

أما بالنسبة إلى الإدارات والأقسام وفرق العمل، فالتمكين الإداري يحقق لها: أن الإدارات تصبح أكثر دافعية وحماساً ونجاحاً، وتحقق لها أيضاً الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية منها. وبالنسبة للعاملين فالتمكين الإداري يحقق لهم: زيادة في الالتزام وتحمل المسؤولية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، إطلاق القدرات الابتكارية و الإبداعية (السكرانة، ٢٠١٤ : ٣٠٢).

❖ نماذج التمكين الإداري

كي تتمكن المنظمة من الوصول أو الاقتراب من تحقيق فلسفة التمكين، لابد لها من أن تفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط بيئتها الداخلية والخارجية. وتظهر الأدبيات التي تناولت موضوع التمكين الإداري أمثلة مختلفة لنماذج التمكين والتي تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين (صلاح، ٢٠١١ : ٣١٩-٣٢٠) :

• نموذج Conger and Kanungo كوجر و كانجو : عرف Conger and Kanungo

Kanungo كوجر و كانجو التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية بأنه " عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالصعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة

الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية" (السكارنة ، ٢٠١٢ : ٣١١).

و اقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين:

أولاً : التمكين كمركبٍ اتصاليٍّ : فالتمكين يدلُّ ضمناً على تفويض القوة .

ثانياً : التمكين كمركبٍ تحفيزيٍّ.

ولتقرير مستوى التمكين في أيِّ منظمةٍ حدّد Conger and Kanungo خمسة مراحل لعملية التمكين تتضمن:

المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة ،ويمكن تصنيف هذه الظروف إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ،الصُّعوبات التنافسية ، المناخ البيروقراطي ، المركزية العالية ، وضعف نظام الاتصالات. أمّا عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل: السلبية ،التحديد الاعباطي للمكافآت ،التسلط ،غياب الإبداع ،ضعف قيم التحفيز ،وتشمل عناصر تصميم العمل: غياب أو ضعف التدريب ،غياب تصميم العمل ،غياب وضوح الدور ،نقص السلطة المناسبة ،عدم التحديد المناسب للموارد ،محدودية الاتصال بين القيادات العليا والعاملين ،غياب الواقعية في الأهداف ،ضعف التنوع في العمل ،و الروتين الشديد في العمل.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كإثراء الوظيفة ،وتحديد الهدف ،والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف الرئيس من استخدام تلك الاستراتيجيات تزويد المرؤوسين بمعلوماتٍ عن فاعليتهم الذاتية ،بالإضافة لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة (السكارنة ، ٢٠١٠ : ٣٦٧).

المرحلة الثالثة : تقديم معلوماتٍ عن الفاعليّة الذاتيّة للعاملين. و ذلك باستخدام أربعة مصادر : (السّكّانة، ٢٠١٠ : ٣٦٨).

- التّجارب المنجزة.
- المكاسب الغير فعّالة.
- الاستشارة العاطفيّة.
- الإقناع اللفظيّ.

المرحلة الرّابعة: شعور المرؤوسين بالتمكين. نتيجةً لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسون بالتمكين من خلال: الزيادة في الاعتقاد بالفاعليّة الذاتيّة، وتوقّعات الأداء، و الجهد المبذول (السّكّانة ، ٢٠١٢ : ٣١٣).

المرحلة الخامسة: التّعير في السّلوك. من خلال إصرار المرؤوسين و مبادرتهم لإنجاز أهداف المهامّ المعطاة. اختصاراً يرى الكاتبان أنّ التّمكين هو "العمليّة الّتي يعتقد الفرد من خلالها أنّ فاعليّته الذاتيّة تتحسنّ". أنّ تُمكن الفرد أي أنّ تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليّته الذاتيّة أو تعمل على إضعاف و تقليل اعتقاد الفرد بفقدان القوّة (صلاح ، ٢٠١١ : ٣١٩-٣٢٠).

- نموذج Thomas and Velethouse توماس و فيلثوس :

حيث قاما بإكمال العمل الّذي قام به Conger and Kanungo كوجر

و كانجو ،فبنيا نموذج "التّمكين الإدراكيّ" Cognitive Empowerment . وعرفّا التّمكين كزيادةٍ في تحفيز المهامّ الدّاخليّة والّتي "تتضمّن الطّروف العامّة للفرد الّتي تعود بصفةٍ مباشرةٍ للمهمّة الّتي يقوم بها وبدورها تنتج التّحفيز و الرّضا". و أشارا إلى أنّ نظام التّمكين لا بدّ أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات .

حيث يتضمن نظام المعتقدات كَيْفِيَّةَ النظر إلى العالم الخارجيِّ و مفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربعة أبعادٍ نفسيةٍ يمكن أن تمثل أساساً لتمكين العاملين (السكارنة ، ٢٠١٤ : ٣١٣).

• الأبعاد النفسية لتمكين العاملين حسب نموذج Thomas and Velethouse

توماس و فيلثوس

١-التأثير الحسيُّ أو الإدراكيُّ Sense of Impact : وهو "الدرجة التي يُنظر للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلّق بإنجاز الهدف الأول ، المهمة التي بدورها تُحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثّر في عمل الآخرين و كذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كلِّ المستويات (صلاح ، ٢٠١١ : ٣٢١).

٢-إعطاء معنى للعمل Meaningfulness : "الاهتمام بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنةً بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد. فإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة لممارسته مهاماً لأغراضٍ نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريقٍ يستحقُّ جهده ووقته.

٣-الاختيار (المسؤولية) Choice : أن يشعر الفرد بالحرية في اختيار المهام ذات المعنى له ، وأدائها بطريقة تبدو ملائمةً ، وأنه قادرٌ على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (السكارنة، ٢٠١٢ : ٣٦٩) .

٤-الكفاية Competence : وهي قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارةٍ عاليةٍ عندما يقوم بالمحاولة. فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي

١٤٤
(٤)
(١)
٢٠١٢

يقومون بما، فالكفاية شعورٌ بالإنجاز عن أدائه المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمّن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد (السكرانة، ٢٠١٤ : ٣١٤).
وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات، فقد اقترحت لاشلي **Lashley** العديد من الأساليب والمعايير التي تحقق التمكين الإداري (السكرانة، ٢٠١٠ : ٣٦٥).

Empowerment Through Participation أوّلًا: التمكين من خلال المشاركة
من خلال تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار وتفويضها إلى العاملين لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل والتي تكون من الأساس من اختصاص المديرين. ويتم تشجيع هذا الاتجاه بالعمل من خلال التدوير الوظيفي والتدريب على الاهتمام بالمعلماء (السكرانة، ٢٠١٤ : ٣١٠).

ثانيًا: التمكين من خلال الاندماج **Empowerment Through Involvement**
وهو قائم على مبدأ المشاركة والاستشارة في حلّ المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار لكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة للحصول على تغذية راجعة وتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين (السكرانة، ٢٠١٤ : ٣١٠).

ثالثًا: التمكين من خلال الالتزام **Empowerment Through Commitment**
من خلال التزام العاملين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمّل مسؤوليات أكبر، ويمكن الحصول على ذلك من خلال زيادة الانتماء للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي. أي أنّ أيّ محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع التمكين من خلال المشاركة و الاندماج (السكرانة، ٢٠١٤ : ٣١٠).

رابعاً : التَّمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية **Empowerment Through Delaying**

تعتمد لاشلي **Lashley** أنَّ البناء التَّنظيميَّ المسطَّح بمستوياتٍ وخطوط سلطةٍ أقلَّ يمكن أن يوفرَّ بيئةً ملائمةً وصالحةً للتَّمكين. ويتطلَّب هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى هندرة الهيكل التَّنظيميَّ للمنظمة والتَّخلُّص من العمالة الزَّائدة، بالإضافة إلى التَّركيز على تدريب وتطوير الموظَّفين (السَّكارنة، ٢٠١٤ : ٣١٠-٣١١).

من خلال الطَّرح السَّابق تجد الباحثة أنَّ هناك الكثير من النماذج والأساليب والمبادرات التي تساعد على تحقيق التَّمكين الإداريِّ، ولكن على الرَّغم من تعدُّدها وتنوعها إلَّا أنَّها تشترك في نفس المبادئ وهي: المشاركة في اتَّخاذ القرار، المشاركة في السُّلطة، التَّفويض، تعزيز الفاعليَّة الدَّاتيَّة، التَّحفيز، تحليل وضع المنظمة الحاليِّ، التَّعامل مع المنظمة على أساس أنَّها نظامٌ مفتوحٌ، تقليل المستويات الإدارية. ويمكن تحقيق التَّمكين الإداريِّ من خلال تفعيل المبادرات الإداريةِّ فهي كفيَّةٌ بتفعيل المبادئ السَّابق ذكرها وهي كالآتي: تفعيل فرق العمل، التَّدريب المستمرُّ، تفعيل الجودة، مشاركة العاملين في اتَّخاذ القرار، المشاركة في تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجيةِّ للمنظمة، وضع برنامجٍ فعَّالٍ لصفِّ المكافآت.

❖ التَّمكين كاستراتيجيةِّ للتَّطوير الإداريِّ

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التَّمكين الإداريِّ أن تتبنَّى أسلوب بناء النُّظم والعمليَّات التي تساعد على إطلاق القدرات والطَّاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

١. هندرة الهيكل التنظيمي متعدد المستويات والحصول على هيكل تنظيمي مسطح .
٢. التركيز على السلوك المرغوب به من قبل المنظمة .
٣. فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات .
٤. تشجيع العاملين على التطوير والتعلم الذاتي .
٥. بناء مناخ من الثقة بين الإدارة و العاملين .
٦. التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية و كفاءة .
٧. إيجاد فرق الإدارة الذاتية .
٨. دعم مشاركة العاملين في اتخاذ و صناعة القرار .

❖ أسس و ركائز التمكين الإداري

تم تقسيم أسس التمكين إلى ثلاثة مستويات (الفردية , الإدارية , المدرسية) وفيما يلي عرض لها : (حسين ، ٢٠١٢ : ١٥)

❖ المستوى الفردي :

يعتمد التمكين في المدارس بشكل أساسي على الفاعلية التنظيمية التي تعززها إدارة المدرسة من قبل المديرين ، كما يستطيع المدراء من خلال عملية التمكين تنمية كفاءتهم كي يتمكنوا من تحمّل مسؤوليّة عملهم وحلّ مشكلاتهم ، وتتمثل ركائز التمكين في المستوى الفردي فيما يلي :

- الدوافع: يجب أن يشعر المديرين بالأحقية ، وأن يدركوا أنّ لديهم السلطة و القدرة على التحكم والتعامل بفاعلية مع المؤسسات التي يعملون معها ، وعليه فإنّ التمكين ما هو إلا منح حرية التصرف والسلطة والقوة والتحكم ، ويعدّ الدافع الداخليّ هو الدافع الأقوى حيث تعتمد المكافأة على خبرة القيام بالعمل . وترتبط المكافآت الداخليّة بالالتزام النفسيّ .

