

درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام
في منطقة حائل التعليمية وسبل تطويره

*The degree of educational leaders' practice of administrative empowerment in
public education schools in the Ha'il Educational District and ways to develop it*

Fadi Fouad Gwanmeh

د. فادي فؤاد غوانمه

المملكة العربية السعودية / جامعة حائل / كلية السنة التحضيرية / قسم مهارات تطوير الذات

الإيميل: Dr.ghawanmeh1981@gmail.com

د. فادي فؤاد غوانمه

تاريخ القبول: 2020/09/ 24

تاريخ الاستلام: 2020/08/ 28

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية وسبل تطويره. تكونت عينة الدراسة من (166) قائداً وقائدة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة، مكونة من (24) فقرة، موزعة على (4) أبعاد هي: تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية جاءت بدرجة تقدير (مُرتفعة).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، في جميع الأبعاد، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وجاءت الفروق لصالح من 10 سنوات فأكثر، وإن من أهم سبل تطوير التمكين الإداري عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد النشرات التثقيفية والندوات، التي تتناسب مع احتياجات ومهام العمل التي ترفع من كفاءة وقدرة القادة التربويين.

كلمات مفتاحية: القادة التربويين، التمكين الإداري، منطقة حائل.

Abstract:

The aim of the study was to examine the administrative empowerment practice degree among public schools educational leaders at Haiel Educational District and ways to develop it. The sample of the study consisted of (166) male and female educational leaders. To achieve this aim, a descriptive design was employed by developing a (24) items questionnaire distributing on (4) domains: Power Delegation, Organizational Culture, Participation in Decision Making, Teamwork. The results of the study showed that the administrative empowerment practice degree among public schools educational leaders at Haiel Educational District was high.

The results also found no statistically significant differences due to gender, qualification and educational directorate in all domains. There were also statistically significant differences due to years of experience in all domains, in favor of more than (10) years of experience. The most effective ways to develop administrative empowerment were to organize training programs, developing educational brochures and seminars based on the work requirements and tasks able to promote educational leaders efficiency.

Keywords: Educational Leaders, Administrative Empowerment, Haiel District.

1. مقدمة:

يُعد التمكين الإداري من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية وكفاءة المؤسسات الإنتاجية والخدمية ويُعتبر الأساس للتمكين القادة التربويين من ممارسة القيادة التربوية بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القيادة التربوية، كما أنه يساعد على ممارسة العديد من الظواهر السلوكية مثل التوسع في الصلاحيات، والقدرة على اتخاذ القرار، وزيادة دوران العمل، ويزيد دافعية العمل ويوفر للقادة إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم في مؤسسات التعليم العام ويبين إحساس العاملين بالالتزام أو الانتماء التنظيمي.

وتشهد المنظمات التعليمية والإدارية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل النهوض بالعملية التعليمية ورفع وتعزيز جودة العمل والتعليم، وشملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية من مناهج ووسائل وإدارات، ورغم ذلك هناك تأكيد مستمر على إن الجودة الفعلية للتعليم

تعتمد على الأساس على تمكين القادة التربويين الذي يُعد موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي وتحسينه (الرداري، 2012).

وأكد حسين (2009) على ان التمكين الإداري يُعد قضية من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يُعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي يُتيح لهم القدرة على مُزولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي.

ويقوم مفهوم التمكين الإداري بشكل رئيس على ترسيخ الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم على اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات التربوية ذات الريادة تُدرك ان الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز، والاهتمام بالتمكين الإداري على وجه الخصوص يُشكل عنصراً أساسياً في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة، والقطاع التربوي بحاجة ماسة للتغيير وتبني سياسات وممارسات ومتطلبات تتناسب مع التطورات المعاصرة (الطعاني، 2011).

كما تمكن أهمية التمكين الإداري لدى الموظف من خلال فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على افضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر مُرونة وأكثر تحفيزاً، ولقد أصبحت عملية التمكين الإداري مُهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن على تبني هذا المفهوم، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص للقادة التربويين ليساهموا بأكبر قدر في تحقيق اهداف وغايات المؤسسة التربوية والتعليمية (Lau, 2010).

2- أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين في دوره المؤثر في عملية إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المؤسسة في غياب المسؤولين، عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مُرضية، كما ان الهدف المهم من التمكين هو تحسين الأداء بصورة إيجابية، لأن العاملين هم أنفسهم الثروة الحقيقية للمنظمة التي يجب توجيهها التوجيه الصحيح بما يخدم مصالح العمل (النمر وآخرين، 2011).

أبعاد التمكين الإداري

تعددت أبعاد التمكين الإداري تبعاً لتعدد وجهات نظر الباحثين وهي كالاتي:

• تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة بأنها تعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ومتفق عليه تحت إشرافك، وفي الوقت ذاته يحتفظ الرئيس بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً (الطراونة، 2006).

• الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين، كونها تساعد على غرس وإدارة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، حيث تساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم، خاصة عندما يكون السلوك مُستهدفاً، بحيث لا يمكن تحديده بشكل منسق، مما يعني ان التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات العامل وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين (العريقات، 2004).

• المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تؤدي إلى قرارات أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى الالتزام بتنفيذها بكفاءة، وربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، ومن ثمّ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى، ، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة (المعاني وأحو أرشيده، 2009).

• العمل بروح الفريق:

يقصد به الجهد المنظم المخطط من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ضمن العمل كفريق واحد، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل بناء، لأن التدريب وفرق العمل صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة ومتعاونة وضمن يد وفريق واحد وقادرة على استيعاب التغيير ومواكبة مستجدات الحياة لن تستطيع تحقيق أهدافها (صالح، 2011).

3-الإشكالية:

نظراً لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء الجيل القادم، وحاجتها الماسة لأساليب وطرق جديدة، من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو ولما تشهده المنظمات التعليمية والإدارية في معظم دول العالم سلسلة

من الإصلاحات التربوية من أجل النهوض بالعملية التعليمية ورفع وتعزيز العمل والتعليم، وشملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية من مناهج ووسائل وإدارات، ورغم ذلك هناك تأكيد مستمر على إن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على تمكين القادة التربويين الذي يُعد موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي وتحسينه (الردادي، 2012).

وعليه فقد أوضحت العديد من الدراسات: كدراسة (العتيبي، 1435)، ودراسة (ابو كريم، 2012) بتشجيع القادة لتقبل فكرة التمكين الإداري وتعزيز الأنماط القيادية الداعمة للعاملين، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض، والاستقلالية في إنجاز المهام، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك الاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من القيادات الإدارية من خلال تزويدهم بالخبرات اللازمة والدورات التدريبية المناسبة حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة، وأساليب تحقيق التمكين الإداري، وتحديد مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات، من خلال توفير الوصف الوظيفي لكل مستوى وفتة، وأهمية دقة المعلومات وتوافرها، وإلى النزاهة والحيادية والموضوعية في تعاملات القادة مع الأفراد وضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من جميع المعنيين.

وإدراكاً لما سبق عن أهمية ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري فإن من الأهمية بمكان بحث طبيعة هذه الممارسة في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية وسبل تطويرها من وجهة نظر القادة التربويين، وذلك تلمساً لبناء وصياغة جديدة لطبيعة هذه العلاقة، من خلال دراسة أبعاد التمكين الإداري ومنها تفويض السلطة، والثقافة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق.

حيث قام الباحث بدراسة درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس منطقة حائل التعليمية وسبل تطويره محاولاً الارتقاء بعمل القادة نحو الأفضل من خلال تقديم مقترحات ورؤى يسترشد بها لتطوير أداء قادة المدارس، والتقليل من المشكلات التي يواجهها قادة وقائدات المدارس، لأنها نتاج الواقع، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

اسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري، من وجهة نظر قادة المدارس في مدارس

التعليم العام في منطقة حائل التعليمية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، من وجهة نظر قادة المدارس في تحديد درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

3. ما سبل تطوير ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري، من وجهة نظر قادة المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية؟

حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في أبعاد (تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق) في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية.

2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من قادة وقائدات مدارس منطقة حائل التعليمية.

3. الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية.

4. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظة منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

5. الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2019م – 2020م.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية.

2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية تبعاً لمتغيرات أفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).

3. التعرف على سبل تطوير التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية.

4- أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي يتناول التمكين الإداري، وهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة خصوصاً في المؤسسات التربوية التي تسعى لتبني استراتيجيات تهتم بالفرد والمؤسسة.

- تتبع أهمية الدراسة من حرص وزارة التعليم على تعزيز دور القيادة المدرسية، والتوجه نحو اللامركزية من خلال منح قادة المدارس حزمة من الصلاحيات الجديدة.

- قلة الدراسات المحلية التي تناولت التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية وسبل تطويره، لذا تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة التربوية في مجال التمكين الإداري.

- تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري من خلال توصياتها بموضوعات البحث المرتبطة.

- قد تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار في منطقة حائل التعليمية في رفع الكفاءة القيادية لدى قادة المدارس.

- تعتبر من أوائل الدراسات على (حد علم الباحث) التي تعرضت لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية.

• الأهمية العملية:

- تقدم هذه الدراسة معلومات دقيقة وحديثة عن الواقع الفعلي لمستوى التمكين الإداري لقادة مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية، وهذا الأمر من شأنه مساعدة المسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم، ومكاتب التعليم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

- أهمية الدور الذي يلعبه القادة التربويين في المدارس على اعتبار أن قادة المدارس هم حجر الأساس في بناء المدارس وحين يكون البناء رهيناً لها فإن ذلك ينعكس على مستوى تطور العمل المدرسي بالعموم.

- يُعتبر التمكين الإداري موضوعاً مهماً نظراً للأثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في الانتاجية، والوصول بالمدرسة أو بالمنظمة إلى مستوى عالٍ من المهارة الإدارية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

5- مصطلحات الدراسة

القادة التربويين: هم القادرون على قيادة القوة العاملة في العملية التربوية، في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل بين العاملين بطرق مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى

أدائهم، إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة في بناء الجماعة وتماسكها (الهزايمة، 2004). ويُعرف القادة التربويين إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم القادرون على استخدام التمكين الإداري بإبعاده في طبيعة عملهم للحصول على الغايات والأهداف المنشودة للعملية التربوية والتعليمية، من خلال تبني آليات التمكين التي تتجلى في (تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق).

التمكين الإداري: استراتيجية تهدف إلى إعطاء المرؤوسين صلاحيات أوسع من خلال عملية تفويض السلطة لهم، ومنحهم الحرية والاستقلالية، لأداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، وتوفير المعلومات اللازمة لهم، والعمل بروح الفريق (العتيبي، 1435هـ). ويُعرف التمكين الإداري إجرائياً في هذه الدراسة: بأنه استراتيجية تنظيمية تقوم على مشاركة المرؤوسين للقيادات الأكاديمية بالقيام بالمسؤوليات، واتخاذ القرارات مع تحفيز المرؤوسين، وتدريبهم، وتنمية قدراتهم الإدارية، وتوفير بيئة العمل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

منطقة حائل: هي إحدى المناطق الإدارية بالمملكة العربية السعودية ومقر إمارتها مدينة حائل، تقع شمال غرب المملكة وتحتل المنطقة الترتيب السابع من ناحية المساحة حيث تبلغ مساحتها 120,000 كم²، والثامنة من ناحية عدد السكان على مستوى المملكة حيث يبلغ عدد سكان المنطقة حوالي 600 ألف نسمة، تنقسم إدارياً إلى 8 محافظات بالإضافة لنطاق إمارة حائل <https://ar.wikipedia.org/wiki/2017>.

6- الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت جوانب، موضوع الدراسة، والتي هي مدار البحث في هذه الدراسة. وتم تناولها حسب تسلسلها الزمني.

وأجرت العتيبي (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات لتطوير التمكين الإداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس وعددهن (106)، وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (55)، توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً، وحصلت معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير العمل الحالي في بُعد الكفاءة الذاتية

لصالح (مديرة المدرسة)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح (مشرفة الإدارة المدرسية). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير جهة التعيين في بُعد الحوافز لصالح من جهة تعيينهن (وزارة التعليم) وفي معوقات التمكين الإداري لصالح من جهة تعيينهن (مالك المدرسة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في بُعد الحوافز لصالح من خبرتهن (10 سنوات فأكثر) وحصلت مقترحات التمكين الإداري على درجة مرتفعة من أبرزها توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.

