

**المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام
وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة
المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة.**

إعداد

د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

**أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية
جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.**

المعوقات التي تواجه تطبيق التَّمَكِين الإداري في التَّغْلِيم العام وآليَّات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

المعوقات التي تواجه تطبيق التَّمَكِين الإداري في التَّغْلِيم العام وآليَّات تفعيله من وجهة
نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة.

منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: d.manal_uqu@hotmail.com

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام وآليات تفعيله , مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات والآليات. وتضمن جانبين هما: (الجانب النظري) والذي تناول محور التمكين الإداري ومعوقاته وآليات تفعيله، و(الجانب الميداني): تم فيه استخدام المنهج الوصفي الارتباطي و الإستبانة كأداة للبحث، وقد تم تطبيقها على مجتمع مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. النتائج : من أهمها ما يلي: أن نتائج تقييم معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة (كبيرة) من حيث وجودها، وقد جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى ثم تلتها المعوقات البشرية. أن نتائج تقييم آليات تفعيل التَّمَكِين الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة أهمية (كبيرة) ، وقد جاءت آليات التَّغْلِيم البشرية في المرتبة الأولى، وتلتها آليات التَّغْلِيم التنظيمية. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة.

الكلمات المفتاحية: معوقات، التمكين الإداري، التَّغْلِيم العام، مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية.

The impediments of applying administrative empowerment in public education and the mechanisms for activating it from the point of view of school leadership supervisors in the Department of Education in Makkah Al-Mukarramah.

Manal Ahmed Abdulrahman Alghamdi

Academic rank: Assistant Professor, Department: Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University

Email: d.manal_uqu@hotmail.com

Abstract:

the research aimed to reveal: - the impediments that facing the application of administrative empowerment in general education and mechanisms for activating it. - the correlative relationship between them. The research included two aspects: (theoretical side), which dealt with the theme of administrative empowerment and its impediments and mechanisms for its activation, and (the field side): in which the questionnaire was used as a tool for the study and descriptive Correlation approach, and it was applied to the school leadership supervisors and supervisors in the Department of Education in Makkah. Results: The most important results of the study include the following - :The results of evaluating the impediments of applying administrative empowerment in general education and its two dimensions came within a (large) degree in terms of their existence, and organizational challenges came first and then human challenges followed - .The results of the evaluation of the mechanisms for activating administrative empowerment in general education and for the two dimensions that are related to it came within a (large) degree of importance, and human activation mechanisms came in the first place, followed by organizational activation mechanisms. - There is a statistically significant correlation between the impediments of applying administrative empowerment and the mechanisms of activating it in general education from the point of view of school leadership supervisors in the Department of Education in Makkah.

Keywords: Impediments, Administrative Empowerment, public education, school leadership supervisors.

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

أولاً: الإطار العام للبحث:

المقدمة:

يعد التمكين الإداري من الموضوعات التي لاقت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أن أهميته تنطلق من علاقته بالعنصر البشري وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته في عملية التحسين والتطوير المستمر للمنظمة. كما أنه أحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح قائدي المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل القيادات فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم.

لذا يعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل قائدي المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى لتحقيق الأهداف وتعزيز سماتهم كقائدين و مؤثرين في بيئتهم من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير بإستقلالية. (الجرادة والمنوري، 2014م)

وذكر عابدين (2012م) أن قائد المدرسة من أهم عناصر القيادة المدرسية والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها النظام التعليمي في بلوغ أهدافه، فالقائد هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها ، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع. ولكي يحقق قائد المدرسة الأهداف يجب أن يتم تمكينه في عمله لإتخاذ القرارات المناسبة بناء على ما تتطلبه مقتضيات الواقع المحيط به. حيث يعمل التمكين الإداري على إعطاء قائدي المدارس مزيداً من الثقة بأنفسهم، وبقدرتهم على إتخاذ القرارات الرشيدة، ومنحهم الحرية في عملهم ، وهو ما يجعل التمكين الإداري مطلباً مهماً وأساسياً في نجاح القيادة المدرسية. (شقورة، 2015م)

فتمكين قائدي المدارس هو أحد التوجهات التي تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة ، إلا أن التوجه نحو التمكين الإداري لاشك يواجه العديد من المعوقات منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بعملية تأهيل وتدريب قائدي المدارس أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس لفكرة التمكين. (البداعي، 2011م)

فمثل هذه المعوقات بلا شك تقف حجر عثرة في طريق أداء قائدي المدارس، وأن محاولة الكشف عنها والتعرف عليها لإيجاد آليات إجرائية للتغلب عليها سوف يساعد

المسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في الحد من آثارها السلبية على خطط التطوير والإصلاح مستقبلاً.

من أجل ذلك سعت وزارة التعليم إلى تعزيز دور قائدي المدارس في عملية تطوير التعليم من خلال إصدار تعميم رقم 27617168 في تاريخ 1437/4/1هـ، بإعطاء المزيد من الصلاحيات لقادة المدارس، والذي يتضمن ملامح التمكين الإداري لهم إلا أن الكثير من الدراسات ومنها دراسة الروقي (2016م)، ودراسة الطراونة و النهدي (2017م) أكدت على الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة مستوى التمكين الإداري لدى القادة في مدارس التعليم العام والمعوقات التي تحول دون تفعيله وكيفية التغلب عليها بعد هذه الخطوات التطويرية التي تسعى إلى تفويض المزيد من الصلاحيات وتأهيل القيادات المدرسية.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير القيادات المدرسية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري لها ، إلا أن الواقع العملي كما نذكر كل من الطعاني والسويعي (2013م) يشير إلى أن قائدي المدارس لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في مدارسهم والسبب يعود إلى حاجتهم إلى مزيد من السلطة والصلاحيات نحو المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون مدارسهم وترسيخ العمل كفريق بين عناصر العملية التعليمية لتحقيق الرؤية المشتركة. حيث ما زالت الأنظمة وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لقائدي المدارس حيث البيروقراطية والمركزية ما زالت يكرس لها في كثير من الممارسات الفعلية. وهذا ما أشارت إليه أيضاً العديد من الدراسات السابقة من أن ممارسة التمكين الإداري ما زال دون المستوى المأمول ، حيث توصلت كل من دراسة الروقي (2016م) ، ودراسة درادكة (2017م) ، ودراسة (Alfadli & Almeahisen) (2019) إلى أن التمكين الإداري يطبق بدرجة متوسطة.

كما أكدت دراسة عباس (2016م)، و الطراونة والنهدي (2017م) ، ودراسة العتيبي (2017م) على أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحد من قيامها بالدور المنشود في تحقيق أهداف وسياسات التعليم، فضلاً عن قدرتها على قيادة عمليات التغيير والتطوير المدرسي. ومن بين تلك المعوقات: عدم إقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وعدم وجود صلاحيات كافية لقائدي المدارس لتمكينهم من

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكن الإداري في التعلّم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

تسيير شؤون مدارسهم بمرونة كافية، وعدم إشراكهم في صنع القرارات التعليمية، وسيطرة أسلوب المركزية على مختلف شؤون العمل المدرسي.

وأكدت سلامة (2013م) في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراستها أن الكثير من المدارس تعاني بشكل واضح من المشكلات الإدارية نتيجة بقائها لفترات طويلة تدار بنظام يتصف بهرمية المستويات الإدارية ومحدودية الصلاحيات التي تمنح لقائدي المدارس على المستوى التنفيذي مما يقلل من فرص اتخاذ القرار، وإحداث التغيير والتطوير المؤسسي المنشود مما أدى إلى العديد من أوجه القصور الإداري بهذه المدارس. كما توصلت دراسة جابر (2012م) إلى أن واقع التمكين الإداري بالمدارس كشف أن هذه الصلاحيات الممنوحة لا تفي بمتطلبات المرحلة الجديدة من تطوير القيادات المدرسية وصولاً للتميز الإداري المنشود، فأغلبها يتعلق بالإجراءات التنظيمية التي تحتاج إلى إعادة النظر في مضمون تفعيلها لتحقيق مفهوم التمكين الإداري.

لذا نظراً للدور الهام الذي يقوم به قادة المدارس، وما يوفره لهم التمكين الإداري من ممارسات إدارية وصلاحيات وقرارات يتخذونها لمواجهة الكثير من المشكلات الإدارية، والتعليمية والفنية والعمل على تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس. برزت الحاجة إلى دراسة واقع المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري بالتعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.