- ١- التَّمَهُنُّ: إنَّ التَّمَكِينَ كَمَصْطَلَحٍ يَعُدُّ مَرَادِفًا لِلتَّمَهُنِّ، إِذْ لَا بَدَأُ أَنْ يَعْمَلَ الْمَدِيرُونَ فِي بَيْئَةٍ يَتَصَرَّفُونَ بِهَا كَمَهَيِّينَ وَتَتَمُّ مَعَامَلَتُهُمْ عَلَى هَذَا الْأَسَاسِ. فَمَشَارِكْتُهُمْ بِصَنْعِ الْفَرَارِ وَمَعْرِفَتُهُمْ وَقُدْرَتُهُمْ عَلَى اتِّخَاذِهِ يَعُدُّ مِنْ أَهَمِّ عُنَاوِرِ التَّمَكِينِ.
- ٢- التَّمَكِينِ النَّفْسِيِّ: عَمَلِيَّةُ التَّمَكِينِ قَائِمَةٌ عَلَى تَكْوِينِ حَالَةٍ نَفْسِيَّةٍ يَشْعُرُ مِنْ خِلَالِهَا الْمَدْرَاءُ بِأَنَّهُمْ يَتَحْمَلُونَ مَسْئُولِيَّةَ عَمَلِهِمْ، وَيَتَحَدَّدُ التَّمَكِينُ النَّفْسِيُّ مِنْ خِلَالِ أَرْبَعَةِ طُرُقٍ:
 ١. الشُّعُورُ بِالْأَهْمِيَّةِ: حَيْثُ يَشْعُرُ الْمَدِيرُونَ بِأَهْمِيَّةِ دَوْرِهِمْ وَمَعْنَاهُ.
 ٢. السَّيْطَرَةُ: حَيْثُ يَعْتَقِدُ الْمَدِيرُونَ أَنَّ لَدَيْهِمْ إِمْكَانِيَّةَ التَّحْكُمِ فِي النَّتَاجِ الْمَتَوَقَّعَةِ وَأَنَّهُمْ قَادِرُونَ عَلَى التَّأْثِيرِ فِي الْبَيْئَةِ الْخِيْطَةِ.
 ٣. الْفَاعَلِيَّةُ: حَيْثُ يَشْعُرُ الْمَدِيرُونَ بِفَاعَلِيَّتِهِمْ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِقُدْرَتِهِمْ عَلَى الْأَدَاءِ.
 ٤. التَّصْمِيمُ: الشُّعُورُ بِالتَّصْمِيمِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِالْوَسَائِلِ الْخَاصَّةِ بِتَحْقِيقِ النَّتِيْجَةِ الْمَطْلُوبَةِ.
- ٣- الاسْتِقْلَالِيَّةُ: تُوْذِي زِيَادَةَ الشُّعُورِ بِالْاسْتِقْلَالِيَّةِ إِلَى زِيَادَةِ الشُّعُورِ بِالْقُدْرَةِ عَلَى التَّحْكُمِ وَزِيَادَةِ مَسْتَوَى التَّمَكِينِ، وَتَعْدُ الْبِيْرُوقْرَاطِيَّةُ مِنْ أَهَمِّ الْمَشْكَلَاتِ الَّتِي تَوَاجَهُ مَنَحُ الْاسْتِقْلَالِيَّةِ.
- ٤- تَبَادُلُ الْمَعْلُومَاتِ: وَتَعْنِي تَوَافُرُ الرِّغْبَةِ لَدَى الْمَدْرَاءِ فِي تَبَادُلِ مَا لَدَيْهِمْ مِنْ مَعْلُومَاتٍ، وَتَزْدَادُ الْمَسْئُولِيَّةُ بِازْدِيَادِ كَمِيَّةِ الْمَعْلُومَاتِ الْمَتَوَافِرَةِ لَدَى الْقَادَةِ.
- ٥- الثِّقَّةُ: تَعْدُ الثِّقَّةُ أَسَاسَ الْحُوكْمَةِ الْمَشْتَرَكَةِ بَيْنَ الْمَدْرَاءِ، فَعِنْدَمَا تَنْتَشِرُ الثِّقَّةُ يَشْعُرُونَ بِالْأَهْمِيَّةِ الْذَاتِيَّةِ وَيَدْعُونَ، وَلِذَلِكَ تَعْدُ الثِّقَّةُ مِنْ أَهَمِّ عُنَاوِرِ التَّمَكِينِ الرَّئِيسِيَّةِ.

❖ المستوى الإداري :

يساعد التمكين الإداري المدراء على تنمية كفاءتهم و زيادة التزامهم و تحملهم للمسؤولية و قدراتهم الإبداعية في حل المشكلات و صنع و اتخاذ القرار .
وتنقسم ركائز التمكين على المستوى الإداري إلى (حسين ، ٢٠١٢ : ١٦)
(حسين ، ٢٠٠٩ : ٦٩-٦٨) :

- التعاون : المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين لا بد لها من إيجاد بيئة عمل تدعم وتنمي الأفراد والجماعات التي تعمل بشكل جماعي ، ويتسم التعاون بكونه علاقة يستخدم فيها الأفراد المشاركون مجموعة من الوسائل المشتركة مثل المعلومات و الموارد الأخرى ، من أجل الوصول إلى غايات محددة .
- عقلانية التمكين : تشير عقلانية التمكين إلى السمات الذاتية للقائد والتي تعمل على تحفيز السلوك في المواقف المتنوعة .
- القيادة القائمة على الرؤية : تشكل الرؤية التعبير عن احتياجات المدرسة ، ويكمن النظر إليها على أنها القيم والمعتقدات المشتركة بين مجموعة من الأفراد ، ولكي يتمكن المديرون من تولي الأدوار القيادية عليهم وضع رؤية سليمة ونشرها بطريقة تجعل الأفراد العاملين في المدرسة يركزون عليها و يلتزمون بها .
- الثقة الإدارية : في ظل الإدارة الإنسانية لا بد أن يشعر الأفراد العاملون بالحب بعيداً عن القهر والإحباط ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بدمج الأساليب الإنسانية في نظام قيادة المديرين حيث يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين في المنظمة .
- القيادة الانفعالية : يرتبط التمكين بالبعد الانفعالي ارتباطاً وثيقاً ، حيث يتم تحفيز العاملين عادةً من خلال التحكم في المشاعر أكثر من إعطائهم المكافآت على إتمامهم للمهام .

- تبادل المعلومات : بسبب البيروقراطية المتبعة في المنظمات كانت المعلومات التي يتم تبادلها تحدد من قبل المدراء ، ومن أجل توضيح معنى وقيمة التمكين يجب إعطاء هذه المسؤولية للأفراد العاملين ، حيث يجب أن تتعلق هذه المعلومات بمهمة المنظمة وأدائها و فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه .
- اللامركزية : تعد المدارس منظمات رسمية ذات سلطة إدارية مركزية و هياكل عالية البيروقراطية ، وتعني اللامركزية تفويض عملية صنع القرار لمستويات تنظيمية أقل ، و يشارك المدراء في عملية صناعة واتخاذ القرار ، و لذلك تعد اللامركزية من عوامل التمكين على المستوى الإداري .
- التغيرات في الهياكل والعمليات : التمكين لا يمكن أن يحدث دون تغييرات هيكلية و إجرائية داخل المدرسة لأن معظم المدارس تتسم هياكلها التنظيمية ببعض ملامح البيروقراطية ، ونظراً لأن الهياكل البيروقراطية شديدة البطء في الاستجابة والتفاعل مع البيئة الخارجية ؛ ذلك يعد غير فعال لتنمية فريق العمل و النمو التنظيمي ، وتعمل الهياكل الجديدة على إزالة القيود الإجرائية للهياكل التنظيمية البيروقراطية و استبدالها بثلاثة عمليات هي :
 - ١ . عملية صنع القرارات الفعالة : يتم تشجيع هذه العملية من قبل الأفراد فيما يتعلق بوظائفهم .
 - ٢ . العقلانية : تتم هيكلة المدرسة من أجل تشجيع الأفراد على المبادرات في حل المشكلات ، و تحسين العمليات و الوفاء باحتياجات العملاء .
 - ٣ . التدفق المرن للمعلومات : يتم تبادل المعلومات والتواصل في جميع الاتجاهات.

❖ أبعاد التمكين الإداري

تعرف أبعاد التمكين بأنها المقومات والمبادرات التي من خلال تفعيلها في المنظمة تصل إلى التمكين الإداري ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع نُختصر منها أبعاد التمكين وهي كالآتي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: وتعني تمكن المدراء من أداء نشاطاتهم الوظيفية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجاباً على عملية التمكين الإداري .
- تفويض السلطة : تقاس مركزية أو لامركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الدنيا و كلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نفع الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح .
- تطوير الشخصية : تسعى مختلف المنظمات إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مختلف المهارات والمعارف والقدرات الجديدة من خلال عملية التدريب المستمر ،فالتدريب يساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وتطوير مستوى المنظمة بشكل يتناسب مع التطورات الحديثة في مختلف الأصعدة ، ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتها في أداء العمل ، والتدريب في العصر الحالي أصبح سمة مميزة له وضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في كافة المجالات والمهن (الطعاني، ٢٠١١ : ٢١٣) .

وترى الباحثة أن تمكين مديرات المدارس يتطلب التدريب المستمر لمديرات المدارس وكافة العاملين في المدرسة ، بأن يتم تدريب المدرسة ككل على كيفية قيادة التمكين الإداري والتدريب أيضاً على المهارات التي تفعل التمكين الإداري مثل :

مهارات الاتصال ، مهارات حل المشكلات ، مهارات اتخاذ القرارات ، مهارات التعامل مع فرق العمل وإدارتها ، مهارات التفويض .

● التحفيز : الحافز هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهود أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل ، وتشمل الحوافز المادية والمعنوية الفردية أو الجماعية ، وتوقف فاعليتها على حسب قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولاءهم له . ويعتبر نظام الحوافز الجيد أهم عامل جذب للكوادر البشرية المدربة ويعزز من استمرارهم بالعمل ، ويشير المنافسة بينهم ليبدلوا جهداً أكبر في أداء أعمالهم .

● تنمية السلوك الإبداعي : يعرف الإبداع على أنه "توليد طرق و أساليب مفيدة لإنجاز الأعمال" ، وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة للظروف التي تفرضها بيئة المنظمة مثل تغير أذواق المستهلكين ، أو التغيرات التكنولوجية ، أو توافر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل ، فهذه الحاجة تسعى إلى تقليص أو سد الفجوة من خلال الإبداع ، وكذلك الإبداع يعمل على تفريد العلاقة بين المنظمة والبيئة و العمل على إيجاد حلول واقعية للمشاكل الداخلية والخارجية التي تمر بها المنظمة (الطعاني ، ٢٠١١ : ٢١٠).

❖ أساليب التمكين الإداري

تعرف الباحثة (الأساليب - الأسلوب) بأنه الطريقة أو النمط التي يمكن من خلال اتّباعه الوصول إلى نتيجة معينة . وقد تعددت الكتابات المعاصرة والأدبيات حول أساليب التمكين الإداري وتطرت آراء الكتاب في هذا الموضوع إلى عدة أساليب في التمكين الإداري منها كما ذكرها (الوادي ، ٢٠١٢ : ٤٦-٤٩) :

أ- أسلوب القيادة : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، حيث يقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ، وهذا الأسلوب قائم على مبدأ أن المؤسسة الممكّنة هي المؤسسة التي تمتلك نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية قياساً إلى نسبتهم في المؤسسات التقليدية. وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة . وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

ب- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" . ويرز هذا الأسلوب عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقد توصلت (Spreitzer) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات ، والموارد على المستويات الفردية ، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .

ج- أسلوب تمكين الفريق : أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد كبرى تتجاوز العمل الفردي ، وبدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة ، في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي . والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و المشاركة و العمل معاً .

د- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعدٍ أحادي الجانب لتفسير مبدء التمكين فيقول (Honold) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة , وهذه الأسس هي : التعليم ، القيادة الناجحة , المراقبة الفاعلة ، الدعم والتشجيع المستمر ، الهيكلة المناسبة ، والتفاعل بين هذه الجوانب جميعاً.

❖ مبادئ التمكين الإداري

ذكر توماس ستر Stirr أن سياسات التمكين الإداري تتكون من ٧ مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من مبادئ التمكين الإداري وهي (الطعاني ، ٢٠١١ : ٢٠٦-٢٠٧) :

أ- **E-Education** وتعني المنظمة المتعلمة التي تتبنى التدريب والتعليم سياسة لها، حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة ، لأن التعليم يزيد من فاعلية الأفراد و إتمام المهام بنجاح .

ب- **M-Motivation** وتعني الدافعية إذ ينبغي على الإدارة دفع المرؤوسين لتقبل فلسفة التمكين عن طريق التوعية به وبناء وتدعيم فرق العمل . من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا .

ج- **P-Purpose** وضوح الهدف وتعني أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح هو أن يكون لدى كل فرد من أفراد المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة و أهداف المنظمة .

د- **O - Ownership** - يقترح ستر معادلة للتمكين الإداري تتكون من ٣ أحرف تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة و هي : السلطة + المساءلة + الإنجاز = **achievement + authority + accountability** حيث أنه لتحقيق الإنجاز لا بد للإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم , والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين إذا تم تشجيعهم لتقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحاً لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم .

هـ- **W - Willing to change** - الرغبة في التغيير : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء الحقيقة اليومية و ما لم تشجع الإدارات العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

و- **Ego - Elimination** - تقوم بعض الإدارات بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصف بعض المديرين بحب الذات و اتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍّ لهم وليس وسيلة لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة . أو وسيلة لنموهم شخصياً كمديرين و موجهين .

ز- **R - Respect** - الاحترام : جوهر التمكين الإداري يتمثل في الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه ، وما لم يحترم العاملين في المنظمة هذه الفلسفة فإن عملية التمكين لن تحقق نتائجها المرجوة .

❖ متطلبات التمكين الإداري

تؤكد الدراسات السابقة أن هناك متطلبات أساسية لتحقيق التمكين الناجح للعاملين سواءً على المستوى الإداري أو على مستوى العاملين ، ويمكن إلقاء الضوء على تلك المتطلبات على النحو الآتي (المسليم ، ٢٠١٢ : ٥٧-٥٩) :

- الدعم الاجتماعي : شعور العاملين بالدعم والتأييد الإداري من رؤسائهم وزملائهم ، هو ما يساهم في تحقيق التمكين الفعلي في المنظمة ، فمن شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ويحدث زيادة في مستوى انتمائه وولائه التنظيمي و الوظيفي .
- الثقة الإدارية : تعد الثقة الإدارية هي أساس عملية التمكين الإداري ، فقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها " توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص ما أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة و يمكن الاعتماد عليها" . و غالباً ما يقوم بها المدراء بشكل تلقائي عندما يتفون في مرؤوسيههم ويعاملوهم معاملة تفضيلية ويمدوهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف ، فالثقة الإدارية التي يقدمها المدير تساهم في تحقيق التمكين الإداري لدى العاملين .
- فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وفاعليته و أهمية فرق العمل في مواجهة الأزمات و اتخاذ القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، وتمثل أهمية فرق العمل في كونها تعد أكثر فاعلية من القرارات الفردية لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، ويجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة أكبر لتطبيق التحسينات التي يرونها وتنفيذ قراراتهم .