وسعت دراسة بني هاني (2017) التعرف إلى دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (152) من القادة التربويين، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة ان متوسطات إجابات أفراد العينة على بُعد العمل بوح الفريق، وبُعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت متوسطات إجابات أفراد العينة على بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة عمان تُعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وهدف دراسة نوح (2017) إلى التعرف على متطلبات نجاح التمكين، ومعوقات التمكين، وبناء تصور لتمكين قادة المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة طبقت على عينة من قادة المدارس وعددهم (180) قائداً، وجميع مشرفي القيادة المدرسية بمدينة الرياض عددهم (16) مشرفاً، ومن أبرز النتائج: أن قادة المدارس ومشرفي القيادة يرون أن العوائق التي تقف في طريق تمكين قادة المدارس متوسطة، وأن قادة المدارس ومشرفي القيادة يرون ان النظام يُعد العائق الأكبر لتمكين قادة المدارس ومن أبرزها: مركزية الوزارة، عدم تدريب قادة المدارس على متطلبات التمكين، عدم قباعة الإدارة العليا بالتمكين، وغياب ثقة الإدارة العليا بقيادة المدارس، وأن هناك متطلبات لنجاح التمكين من أبرزها: منح الثقة لقادة المدارس، التزام الوزارة بدعم قادة المدارس، وضع برنامج تدريبي لقادة المدارس، واطهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة نحو معوقات تمكين قادة المدارس وفقاً لمتغير الوظيفة، ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة نحو معوقات تمكين قادة المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العينة من حملة البكالوريوس.

وقامت حسن (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة على عينة مكونة من (500) معلم ومعلمة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري بالنسبة لأبعاد الدراسة، المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية في العمل، وتفويض السلطة، والسلوك الابداعي، كانت ضمن الدرجة المتوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة لمجالات الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المتوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وقامت الدغمي (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المهني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (106) استبانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاث متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي، بينما المتغيرات المتمثلة (التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار)، لم تؤثر في التميز المؤسسي.

7-الدراسات الأجنبية

وهدفت دراسة (Kelly, 2015) على استكشاف مستوى تمكين المعلم من خلال وجهة نظر المدرء حسب جنس مدير المدرسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة مُستوى المعلمين باليات التمكين الإداري، كما سعت مستويات التمكين حسب المرحلة الدراسية، والتعرف على درجة توافر التمكين بين المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس التمكين (SPES) المكون من (38) سؤال وفق مقياس ليكرت خماسي الذي وضعته short and Rinehart عام (1992) لقياس مستويات التمكين عند المعلمين، وطبقت العينة على المعلمين والإداريين في مُقاطعة ليك، أوهايو، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المعلمين يمتلكون قدرات التمكين الإداري وفق القياس المعد.

وهدفت دراسة (Demirkiran, and Takaya, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين والضغط التنظيمي مع وجهة نظر موظفي المستشفى، وتم تطبيق استبيان على (140) موظفاً

يعملون في المستشفى عام في تركيا لتحقيق هذا الغرض، وتم تحديد أن درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت عند مستوى معتدل، وكانت درجة الإجهاد التنظيمي مرتفعة، في حين تأثر الموظفون بمصادر الضغط على هيكل الإنتاج على الأكثر، فقد تأثروا بمصادر الضغط فيما يتعلق بالهيكل الثقافي على الأقل، ونتيجة لتحليل الارتباطات تم العثور على علاقات سلبية وهامة بين تمكين الموظفين ومصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل الواجب ومصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل السلطة ومصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل الإنتاج ومصادر الإجهاد المتعلقة بهيكل التكتل، ومصادر التوتر فيما يتعلق بالهيكل الثقافي.

كما سعت دراسة كافية وسامان (Kaveh, Saman, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموظف وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة طبقت على (341) موظفاً في مؤسسات التعليم العالي في محافظات كردستان، وكان من أبرز النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتمكين الموظف.

وقام (Bin Aishi, 2018) بدراسة هدفت إلى معرفة اثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين أصحاب المناصب الإدارية وعددهم (198)، ونظراً لقلّة عددهم تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم بناء الاستمارة، وقد اظهرت الدراسة نتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعاً، وأن الجامعة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مطالعة واستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن معظم تلك الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية بالتركيز على ممارسة التمكين الإداري وأهميتها كدراسة حسن (2019)، ودراسة العتيبي (2017)، كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على الآثار المترتبة على التمكين الإداري، كدراسة (Bin Aishi, 2018) ودراسة الدغمي (2019).