أسئلة البحث:

بناءً على ما تقدم فإن مشكلة البحث تتلخص من خلال الإجابة عن الاسئلة

الآتية:

1. ما المعوقات التي تواجه تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة ؟
2. ما درجة أهمية آليات تفعيل التمكين الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين معوقات تطبيق التمكين الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تشخيص واقع تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيقه من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. والعمل على تقديم آليات إجرائية لتفعيله مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين معوقات تطبيق التمكن الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. إهتمام وزارة التعليم بتعزيز دور القيادات المدرسية وتفعيل دورها في عملية تطوير التعليم والتوجه نحو مبدأ اللامركزية، وذلك من خلال إعطاء المزيد من الصلاحيات لقادة المدارس والذي يتضمن ملامح التمكين الإداري لهم.
2. الكشف عن الواقع الفعلي للمعوقات التي تواجه تطبيق عملية التمكين الإداري وآليات التفعيل من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، وذلك من شأنه مساعدة المسؤولين وصناع القرار بوزارة التعليم على إتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة بهذا الشأن.
3. الإسهام في تقديم عدد من الآليات الإجرائية لتفعيل تطبيق التمكين الإداري بالتعليم العام من قبل قادة المدارس في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية، والتي من شأنها مواجهة تلك المعوقات والتغلب عليها وصولاً إلى التحقيق الفعلي لعملية التمكين بالمدارس.

حدود البحث:

الحدود البشرية: مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية .

الحدود المكانية: إدارة تعليم مكة المكرمة .

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 1440/1441هـ

مصطلحات البحث:

المعوقات: عرف العتيبي (2012م) المعوقات: "بأنها مجموعة عوامل يؤدي وجودها إلى الحد والتقليل من الفاعلية والكفاءة". (ص106)

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

وتعرف إجرائياً: بتلك الصعوبات التنظيمية والبشرية التي تواجه تطبيق التمكين الإداري وتحد من فعاليته من قبل القادة بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليمها.

التمكين الإداري: عرف جلاب والحسيني (2014م) التمكين بأنه: " عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم". (ص 24)

التمكين الإداري بمفهومه الإجرائي: هو النقل التدريجي للسلطة لقادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات من قبل وزارة التعليم وتزويدهم بالمعرفة والمهارات، والمعلومات اللازمة من قبل مشرفي إدارة التعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة بما يتناسب وطبيعة أعمالهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: الإطار النظري:

مفهوم التمكين الإداري: عرف(2008) Gomez التمكين: 'بأنه عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات ، الدعم ، والمعلومات الضرورية ، وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح". (ص 26)

واتفق معه كل من(2008) Gibson & Jones بأن التمكين " هو منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لإتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية ".(ص 64)

وعرف مسعود (2012م) التمكين الإداري بأنه : "درجة المساحة الواسعة التي تمنح للقائد التربوي بعد إعداده وتدريبه بشكل كاف في أعماله الإدارية والفنية ، وذلك بتوسيع صلاحياته ، ومسؤولياته من تخطيط ، وتنفيذ ، وتنظيم ، وتنسيق ، ومتابعة ، وتقييم لما لذلك من تعزيز لقوته وسلطته وتحمله لمسؤولياته ، بما يعود بفائدة على المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها المنشودة". (ص 78)

كما يقصد بالتمكين الإداري: "إشراك القادة في المهام الإدارية للمدرسة من خلال تفويض السلطة والمسؤوليات، والعمل الجماعي، والتحفيز، والتنمية الشخصية، والتواصل الفعال". (Alfadli &Almehaisen,2019:P122)

دوافع التمكين الإداري:

ذكرت عارف (2007 م) أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين يمكن تلخيصها كالآتي :

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية .
- التغيير في النسق القيمي للمجتمعات .
- التنافسية الشديدة .
- إعادة هيكلة المنظمات .
- تغيير توقعات الأفراد العاملين .
- تغيير توقعات المستفيد .

كما يرى كل من جلاب والحسيني (2014م) أن إعتقاد التمكين في المنظمات يعد حاجة وضرورة ملحة نظراً للأسباب الآتية:

- يمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء .
- يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات.
- يأتي التمكين كإستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أهم الموجودات المعرفية.
- أن سرعة التغييرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.

أهمية التمكين الإداري:

أشار (Mullins 2005) أن التمكين يمنح فضاءً واسعاً لإستغلال قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ويقدم الفوائد الآتية:

- السرعة في عملية إتخاذ القرارات فضلاً عن سرعه الإستجابة.
 - إطلاق العنان للطاقت الابتكارية المبدعة.
 - يمنح درجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية والإلتزام.
 - تخفيض الكلفة التشغيلية من خلال إزالة المستويات الإدارية غير ضرورية.
- كما أضاف كل من الطائي وقده (2008م) إلى أن للتمكين فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة او العاملين، فمن فوائد التمكين على مستوى المنظمة الآتي:

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية.
- تعزيز الولاء والالتزام.
- تخفيض دوران العمل.
- زيادة فاعلية الإتصالات.

أما فوائد التمكين على مستوى الأفراد العاملين فتتمثل في:

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

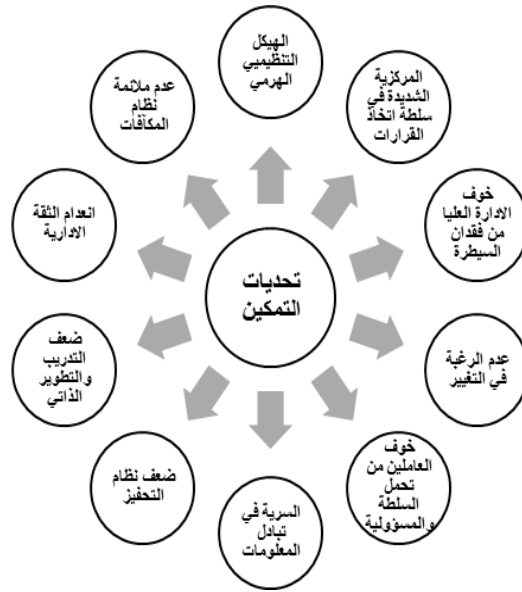
أبعاد استراتيجية التمكين الإداري:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد كما في الجدول الآتي:

| المصدر | الأبعاد |
|-----------------|---|
| (Daft ,2001) | المعلومات، المهارات، المعرفة، القوة، المكافآت |
| (Mullins, 2005) | المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الادارية . |
| (ملحم ،2009) | الإستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات . |
| (راضي ، 2010) | تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز . |

معوقات التمكين الإداري:

حدد العتيبي (2005م) بعض المعوقات التي تواجه المنظمات والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين كما في الشكل الآتي :



شكل (1) معوقات التمكين - المصدر: (العتيبي، 2005م)

وأضاف (Evans 2008) معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين نتيجة لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال الآتي:

- عدم وجود الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- إستعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية .
- إستعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية والمسائلة عن المهام .
- إستعمال التمكين كعذر لتجنب الإستثمار في تنمية وتدريب العاملين .
- إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين .

كما قسم قريشي والسبتي (2015م) معوقات التمكين التي يمكن أن تؤدي إلى الإخفاق في تطبيقه إلى كل من:

- المعوقات التنظيمية: وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة منها: إعتبارها نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية، التنظيم الهرمي، تركيز السلطة في أعلى الهرم، خضوع العامل لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب، وعدم فعالية فرق العمل نتيجة لضعف لمساندة من قبل الإدارة العليا.

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

- المعوقات الإدارية: وتعتبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل منها: ضعف العمليات الإدارية، وضعف الاهتمام بالبحوث لإبتكار او تطوير خدمة أو منتج.
- المعوقات البشرية: منها عدم الثقة بالمرؤوسين، وتخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم وجود الإستعداد والرغبة من قبلهم.
- المعوقات الفنية: والتي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها.
- المعوقات البيئية الخارجية : وتتمثل في الضغوط الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية.