- الأهداف والرؤية المستقبلية : يمكن للمنظمة أن تحقق درجات عالية من التمكين الإداري فيها إذا ما أدرك العاملون بها أهداف و رؤية الإدارة العليا في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة و فلسفتها في التعامل مع الأزمات , و يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا .
- التدريب المستمر : لا يمكن تحقيق التمكين الإداري بدون تدريب مستمر وفعال لأن فلسفة التمكين قائمة على مبدأ أن يكون الموظف قادراً و متمكناً من أداء عمله بكل كفاءة و فاعلية , فلا يجب أن يفترض المدراء أن موظفيهم يمتلكون المعرفة عن وظائفهم أو يفهمون أعمالهم بالشكل المطلوب منهم . حيث أن تمكين الموظفين إدارياً يحتاج إلى إكساب الموظفين المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .
- الاتصال الفعال : يعد الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين. فالإدارة لا تستطيع حل كل مشاكلها بنفسها , لكون المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة بالشكل المطلوب وإنما هذه المعلومات لا تتوافر إلا لدى الأشخاص المتغمسين في المشكلة ؛ ولذلك يجب إشراك هؤلاء في حل المشكلة لأنه بدوهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام ، وبدون الالتزام لا يكون هناك تمكين .

❖ معوقات التمكين الإداري

تطرق الباحثون والدراسات السابقة إلى ذكر العديد من معوقات التمكين الإداري وسوف تقوم الباحثة بطرحها على سبيل الذكر لا الحصر مع التركيز على المعوقات التي تدور حول معوقات التمكين الإداري لدى مدراء المدارس ومنها , كما

- ذكرها كل من (عوض الله ، ٢٠١٣ : ٣٧) و (صلاح ، ٢٠١١ : ٣١٧-٣١٨) و(الردادي، ٢٠١٢ : ٢١) :
- ١- الثقافة البيروقراطية المتأصلة لدى المدراء .
 - ٢- البناء التنظيمي الهرمي .
 - ٣- حرص المدراء على مناصبهم .
 - ٤- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
 - ٥- زيادة العبء و المسؤولية على العاملين .
 - ٦- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الروتينية الملقاة على العاملين.
 - ٧- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار .
 - ٨- ضعف الرغبة في تحمل المسؤولية ، و ضعف في استعداد المرؤوسين للمبادرة و الابتكار .
 - ٩- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة.
 - ١٠- السرية في تبادل المعلومات .
 - ١١- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب و تعليم الأفراد .
 - ١٢- تفضيل أسلوب القيادة التقليدي .
 - ١٣- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و عمل اللجان .
 - ١٤- إقبال الأفراد العاملين على المفاهيم النظرية و الشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية و فاعلية التطبيق.
 - ١٥- عدم تمكن بعض العاملين من اتخاذ القرار ، أو اتخاذ القرارات بناءً على الاحتياجات الشخصية لا احتياجات المنظمة نفسها .

١٦- زيادة تفشي الصراع و النزاعات بين أفراد التنظيم عند القيام بأداء الأعمال الجماعية .

إن التمكين الإداري لا يعني منح المدراء الصلاحيات والطاقة لأداء الأعمال وحسب بل يعني تحرير هذه الطاقة من خلال تحفيزهم وتدريبهم وتنمية السلوك الإبداعي لديهم وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم.

المبحث الثاني : الإدارة المدرسية

تعد الإدارة بصفة عامة صورة تعكس حياة المجتمع الموجودة فيه ، وحسن الإدارة وكفاءتها تعد من الخصائص الهامة التي تتميز فيها المجتمعات المتقدمة ، فالإدارة الكفء هي القدرة على استغلال وتوجيه جهود العاملين وتسخيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (دهيش ، ٢٠٠٩ : ٦٣).

الإدارة متطلب أساسي و ضروري تحتاجه كافة المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها ويمتد استخدامها إلى جميع أوجه النشاط البشري ، تمتاز بأنها نشاط هادف له وظائف محددة ، وقد أصبحت الإدارة عملية هامة تزداد أهميتها بزيادة أهمية النشاط البشري التي تقوم به (العمارة ، ٢٠١٢ : ١٥).

١. مفهوم الإدارة المدرسية

تُعرّف الإدارة المدرسية بشكل عام بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي لتحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة تحقيقاً للتجانس مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها على أسس سليمة ". وتعرف أيضاً بأنها "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية و المادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الفرد". ويعرفها

البعض الآخر: "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق و توجيه الخبرات المدرسية و التربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية". ويعرّف العمارة الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبةً في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". (العمارة، ٢٠١٢: ١٨).

اعتبر البعض الإدارة المدرسية بأنها "الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي وفقاً لتوجه المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم" ويعرفها محمد شعلان وآخرون بأنها: "مجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه". ومع التوجه الإسلامي فقد عرف البعض الإدارة المدرسية بأنها جميع الجهود و الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة في ضوء المبادئ والقيم وطرق التربية والإدارة الإسلامية بغرض إعداد الطالب المسلم من جميع النواحي للدين والدنيا معاً وجعله قادراً على التكيف بنجاح مع مجتمعه الإسلامي وقادراً على إدراك مسؤوليته لصنع الحاضر والمستقبل (دهيش، ٢٠٠٩: ٦٤).

٢. وظائف الإدارة المدرسية

إن للنشاط الإداري وظائف متعددة ظهرت هذه الوظائف على يد المهندس الفرنسي فريدريك تايلور، وقد ركز هنري على هذا النشاط وقسمه إلى خمس وظائف إدارية. ومنه فإن للإدارة المدرسية وظائف متعددة تتمثل في ما تقوم به مديرة المدرسة من مهام وواجبات. وهي كالتالي:

● التخطيط : هو : "العملية المنظمة التي تستخدم المنهج العلمي في اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف معينة " و يعرفه البعض بأنه هو عملية لترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات و الموارد البشرية و المادية المتاحة . ويمكن تصنيف التخطيط بحسب نوع الأهداف المراد تحقيقها وهي تصنف إلى : تخطيط استراتيجي , تخطيط تكتيكي , تخطيط تنفيذي .

● التنظيم و التنسيق : يمكن تعريف التنظيم بأنه : "توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه مع إعطائهم الصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز ما أسند إليهم من أعمال". ويمكن تعريفه بأنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة " (الشعلان، ١٩٩٧ : ٧٣-٧٤) و (دهيش، ٢٠٠٩ : ١١٧).

وهو العلاقة بين السلطة والأنشطة والدمج بينهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية . وللتنظيم مبادئ هامة هي : تكافؤ السلطة ، وحدة القيادة ، وحدة الهدف ، مبدأ التخصص ، مبدأ نطاق الإشراف ، مبدأ النظم و اللوائح (توفيق، ١٩٨٧ : ٥).

● التوجيه : التوجيه من الوظائف الهامة في الإدارة ، حيث يبرز دوره في إرشاد العاملين نحو تحقيق الأهداف ، ويقصد به أيضاً إرشاد العاملين أثناء تنفيذ الأعمال ، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة . كما عرفه البعض بأنه : "إرشاد وتوضيح وتعليم و تشجيع الأفراد في العمل لأداء أعمالهم بفاعلية وحماس و ثقة ، ويعد من الأعمال الصعبة في الإدارة لاختلاف طبيعة البشر في العادة" (عسكر، ٢٠٠٥ : ٢٩٥).

● الرقابة والمتابعة : عرفها (الجضعي ، ٢٠٠٦ : ٢٦٥) بأنها: "عملية استمرار قياس الأداء الفعلي واستكشاف القوة والضعف فيه ، ثم مقارنته بالمعايير المرسومة

لاتخاذ إجراءات مناسبة". وعرفها البعض بأنها نشاطٌ تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات وتقييمها، والعمل على إصلاح ما يعتريه من ضعف ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة .

- الحوافز : الحوافز هي الأساليب التي تتبعها المنظمة لإشباع الحاجات لدى العاملين فيها . بمعنى أنها الأشياء الموجودة في المحيط الخارجي وتدفع الفرد إلى العمل، ومنها : المركز الاجتماعي ، الأجر المرتفع ، الأمن الوظيفي...إلخ (عسكر ، ٢٠٠٥ : ٣٢٢).

وتحظى الحوافز باهتمام الباحثين و الممارسين في الإدارة ، لما للحوافز من الأثر الكبير على نمط سلوك الفرد في أدائه ، والمدير الفعال هو من يتعرف على دوافع وحاجات العاملين معه و يحدد الحوافز المناسبة لذلك (الخصعي، ٢٠٠٦ : ٢٣٩) .

- التقييم : هو عملية أو مجموعة عمليات أو أساليب أو أدوات يستخدمها مدير المدرسة لإصدار الأحكام و اتخاذ القرارات التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاءة. ويعرف أيضاً بأنه الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في العمل و إصدار الأحكام على العمل باستعمال وسائل متنوعة ،تعطي الفرصة لإعادة النظر في كثيرٍ من القضايا لتعديلها أو تطويرها أو تعزيزها (العمامرة ، ٢٠١٢ : ١٣٣).

❖ كفايات مديرة المدرسة

تعتبر الكفايات من أهم ما يجب أن يتوفر لدى مديرة المدرسة حيث يتطلب نجاح مديرة المدرسة توافر مجموعة من المهارات الأساسية ، وهي جميعها لازمة لتحقيق النجاح الإداري ، وكلما كانت المديرية تملك هذه الكفايات كلما تميزت إدارتها وقدرتها على التعامل مع كل من في الحقل التعليمي والمدرسي في مدرستها ، و

قد تعدد تصنيف الباحثين والكتاب للكفايات اللازم توافرها في مديرة المدرسة فمنهم من صنفها على حسب المهارات : (الذاتية ، الإنسانية ، الإدراكية ، لفية) كما يلي :

❖ مهارات ذاتية :

تعد شخصية مديرة المدرسة عنصراً هاماً في الحقل المدرسي لأن صفاتها وخصائصها الشخصية لها الأثر الكبير في تحديد اتجاهات واستجابات العاملين ، ومن أهم السمات الشخصية التي يجب توافرها في مديرة المدرسة : (العمارة ، ٢٠١٢ : ٩٧-١٠٢) و(دهيش ، ٢٠٠٩ : ٨٠)

- ١- القوة الجسمية و العصبية .
 - ٢- قوة الشخصية .
 - ٣- الحيوية .
 - ٤- الطلاقة اللفظية .
 - ٥- الخلق الطيب و القدوة الحسنة .
 - ٦- العدالة التامة .
 - ٧- الصحة النفسية .
 - ٨- الصبر و المثابرة .
 - ٩- تأييد و مساندة كل أفراد الحقل المدرسي .
 - ١٠- القدرة على الإقناع و التفاوض
 - ١١- الثقة بالنفس .
 - ١٢- الاتصاف بروح
 - ١٣- النزاهة و الأمانة .
 - ١٤- التجرد و عدم التحيز .
 - ١٥- القدرة على التخطيط و التنظيم .
- ❖ مهارات فكرية إدراكية :

بمعنى القدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج و فهم العلاقة الرابطة بين الكل و أجزائه ، و كذلك المرونة و الاستعداد الذهني التام لتقبل أفكار الآخرين أو نقضها ، بالإضافة إلى القدرة على التنسيق و تطوير العمل و أساليبه حسب متطلبات الظروف

والتغيرات ، وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية لكونها تعتبر الموجه للمهارات الإنسانية لمديرة المدرسة . حيث أن توافرها لدى المديرة ينعكس على سلوك الأفراد في الحقل المدرسي ويطبع تصرفاتهم بطابع التميز و الإبداع والتعاون (العمامرة ، ٢٠١٢ : ١٠٣) (دهيش ، ٢٠٠٩ : ٨٠) .

❖ مهارات فنية :

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من العلوم و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية. بمعنى أن المقصود بالمهارات الفنية قدرة مديرة المدرسة على أداء أعمالها المكلفة بما بكافة جوانبها الفنية والمهنية و الإدارية مع الإلمام باللوائح و الإجراءات المتعلقة بذلك . و يمكن الحصول على هذه المهارة ، بالدراسة و الخبرة و التدريب (دهيش ، ٢٠٠٩ : ٨٠) .

ومن أهم السمات المميزة بالمهارات الفنية التي يجب توافرها في مديرة المدرسة العمامرة (٢٠١٢ ، ١٠٣ - ١٠٥) :

- ١- الخزم .
- ٢- القدرة على تحمل المسؤولية .
- ٣- الإيمان بالأهداف وفي إمكانية الوصول إليها .
- ٤- الفهم العميق و الشامل للأمور .