كما لاحظ الباحث أن الدراسة الحالية اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في تضمينها لبعدي الدراسة وهما درجة ممارسة التمكين الإداري وسبل التطوير كدراسة حسن (2019)، ودراسة العتيبي و(2017)، ودراسة (Demirkiran, and Takaya, 2016)، ودراسة (Kaveh, Saman, 2016).
أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت درجة ممارسة التمكين الإداري وسبل التطوير، وطبقت الدراسة في مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة وهي مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية، ويتوقع لهذه الدراسة ان تضيف المعرفة النظرية لأسلوب حديث من أساليب الإدارة وهو التمكين الإداري وإمكانية تطبيقها، كما أنها من أوائل الدراسات على (حد علم الباحث) التي تناولت هذه المتغيرات، كما تميزت بأنها من الدراسات النادرة في هذا المجال.

8- الطريقة والأدوات

يفسر، ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية والبالغ عددهم (472)، وفقاً لإحصاءات مديري مكاتب التعليم في منطقة حائل التعليمية للعام الدراسي 2020/2019م، حيث تكونت عينة الدراسة من (166) قائداً وقائدة من مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية. تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي ويشكلون ما نسبته (35%) .

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري ودراسات سابقة حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة مكونة من جزئين الجزء الأول: معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانة للكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مدارس منطقة حائل التعليمية وسبل تطويره، مكونة من (24) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، وهي: يُعد تفويض السلطة ويتكون من (5) فقرات، بُعد الثقافة التنظيمية ويتكون من (5) فقرات، وُبعد المشاركة في اتخاذ القرارات ويتكون من (5) فقرات، وُبعد العمل بروح الفريق ويتكون من (9) فقرة، وسؤال مفتوح في نهاية الاستبانة. واستفاد الباحث في هذا الجزء من الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة، كدراسة (Kelly, 2015).

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والبالغ عددهم (14) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم واللغة العربية في جامعة حائل، وجامعة اليرموك، وجامعة الطائف وأهل الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية. وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول انتماء الفقرات للإبعاد التي أدرجت فيها بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. واعتمد الباحث ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1,00 - 2,33 منخفضة

من 2,34 - 3,67 متوسطة

من 3,68 - 5,00 مرتفعة وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1,33 = \frac{5 - 1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

ثبات الاستبانة

للتحقق من مؤشرات ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، مكونة من (25) قائداً وقائدة، وتمت إعادة التطبيق على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وبعد فاصل زمني مدته أسبوعان تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين

تقديراتهم في المرتين على المقياس ككل والإبعاد متفردة، كما تم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ) ألفا للإبعاد والمقياس ككل كما هو مبين في الجدول (2) الذي يوضح ذلك.

جدول (1): قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات الإعادة معامل ارتباط (بيرسون) للأبعاد والأداة ككل

البعد	ثبات الإعادة (معامل ارتباط بيرسون)	الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)
تفويض السلطة	0,91	0,76
الثقافة التنظيمية	0,88	0,73
المشاركة في اتخاذ القرارات	0,92	0,85
العمل بروح الفريق	0,90	0,84
الأداة ككل	0,93	0,92

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1) أن أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع الإبعاد تراوحت بين (0,73-0,85). كما بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية (0,92). بينما قيمة معامل ارتباط (بيرسون) تراوحت بين (0,88-0,92)، في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0,93). ويرى الباحث أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن أداة الدراسة تتمتع بمؤشرات ثبات عالية تسمح باستخدامها لجمع البيانات.