عوامل نجاح التمكين الإداري:

أشار العتيبي (2005م) إلى بعض العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح التمكين في المنظمات وهي كالآتي:

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- السماح بتداول المعلومات.
- التخلي عن نظام الاشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظم المكافآت.
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

وحدد جودة (2008م) عوامل متعددة يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية تمكين أفرادها العاملين هي:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فاعلية نظام الاتصال والتغذية العكسية.
- وجود نظام عادل للتوظيف قائم على اساس توظيف الافراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الاداء .
- ربط الاداء بالحوافز المعنوية والمادية.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتحمل الاعباء الموكلة إليهم.

كما اقترح (Nwokah & Ezirim (2010) عدد من المكونات لنجاح التمكين

وهي:

- التحسين المستمر لرأس المال الفكري.
- المشاركة المفتوحة والصريحة للمعلومات المرتبطة بأداء الأعمال مع جميع الأفراد العاملين.
- التركيز على الهياكل المسطحة بدلاً من الهياكل الهرمية.
- إستبدال الهرمية التنظيمية بفرق العمل.

الدراسات السابقة:

- دراسة الجريدة والمنوري (2014م) هدفت إلى الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري المدارس لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة. لذا كانت أبرز التوصيات تتمثل في تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الإستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار وآليات تنفيذه.
- دراسة بالكر (2015) Balkar الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ملف تعريف (ESC –an empowering school culture – ثقافة المدرسة التمكينية) وفقاً لتصورات المعلمين وذلك من خلال الكشف عن خصائص ESC، وانعكاسات تمكين المعلم على الثقافة المدرسية الحالية. واستنتجت الدراسة أن غالبية خصائص ثقافة المدرسة التمكينية تؤكد التغيير والابتكار، كما أن المعلمين أكدوا على أهمية توجيه تلك الخصائص لتحسين ظروف عملهم وتحسين الأداء المهني لهم. لذا أوصت الدراسة بأن لا يمتنع مديرو المدارس عن تقاسم مسؤولياتهم مع المعلمين من خلال تنظيم الإجتماعات بانتظام من أجل إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار، والسماح لهم باتخاذ قرارات مستقلة بشأن القضايا التعليمية. كما ينبغي بناء علاقات وثيقة مع المعلمين لكسب ثقتهم.
- دراسة الروقي (2016م) والتي هدفت الى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام ، وأهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين التمكين الإداري لديهم، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يتم تطبيقه بدرجة متوسطة. لذا أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة التمكين على مستوى الوزارة وإدارات التعليم من

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

خلال اللقاءات والدورات التدريبية وورش العمل، وتعريف قادة المدارس بالصلاحيات الممنوحة لهم لتمكينهم من أداء مسؤولياتهم بفاعلية، والاعتماد على التقنية الحديثة في توفير منظومة بيانات ومعلومات لقادة المدارس، وتوفير دورات تدريبية في مجال التمكين الإداري، والمهارات الشخصية، والمهنية، ووضع حوافز مشجعة لقادة المدارس المهتمين بالتنوير الذاتي.

• دراسة عباس (2016م) بعنوان التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الاداء في مدارس التعليم العام. هدفت إلى القاء الضوء على واقع التمكين الإداري في المدارس، وتقديم بعض المقترحات والآليات التي يمكن استخدامها لمواجهة المعوقات والمشكلات التي تحول دون تطبيقه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك شبه إجماع حول انخفاض المستوى المعرفي بمفهوم التمكين وأسسهِ وإستراتيجياته، وضعف عملية التمكين بكل أبعادها. كما يوجد شبه إتفاق من قبل عينة الدراسة على أثر البيئة والمناخ الإداري على ممارسة عملية التمكين، ووجود الكثير من المعوقات والمشكلات التي تواجه ممارسته. وإستنتجت الدراسة ان التمكين الإداري والنفويض واللامركزية مازالت مطلباً بعيد المنال وصعب التحقيق بالشكل المطلوب في واقع ممارسة العمليات الإدارية في الإدارة الوسطى للتعليم في مصر. لذا أوصت الدراسة بضرورة إعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لمديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس، وإعادة هيكلة البنية الإدارية لمنظومة التعليم، وإجراء وصف وظيفي لمنسوبي العمل الإداري داخل المدارس، وتفعيل نظم الحوافز وربطها بنظم تقويم الأداء، وإنشاء مراكز خاصة لإعداد وتدريب قادة المدارس.

• دراسة لي وناي (2016) Lee & Nie تناولت العلاقة المشتركة بين تصورات المعلمين للسلوك التمكيني لكل من مدير المدرسة والمشرف المباشر والتنبؤ بالأبعاد الأربعة للتمكين النفسي للمعلمين من حيث شعور المعلمين بمعنى الكفاءة والإستقلالية والتأثير. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تفاعلية بين محوري الدراسة فيما يتعلق ببعدي الكفاءة والإستقلالية دون بعد التأثير. كما أبرزت الدراسة التفاعل الديناميكي بين تمكين مدرء المدارس وتحقيق أبعاد التمكين النفسي للمعلمين والأثر الكبير على كل من القيادة المدرسية والتنوير المهني.

• دراسة العتيبي (2017م) بعنوان واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية. هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري، والكشف عن معوقاته وتقديم مقترحات مناسبة لتطويره من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة الى ان مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً إلا أنه ما زال هناك معوقات تحول دون رفع مستوى التمكين الإداري لهن حيث وافق عليها المجتمع بدرجة عالية. وأوصت

الدراسة بزيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس توافقاً مع التوجه اللامركزي لوزارة التعليم، ووضع برامج تدريبية مستمرة لمديرات المدارس تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة كالمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل، والإتصال الفعال، مع اعتماد معايير واضحة وموضوعية لإختيار المديرات.

• دراسة درادكة (2017م) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، ودلالة الارتباط بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لدرجات ممارسة أبعاد التمكين الإداري ودرجات تميزهم التنظيمي. وتمثلت نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة. كما يوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية). لذا أوصت الدراسة بضرورة التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وذلك من خلال التقليل من المستويات التنظيمية الهرمية، وتبني نمط الإدارة الذاتية. بالإضافة إلى تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات، وتحديد نظام مكافأة وحوافز إضافية لتشجيع القيادات الأكاديمية بالجامعة على الإبداع والإبتكار.

• دراسة الطراونة والنهدي (2017م) بعنوان التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية - مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المتاح للمديرات ، ومستوى المهارات الإدارية المتوافرة لديهن. وأشارت النتائج إلى أن أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر العينة تمثلت في عدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وعدم وجود تبادل حر للمعلومات، وأداء وطموح المديرات المنخفض. لذا أوصت الدراسة بضرورة تسليط الضوء على أهم معوقات عملية التمكين الإداري في مدارس محافظة خميس مشيط، والعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للتمكين، وضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات، ومنح المزيد من الصلاحيات والتفويض للمديرات، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبني نظام مكافأة وتحفيز جيد.

• دراسة فيترياني وولانساري (2018) Fitriani &Wulansari هدفت إلى تحديد تأثير تمكين القيادة على إبداع الموظف من خلال التحفيز على التعلم والثقة في القائد كمتغير كوسيط. وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين القيادة يؤثر إيجابيا على الدافع للتعلم والثقة في القائد والذي ينعكس بدوره إيجابا على إبداع الموظف. علاوة على ذلك ، فإن الدافع للتعلم والثقة في القائد قادر على التوسط بين تمكين القيادة

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

على إبداع الموظف. لذا أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإنتاج موظف مبدع ، وهذا يتطلب تمكين القائد والذي بدوره يمكنه من تمكين مرؤوسيه حيث أن قدرة القادة على تمكين مرؤوسيهم سيكون لها تأثير جيد عليهم، في ظل كون المرؤوسين هم الأمثل في التعبير عن إبداعاتهم في مكان العمل.

- دراسة المحيسن والفضلي (2019) **Alfadli &Almehaisen** هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بين الإداريين مؤخرًا ممن يعملون في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. أسفرت الدراسة عن مستوى ممارسة متوسط من التمكين الإداري بينهم، كما كان للتأهيل الأكاديمي تأثير غير فعال على التمكين الإداري في الآونة الأخيرة بين الإداريين العاملين بالمدارس. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين في المجال التعليمي، وتشخيص القيود التنظيمية التي تحد من التمكين، وتعزيز الثقة، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير قنوات الاتصال بين المسؤولين والإداريين، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمسمى والوصف الوظيفي بناءً على المؤهلات الأكاديمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة على أهمية ممارسة عملية التمكين الإداري من خلال منح قائدي المدارس مزيداً من الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وهذا ما أكدته كل من دراسة الجريدة والمنوري (2014م) ، ودراسة عباس (2016م)، ودراسة العتيبي (2017م)، ودراسة الطراونة والنهدي (2017م).