❖ مهارات إنسانية :

يقصد بما قدرة مديرة المدرسة على التعامل مع كافة الأفراد العاملين في الحقل المدرسي من ناحية توجيههم وتنسيق جهودهم و إيجاد روح العمل الجماعي بينهم . وهذه المهارة تعكس قدرة مديرة المدرسة في التعامل مع كافة الأفراد في الحقل المدرسي ، وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية (دهيش ، ٢٠٠٩ : ٨٠) .

- و ترتبط بهذه المهارة سمات الأساسية منها : (العمارة ، ٢٠١٢ : ١٠٢-١٠٣)
- ١- الاستقامة وتكامل الشخصية .
 - ٢- بناء علاقات طيبة مع أفراد الحقل المدرسي .
 - ٣- إدراك ميول واتجاهات الأفراد في الحقل المدرسي .
 - ٤- توفير بيئة مناسبة تتسم بالأمان وتلبي حاجات و رغبات الأفراد في الحقل المدرسي.
 - ٥- فهم مشاعر الأفراد في الحقل المدرسي .
 - ٦- تقبل آراء و انتقادات الأفراد في الحقل المدرسي .
 - ٧- إفراح المجال الأفراد في الحقل المدرسي لإظهار روح الابتكار و الإبداع لديهم .
- ومما سبق فإن نجاح إدارة المدرسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ: مهارات إدارة الوقت ، مهارات تفويض السلطة ، مهارات الإبداع ، مهارات حل المشكلات ، مهارات اتخاذ القرارات ، مهارات التحفيز .
٣. الصعوبات التي تواجه مديرة المدرسة
- لخصت العديد من الأبحاث والدراسات إلى حصر أهم الصعوبات والمعوقات التي تتعرض لها مديرة المدرسة أثناء أدائها لدورها الهام والرائد في العملية الإدارية والتعليمية كالآتي : علي (٢٠١٣ م : ٢٩٧-٢٩٨)
- ١- كثرة الأعباء الإدارية على مديرة المدرسة والمعلمة .
 - ٢- العملية التربوية عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص لتظهر بالمستوى المرجو.

- ٣- ضعف قدرة مديرة المدرسة على ممارسة الإشراف التربوي ؛ لأن الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية و إشرافية ولها من المسؤوليات ما يحتاج إلى كفايات تربوية متميزة .
- ٤- قلة الدورات التدريبية للمديرات والمعلمات حيث أن التدريب أثناء الخدمة متطلب هام ، و ضروري لتغير وتطور وتنوع المواقف التي تواجهها.
- ٥- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم .
- ٦- قلة وجود حوافز معنوية ومادية للمديرات والمعلمات .
- ٧- الثورة العلمية والتكنولوجية تجبر القيادة المدرسية على تجديد معلوماها وتنوع تخصصاتها لاكتساب العديد من المهارات و القدرات .
- ٨- تنوع المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية والتي تتطلب وترتكز على تنوع الخبرات العلمية والعملية .

— الدراسات السابقة:

فيما يلي يتم استعراض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة

- ❖ دراسة القحطاني (٢٠١١) ، بعنوان " الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم و درجة الممارسة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك مديري مدارس التعليم العام لمفهوم التمكين الإداري للعاملين ، وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين في المجالين الإداري والفني من أعمارهم . طبقت الدراسة على (٩٣) من مديري مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة (جدة ، العاصمة المقدسة ، الطائف) المتحقين بدورة مديري المدارس المتعددة

الجملة
(٤)
العدد
(١٠٠)
٢٠١١

في كلية التربية بجامعة أم القرى ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وكانت نتائج الدراسة كما يلي :-

١. أن مدراء المدارس يخلطون بين مفهوم التمكين والمفاهيم الأخرى كتفويض السلطة ، والمشاركة ، و الإدارة الذاتية .

٢. أن درجة ممارسة مديري التعليم العام للإدارة بالتمكين في المجالين الإداري والفني من أعمالهم كانت عالية .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة تبعاً للمتغيرات :الخبرة ، المرحلة الدراسية، الإدارة التعليمية.

❖ دراسة الرادادي (٢٠١٢) ، بعنوان "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على

اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، وتوضيح العلاقة بين التمكين الإداري للمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على اتخاذ القرار .اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، طبقت الدراسة على جميع المشرفين التربويين في قطاع الإشراف التربوي بمكة المكرمة البالغ عددهم (٢٣٠) مشرفاً تربوياً ، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي :

١. أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة "غالباً".

٢. أن مستوى ممارسة اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة "كبيرة" .

٣. أنه توجد علاقة موجبة طردية بين التمكين الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات .

❖ دراسة المسيليم (٢٠١٢) ، بعنوان " صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية " ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على المتغيرات التالية : المنطقة التعليمية ، المنصب القيادي ، المؤهل الدراسي ، وسنوات الخدمة. واحتوت الاستبانة على (٢٥) عبارة جاءت في أربعة محاور هي : الصلاحيات و نظم العمل ،الإعداد والتدريب ، استخدام السلطة و اتخاذ القرارات ، وتقبل التمكين والثقة بمدراء المدارس .جاءت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية و ممن هم في مستوى المدراء العاملين وبلغت عينة الدراسة (١٢٥) مديراً و مديرةً .

نتائج الدراسة : أن صعوبات التمكين تتضح في ما يلي :

١. تمسك وزارة التربية بالنظام المركزي و الذي لا يساعد على تمكين مدراء المدارس .
٢. أن صلاحيات مدراء المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين .
٣. قلة تصاميم وزارة التربية لبرامج تدريبية تتعلق بتطبيق مفهوم التمكين .
٤. قلة الوقت الكافي لدى مدراء المدارس في تطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي .

❖ دراسة الطعاني والسويعي (٢٠١٣) ، بعنوان " التمكين الإداري

وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي ، تكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) مديراً و مديرةً في محافظة الدمام من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ ، وتكونت العينة من (٣٢٠) مديراً ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، طور فيها أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (٣٠) فقرة ، وطوّر أداةً أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (٣٠) فقرة أيضاً ، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي :-

١. أن التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة .
٢. أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة .
٣. وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع لصالح الإناث ،
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة .

❖ دراسة آرين و آخرون *Boonyarit, Sittichai Chomphupart, Natthawut Arin* (٢٠١٠م) ، بعنوان "حصيلة التمكين القيادة والسلوك" ،

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الإدارة التحويلية من قبل القيادة

على تمكين المعلمين من خلال المسار الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , وطبقت على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (١٥٤) معلماً .

نتائج الدراسة :

١. وجود علاقة قوية بين الإدارة التحويلية و تمكين المعلمين وظيفياً .
٢. وجود علاقة إيجابية طردية بين التمكين الإداري .
٣. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء والالتزام التنظيمي لدى المعلمين

❖ دراسة نير و بوقلر Bogler, Ronit; Nir, Adam E (٢٠١٢)

، بعنوان " أهمية تمكين المعلم بواسطة العلاقات بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تمكين المعلم بواسطة العلاقات بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي ، تم جمع البيانات من عينة من (٢٥٦٥) المعلمين التابعة لـ (153) مدرسة ابتدائية إسرائيلية. تم إجراء تحليل المسار لاختبار تأثير تمكين المعلم على العلاقة بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي ، وقد أكدت نتائج الدراسة على أن تمكين المعلم له دور واضح في تحقيق الرضا الوظيفي . كما تعد الكفاءة الذاتية أهم الأبعاد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلم . وبالتالي، يحتاج قادة المدارس إلى التركيز على نوعيات مختلفة من تمكين المعلم لتحقيق نسبة أكبر من الرضا الوظيفي . النتائج تعزز فكرة أن كلا النوعين من الرضا الوظيفي هما كيانان مختلفان ينبغي تناوُلها بشكل مختلف . يظهر من الناحية النظرية، أن تمكين المعلم يجب تصوره باعتباره مقياس متعدد الأبعاد، حيث ترتبط مكوناته المختلفة بشكل مختلف مع هذين النوعين من الرضا .

التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

- من خلال استقراء الباحثة للدراسات السابقة تم استعراض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي أمكن للباحثة الاطلاع عليها، وذلك للإفادة منها. ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة لاحظت ما يلي:
- هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى الربط بين التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإنجاز، التنمية الإدارية، إدارة التغيير، الإبداع، صنع واتخاذ القرار .
 - أكدت معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة طردية إيجابية عالية بين التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المختلفة مثل: الرضا الوظيفي، الإبداع، التنمية الإدارية، الالتزام التنظيمي، التفكير الابتكاري، دافعية الإنجاز .
 - لم تتبنى المنظمات المختلفة التمكين الإداري كمصطلح إداري صريح ولكن اهتمت بشكل واضح بأبعاد التمكين الإداري التي حددتها هذه الدراسة " المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، تطوير الشخصية ، التحفيز ، تنمية السلوك الإبداعي " .
 - أكدت أغلب الدراسات السابقة على أن المركزية الشديدة وهرمية السلطة تعد أكبر معوق للتمكين الإداري .
 - أكدت معظم الدراسات السابقة أن التمكين الإداري وسيلة لامتلاك العاملين العديد من المهارات و المفاهيم الإدارية .

منهجية الدراسة و إجراءاتها

فيما يلي استعراض للمنهج المستخدم في الدراسة ، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها وكذلك التأكد من صدق وثبات هذه الأداة ، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها لتطبيق هذه الأداة ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل البيانات إحصائياً ، وذلك على النحو التالي :

- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، لوصف وتقييم "واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين" .
- مجتمع الدراسة: تكون من جميع مديرات مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة حفر الباطن . ويبلغ عددهن (١٣٢) بواقع: (٧٠) مديرةً للمرحلة الابتدائية ، و (٣٦) مديرةً للمرحلة المتوسطة ، و (٢٦) مديرةً للمرحلة الثانوية جدول رقم (١) : توزيع خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٨٨.٣	١١٣	بكالوريوس
١١.٧	١٥	دبلوم عالي
٪١٠٠	١٢٨	المجموع

جدول رقم (٢) : توزيع خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية

النسبة	التكرار	الخبرة العملية
٣٦.٧	٤٧	أقل من ٥ سنوات
٢٥.٠	٣٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٨.٨	٢٤	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
١٩.٥	٢٥	من ١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	١٢٨	المجموع

جدول رقم (٣): توزيع خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
٣٥.٢	٤٥	أقل من ٥ دورات
٤٨.٤	٦٢	من ٥ دورات إلى أقل من ١٠ دورات
٩.٤	١٢	من ١٠ دورات إلى أقل من ١٥ دورة
٧.٠	٩	١٥ دورة فأكثر
%١٠٠	١٢٨	المجموع

أداة الدراسة :

- أداة الدراسة (الاستبانة) ، تكونت الاستبانة من جزأين هما:

أ- الجزء الأول البيانات الأولية

ب-الجزء الثاني من الاستبانة : أسئلة مغلقة: تمثلت في محورين رئيسيين هما :

- ◆ المحور الأول: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن في ضوء أبعاد التمكين التالية: ويشتمل هذا المحور على(٢٩) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي :-
- البعد الأول :المشاركة في اتخاذ القرارات, ويشتمل هذا البعد على (٦) عبارات.
 - البعد الثاني: تفويض السلطة, ويشتمل هذا البعد على (٥) عبارات.
 - البعد الثالث: تطوير الأداء الإداري والمهني, ويشتمل هذا البعد على(٦) عبارات.
 - البعد الرابع: التحفيز, ويشتمل هذا البعد على(٥) عبارات.
 - البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي, ويشتمل هذا البعد على(٧) عبارات.
- ◆ المحور الثاني:معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن, ويشتمل هذا المحور على(١٧) عبارة.
- ويقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية (مهم جداً, مهم , متوسط الأهمية, غير مهم, غير مهم نهائياً). وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت **lekart** الخماسي لأنه سهل الإعداد والتطبيق, ويعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة, وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات من(١-٥) حسب مقياس ليكرت **lekart** الخماسي.
- عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
- تناول الباحثة في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج التي توصلت إليها
- الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة , وسوف تقوم الباحثة بعرض نتائج الدراسة ومن ثم تفسيرها على النحو التالي :

١- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ؟

للتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة تطوير الأداء الإداري والمهني ، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي). على النحو التالي :

١. الجعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات :

جدول رقم (٧): استجابات مفردات الدراسة على العبارات المتعلقة بعدد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم مائلاً	
١	الإمكانات والموارد اللازمة لاتخاذ القرار	ك	٩٤	٢٥	٦	٣	٠	مهم جداً
	%	٧٣.٤	١٩.٥	٤.٧	٢.٣	٠		
٢	الشراكة الفاعلة بين المديرية ومنسوبات المدرسة لاتخاذ القرارات	ك	٩٩	٢٣	١	٥	٠	مهم جداً
	%	٧٧.٣	١٨	٠.٨	٣.٩	٠		