بأن التمكين الإداري يتمتع بمعاملات صدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

9- النتائج ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها ونصه: ما درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في منطقة حائل التعليمية؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في منطقة حائل التعليمية ، والجدول (2) أدناه يوضح ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر قادة المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	بُعد الثقافة التنظيمية	4,01	0,653	مرتفع
2	4	بُعد العمل بروح الفريق	3,89	0,621	مرتفع
3	1	بُعد تفويض السلطة	3,59	0,687	متوسط
4	3	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	3,58	0,844	متوسط
#	#	الدرجة الكلية	3,79	0,598	مرتفع

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3,58-4,01)، وبدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,01)، وبانحراف معياري بلغ (0,653)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء بُعد العمل بروح الفريق في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3,89)، وبانحراف معياري بلغ (0,621)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3,59)، وبانحراف معياري بلغ (0,687)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,58)، وبانحراف معياري بلغ (0,844)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0,598) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Bin Aishi, 2018)، ودراسة بني هاني (2017)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حسن (2019)، ودراسة (Demirkiran, and Takaya, 2016).

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى وعي القادة التربويين في مدارس التعليم العام بأن النجاح في التمكين الإداري يستند إلى نشر ثقافة التنظيم وإلى الدور الواضح والأثر الكبير للقادة التربويين في توزيع المهام بين الكادر التربوي والإداري بعدالة قدر الإمكان، مما يدفع العاملين للعمل بثقافة تنظيمية واضحة ومحددة المعالم لتكون العملية التربوية والتعليمية أيضاً ضمن مناخ تنظيمي مناسب يُنمي ثقافة التمكين الإداري والشعور بالرقابة الذاتية في أداء عمل القادة التربويين والكادر التربوي ككل، بشكل اساسي إلى حُسن تنظيم الأعمال والمهام والأنشطة حتى لا يؤدي إلى الإرباك في العمل وهدر الوقت والجهد، وإن مرحلة التنظيم هي الإجرائية للتمكين الإداري، لذا فهناك اهتمام كبير من قبل القادة التربويين في عملية الثقافة التنظيمية.

ومما يؤكد وجهة نظر الباحث ما اشارت إليه دراسة العتيبي (2017) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً.

اما بُعد العمل بروح الفريق فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التخطيط ضمن العمل بروح الفريق يحظى برعاية مرتفعة من القادة التربويين، ويدل ذلك من خلال وعيهم باعتباره شرطاً أساسياً لنجاح باقي العمليات الإدارية، حيث أن حُسن العمل بروح الفريق الواحد يؤدي إلى فعالية المؤسسة التعليمية الذي ينصب جزء كبير منه على العمل بروح الفريق الواحد وأهميته، وان القادة يشجعون على تشكيل فرق العمل وإيمانهم بنجاح هذا الأسلوب في العمل وإلى تقدير الموظف للعمل ضمن فريق وإيمانه بجودة العمل مع الجماعة ومما يعزز وجهة نظر الباحث ما اشارت إليه دراسة بني هاني (2017) إلى ان متوسطات إجابات أفراد العينة على بُعد العمل بوح الفريق، جاء بدرجة مرتفعة.

وجاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة، مما يدل على إيمان القادة التربويين بضرورة تفويض السلطة المباشر من خلال التواجد الفعلي في المدارس التابعة للتأكد من سير العملية التربوية التعليمية في مختلف المدارس، وان القادة التربويين يمارسون عملية تفويض السلطة بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إدراك القادة التربويين لأهمية تفويض بعض الصلاحيات للقادة التربويين في تحقيق أهداف العمل بالإدارة المدرسية، نظراً لانشغالهم بالعديد من المهام الإدارية الأخرى بالإضافة إلى المهام التربوية، يهدف تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة، والتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها نحو الافضل، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تلافيها، ووضع برامج علاجية توجيهية لها. ومما يؤكد وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه نتائج دراسة حسن (2019) إلى

أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري بالنسبة لأبعاد الدراسة، وتفويض السلطة، كانت ضمن الدرجة المتوسطة.