وإتفقت كل من دراسة الجريدة والمنوري (2014م)، ودراسة الروقي (2016م)، ودراسة درادكة (2017م)، ودراسة المحيسن والفضلي **Alfadli Almehaisen** (2019) على أن التمكين الإداري بالمدارس يتم تطبيقه وممارسته بدرجة متوسطة. في حين اختلفت كل من دراسة عباس (2016م) والتي أكدت على ضعف ممارسة عملية التمكين بكل أبعادها، ودراسة العتيبي (2017م) التي توصلت الى ان مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً إلا أنه ما زال هناك معوقات تحول دون رفع مستوى التمكين الإداري حيث وافق عليها مجتمع الدراسة بدرجة عالية. وهذا ما أكدته كل من الدراسة الحالية، ودراسة عباس (2016م) ، ودراسة الطراونة والنهدي (2017م) حول وجود العديد من التحديات التي تواجه ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم العام.

كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تجاوزها لدراسة واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم العام إلى ما هو أبعد من ذلك من خلال تسليط الضوء

والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري بالمدارس، مع العمل على إيجاد آليات تنفيذية واضحة لمواجهة تلك المعوقات وقياس درجة أهميتها وفعاليتها من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته

وتشتمل وصفاً لمنهج البحث ومجتمعه، وأداة البحث التي تم استخدامها ودلالات صدقها وثباتها، وإجراءاته، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلته.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن درجة كلٍ من (معوقات التطبيق، أهمية آليات التفعيل) للتمكين الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، وللكشف عن العلاقة بينهما، وذلك لمناسبته طبيعة أهداف البحث.

إجراءات البحث:

لتحقيق أهداف البحث؛ فقد تم إتباع الخطوات والإجراءات التالية:

- تحديد مجتمع البحث.
- بناء مقياس معوقات تطبيق التمكين الإداري وأهمية آليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- التحقق من الصدق الظاهري لمقياس البحث في صورته الأولى.
- التحقق من دلالات صدق وثبات مقياس البحث؛ وذلك بتطبيقه مرتين على عينة استطلاعية من مجتمع مماثل لصغر مجتمع البحث.
- توزيع مقياس البحث على أفراد عينة البحث المستهدفة بعد شرح هدف البحث لهم.
- الطلب من أفراد عينة البحث الإجابة على فقرات استبانة مقياس البحث كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد أن تمت إحاطتهم علماً أنّ إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- جمع البيانات ثم إدخالها إلى ذاكرة الحاسوب؛ وذلك بهدف معالجتها إحصائياً.

مجتمع البحث:

نظراً لصغر حجم المجتمع تم تطبيق الدراسة الميدانية على كامل المجتمع الأصلي حيث تكون خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1440/1441هـ من (41)

موزعة على بعدين؛ هما: بعد المعوقات التَّنظِيمِيَّةِ وله تسع فقراتٍ، وبعد المعوقات البشرية وله تسع فقراتٍ، ومحور أهمية آليات تفعيل التَّمَكِينِ الإداري في التعليم العام وله ثلاثُ عشرةً فقرةً موزعةً على بعدين؛ هما: بعد أهمية آليات التفعيل التَّنظِيمِيَّةِ وله سبع فقراتٍ وبعد أهمية آليات التفعيل البشريَّةِ له ست فقراتٍ (ملحق هـ).

ب. صدق البناء

تم تطبيق مقياس درجة معوقات تطبيق التَّمَكِينِ الإداري ودرجة أهمية آليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة على عينة استطلاعية مؤلفة من (25) فردًا من مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية من مجتمع مماثل لمجتمع البحث بإدارة تعليم جدة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات محور معوقات تطبيق التَّمَكِينِ الإداري في التَّعليم العام بمحورها وبالبعد التابعة له؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد المعوقات التَّنظِيمِيَّةِ بينها وبين (0.31-0.71) وبمحورها بين (0.22-0.63)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعلاقة فقرات بعد المعوقات البشرية بينها وبين (0.35-0.65) وبمحورها بين (0.29-0.54) (ملحق و)، ولحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات محور أهمية آليات تفعيل التَّمَكِينِ الإداري في التَّعليم العام وبالبعد التابعة له؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات بعد أهمية آليات التفعيل التَّنظِيمِيَّةِ بينها وبين (0.59-0.91) وبمحورها بين (0.56-0.90)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعلاقة فقرات بعد أهمية آليات التفعيل البشرية بينها وبين (0.52-0.81) وبمحورها بين (0.46-0.80) (ملحق ز). ويلاحظ من القيم سالفه الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أن قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بالمحور لم تقلّ دون معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات مقياس البحث. (عودة، 2010م)

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة محور معوقات تطبيق التَّمَكِينِ الإداري في التعليم العام بالبعدين التابعين له؛ حيث تراوحت قيمها بين (0.86-0.89)، علاوة على حساب معامل الارتباط البيني (Intra-correlation) بيرسون لعلاقة البعدين التابعين للمحور ببعضهما البعض؛ حيث بلغته قيمته (0.53) (ملحق ح). وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة محور أهمية آليات تفعيل التَّمَكِينِ الإداري في التعليم العام بالبعدين التابعين له؛ حيث تراوحت قيمها بين (0.94-0.97)، علاوة على حساب معامل الارتباط البيني بيرسون لعلاقة البعدين التابعين للمحور ببعضهما البعض؛ حيث بلغته قيمته (0.83) (ملحق ط).

المعوقات التي تواجه تطبيق التَّمَكِين الإداري في التَّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

ج. ثبات مقياس البحث

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمحوري مقياس درجة معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري ودرجة أهمية آليات تفعيله في التعليم العام وللبعدين التابعين لهما من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؛ فقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية؛ حيث بلغت قيمته (0.86) لمحور معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري في التعليم العام وتراوحته قيمه لبعدي المحور بين (0.79-0.81) (ملحق ي)، في حين بلغت قيمته (0.94) لمحور أهمية آليات تفعيل التَّمَكِين الإداري في التعليم العام وتراوحته قيمه لبعدي المحور بين (0.89-0.92) (ملحق ك). ولأغراض حساب ثبات إعادة بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني لمحوري مقياس البحث وللبعدين التابعين لهما من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة مكة المكرمة؛ فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، حيث بلغت قيمته (0.82) لمحور معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري في التعليم العام وتراوحته قيمه لبعدي المحور بين (0.83-0.84) (ملحق ي)، في حين بلغت قيمته (0.83) لمحور أهمية آليات تفعيل التَّمَكِين الإداري في التعليم العام وتراوحته قيمه لبعدي المحور بين (0.86-0.88) (ملحق ك).

د. تصحيح مقياس معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري وأهمية آليات تفعيله في التعليم العام

اشتمل محور درجة معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة بصورته النهائية على ثماني عشرة فقرة، يُجاب عليها بتدريج ليكثرت خماسي يشتمل الموافقة بدرجات [عالية جدًا وتعطى عند تصحيح المقياس (5)، عالية وتعطى عند تصحيح المقياس (4)، متوسطة وتعطى عند تصحيح المقياس (3)، منخفضة وتعطى عند تصحيح المقياس (2)، منخفضة جدًا وتعطى عند تصحيح المقياس (1)]، وبذلك تتراوح درجات محور معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري ككل من (18) وحتى (90) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد معوقات تطبيق التَّمَكِين الإداري من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة والعكس صحيح. كما اشتمل محور درجة أهمية آليات تفعيل التَّمَكِين الإداري من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة بصورته النهائية على ثلاث عشرة فقرة، يُجاب عليها بتدريج ليكثرت خماسي

يشتمل الموافقة بدرجات [عالية جدًا وتعطى عند تصحيح المقياس (5)، عالية وتعطى عند تصحيح المقياس (4)، متوسطة وتعطى عند تصحيح المقياس (3)، منخفضة وتعطى عند تصحيح المقياس (2)، منخفضة جدًا وتعطى عند تصحيح المقياس (1)]، وبذلك تتراوح درجات محور أهمية آليات تفعيل التمكن الإداري ككل من (13) وحتى (65) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد أهمية آليات تفعيل التمكن الإداري من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة والعكس صحيح.