العلم (٤) العدد (١٠) ٢٠١٨

رقم العجارة	العجارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					التوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم جداً				
٣	تتوفر معلومات عن القرارات الصادرة من الوزارة أولاً بأول	ك	٩٤	٢٤	١٠	٠	٠	٤.٦٦	٠.٦٢٠	٢	مهم جداً
		%	٧٣.٤	١٨.٨	٧.٨	٠	٠				
٤	تسمح الوزارة لمديرات المدارس المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهن	ك	٧٦	٣٩	٩	٤	٠	٤.٤٦	٠.٧٦٢	٤	مهم جداً
		%	٥٩.٤	٣٠.٥	٧	٣.١	٠				
٥	تتوفر رؤية مشتركة بين مديرة المدرسة ومشرفة الإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات	ك	٦١	٤٨	١٦	٣	٠	٤.٣٠	٠.٧٧٩	٦	مهم جداً
		%	٤٧.٧	٣٧.٥	١٢.٥	٢.٣	٠				
٦	اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستوى المدرسي تتم بناءً على سياسات واضحة من وزارة التربية والتعليم.	ك	٧٦	٣٢	١٨	٢	٠	٤.٤٢	٠.٧٩٠	٥	مهم جداً
		%	٥٩.٤	٢٥	١٤.١	١.٦	٠				
التوسط الحسابي العام											
							٤.٥٣	٤٣٩			مهم جداً

يوضح من الجدول رقم (٧) الآتي:-

- أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات الدراسة على البعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "الشراكة الفاعلة بين المديرية ومنسوبات المدرسة لاتخاذ القرارات" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة إشراك منسوبات المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ضرورة إعداد لجنة من منسوبي المدرسة (هيئة إدارية - هيئة تدريسية - أولياء الأمور - الطلاب) للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.
- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي " تتوفر معلومات عن القرارات الصادرة من الوزارة أولاً بأول" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات الصادرة من الوزارة لمديرات المدارس لكي يكون لديهن القدرة على اتخاذ القرارات الهامة لتحسين عملية التعليم والتعلم .
- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي " اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستوى المدرسي تتم بناءً على سياسات واضحة من وزارة التربية والتعليم" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستوى الدراسي يجب أن تتم بناء على سياسات واضحة ووزارة التربية والتعليم وتحت إشرافها حتى تكون قرارات فاعلة وناجحة.
- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي " تتوفر رؤية مشتركة بين مديرة المدرسة ومشرفة الإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده

المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تعاون مديرة المدرسة مع الجهة المشرفة على المدرسة والعاملين فيها من أجل تكوين رؤية مشتركة وخطة إستراتيجية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للوزارة. ويجب أن تنعكس هذه الرؤية على القيم التربوية الأساسية وهدفها المعنوي، وأن تسترشد بقيم ومعتقدات الشركاء المعنيين.

٢. البعد الثاني: تفويض السلطة

جدول رقم (٨) : استجابات مفردات الدراسة على العبارات المتعلقة بعدد تفويض السلطة

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية				
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم تماماً
١	أن يكون تفويض المديرية بقرار مكتوب ومحدد بدقة.	ك %	٨٩	٣١	٦	٢	٠
			٦٩.٥	٢٤.٢	٤.٧	١.٦	٠
٢	تتطلب بعض الأعمال تفويض المديرات بشكل شفهي.	ك %	٣٧	٤٧	٣٦	٧	١
			٢٨.٩	٣٦.٧	٢٨.١	٥.٥	٠.٨
٣	تقدم الحوافز المعنوية للمديرة عن العمل المفوض إليها.	ك %	٧٩	٢٨	١٩	٢	٠
			٦١.٧	٢١.٩	١٤.٨	١.٦	٠

العام (٤) العدد (١٠) ٢٠١٨

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم تماماً				
٤	تقدم الحوافز المادية للمديرة عن العمل المفوض إليها .	ك	٦٦	٢٧	٢٨	٦	١	٤.١٨	.٩٨٤	٤	مهم
		%	٥٩.٦	٢١.١	٢١.٩	٤.٧	٠.٨				
٥	بهدف تفويض مديرة المدرسة إلى تنمية المهارات القيادية لديها.	ك	٧٢	٣٨	١٦	٢	٠	٤.٤	.٨	٣	مهم جداً
		%	٥٦.٣	٢٩.٧	١٢.٥	١.٦	٠				
		التوسط الحسابي العام					٤.٣٠	٤.٥٦			مهم جداً

يتضح من الجدول رقم (٨) الآتي :-

- أن هناك تباين في درجة موافقة مفردات الدراسة على بعد "تفويض السلطة".
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " أن يكون تفويض المديرة بقرار مكتوب ومحدد بدقة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده تفويض السلطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة كتابة قرار التفويض بشكل واضح ومحدد بدقة مع تحديد المعايير اللازمة لأداء العمل لإعطاء مديرة المدرسة القدرة على تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية .
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تقدم الحوافز المعنوية للمديرة عن العمل المفوض إليها" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده تفويض السلطة ، وتعزو الباحثة

ذلك إلى أن مديرة المدرسة تقوم بالأعمال المفوضة إليها بالإضافة إلى قيامها بأعمالها الخاصة، وذلك بشكل عبئاً وتعباً عليها و بالتالي لابد من الإدارات العليا تقدير ذلك وتقديم الحوافز المعنوية لمديرة المدرسة.

– جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تقدم الحوافز المادية للمديرة عن العمل المفوض إليها" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة بعد تفويض السلطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة إيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية ثابت يساعد على زيادة دافعية مديرة المدرسة نحو تنفيذ الأعمال المفوضة إليها.

– جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تتطلب بعض الأعمال تفويض المديرات بشكل شفهي" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بعد تفويض السلطة، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن مديرة المدرسة ترى أن التكليف الشفهي بالأعمال لا يؤخذ بنفس الجدوية كالتفويض الكتابي.

٣. البعد الثالث: تطوير الأداء الإداري والمهني :

جدول رقم (٩) : استجابات مفردات الدراسة للعبارات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري والمهني

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية				
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم فحاشياً
١	تقدم وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية شاملة.	ك %	٩٤	٢٢	١٠	٢	٠
			٧٣.٤	١٧.٢	٧.٨	١.٦	٠
٢	تقدم وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية متنوعة	ك %	٧٥	٤١	١٠	٢	٠
			٥٨.٦	٣٢	٧.٨	١.٦	٠

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					التوسط الحسابي	الأحرف المعيارية	الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم تماماً				
٣	توجه وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس إلى مصادر التعليم المتنوعة التي تحقق النمو المهني لديهن.	ك	٧٩	٣٢	١٤	٣	٠	٤.٤٦	٧٨٣	٥	مهم جداً

يتضح من الجدول رقم (٩) الآتي :-

- أن هناك تباين في درجة موافقة مفردات الدراسة على بعد "تطوير الأداء الإداري والمهني".
- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تقدم وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية شاملة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده تطوير الأداء الإداري والمهني
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "توفر وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى المديرات" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده تطوير الأداء الإداري والمهني ،
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "توجه وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس إلى مصادر التعليم المتنوعة التي تحقق النمو المهني لديهن" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده تطوير الأداء الإداري والمهني ، تعزو الباحثة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تنويع مصادر التعلم المتاحة لدى مديرة المدرسة و إتاحة الفرصة لها للإبداع و الابتكار .

جاءت العبارة رقم (٦) وهي "توجد تشريعات محددة تحكم حضور مديرات المدارس إلى البرامج التدريبية" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده تطوير الأداء الإداري والمهني ، وتعزو الباحثة ذلك إلى العدل ووجود نظام محدد يحكم آلية التسجيل في الدورات التدريبية المختلفة لكون ذلك يساهم في إتاحة الفرصة لكافة مديرات المدارس ولا تكون الدورات التدريبية حكراً على فئة معينة .

البعد الرابع: التحفيز :

جدول رقم (١٠) : استجابات مفردات الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده التحفيز

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية				
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم جداً
١	أنظمة الحوافز المعمول بها تشجع مديرات المدارس على التميز والإبداع	ك %	٧٣	٢٨	٢٥	٢	٠
			٥٧	٢١.٩	١٩.٥	١.٦	٠
٢	توفر وزارة التربية والتعليم فرصاً للنمو المهني وتكافئ من يحقق ذلك.	ك %	٦٠	٤٤	٢٣	٠	١
			٤٦.٩	٣٤.٤	١٨	٠	٠.٨
٣	تقوم وزارة التربية والتعليم بنشر أفكار مديرات المدارس المدعيات على بقية المدارس.	ك %	٦٠	٤٦	٢٠	١	١
			٤٦.٩	٣٥.٩	١٥.٦	٠.٨	٠.٨
٤	تكرم وزارة التربية والتعليم المديرات المتميزات في مجال الإدارة في المدرسية	ك %	٩٠	٢٧	١٠	١	٠
			٧٠.٣	٢١.١	٧.٨	٠.٨	٠

العام (٤) العدد (١٠) ٢٠١٨

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم فائداً		
٥	تعد إنجازات مديرة المدرسة عاملاً مهماً في نظام الترقية.	ك	٨٥	٢١	١٨	٣	١	مهم جداً	
		%	٦٦.٤	١٦.٤	١٤.١	٢.٣	٠.٨		
المتوسط الحسابي العام			٤.٣٩	٥.١٦				مهم جداً	

يتضح من الجدول رقم (١٠) الآتي:

- أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات الدراسة على بعد التحفيز.
- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تكرم وزارة التربية والتعليم المديرات المتميزات في مجال الإدارة في المدرسية" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده التحفيز ، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن مديرات المدرسة يرون أهمية الحوافز المعنوية وأهمية التقدير الذي يحصلن عليه من الوزارة . وكون ذلك الدافع لبذل جهد أكثر و إبداع أكثر .
- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تعد إنجازات مديرة المدرسة عاملاً مهماً في نظام الترقية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده التحفيز ، وتعزو ذلك الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بإنجازات مديرة المدرسة و أخذها بعين الاعتبار في نظام الترقية .
- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "توفر وزارة التربية والتعليم فرصاً للنمو المهني وتكافئ من يحقق ذلك" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده التحفيز ، وتعزو ذلك الباحثة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير فرص النمو المهني

- مديرات المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة وغير ذلك .
- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تقوم وزارة التربية والتعليم بنشر أفكار مديرات المدارس المبدعات على بقية المدارس" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد التحفيز ، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن نشر أفكار مديرات المدارس المبدعات يشكل تقدير ونوع من الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم إلى مديرات المدارس .

البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي :

جدول رقم (١١): استجابات مفردات الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد تنمية السلوك الإبداعي

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	الأهمية المتوسطة	غير مهم	مهم جداً				
١	توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح بتطبيق الأفكار الإبداعية بالمدرسة.	ك ٩٥ ٧٤.٢ %	٢٣	٦	٣	١	٤.٦٣	٧٥٣	١	مهم جداً	
			١٨	٤.٧	٢.٣	٠.٨					
٢	يسم الاستفادة من تجارب وخبرات المديرات المبدعات.	ك ٧٨ ٦٠.٩ %	٣٣	١٦	١	٠	٤.٤٧	٧٤٢	٣	مهم جداً	
			٢٥.٨	١٢.٥	٠.٨	٠					
٣	تشجيع وزارة التربية والتعليم على الأفكار الإبداعية التي تساعد في تحقيق جودة العملية التعليمية والإدارية	ك ٧١ ٥٥.٥ %	٤٣	١٣	١	٠	٤.٤٤	٧٠.٧	٤	مهم جداً	
			٣٣.٦	١٠.٢	٠.٨	٠					

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	الأهمية المتوسطة	غير مهم	مهم جداً		
٤	تعطي وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس الحرية في اختيار وتطبيق الأفكار الحديثة لتطوير العمل المدرسي	ك	٦٩	٣١	٢١	٧	٠	٤٠٢	
			%	٥٣.٩	٢٤.٢	١٦.٤	٥.٥		٠
٥	يتم محاسبة مديرة المدرسة في حال إهدار أي جهد أو مال أو وقت في أفكار غير مجدية.	ك	٧١	٣١	٢٣	٣	٠	٤٠٣	
			%	٥٥.٥	٢٤.٢	١٨	٢.٣		٠
٦	تصف وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس على أساس التميز وجودة الأداء.	ك	٨٨	٢٧	٩	٤	٠	٤٥٥	
			%	٦٨.٨	٢١.١	٧	٣.١		٠
٧	تمنح وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس الحرية في كيفية أدائهن لأعمالهن.	ك	٦٨	٣١	٢٢	٧	٠	٤٠٢	
			%	٥٣.٩	٢٤.٢	١٧.٢	٥.٥		٠
			التوسط الحسابي العام					٤.٤٢	٤٥٠

يتضح من الجدول رقم (١١) الآتي:

- أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات الدراسة على بعد تنمية السلوك الإبداعي.

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي "توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح بتطبيق الأفكار الإبداعية بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك الإبداعي، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة توفير الموارد المادية والمعنوية لتوفير بيئة مناسبة لإيجاد الإبداع.
 - جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تصنف وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس على أساس التميز وجودة الأداء" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك الإبداعي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تصنيف مديرات المدارس على أساس الجودة والتميز يساهم في التعرف على القيادات المناسبة والتي تستحق في المستقبل الوصول إلى مراكز قيادية متقدمة.
 - جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تعطي وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس الحرية في اختيار وتطبيق الأفكار الحديثة لتطوير العمل المدرسي" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك الإبداعي، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة اختيار الأفكار الحديثة ودراساتها وقابلية تطبيقها قبل تطبيقها لضمان نجاح الأفكار والتجارب الجديدة.
 - جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "تمنح وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس الحرية في كيفية أدائهن لأعمالهن" بالمرتبة الأخيرة بين عبارات تنمية السلوك الإبداعي، ويُعزى ذلك إلى أن العمل الإداري في المدارس خالٍ من التعقيدات والصعوبة فهو واضحٌ ومحدّدٌ.
- من خلال النتائج السابقة يتضح أن أبعاد التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن جاءت كما يلي :

جدول رقم (١٢) : أبعاد التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين
١	مهم جداً	.٤٣٩	٤.٥٣	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات
٥	مهم جداً	.٤٥٦	٤.٣٠	البعد الثاني: تفويض السلطة
٢	مهم جداً	.٤٩٢	٤.٤٧	البعد الثالث: تطوير الأداء الإداري والمهني
٤	مهم جداً	.٥١٦	٤.٣٩	البعد الرابع: التحفيز
٣	مهم جداً	.٤٥٠	٤.٤٢	البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي
-	مهم جداً	.٣٤٥	٤.٣٦	المتوسط الحسابي العام درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين.

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه:

- أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن، بينما جاء بعد تطوير الأداء الإداري والمهني في المرتبة الثانية، ويأتي بعد تنمية السلوك الإبداعي في المرتبة الثالثة، بينما يأتي بعد التحفيز في المرتبة قبل الأخيرة بين أبعاد التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن، في حين جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن.
- من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة قد اتفقت مع نتائج دراسة الطعاني والسويدي (٢٠١٣م) والتي تناولت "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الدمام بالمملكة العربية السعودية" حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

٢- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ؟

للتعرف على معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على معوقات التمكين الإداري وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) : استجابات مفردات الدراسة على معوقات التمكين الإداري لدى

مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					الدرجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم فائداً	
١	الإمكانيات والموارد المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة	ك	٥٨	٣٨	٢٦	٥	١	
		%	٤٥.٣	٢٩.٧	٢٠.٣	٣.٩	٠.٨	
٢	عدم مشاركة مديرات	ك	٦٦	٢٩	١٩	١٤	٥	
		%	٥١.٦	٢٢.٧	١٤.٨	١٠.٩	٥	
			٤.١٥	٩.٣١	١٠			
			٤	١٥	٤٣	١	١	

العام (٤) العدد (١٠) ٢٠١٨

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم كائناً				
	المدارس في اتخاذ القرارات يعد سبباً مباشراً في انخفاض الكفاءة.										
٣	الإجراءات البيروقراطية لدى الإدارة العليا تعيق تفويض السلطات لمديرات المدارس.	ك	٦٦	٤٠	١٤	٧	١	٤.٢٧	٠.٩٢٠	٧	مهم جداً
		%	٥١.٦	٣١.٣	١٠.٩	٥.٥	٠.٨				
٤	تعدد المستويات الإدارية يساهم في إطالة الإجراءات الإدارية.	ك	٦٣	٤٣	٢٠	٢	٠	٤.٣٠	٠.٧٨٩	٦	مهم جداً
		%	٤٩.٢	٣٣.٦	١٥.٦	١.٦	٠				
٥	كثرة الأعباء الإدارية على مديرات المدارس.	ك	٥٨	٣٢	٣٠	٧	١	٤.٠٩	٠.٨	١٣	
		%	٤٥.٣	٢٥.٤	٢٣.٤	٥.٥	٠.٨				
٦	قلة المخصصات المالية بالمدرسة.	ك	٨٣	٢٣	١٤	٦	٢	٤.٤٠	٠.٩٦	٤	مهم جداً
		%	٦٤.٨	١٨.٩	١٠.٩	٤.٧	١.٠				
٧	ضعف المهارات القيادية والمهنية اللازمة للتمكين الإداري لدى المديرات.	ك	٦٨	٣٤	١٨	٨	٠	٤.٢٧	٠.٩٢	٩	مهم جداً
		%	٥٣.١	٢٦.٦	١٤.١	٦.٣	٠				
٨	برامج تدريب وإعداد مديرات المدارس لا تتناسب	ك	٦٣	٣١	٢٢	١	١	٤.١٠	٠.٩٠	١٢	مهم
		%	٤٩.٢	٢٤.٢	١٧.٢	٨.٦	٠.٨				

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					المستوى الحسابي	الأحرف المعاري	الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم كائناً				
	مع متطلبات التمكين الإداري.										
٩	عجز مديرات المدارس عن تطبيق ما تدربوا عليه بخصوص تطوير المدرسة.	ك	٥٥	٣٧	٢٦	٩	١	٤٠	٩٩	١٥	مهم
		%	٤٣	٩	٢٨	٣	٠	٦	٤		
١٠	تستغل مديرات المدارس الصلاحيات الممنوحة في اتخاذ قرارات غير فاعلة.	ك	٥٤	٤١	٢٠	٩	٤	٤٠	١٠٠	١٧	مهم
		%	٤٢	٣٢	١٥	٧	٣	٣	٧٢		
١١	تتوفر خطة تشغيلية واضحة لمنظمة لسير العمل المدرسي	ك	٧٧	٣٣	١٥	٢	١	٤٠	٨٢	٢	مهم جداً
		%	٦٠	٢٥	١١	١	٠	٤٣	٠		
١٢	تتوفر لدى مديرات المدارس رؤية واضحة عن رؤية وزارة التربية والتعليم.	ك	٧٩	٢٨	١٥	٤	٢	٤٠	٩٢	٥	مهم جداً
		%	٦١	٢١	١١	٣	١	٣٩	٤		
١٣	تتوفر لدى مديرات المدارس رؤية واضحة عن رسالة وزارة التربية والتعليم.	ك	٨٦	٢٥	١٤	٢	١	٤٠	٨١	٢	مهم جداً
		%	٦٧	١٩	١٠	١	٠	٥٩	٣		

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الأهمية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
			مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم كائناً				
١ ٤	تعاني مديرات المدارس من البيروقراطية بشكل عام.	ك %	٥٦	٣٤	٢٩	٨	١	٤.٠٦	٩٩٤	١٤	مهم
			٤٣.٨	٢٦.٦	٢٢.٧	٦.٣	٠.٨				
١ ٥	فقدان مديرات المدارس الحماس والشجاعة الكافية لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن.	ك %	٥٨	٣٣	٢٤	١١	٢	٤.٠٥	٠٦٤	١٦	مهم
			٤٥.٣	٢٥.٨	١٨.٨	٨.٦	١.٦				
١ ٦	يؤدي الغموض في المعلومات الواردة إلى مديرات المدارس إلى إعاقة التمكين الإداري	ك %	٦٧	٣٨	١٦	٥	٢	٤.٢٧	٩٣٧	٨	مهم جداً
			٥٢.٣	٢٩.٧	١٢.٥	٣.٩	١.٦				
١ ٧	تتوفر لدى مديرات المدارس ميزانية مالية مع دليل إجرائي لصفها.	ك %	٨٠	٣٥	١٢	١	٠	٤.٥٢	٦٩٩	١	مهم جداً
			٦٢.٥	٢٧.٣	٩.٤	٠.٨	٠				
المتوسط الحسابي العام							٤.٢٤	٤٨٦		مهم جداً	

يتضح من الجدول رقم (١٣) الآتي :

- أن هناك تباين في درجة موافقة مفردات الدراسة على "معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين" حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤.٠٣ إلى ٤.٥٢) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة الخامسة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي ، اشتمل هذا

اخور على سبعة عشر معوق جاءت تسعة معوقات منها بدرجة "مهم جداً" وتتمثل في المعوقات رقم (٧-١٦-٣-٤-١٢-٦-١١-١٣-١٧)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات ما بين (٤.٢٧ إلى ٤.٥٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مهم جداً) على أداة الدراسة، بينما جاءت سبعة معوقات بدرجة "مهم" وتتمثل في المعوقات رقم (١٠-١٥-٩-١٤-٥-٨-٢-١) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات ما بين (٤.٠٣ إلى ٤.١٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة "مهم"، مما يوضح التفاوت في درجة موافقة مفردات الدراسة على معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين .

— جاءت العبارة رقم (١٧) وهي "تتوفر لدى مديرات المدارس ميزانية مالية مع دليل إجرائي لصرفها" بالمرتبة الأولى بين معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ، وتعزو ذلك الباحثة إلى قلة الميزانية المالية وعدم توفر دليل إجرائي لصرف الميزانية المالية لمديرات المدارس تساعدهم على توفير إمكانات المدرسة و تجهيزاتها والمتطلبات اللازمة وصيانة مباني المدرسة و نظافة مرافقه و أثاثه وتجهيزاته من أهم معوقات التمكين الإدارية لدى مديرات المدارس.

— جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "تتوفر لدى مديرات المدارس رؤية واضحة عن رسالة وزارة التربية والتعليم" بالمرتبة الثانية بين معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ،

وتعزو ذلك الباحثة إلى أن عدم توافر رؤية واضحة عن وزارة التربية والتعليم لدى مديرات المدارس يؤدي إلى العشوائية والتخبط في اختيار القرارات التي لا تتفق مع رسالة وزارة التربية والتعليم .

— جاءت العبارة رقم (١٥) وهي "فقدان مديرات المدارس الحماس والشجاعة الكافية لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن" بالمرتبة قبل الأخيرة بين معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد ، وتعزو ذلك الباحثة إلى الأعمال الروتينية والمحاسبة التي تخضع لها مديرة المدرسة فتقيدها من ممارسة صلاحياتها .

— جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "تستغل مديرات المدارس الصلاحيات الممنوحة في اتخاذ قرارات غير فاعلة" بالمرتبة الأخيرة بين معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن هناك معايير محددة لاستخدام الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة وبالتالي فلا مجال للقرارات الغير فاعلة .

— ٣ مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة المسليم (٢٠١٢م) والتي تناولت " صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية" حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن صعوبات تمكين مدراء المدارس تتركز في الصلاحيات ونظم العمل ، والإعداد والتدريب واستخدام السلطة وتقبل التمكين والثقة بمدراء المدارس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى (الخبرة , المؤهل العلمي, الدورات التدريبية) ؟
 أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي :-

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤) : اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الجموعات	الخاور والأبعاد
غير دالة	.١٩٦	١.٦٨٦	.٣٢٤	١	.٣٢٤	بين المجموعات	البعد الأول :المشاركة في اتخاذ القرارات
			.١٩٢	١٢٨	٢٤.١٨٢	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٤.٥٠٦	المجموع	
غير دالة	.٣٨٣	.٧٦٦	.١٥٩	١	.١٥٩	بين المجموعات	البعد الثاني: تفويض السلطة
			.٢٠٨	١٢٦	٢٦.٢٣٩	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٦.٣٩٩	المجموع	
غير دالة	.١٤٨	٢.١١٩	.٥٠٩	١	.٥٠٩	بين المجموعات	البعد الثالث: تطوير الأداء الإداري والمهني
			.٢٤٠	١٢٦	٣٠.٢٧٥	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٠.٧٨٤	المجموع	

غير دالة	.١٤٢	٢.١٨٤	.٥٧٧	١	.٥٧٧	بين المجموعات	البعد الرابع: التحفيز
			.٢٦٤	١٢٦	٣٣.٢٨٨	داخل المجموعات	
			١٢٧	٣٣.٨٦٥	المجموع		
غير دالة	.٢٥٦	١.٣٠٠	.٢٦٣	١	.٢٦٣	بين المجموعات	البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي
			٢٠٢	١٢٦	٢٥.٤٥٩	داخل المجموعات	
			١٢٧	٢٥.٧٢٢	المجموع		
دالة*	.٠١٨	٥.٧٦٤	.٦٦١	١	.٦٦١	بين المجموعات	التوسط الحسابي العام للمحور الأول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات , تفويض السلطة , تطوير الشخصية , التحفيز , تنمية السلوك الإبداعي
			.١١٥	١٢٦	١٤.٤٤٩	داخل المجموعات	
			١٢٧	١٥.١١٠	المجموع		
دالة*	.٠١٣	٦.٢٩٢	١.٤٢٩	١	١.٤٢٩	بين المجموعات	المحور الثاني: معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين
			.٢٢٧	١٢٦	٢٨.٦١٤	داخل المجموعات	
			١٢٧	٣٠.٠٤٣	المجموع		

*دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل.