ولأغراض تقييم درجة معوقات تطبيق التمكن الإداري ودرجة أهمية آليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؛ فقد تمت عملية التقييم في ضوء الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (t) للعينة الواحدة لمحور تحديات تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام ولبعديه ولفقرات التابعة لبعديه ولمحور أهمية آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام ولبعديه ولفقرات التابعة لبعديه من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؛ فإذا كانت قيمة اختبار (t) أكبر من الوسط الحسابي النظري (3) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فمحور المعوقات وبعديه ولفقرات التابعة لبعديه أو محور أهمية الآليات وبعديه ولفقرات التابعة لبعديه تتسم بأنها كبيرة، (ب) أكبر أو أصغر من الوسط الحسابي النظري (3) ودون دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فمحور المعوقات وبعديه ولفقرات التابعة لبعديه أو محور أهمية الآليات وبعديه ولفقرات التابعة لبعديه تتسم بأنها متوسطة، (ج) أصغر من الوسط الحسابي النظري (3) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فمحور المعوقات وبعديه ولفقرات التابعة لبعديه أو محور أهمية الآليات وبعديه ولفقرات التابعة لبعديه تتسم بأنها قليلة.

رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها

هدف البحث إلى الكشف عن معوقات تطبيق وأهمية آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، والكشف عن العلاقة بينهما، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة البحث الآتية:

المعوقات التي تواجه تطبيق التَّمكين الإداري في التَّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصَّ على: "ما المعوقات التي تواجه تطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؟"

للإجابة عن سؤال البحث الأول، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديثات تطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، متبوعاً بإجراء اختبار (t) لكلٍ منها مقارنةً بالوسط الحسابي النظري (3) الذي يُمثِّل ما نسبته 60% من تدرج ليكرت الخماسي للبتِّ بتقييم درجة معوقات تطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج اختبار (t) لمعوقات تطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها.

| الرتبة ⁺ | رقم البعد | محور التحديثات والأبعاد التابعة له | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t | درجة التحديثات |
|---------------------|-----------|------------------------------------|---------------|-------------------|-------|----------------|
| 1 | 1 | المعوقات التَّنظيمية | 3.60 | 0.51 | 7.24° | كبيرة |
| 2 | 2 | المعوقات البشرية | 3.37 | 0.56 | 4.06° | كبيرة |
| | | الكلية للمحور الأول | 3.48 | 0.47 | 6.37° | كبيرة |

⁺ مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة.

[°] دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (1)؛ أن نتائج تقييم معوقات تطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة قد جاءت ضمن درجة (كبيرة) وفقاً لتقييم اختبار (t) للعينة الواحدة؛ لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعوقات التَّنظيمية لتطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام، متبوعاً بإجراء اختبار (t) لكلٍ منها

مقارنةً بالوسط الحسابي النظري (3) للبتّ بتقييم درجة فقرات البعد ، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج اختبار (t) لفقرات بعد المعوقات التّظيمية لتطبيق التّمكن الإداري في التعليم العاممن وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها.

| الرتبة ⁺ | رقم الفقرة | مضمون فقرات بعد المعوقات التنظيمية لتطبيق التّمكن الإداري في التعليم العام | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t | درجة تحديّات |
|---------------------|------------|--|---------------|-------------------|-------|--------------|
| 1 | 5 | مركزية السلطة في المستويات الإدارية العليا | 4.11 | 0.73 | 9.37° | كبيرة |
| 2 | 4 | التنظيم الهرمي ذو المستويات الإدارية المتعددة | 3.95 | 0.80 | 7.27° | كبيرة |
| 3 | 2 | غموض أهداف التّمكن الإداري | 3.63 | 0.79 | 4.96° | كبيرة |
| 4 | 8 | قلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة | 3.55 | 0.76 | 4.48° | كبيرة |
| 5 | 6 | جمود اللوائح التّظيمية | 3.55 | 0.83 | 4.11° | كبيرة |
| 6 | 9 | ضعف نظام المكافآت والحوافز | 3.58 | 1.03 | 3.46° | كبيرة |
| 7 | 3 | تدني ثقافة التّمكن الإداري | 3.42 | 0.79 | 3.27° | كبيرة |
| 8 | 1 | ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التّمكن الإداري | 3.26 | 0.64 | 2.52° | كبيرة |
| 9 | 7 | ضعف نظام الاتصالات الإدارية | 3.32 | 0.81 | 2.41° | كبيرة |

⁺ مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة.

^{*} دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (2)؛ أنّ نتائج تقييم فقرات بعد المعوقات التنظيمية لتطبيق التّمكن الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة (كبيرة) وفقاً لقيم اختبار (t) للعينة

المعوقات التي تواجه تطبيق التّمكن الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

الواحدة؛ لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت فقرة: "مركزية السلطة في المستويات الإدارية العليا" في المرتبة الأولى لبعدها المعوقات التنظيمية، وفقرة: "التنظيم الهرمي ذو المستويات الإدارية المتعددة" في المرتبة الثانية. نظراً لأن التعليم العام على وجه الخصوص مازال يعاني من السلطة المركزية المتمثلة في وزارة التعليم وإداراتها على الرغم من توجه الوزارة الحالي نحو اللامركزية إلا أن ذلك مازال يحتاج الكثير من الوقت والجهود المستمرة في سبيل تحقيقه في المستقبل القريب. كما أن تبني هيكل تنظيم مرن وأفقي لمنظومة التعليم سيساعد كثيراً في التقليل من المركزية وصولاً للهدف المنشود، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عباس (2016م) التي توصلت إلى أن التمكين الإداري والتفويض واللامركزية مازالت مطلباً بعيد المنال وصعب التحقيق بالشكل المطلوب في واقع ممارسة العمليات الإدارية في الإدارة الوسطى للتعليم. لذا من الضرورة إعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لمديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس مع إعادة هيكلة البنية الإدارية لمنظومة التعليم. كما أكدت دراسة العتيبي (2017م) على أنه ما زال هناك معوقات تحول دون رفع مستوى التمكين الإداري، لذا يجب زيادة الصلاحيات الممنوحة للقيادات توافقاً مع التوجه اللامركزي لوزارة التعليم.

في حين جاءت فقرة: "ضعف نظام الاتصالات الإدارية" في المرتبة الأخيرة من المعوقات التنظيمية لتطبيق التّمكن الإداري في التعليم العام ويعود ذلك إلى تبني وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية قنوات متعددة للتواصل مع قطاعات الوزارة وإدارات التعليم.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد المعوقات البشرية لتطبيق التّمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، متبوعةً بإجراء اختبار (t) لكلٍ منها مقارنةً بالوسط الحسابي النظري (3) للبتّ بتقييم درجة فقرات البعد ، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج اختبار (t) لفقرات بعد المعوقات البشرية لتطبيق التمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها.

| الرتبة ⁺ | رقم الفقرة | مضمون فقرات | الوسط الانحراف الحسابي المعياري | t | درجة التحديّات |
|---------------------|------------|--|---------------------------------|------|----------------|
| 1 | 15 | قلة البرامج التدريبية المتعلقة بمتطلبات تطبيق التمكن الإداري | 3.68 | 0.74 | كبيرة *5.71 |
| 2 | 17 | انشغال القادة بروتين العمل داخل المدرسة | 3.92 | 1.02 | كبيرة *5.55 |
| 3 | 11 | محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس | 3.61 | 0.72 | كبيرة *5.20 |
| 4 | 10 | تدني ثقة الإدارة العليا بقدرات قادة المدارس | 3.39 | 0.95 | كبيرة *2.57 |
| 5 | 18 | ضعف الاهتمام بتشكيل فرق العمل | 3.37 | 0.94 | كبيرة *2.41 |
| 6 | 16 | تخوف قادة المدارس من تحمل المسؤولية | 3.32 | 1.04 | متوسطة 1.87 |
| 7 | 13 | الوصف الوظيفي غير الدقيق لمهام قادة المدارس | 3.11 | 0.98 | متوسطة 0.66 |
| 8 | 12 | ضعف الكفايات المهنية للقادة | 2.97 | 0.75 | متوسطة -0.22 |
| 9 | 14 | تدني مستوى الدافعية لممارسة التمكن من قبل قادة المدارس | 2.95 | 0.98 | متوسطة -0.33 |

⁺ مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة.