– من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تطوير الأداء الإداري والمهني، التحفيز، تنمية السلوك

الإبداعي) باختلاف متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تجانس المؤهلات العلمية لمديرات المدارس حيث تبين أن معظم المؤهلات العلمية كانت لحملة البكالوريوس واللواتي شككن (٨٨.٣) من إجمالي المديرات في الدراسة الحالية.

- كما يتبين من النتائج الموضحة أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول الحور الأول والثاني(درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن، معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من فئات المؤهل العلمي نحو الاتجاه حول هذه المحاور استخدمت الباحثة اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) : نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات المؤهل العلمي

مجاور الدراسة	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي
المتوسط الحسابي العام للمحور الأول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن.	بكالوريوس	١١٣	٤.٣٣	-	-
	دبلوم عالي	١٥	٤.٥٦	-	-
الحور الثاني: معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين	بكالوريوس	١١٣	٤.٢٠	-	-
	دبلوم عالي	١٥	٤.٥٣	-	-

*فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل .

يبين من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول المحور الأول والثاني (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة، تطوير الأداء الإداري والمهني ، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي ، معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير المؤهل العلمي وأظهر الاختبار الفروق لصالح مديرات المدارس الحاصلات على المؤهل العلمي دبلوم عالي، وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي وبالتالي كانت الفروق لصالحهن. وتعزو ذلك الباحثة إلى الخبرة العلمية والتربوية التي حصلت عليها مديرات المدارس من خلال حصولهن على مؤهل علمي أعلى .

ثانياً: الفروق باختلاف متغير الخبرة العملية :

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة حول متطلبات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى متغير الخبرة العملية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من الجدول التالي:-

جدول رقم (١٦) : اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	المحاور والأبعاد
غير دالة	.٨٠٩	.٣٢٣	.٠٦٣	٣	.١٩٠	بين المجموعات	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات
			.١٩٦	١٢٤	٢٤.٣١٦	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٤.٥٠٦	المجموع	
غير دالة	.٣٤١	١.١٢٦	.٢٣٣	٣	.٧٠٠	بين المجموعات	البعد الثاني: تفويض السلطة
			.٢٠٧	١٢٤	٢٥.٦٩٩	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٦.٣٩٩	المجموع	
غير دالة	.٨٤٠	.٢٨٠	.٠٦٩	٣	.٢٠٧	بين المجموعات	البعد الثالث: تطوير الأداء الإداري والمهني
			.٢٤٧	١٢٤	٣٠.٥٧٧	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٠.٧٨٤	المجموع	
غير دالة	.٦٦٨	.٥٢٣	.١٤١	٣	.٤٢٣	بين المجموعات	البعد الرابع: التحفيز
			.٢٧٠	١٢٤	٣٣.٤٤٢	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٣.٨٦٥	المجموع	
غير دالة	.٦١٤	.٦٠٣	.١٢٣	٣	.٣٧٠	بين المجموعات	البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي
			.٢٠٤	١٢٤	٢٥.٧٢٢	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٥.٧٢٢	المجموع	
غير دالة	.٤٠٥	.٩٨٠	.١١٧	٣	.٣٥٠	بين المجموعات	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن.
			.١١٩	١٢٤	١٤.٧٦٠	داخل المجموعات	
				١٢٧	١٥.١١٠	المجموع	
غير دالة	.٢١٠	١.٥٣٠	.٣٥٧	٣	١.٠٧٢	بين المجموعات	المحور الثاني: معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين
			.٢٣٤	١٢٤	٢٨.٩٧٠	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٠.٠٤٣	المجموع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد ومحاور الدراسة (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات, تفويض السلطة, تطوير الأداء الإداري والمهني, التحفيز, تنمية السلوك الإبداعي, معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير الخبرة العملية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب تقارب سنوات الخبرة بين المديرات وبالتالي تشابه إدراكهن لواقع التمكين الإداري. ومن خلال مقارنة النتائج المتعلقة بالخبرة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن نتيجة الدراسة الحالية قد اختلفت مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠١١م) والتي تناولت "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن" حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين تعزى إلى متغير (الخبرة ١١ سنة و أكثر)

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية :

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova), وذلك كما يتضح من الجدول التالي :-

جدول رقم (١٧) : اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	الخواص والأبعاد
غير دالة	.٥٩٥	.٦٣٣	.١٢٣	٣	.٣٧٠	بين المجموعات	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات
			.١٩٥	١٢٤	٢٤.١٣٦	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٤.٥٠٦	المجموع	
غير دالة	.٧٥٩	.٣٩٢	.٠٠٨٣	٣	.٢٤٨	بين المجموعات	البعد الثاني: تفويض السلطة
			.٢١١	١٢٤	٢٦.١٥١	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٦.٣٩٩	المجموع	
غير دالة	.٦٤٠	.٥٦٣	.١٣٨	٣	.٤١٤	بين المجموعات	البعد الثالث: تطوير الأداء الإداري والمهني
			.٢٤٥	١٢٤	٣٠.٣٧٠	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٠.٧٨٤	المجموع	
غير دالة	.٦٦٦	.٥٢٤	.١٤١	٣	.٤٢٤	بين المجموعات	البعد الرابع: التحفيز
			.٢٧٠	١٢٤	٣٣.٤٤١	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٣.٨٦٥	المجموع	
غير دالة	.٤١٩	.٩٤٩	.١٩٢	٣	.٥٧٧	بين المجموعات	البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي
			.٢٠٣	١٢٤	٢٥.١٤٥	داخل المجموعات	
				١٢٧	٢٥.٧٢٢	المجموع	
غير دالة	.٧٧٤	.٣٧١	.٠٤٥	٣	.١٣٤	بين المجموعات	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن.
			.١٢١	١٢٤	١٤.٩٧٥	داخل المجموعات	
				١٢٧	١٥.١١٠	المجموع	
غير دالة	.٥٥٩	.٦٩١	.١٦٥	٣	.٤٩٤	بين المجموعات	محور الثاني: معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن
			.٢٣٨	١٢٤	٢٩.٥٤٩	داخل المجموعات	
				١٢٧	٣٠.٠٤٣	المجموع	الإداري المعاصر

العام (٤) العدد (١٠) ٢٠١٨

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد ومحاور الدراسة (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات, تفويض السلطة, تطوير الأداء الإداري والمهني, التحفيز, تنمية السلوك الإبداعي, معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير الدورات التدريبية. و تعزو ذلك الباحثة إلى تقارب عدد الدورات التدريبية لمديرات المدارس مما يجعل استجابتهن متشابهة حول محاور وأبعاد الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية.

الفصل الخامس

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على:

ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين مهمة جداً بمتوسط حسابي (٤.٣٦ من ٥), اشتمل هذا المحور على خمسة أبعاد جاءت نتائجها كالتالي :

- ١- المشاركة في اتخاذ القرارات : أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن يرون أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات مهم جداً بمتوسط حسابي (٤.٥٣ من ٥). وجاء فيه ترتيب العبارات كالتالي :

—جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "الشراكة الفاعلة بين المديرية ومنسوبات المدرسة لاتخاذ القرارات" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤.٦٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٨٤). وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة إشراك منسوبات المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ضرورة إعداد لجنة من منسوبي المدرسة (هيئة إدارية - هيئة تدريسية - أولياء الأمور - الطلاب) للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.

—جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تتوفر معلومات عن القرارات الصادرة من الوزارة أولاً بأول" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤.٦٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢٠). وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات الصادرة من الوزارة لمديرات المدارس لكي يكون لديهن القدرة على اتخاذ القرارات الهامة لتحسين عملية التعليم والتعلم.

—جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستوى المدرسي تتم بناءً على سياسات واضحة من وزارة التربية والتعليم" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤.٤٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٩٠). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستوى الدراسي يجب أن تتم بناءً على سياسات واضحة من وزارة التربية والتعليم وتحت إشرافها حتى تكون قرارات فاعلة وناجحة.

—جاءت العبارة رقم (٥)، وهي " تتوفر رؤية مشتركة بين مديرة المدرسة ومشرفة الإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤.٣٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٧٩). وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تعاون مديرة المدرسة مع الجهة المشرفة على المدرسة والعاملين فيها من أجل تكوين رؤية مشتركة وخطة استراتيجية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للوزارة. ويجب أن تنعكس هذه الرؤية على القيم التربوية الأساسية وهدفها المعنوي، وأن تسترشد بقيم ومعتقدات الشركاء المعنيين.

٢- تفويض السلطة: أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن يرون أن بعد تفويض السلطة مهم جداً بمتوسط حسابي (٤.٣٠ من ٥). وجاء فيه ترتيب العبارات كالتالي :

—جاءت العبارة رقم (١) وهي " أن يكون تفويض المديرية بقرار مكتوب ومحدد بدقة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٤.٦٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٥٤). و تعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة كتابة قرار التفويض بشكل واضح ومحدد بدقة مع تحديد المعايير اللازمة لأداء العمل لكي يكون لدى مديرة المدرسة القدرة على تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية .

—جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تقدم الحوافز المعنوية للمديرة عن العمل المفوض إليها بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٤.٤٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٠١). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرة المدرسة تقوم بالأعمال المفوضة إليها بالإضافة إلى قيامها بأعمالها الخاصة، وذلك يشكل عبئاً وتعباً عليها وبالتالي لا بد من الإدارات العليا تقدير ذلك وتقديم الحوافز المعنوية لمديرة المدرسة.

—جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تقدم الحوافز المادية للمديرة عن العمل المفوض إليها" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٤.١٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٨٤). وتعزو ذلك الباحثة إلى ضرورة إيجاد نظام حوافر مادية ومعنوية ثابت يساعد على زيادة دافعية مديرة المدرسة نحو تنفيذ الأعمال المفوضة إليها .

— جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تتطلب بعض الأعمال تفويض المديرات بشكل شفهي" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعده تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٣.٨٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٢٢). وتعزو ذلك الباحثة إلى أن مديرة المدرسة ترى أن التكليف الشفهي بالأعمال لا يؤخذ بنفس الجدوية للأعمال المفوضة بشكل كتابي .

٣— تطوير الأداء الإداري والمهني :كشفت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن يرون أن بعد تطوير الأداء الإداري والمهني مهم جداً بمتوسط حسابي(٤.٤٧ من ٥). و جاء فيه ترتيب العبارات كالتالي :

—جاءت العبارة رقم (١) وهي "تقدم وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية شاملة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده تطوير الأداء الإداري والمهني بمتوسط حسابي (٤.٦٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩٩).

— جاءت العبارة رقم (٥) وهي "توفر وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى المديرات" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعده تطوير الأداء الإداري والمهني بمتوسط حسابي (٤.٦٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣٢).

تعزو الباحثة النقاط (١,٢) إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تقديم دورات تدريبية لمديرة المدرسة متناسبة مع متطلبات العمل ومع احتياجات الميدان التربوي , فالوزارة

٤٤
١٠٠
٢٠١٠

تقدم بشكل شهري برامج تدريبية متنوعة لمديرة المدرسة وكافة الأفراد العاملين بالمدرسة .

—جاءت العبارة رقم (٣) وهي "توجه وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس إلى مصادر التعليم المتنوعة التي تحقق النمو المهني لديهن" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعث تطوير الأداء الإداري والمهني بمتوسط حسابي(٤.٤٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٨٣). تعزو الباحثة ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تنوع مصادر التعلم المتاحة لدى مديرة المدرسة و إتاحة الفرصة لها للإبداع والابتكار.

—جاءت العبارة رقم (٦) وهي "توجد تشريعات محددة تحكم حضور مديرات المدارس إلى البرامج التدريبية" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعث تطوير الأداء الإداري والمهني بمتوسط حسابي(٤.١١ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٦٦). وتعزو الباحثة ذلك إلى العدل و وجود نظام محدد يحكم آلية التسجيل في الدورات التدريبية المختلفة لكون ذلك يساهم في إتاحة الفرصة لكافة مديرات المدارس و لا تكون الدورات التدريبية حكراً على فئة معينة .

٤- التحفيز: أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن يرون أن بعد التحفيز مهم جداً، بمتوسط حسابي (٤.٣٩ من ٥). و جاء فيه ترتيب العبارات كالتالي :

—جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تكرم وزارة التربية والتعليم المديرات المتميزات في مجال الإدارة في المدرسة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعث التحفيز بمتوسط حسابي (٤.٦١ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٦٧). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرات المدرسة يرون أهمية الحوافز المعنوية و أهمية التقدير الذي يحصلن عليه من الوزارة . وهو دافع لبذل جهدٍ و إبداعٍ أكثر.

—جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تعد إنجازات مديرة المدرسة عاملاً مهماً في نظام الترقية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعد التحفيز بمتوسط حسابي (٤.٤٥) من (٥)، وانحراف معياري (٠.٨٧٧). وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة الاهتمام بإنجازات مديرة المدرسة و أخذها بعين الاعتبار في نظام الترقية .

—جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "توفر وزارة التربية والتعليم فرصاً للنمو المهني وتكافئ من يحقق ذلك" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد التحفيز بمتوسط حسابي (٤.٢٧) من (٥)، وانحراف معياري (٠.٨٠٨). وتعزو ذلك الباحثة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير فرص النمو المهني لمديرات المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة وغير ذلك .

—جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تقوم وزارة التربية والتعليم بنشر أفكار مديرات المدارس المبدعات على بقية المدارس" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد التحفيز بمتوسط حسابي (٤.٢٧) من (٥)، وانحراف معياري (٠.٨١١) , وتعزو ذلك الباحثة إلى أن نشر أفكار مديرات المدارس المبدعات يشكل تقدير ونوع من الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم إلى مديرات المدارس .

٥- تنمية السلوك الإبداعي : بينت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن يرون أن بعد تنمية السلوك الإبداعي مهم جداً بمتوسط حسابي (٤.٤٢) من (٥). وجاء فيه ترتيب العبارات كالتالي :

—جاءت العبارة رقم (١)، وهي "توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح بتطبيق الأفكار الإبداعية بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (٤.٦٣) من (٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥٣). وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة توفير الموارد المادية و المعنوية لتوفير بيئة

٤٤
(٤)
١٠٠
٢٠١٠

مناسبة لإيجاد الإبداع .

—جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تصنف وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس على أساس التميز وجودة الأداء" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي(٤.٥٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦١). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تصنيف مديرات المدارس على أساس الجودة والتميز يساهم في التعرف على القيادات المناسبة والتي تستحق في المستقبل الوصول إلى مراكز قيادية متقدمة.

—جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تعطي وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس الحرية في اختيار وتطبيق الأفكار الحديثة لتطوير العمل المدرسي" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي(٤.٢٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٢٦). وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة اختيار الأفكار الحديثة ودراسة أبعادها وقابلية تطبيقها قبل تطبيقها لضمان نجاح الأفكار والتجارب الجديدة

—جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "تمنح وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس الحرية في كيفية أدائهن لأعمالهن" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي(٤.٢٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٣١). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العمل الإداري في المدارس خالٍ من التعقيدات والصعوبات فهو واضح ومحدد آلية التنفيذ .

▪ أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي :

ما عوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن يرون أن معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين مهمة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٢٤ من ٥). أشتمل هذا المحور على سبعة عشر معوق جاءت تسعة معوقات منها بدرجة مهم جداً وتتمثل في المعوقات التالية :

١. تتوفر لدى مديرات المدارس ميزانية مالية مع دليل إجرائي لصرفها.
 ٢. تتوفر لدى مديرات المدارس رؤية واضحة عن رسالة وزارة التربية والتعليم.
 ٣. تتوفر خطة تشغيلية واضحة منظمة لسير العمل المدرسي
 ٤. قلة المخصصات المالية بالمدرسة.
 ٥. تتوفر لدى مديرات المدارس رؤية واضحة عن رؤية وزارة التربية والتعليم.
 ٦. تعدد المستويات الإدارية يساهم في إطالة الإجراءات الإدارية.
 ٧. الإجراءات البيروقراطية لدى الإدارة العليا تعيق تفويض السلطات لمديرات المدارس.
 ٨. يؤدي الغموض في المعلومات الواردة إلى مديرات المدارس إلى إعاقة التمكين الإداري
 ٩. ضعف المهارات القيادية والمهنية اللازمة للتمكين الإداري لدى المديرات.
- بينما جاءت سبعة معوقات منها بدرجة مهم وتتمثل في المعوقات التالية :
١. الإمكانيات والموارد المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة
 ٢. عدم مشاركة مديرات المدارس في اتخاذ القرارات يعد سبباً مباشراً في انخفاض الكفاءة.

٣. برامج تدريب وإعداد مديرات المدارس لا تتناسب مع متطلبات التمكين الإداري.

٤. كثرة الأعباء الإدارية على مديرات المدارس.

٥. تعاني مديرات المدارس من البيروقراطية بشكل عام.

٦. عجز مديرات المدارس عن تطبيق ما تدربوا عليه بخصوص تطوير المدرسة.

٧. فقدان مديرات المدارس الحماس والشجاعة الكافية لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن.

٨. تستغل مديرات المدارس الصلاحيات الممنوحة في اتخاذ قرارات غير فاعلة.

أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي :

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين تعزى إلى (الخبرة , المؤهل العلمي, الدورات التدريبية)؟
- فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

١. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات, تفويض السلطة, تطوير الأداء الإداري والمهني, التحفيز, تنمية السلوك الإبداعي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

٢. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول المحور الأول والثاني (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات, تفويض السلطة, تطوير الأداء الإداري

والمهني، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي، معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير المؤهل العلمي وأظهر الاختبار الفروق لصالح مديرات المدارس الحاصلات على المؤهل العلمي دبلوم عالي.

- فيما يتعلق بمتغير الخبرة العملية :-

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد ومحاور الدراسة (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تطوير الأداء الإداري والمهني، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي، معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير الخبرة العملية.

- فيما يتعلق بمتغير الدورات التدريبية :-

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد ومحاور الدراسة (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين التالية : المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تطوير الأداء الإداري والمهني، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي، معوقات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

٢٠١٠
(١٠)
(٤)

التوصيات:

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني فإن الباحثة توصي بالآتي :-

١. ضرورة إشراك منسوبات المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي. و ترى الباحثة ضرورة إعداد لجنة من منسوبي المدرسة (هيئة إدارية - هيئة تدريسية - أولياء الأمور - الطلاب) للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.
٢. ضرورة توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات الصادرة من الوزارة لمديرات المدارس لكي يكون لديهن القدرة على اتخاذ القرارات الهامة لتحسين عملية التعليم والتعلم
٣. ضرورة توفير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار .
٤. ضرورة تفعيل الإدارة الذاتية وإتاحة الفرصة لمديرات المدارس لاتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهن .
٥. ضرورة وجود سياسات واضحة من وزارة التربية والتعليم تقنن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستوى الدراسي حتى تكون قرارات فاعلة وناجحة.
٦. أهمية تعاون مديرة المدرسة مع الجهة المشرفة على المدرسة والعاملين فيها من أجل تكوين رؤية مشتركة وخطة استراتيجية منبثقة من الخطة الاستراتيجية للوزارة.
٧. ضرورة كتابة قرار التفويض بشكل واضح ومحدد بدقة مع تحديد المعايير اللازمة لأداء العمل لكي يكون لدى مديرة المدرسة القدرة على تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية

٨. ضرورة إيجاد نظام واضح لتقديم الحوافز المادية والمعنوية .
٩. ضرورة تفويض مديرة المدرسة للقيام بأعمال إضافية لتزويد من حصيلة خبرة وتجارب مديرة المدرسة حيث يساعد ذلك على نمو المهارات القيادية لديها .
١٠. أن تقدم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لمديرة المدرسة متناسبة مع متطلبات العمل ومع احتياجات الميدان التربوي .
١١. أن تحرص وزارة التربية والتعليم على تنوع مصادر التعلم المتاحة لمديرة المدرسة وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار .
١٢. ضرورة وجود نظام محدد يحكم آلية التسجيل في الدورات التدريبية المختلفة لكون ذلك يساهم في إتاحة الفرصة لكافة مديرات المدارس ولا تكون الدورات التدريبية حكرًا على فئة معينة .
١٣. ضرورة إيجاد نظام مقنن لتقديم الحوافز المادية والمعنوية .
١٤. الاهتمام بإنجازات مديرة المدرسة وأخذها بعين الاعتبار في نظام الترقية .
١٥. ضرورة ربط الإبداع والتميز بالحوافز المادية والمعنوية .
١٦. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير فرص النمو المهني لمديرات المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة وغير ذلك .
١٧. ضرورة نشر أفكار مديرات المدارس المبدعات لأن ذلك تقدير لهن ونوع من الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم إلى مديرات المدارس .
١٨. ضرورة توفير الموارد المادية والمعنوية لتوفير بيئة مناسبة لإيجاد الإبداع .
١٩. استحداث نظام مقنن في تصنيف مديرات المدارس يعتمد على أساس التميز و جودة الأداء .
٢٠. ضرورة الاستفادة من خبرات المديرات المبدعات ونشر تجاربهن .

٢١. ضرورة تشجيع وزارة التربية والتعليم على الأفكار الإبداعية التي تساعد في تحقيق جودة العملية التعليمية والإدارية .
٢٢. ضرورة وجود نظام محاسبة ومتابعة يتم من خلاله متابعة عمل مديرة المدرسة ومحاسبتها بشكل مستمر .
٢٣. ضرورة اختيار الأفكار الحديثة ودراسة أبعادها وقابلية تطبيقها قبل تطبيقها لضمان نجاح الأفكار و التجارب الجديدة .
٢٤. ضرورة تفعيل الإدارة الذاتية مع منح مديرات المدارس دليل إجرائي يحتوي على سياسات تعليمية واضحة لأداء أعمالهن .

المراجع

- البشايشة ، سامر (٢٠٠٨م) . أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة . *المجلة العربية للعلوم الإداري* . مجلد (١٥) . العدد (٢) .
- أبو كريم ، أحمد فتحي . (٢٠١٢م) . درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس و المشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام
- محمد بن سعود الإسلامية في الرياض . *رسالة التربية وعلم النفس* . العدد (٣٨)
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٧م) . *إدارة منظمات المجتمع المدني* . القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .
- توفيق ، حسن أحمد (١٩٨٧م) . *الإدارة العامة* . ط١ . الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية : القاهرة .

- الجضعي ، خالد سعد (٢٠٠٦م). *الإدارة النظرية والوظائف*. الرياض : مكتبة المنتبي .
- حسين ، سلامة عبد العظيم .(٢٠١٢م). *التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية* . مجلة المدير الناجح .(١٣٦) .
- حسين ، سلامة عبد العظيم . (٢٠٠٩م) . *أبعاد التمكين الإداري كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية*.مجلة مستقبل التربية العربية .(٥٥).
- الرازي ، محمد بكر(١٩٩٦). *مختار الصحاح*.بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الردادي ، أمينة سليم سالم.(٢٠١٢م). *التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة*.رسالة ماجستير منشورة.قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية. جامعة أم القرى .مكة المكرمة.
- السكرانة ، بلال خلف.(٢٠١٤م) *القيادة الإدارية الفعالة*. ط٢.الأردن: دار المسيرة.
- السكرانة، بلال خلف.(٢٠١٣م) *التطوير التنظيمي والإداري*.الأردن: دار المسيرة.
- السكرانة، بلال خلف.(٢٠١٠م). *دراسات إدارية معاصرة*. ط٢.الأردن: دار المسيرة.
- الشعلان ، فهد محمد.(١٩٩٧م). *إدارة الأزمات*. ط١.مطابع أكاديمية نابف: الرياض .
- صلاح ، عطا الله (٢٠١١م) . *دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة* . مؤتمّر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا : الأردن .

- الطعاني ، حسن أحمد (٢٠١١). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن. *المجلة التربوية*. العدد (٩٨).
- الطعاني ، حسن أحمد و السويحي ، عمر سلطان . (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا
- الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*. مج (٤٠) الملحق ١ .
- عسكر ، سمير أحمد . (٢٠٠٥). *أصول الإدارة*. ط(٧): دار القلم
- العمامرة، محمد حسن . (٢٠١٢). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط٤ . الأردن: دار المسيرة .
- الفاضل ، محمد (٢٠١١). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- القحطاني ، مصلح سعيد . (٢٠١١). *الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة*. الجامعة العربية المفتوحة . المركز الإقليمي بجدة .
- محمود ، أشرف وسليمان ، عوض الله (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)* - العدد (٣٦) الجزء الأول.
- المسليم ، محمد يوسف . (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. *المجلة التربوية* - العدد ١٠٣ الجزء (٤).
- وزارة الاقتصاد والتخطيط ، المملكة العربية السعودية "خطة التنمية التاسعة ، ٢٠١٤-٢٠١٠ ، ١٤٣٦/ ٣٥ - ١٤٣٢/٣١".

ثانيًا : المراجع الأجنبية :

- Bogler, Ronit; Nir, Adam E . (2012) . " The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction: What's Empowerment Got to Do with It?" . *Journal of Educational Administration*, v50 n3 .**
- BoonyaritI,Itsara ; ChomphupartI ,Sittichai and Arin 1 , Natthawut (2010) . " leadership empowerment and attitude outcomes" . *The Journal of Behavioral Sciences* , Vol.5 , No.1, 1-14 .**
- Short, Paula M . (1993) . *School Empowerment through Self-Managing Teams: Leader Behavior in Developing Self-Managing Work Groups in Schools* . ACADEMIC JOURNAL ARTICLE**
- Kirika, John Irungu . (2011) . " EMPOWERING TEACHERS: THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN CHRISTIAN SCHOOLS " , Liberty University.**
- William Yat Wai Lo, Ja Oek Gu, (2008) "Reforming school governance in Taiwan and South Korea: Empowerment and autonomization in school-based management", *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 Iss: 6, pp.506 - 526**