^{*} دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (3)؛ أنّ نتائج تقييم فقرات بعد المعوقات البشرية لتطبيق التمكن الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجتين وفقاً لقيم اختبار (t) للعينة الواحدة؛ هما: (كبيرة)؛ للفقرات ذوات الأرقام (15، 17، 11، 10، 18) لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و(متوسطة)؛ للفقرات ذوات الأرقام (16، 13، 12، 14) لكون أوساطها

المعوقات التي تواجه تطبيق التَّمكين الإداري في التَّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

الحسابية سواءً أكانت أكبر أم أصغر من الوسط الحسابي النظري لم تختلف عنه بفارق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وقد جاءت فقرة: "قلة البرامج التدريبية المتعلقة بمتطلبات تطبيق التَّمكين الإداري" في المرتبة الأولى من بعد المعوقات البشرية لتطبيق التَّمكين الإداري في التعليم العام، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية لقادة المدارس ومنها البرامج المتعلقة بعملية التمكين الإداري، حيث توصلت دراسة الجريدة والمنوري (2014م) الى أهمية وضع الإستراتيجيات المناسبة لتمكين قائدي المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار وآليات تنفيذه. كما أكدت كل من دراسة الروقي (2016م)، عباس (2016م)، ودراسة العتيبي (2017م)، ودراسة الطراونة والنهدي (2017م) على أهمية نشر ثقافة التمكين على مستوى الوزارة وإدارات التعليم من خلال اللقاءات وورش العمل، ووضع برامج تدريبية مستمرة في ضوء الإحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية. كما جاء في المرتبة الثانية من حيث المعوقات، فقرة: "انشغال القادة بروتين العمل داخل المدرسة"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك الكثير من المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق قائدي المدارس بسبب التعاميم والقرارات الإدارية المستمرة طوال العام، والانشغال بتنفيذ كافة البرامج المطلوبة في كل فصل دراسي من قبل الوزارة وإداراتها.

في حين جاءت فقرة: "تدني مستوى الدافعية لممارسة التَّمكين من قبل قادة المدارس" في المرتبة الأخيرة للمعوقات البشرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة لديهم الدافعية والحماس لممارسة التمكين بمدارسهم ولكن يحتاجون إلى منحهم مزيداً من الصلاحيات والمرونة في أداء أعمالهم ومسؤولياتهم مع تعزيز الثقة بهم وبقرارتهم.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصَّ على: "ما درجة أهميَّة آليات تفعيل التَّمكين الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسيَّة بإدارة تعليم مكَّة المُكرَّمَة؟"

للإجابة عن سؤال البحث الثاني، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآليات تفعيل التَّمكين الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسيَّة بإدارة تعليم مكَّة المُكرَّمَة، متبوعاً بإجراء اختبار (t) لكلٍ منها مقارنةً بالوسط الحسابي النظري (3) الذي يُمثِّل ما نسبته 60% من تدرج ليكرت الخماسي للبتِّ بتقييم درجة أهميَّة آليات تفعيل التَّمكين الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج اختبار (t) لأهمية آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها.

| الرتبة ⁺ | رقم البعد | محور الآليات والأبعاد التابعة له | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t | درجة الأهمية |
|---------------------|-----------|----------------------------------|---------------|-------------------|-------|--------------|
| 1 | 2 | آليات التفعيل البشرية | 3.72 | 0.73 | *6.04 | كبيرة |
| 2 | 1 | آليات التفعيل التنظيمية | 3.70 | 0.85 | *5.07 | كبيرة |
| | | الكل للمحور الثاني | 3.71 | 0.76 | *5.73 | كبيرة |

⁺ مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (4)؛ أن نتائج تقييم آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام وللبعدين التابعين لها قد جاءت ضمن درجة أهمية (كبيرة) وفقاً لقيم اختبار (t) للعينة الواحدة؛ لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الآليات التنظيمية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام، متبوعاً بإجراء اختبار (t) لكلٍ منها مقارنةً بالوسط الحسابي النظري (3) للبتّ بتقييم درجة أهمية فقرات البعد، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكن الإداري في التعلّم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

الجدول (5) نتائج اختبار (t) لفقرات بعد أهمية الآليات التنظيمية لتفعيل التمكن

الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية
بإدارة تعليم مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها.

| الرتبة ⁺ | رقم الفقرة | مضمون فقرات بعد الآليات التنظيمية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام | الوسط الحسابي المعياري | الانحراف المعياري | درجة الأهمية ^t |
|---------------------|------------|--|------------------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | 4 | التوصيف الوظيفي الدقيق لكل مستويات العمل الإداري بالتعليم | 3.95 | 0.93 | 6.29 [*] كبيرة |
| 2 | 6 | إنشاء قاعدة شاملة للبيانات والمعلومات على مستوى وزارة التعليم وإداراتها | 4.03 | 1.05 | 6.01 [*] كبيرة |
| 3 | 2 | تحديث أنظمة ولوائح التعليم في كافة المستويات التنظيمية | 3.82 | 0.87 | 5.81 [*] كبيرة |
| 4 | 1 | تبني الإدارة العليا لثقافة التمكن الإداري للقيادات المدرسية | 3.79 | 1.09 | 4.45 [*] كبيرة |
| 5 | 5 | فتح قنوات الاتصال المتبادل بين القادة والمستويات الإدارية العليا | 3.58 | 1.08 | 3.30 [*] كبيرة |
| 6 | 3 | التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية السلطة | 3.55 | 1.20 | 2.84 [*] كبيرة |
| 7 | 7 | تبني نظام مكافآت وحوافز جيد | 3.21 | 1.07 | 1.21 متوسطة |

⁺ مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة.

^{*} دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (5)؛ أنّ نتائج تقييم فقرات بعد الآليات التنظيمية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجتي أهمية وفقاً لقيم اختبار (t) للعينة الواحدة؛ هما: (كبيرة) للفقرات ذات الأرقام (4، 6، 2، 1، 5، 3)؛ لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و(متوسطة) للفقرة ذات الرقم (7)؛ لكون وسطها الحسابي سواءً أكان أكبر أم أصغر من الوسط الحسابي النظري لم يختلف عنه بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

حيث جاءت فقرة: "التوصيف الوظيفي الدقيق لكل مستويات العمل الإداري بالتعليم" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية كأحد الآليات التنظيمية لتفعيل التمكين الإداري في التعليم العام. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية وضع وصف وظيفي دقيق وواضح لمهام ومسؤوليات قائد المدرسة ووكلائه وجميع أفراد الكادر الإداري لديه، ويتفق مع ذلك كل من دراسة عباس (2016م) التي أكدت على ضرورة إجراء وصف وظيفي لمنسوبي العمل الإداري داخل المدارس، ودراسة (Alfadli &Almehaisen (2019) التي أكدت على ضرورة إعادة النظر في المسمى والوصف الوظيفي للوظائف التعليمية بناءً على المؤهلات الأكاديمية.

وفي المرتبة الثانية فقرة: "إنشاء قاعدة شاملة للبيانات والمعلومات على مستوى وزارة التعليم وإداراتها"، وذلك نظراً لوجود ضعف في توفير البيانات والإحصائيات اللازمة فيما يتعلق بشؤون التعليم عامة، حيث نحتاج الى بيانات ومعلومات وإحصاءات أكثر تفصيلاً ودقة ووضوح، تحدث بشكل مستمر ويسهل الوصول إليها والحصول عليها من خلال قاعدة شاملة للبيانات والمعلومات تكون متاحة لجميع المهتمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة والنهدي (2017م) حيث أشارت إلى أن أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في عدم وجود تبادل حر للمعلومات، من أجل ذلك أكدت كل من دراسة الروقي (2016م) ودراسة درادكة (2017م) على أهمية تبني مبدأ الشفافية في العمل وتوفير منظومة بيانات ومعلومات لقادة المدارس لضمان التدفق الحر للمعلومات.

كما جاءت كل من فقرتي: "تحديث أنظمة ولوائح التعليم في كافة المستويات التنظيمية" في المرتبة الثالثة، و" تبني الإدارة العليا لثقافة التمكين الإداري للقيادات المدرسية" في المرتبة الرابعة، حيث أن هناك حاجة لإعادة هيكلة البنية الإدارية لمنظومة التعليم تماشياً مع التوجه اللامركزي حيث أكدت دراسة عباس (2016م) على ذلك مع أهمية نشر ثقافة التمكين على مستوى الوزارة وإدارات التعليم من خلال اللقاءات والدورات التدريبية وورش العمل وفقاً لدراسة الروقي (2016م) ، ودراسة Alfadli (2019) &Almehaisen. كما أكد على ذلك (Balkar (2015 حيث استنتجت دراسته أن غالبية خصائص ثقافة المدرسة التمكينية تؤكد التغيير والابتكار، لذا وجب توجيه تلك الخصائص لتحسين ظروف العمل و الأداء المهني لموظفي التعليم.

كما جاء في المرتبة الخامسة فقرة: "فتح قنوات الإتصال المتبادل بين القادة والمستويات الإدارية العليا" حيث مازالت قنوات الإتصال محدودة ومركزية لذا نحتاج تبني قنوات مفتوحة ومتبادلة يمكن من خلالها تفعيل التواصل بين القيادات المدرسية والقيادات العليا ، ويتفق مع ذلك كل من دراسة العتيبي (2017م)، ودراسة Alfadli

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكن الإداري في التعلّم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

(2019) Almehaisen & حيث توصلنا إلى ضرورة وضع برامج تدريبية مستمرة لقائدي المدارس تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة كالإتصال الفعال، مع توفير قنوات الإتصال بين المسؤولين والإداريين.

وجاءت فقرة: "التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية السلطة" في المرتبة السادسة ما قبل الأخيرة، حيث أن هناك إهتمام فعلي من قبل الوزارة وتوجه نحو اللامركزية والتمكين الإداري لقادة المدارس مع وجود العديد من المعوقات التي تحد من فعاليته وتسعى جاهدة لتذيلها في ضوء رؤية المملكة لتطوير التعليم. وقد توصلت دراسة عباس (2016م) إلى وجود الكثير من المعوقات والمشكلات التي تواجه ممارسة التمكين الإداري بالتعليم العام منها المركزية في ممارسة العمليات الإدارية. لذا أكدت دراسة درادكة (2017م) على ضرورة التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وذلك من خلال التقليل من المستويات التنظيمية الهرمية، وتبني نمط الإدارة الذاتية.

في حين جاءت فقرة: "تبني نظام مكافآت وحوافز جيد" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية للآليات التنظيمية لتفعيل التمكين الإداري في التعليم العام، ويمكن تفسير هذه النتيجة نظراً لإعتماد "حوافز مالية" من قبل وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في لائحة الوظائف التعليمية بنسختها الجديدة تعمل على تحفيز قائد المدرسة والوكيل والمشرف التربوي بمكافأة شهرية؛ وذلك نظير جهودهم في الأعمال الإشرافية. وقد أكدت كل من دراسة الجرايدة والمنوري (2014م)، ودراسة عباس (2016م)، ودراسة درادكة (2017م)، ودراسة الطراونة والنهدي (2017م)، ودراسة **Alfadli** (2019) **& Almehaisen** على أهمية تحديد نظام مكافأة وحوافز إضافية لتشجيع القيادات المدرسية على الإبداع والإبتكار.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الآليات البشرية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، متبوعةً بإجراء اختبار (t) لكلٍ منها مقارنةً بالوسط الحسابي النظري (3) للبت بتقييم درجة أهمية فقرات البعد، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج اختبار (t) لفقرات بعد الآليات البشرية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، مرتبةً تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة لها.

| درجة الأهمية | t | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مضمون فقرات بعد الآليات البشرية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام | رقم الفقرة | لترتبة ⁺ |
|--------------|-------|-------------------|---------------|--|------------|---------------------|
| كبيرة | *6.63 | 0.93 | 4.00 | التدريب المستمر في ضوء الإحتياجات الفعلية للقيادات المدرسية | 12 | 1 |
| كبيرة | *6.08 | 1.01 | 4.00 | تعيين قادة المدارس بناء على معيار الكفاءة وليس الأقدمية | 8 | 2 |
| كبيرة | *5.46 | 0.71 | 3.63 | تشكيل فرق العمل الذاتية الإدارة | 13 | 3 |
| كبيرة | *4.01 | 0.97 | 3.63 | إظهار الثقة في قدرة القادة على اتخاذ القرارات المناسبة | 10 | 4 |
| كبيرة | *3.58 | 0.86 | 3.50 | منح المزيد من الصلاحيات للقادة بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم | 9 | 5 |
| كبيرة | *3.48 | 0.98 | 3.55 | زيادة نطاق المشاركة في صنع القرارات | 11 | 6 |

⁺ مرتبة تنازلياً وفقاً لقيم (t) المحسوبة.

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (6)؛ أن نتائج تقييم فقرات بعد الآليات البشرية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة أهمية (كبيرة) للفقرات ذات الأرقام (12، 8، 13، 10، 9، 11) وفقاً لقيم اختبار (t) للعينة الواحدة؛ لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري بفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). حيث جاءت فقرة: "التدريب المستمر في ضوء الإحتياجات الفعلية للقيادات المدرسية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية كأحد الآليات البشرية لتفعيل التمكن الإداري في التعليم العام، وذلك نظراً لأهمية تحسين وتطوير المعارف والمهارات القيادية لقادة المدارس

المعوقات التي تواجه تطبيق التّمكن الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

في ضوء الإحتياجات التدريبية اللازمة من خلال برامج موجهة ومخططة لتطوير القيادات المدرسية وتمكينها إدارياً. وقد أكدت كل من دراسة الجرايدة والمنوري (2014م) ، ودراسة الروقي (2016م)، ودراسة العتيبي (2017م)، ودراسة الطراونة والنهدي (2017م) على أهمية وضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية المهارات الشخصية والمهنية للقادة وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار وآليات تنفيذه، والتمكين الإداري وذلك من خلال إنشاء مراكز خاصة لإعداد وتدريب قادة المدارس وفقاً لدراسة عباس (2016م).

كما جاءت فقرة: "تعيين قادة المدارس بناء على معيار الكفاءة وليس الأقدمية" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، حيث أن في كثير من الأحيان يتم تعيين قادة المدارس بناء على معيار الأقدمية وهو ما يفسر على الواقع بالخبرة وعدد سنوات الخدمة حيث نفتقر الى وجود معايير واضحة وموضوعية لإختيار القيادات المدرسية المناسبة التي ينبغي أن يكون معيار الكفاءة هو المحصلة النهائية لعدد من المعايير المحددة مسبقاً والتي في ضوئها يتم الإختيار. وجاءت فقرة "تشكيل فرق العمل الذاتية الإدارة" في المرتبة الثالثة نظراً لأهمية تكوين فرق عمل متنوعة الإختصاصات والخبرات وتدار ذاتياً تماشياً مع التطبيق الفعلي للتمكين الإداري والتي من شأنها تسيير الشؤون والمهام بالمدارس. ويتفق ما سبق مع دراسة العتيبي (2017م) التي أكدت على ضرورة إعتداد معايير واضحة وموضوعية لإختيار القيادات المدرسية، وتطبيق برامج تدريبية مستمرة لقائدات المدارس تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة كالمشاركة في إتخاذ القرار، وفرق العمل.

وجاءت في المرتبة الرابعة والخامسة كل من فقرتي: "إظهار الثقة في قدرة القادة على اتخاذ القرارات المناسبة"، و"منح المزيد من الصلاحيات للقادة بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم"، وقد أكدتا على ذلك كل من دراسة الجرايدة والمنوري (2014م) ، ودراسة (2019) Alfadli &Almehaisen من حيث أهمية تعزيز الثقة، وتشجيع العمل الجماعي من خلال منح قائدي المدارس صلاحيات أكثر لتمكينهم من أداء مسؤولياتهم وواجباتهم بفاعلية. كما تتفق كل من دراسة الروقي (2016م)، ودراسة عباس (2016م) مع ما سبق من حيث ضرورة إعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لقائدي الإدارات التعليمية والمدارس.

في حين جاءت فقرة: "زيادة نطاق المشاركة في صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية كأحد الآليات البشرية لتفعيل التّمكن الإداري في التعليم العام، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك توجه من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نحو تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم، وإعتماد التوجه

الإداري اللامركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية كأحد الأهداف الإستراتيجية للتعليم في ضوء رؤية السعودية 2030. وقد أكدت كل من دراسة (2015) Balkar بأن لا يمتنع قائدو المدارس عن تقاسم مسؤولياتهم مع المعلمين من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار، والسماح لهم باتخاذ قرارات مستقلة بشأن القضايا التعليمية، وتتفق معها دراسة الطراونة والنهدي (2017م) حول أهمية زيادة نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات والذي سينعكس بدوره على تحقيق التمكين النفسي للقادة والمعلمين من حيث الشعور بمعنى الكفاءة والاستقلالية والتأثير وفقاً لدراسة (2016) Lee & Nie .

ثالثاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين معوقات تطبيق التمكين الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؟"

للإجابة عن سؤال البحث الثالث؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة معوقات تطبيق التمكين الإداري وبعديه من جهة بالآليات تفعيل التمكين الإداري وبعديه من جهة أخرى في التعليم العام ، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7) قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة معوقات تطبيق التمكين الإداري بالآليات تفعيل التمكين الإداري في التعليم العام.

| آليات تفعيل التمكين الإداري | | | العلاقة بين: | |
|---|------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| الكلية | في التعليم العام | | الإحصائي | |
| | البشرية | التنظيمية | | |
| معوقات تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام | 0.28- صغيرة | 0.26- صغيرة | معامل الارتباط قوة العلاقة | التنظيمية |
| | 0.58-* | 0.56-* | معامل الارتباط | البشرية |
| | كبيرة | كبيرة | قوة العلاقة | الكلية |
| | 0.50-* | 0.49-* | معامل الارتباط قوة العلاقة | |
| | كبيرة | متوسطة | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكن الإداري في التعلّم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

يتضح من الجدول (7)؛ أنّ معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة معوقات تطبيق التمكن الإداري وبعديه من جهة بالآليات تفعيل التمكن الإداري وبعديه من جهة أخرى في التعليم العام قد صنّفت وفقاً لمعيار (Hopkins, 2002) على أنّها:

أ. صغيرة القوة غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$): لبعدها المعوقات التنظيمية في تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام مع محور الآليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام وبعديه (الآليات التنظيمية، والآليات البشرية) من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؛ حيث يبلغ عددها ثلاث علاقات ارتباطية من أصل تسع علاقات.

ب. متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$): لبعدها المعوقات البشرية في تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام مع بعدي محور آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام (الآليات التنظيمية، والآليات البشرية) من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؛ حيث يبلغ عددها علاقيتين ارتباطيتين من أصل تسع علاقات.

ج. كبيرة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$): لكل من:
1) محور معوقات تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام مع محور آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة.

2) محور المعوقات البشرية في تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام مع محور آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام وبعديه (الآليات التنظيمية، والآليات البشرية) من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة؛ حيث يبلغ عددها أربع علاقات ارتباطية من أصل تسع علاقات.

نستنتج مما سبق بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين معوقات تطبيق التمكن الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة، كما كشفت لنا نتيجة هذا السؤال ان المعوقات الفعلية التي تواجه التمكين الإداري هي في جوهرها معوقات بشرية يمكن الحد منها والتغلب عليها من خلال الأخذ بالآليات الإجرائية (التنظيمية منها والبشرية) والتي يمكن ان تسهم في تفعيل عملية التمكين الإداري بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات المقترحة كالاتي:

- التطبيق الفعلي للتوجه اللامركزي للتعليم في ضوء رؤية المملكة 2030 على مستوى الوزارة وإداراتها، والذي بدوره سينعكس ايجاباً على تفعيل التمكين الإداري في مدارس التعليم العام من خلال الآليات الإجرائية التالية:
 - ✓ تبني بناء تنظيمي مرن لمنظومة التعليم في كافة مستوياتها.
 - ✓ زيادة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.
 - ✓ فتح قنوات اتصال متبادلة لضمان التدفق المفتوح للمعلومات.
- نشر ثقافة التمكين الإداري على مستوى الوزارة وإدارات التعليم والمدارس من خلال الآليات الإجرائية التالية:
 - ✓ تبني نمط الإدارة التشاركية.
 - ✓ تبني مبدأ الشفافية في العمل.
 - ✓ تفعيل البرامج التدريبية وورش العمل في مجال التمكين الإداري وآلياته.

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التّعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

المراجع العربية

البداعي، موزة. (2011). *متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

جابر، زكية. (2012). *واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

جلاب، إحسان والحسيني، كمال. (2014). *إدارة التمكين والإندماج*. ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد. (2014). *واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان*. *مجلة المنارة*. 20 (1). ص 41-87.

الطعاني، حسن والسويدي، عمر. (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية*. *دراسات العلوم التربوية*. 4(1). ص 305-326.

الطراونة، اخلاص والنهدي، سميرة. (2017). *التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية*. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*. ص 35-56.

دراذكة، أمجد. (2017). *التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء التدريس*. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*. 8. ص 1257-1296.

سلامة، غيثاء. (2013). *معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين*. *مجلة جامعة دمشق*. 29(1). ص 541-564.

شقورة، محمد. (2015). *متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم*. رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة.

راضي، جواد. (2010). *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية موظفي كلية الإدارة والاقتصاد*. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 12(1). ص 62-82.

- العتيبي، غلباء. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*. 173 (2). ص. 629-701.
- عباس، عبد السلام. (2016). التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*. 20. ص. 170-212.
- عودة، أحمد. (2010). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. الأردن: دار الأمل للنشر.
- قريشي، محمد والسبتي، لطيفة. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 11 (1). ص 59-89.
- الروقي، مطلق. (2016). التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف. *المجلة التربوية الدولية المختصة*. 5 (8). ص. 230-258.
- عابدين، محمد. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عارف، عالية. (2007). *الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير*. ط1. القاهرة: مكتبة الشرق الدولية.
- ملحم، يحيى. (2009). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مسعود، مؤيد. (2012). *درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- جودة، محفوظ. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة*. ط2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العتبي، سعد. (2005، 17-18 أبريل). *جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي*. *الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة*.
- العتيبي، بندر. (2012). معوقات تدريس الرياضيات في برامج دمج الطلاب ضعاف السمع والنطق بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة عالم التربية*. 1(33).
- الطائي، رعد وقداه، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع.

المعوقات التي تواجه تطبيق التمكن الإداري في التعلّم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ...
د/ منال بنت احمد عبد الرحمن الغامدي.

المراجع الأجنبية:

- Evans, J. (2008): Quality and performance, management, organization and strategy ,5th ed, Thomson, south- Western, USA.
- Nwokah, N. and Ezirim, A. 2010: Total quality marketing and impression management for effective insurance marketing International Research Journal of Financial and Economics, Issue 38, pp. 94-103.
- Daft, R. (2001): Organization theory and design ,7th ed, South Western, college publishing, Ohio.
- Mullins, J. (2005). Management and organizational behavior.7th ed, FT prentice Hall.
- Gibson, J and Jones, G. (2008). Understanding managing organizational behavior. 15th ed, Pearson prentice Hall.
- Alfadli, S. & Al-Mehaisen M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. International & Education Studies. Vol. 12, No. 6; Published by Canadian Center of Science and Education.
- Lee, A. & Nie, Y. (2016). Teachers' Perceptions of School Leader Empowering Behaviors on Psychological Empowerment: A Moderated Path Analysis. Nanyang Technological University, New Waves Educational Research & Development, Vol. 19, No. 2, pp. 36-58.
- Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. University of Gaziantep, Turkey. Issues in Educational Research, 25(3), p 205-225
- Gomes, L& balkin, D. & Cardy, R. (2008). Management people performance and change.3 ed, McGraw Hill, Irwin.
- Fitriani, Y. & Wulansari, N. (2018). Impact of Empowering Leadership on Employee Creativity by Motivation to Learn and Trust in Leader as a Mediation. Management analysis Journal. Vol. 7, No. 2, PP. 244-253
- Hopkins, W. G. (2002). A scale of magnitudes for effect statistics: A new view of statistics. Scientific Research Journal, No. (47), PP 411-502.