أما بُعد المشاركة في اتخاذ القرار فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى إن القادة التربويين يُمارسون عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القادة التربويين لأهمية عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، والاستفادة من آراء العاملين ومقترحاتهم في مواجهة المشكلات التي قد يتعرضون لها، واتخاذ القرارات المتعلقة بشأنها، بالإضافة إلى ثقة وزارة التعليم ومديري مكاتب التعليم للقادة المدارس بأنهم ذوي كفاءة عالية ولديهم المسؤوليات الكافية في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومما يؤكد وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه نتائج دراسة حسن (2019) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري بالنسبة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار، كانت ضمن الدرجة المتوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني هاني (2017) التي أشارت إلى إن متوسطات إجابات أفراد العينة على بُعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي

البُعد الأول: بُعد تفويض السلطة

يتبين ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3,39-3,70)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "المهام الموكلة للقادة التربويين غير واضحة وغير مناسبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3,70)، وانحراف معياري بلغ (1,018)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تفويض وزارة التعليم سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,39). وانحراف معياري بلغ (1,082)، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد تفويض السلطة ككل (3,59)، وانحراف معياري بلغ (0,687)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أهمية الرؤية المستقبلية للمدرسة التي يطمح قادة المدارس لتحقيقها، وقد تعود إلى قدرة قادة المدارس على تحمل المسؤولية، ومما يعني إن وزارة التعليم، ومديري مكاتب التعليم توكل مهاماً واضحة ومناسبة للقادة التربويين إذ أن كل فرد على دراية بالمهام الموكلة له وبمحدودية الصلاحيات المخولة لهم إضافة إلى الدقة في معالجة الامور والسرعة في التنفيذ، وتفويض وزارة التعليم سلطة اتخاذ القرارات

إلى المستويات الإدارية الدنيا، وقد تعود إلى منح وزارة التعليم السلطة والصلاحيات إلى الإدارة الدنيا وهي مدراء مكاتب التعليم التي تتدخل في الكثير في بعض صلاحيات قادة المدارس إما لعدم ثقة مديري مكاتب التعليم بقيادة المدارس أو لحدثة خبرة قادة المدارس وقلة الدورات التدريبية المناسبة حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة وأساليب تحقيق التمكين والإبداع الإداري والدراسات التي تفوضهم في اتخاذ القرارات، ويرى الباحث أيضاً أن استقلالية قادة المدارس محدودة بالمهام والواجبات التي يقوموا بها داخل المدرسة، كوضع خطط تشغيلية وفق احتياجات مدارسهم، إلا أنهم لا يملكون الحرية في تفويض وتنفيذ بعض الأعمال والتصرف في الظروف الطارئة التي تعترض سير العمل، حيث لا بد من الرجوع إلى مديري مكاتب التعليم، وهذا يدل على أنه ما زال هناك مركزية بسبب متوسطة وزارة التعليم بتمكين قادة المدارس في تفويضهم بعض الصلاحيات والسلطة الكاملة. وما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما أوصت به العديد من الدراسات: كدراسة العتيبي (1435)، ودراسة ابو كريم (2012) بتشجيع القادة لتقبل فكرة التمكين الإداري وتعزيز الأنماط القيادية الداعمة للعاملين، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض، والاستقلالية في إنجاز المهام، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك الاهتمام بدوي الخبرات الحديثة من القيادات الإدارية من خلال تزويدهم بالخبرات اللازمة والدورات التدريبية المناسبة حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة وأساليب تحقيق التمكين والإبداع الإداري، وتحديد مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات، من خلال توفير الوصف الوظيفي لكل مستوى وفتة، وأهمية دقة المعلومات وتوافرها، وإلى النزاهة والحيادية والموضوعية في تعاملات القادة مع الأفراد وضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من جميع المعنيين وما يُعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليها دراسة حسن (2019) على أن التمكين الإداري يُعد قضية من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يُعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي يُتيح لهم القدرة على مُزولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي.

البُعد الثاني: بُعد الثقافة التنظيمية

يتبين أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3,79 - 4,16)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تُمنّي ثقافة التمكين الإداري الشعور بالرقابة الذاتية في أداء عمل القادة التربويين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,16)، وبانحراف معياري بلغ (0,930)، وبدرجة تقدير مرتفعة،

بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تعقد وزارة التربية والتعليم لقاءات دورية لنشر ثقافة التمكين بين العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,79)، وبانحراف معياري بلغ (0,933)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد الثقافة التنظيمية ككل (4,01) وبانحراف معياري بلغ (0,653) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أهمية ثقافة التمكين في غرس وتهيئة وتحفيز القادة التربويين إلى اتخاذ الإجراء السريع لتلافي المشاكل والمخاطر أو منعاً لتوقف مسيرة العملية التعليمية والمحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمدرسة من خلال حلها بأقصى سرعة، بالإضافة إلى الدور الواضح والأثر الكبير للقادة التربويين في توزيع المهام بين الكادر التربوي والإداري بعدالة قدر الإمكان، مما يدفع العاملين للعمل بثقافة تنظيمية واضحة ومحددة المعالم لتكون العملية التربوية والتعليمية أيضاً ضمن مناخ تنظيمي مناسب يُنمي ثقافة التمكين الإداري والشعور بالرقابة الذاتية في أداء عمل القادة التربويين والكادر التربوي ككل وما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العريقات (2004) أن أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين، كونها تساعد على غرس وإدارة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، حيث تساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم، خاصة عندما يكون السلوك مُستهدفاً، بحيث لا يمكن تحديده بشكل منسق، مما يعني ان التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات العامل، وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني هاني (2017) التي أشارت إلى إن متوسطات إجابات أفراد العينة على بُعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

يتبين ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3,36-3,73)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "الاستفادة من التغذية الراجعة في صنع القرارات داخل مدارس التعليم العام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3,73)، وبلغ الانحراف المعياري (1,053)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "تكون هناك بدائل جديدة وممكنة حول القرارات الصادرة عن وزارة التعليم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,36). وبانحراف المعياري بلغ (0,960)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار ككل (3,58) وبانحراف المعياري بلغ (0,844) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن القادة يسهمون بدرجة متوسطة في صناعة القرارات التي تتعلق بأساليب تطوير العمل الإداري داخل المدرسة، وهو ما يخدم بيئة العمل الإداري داخل المدرسة، وان القادة يهتمون بمشاركة وزارة التعليم ومدراء مكاتب التعليم وأخذ مقترحاتهم ومبادراتهم مأخذ الجدية ومناقشتها، وقد تبين من نمط القيادة المتبع من قبل قادة المدارس، وتوفر آليات ووسائل الحصول على المعلومات مما يساعد في الحصول على تلك المعلومات بسهولة وسرعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أجواء التفاعل السائدة بين القادة التربويين والقائمين في وزارة التعليم فيما يتعلق فقط في مناقشة القرارات بطريقة التغذية الراجعة، وهذا يعني أن صياغة القرارات ترجع للوزارة، وهي التي تقترح بدائل مناسبة، لتوفير استقلالية في اتخاذ القرار، ويعزو الباحث أيضاً إلى المركزية في اتخاذ القرارات مما يجد من عمليات التمكين الإداري للقادة التربويين، بالإضافة إلى تفشي البيروقراطية والروتين، كل ذلك يحول دون وجود بدائل جديدة، أو تمكين من اتخاذ القرار ومناقشته وتعديله وفق رؤية تربوية جديدة.

ومما يُعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة حسين (2009) على ان التمكين الإداري يُعد قضية من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يُعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي يُتيح لهم القدرة على مُزولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار.

البُعد الرابع: بُعد العمل بروح الفريق

يتبين ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3,81-4,02)، وبدرجة تقدير مرتفعة حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يقدم القادة التربويين العمل بروح الفريق، حلولاً تقلل من الهدر وتحسين من مستوى الإنتاجية في العملية التربوية التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,02)، وبانحراف معياري بلغ (0,898)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تقدر وزارة التعليم ومكاتب التعليم رأي القادة التربويين والمجالس في مدارس التعليم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,81). وبانحراف معياري بلغ (0,905)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي بُعد العمل بروح الفريق ككل (3,89)، وبانحراف معياري بلغ (0,621)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال فهم وادراك القادة التربويين إلى أن العمل الإداري يتكامل بالنجاح من خلال توفير المناخ الديمقراطي والعمل بروح الفريق وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل،

وحرصهم على إيجاد المناخ المدرسي السليم الذي يساعد المدرسة على أداء أهدافها وتحقيق رسالتها من خلال العمل بروح الفريق داخل المدرسة الواحدة الذي يتكامل فيه الأدوار بين قادة المدارس والمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على الجو العام، ويمكن تفسير ذلك بأن القادة التربويين تسمح المجال للمعلمين بإبداء آرائهم الشخصية أثناء العمل بدرجة مرتفعة، أي أن الصلاحيات الممنوحة لديهم يتم اتخاذها بصورة تشاركية، وإن الآراء التي يتم تبادلها بين الطرفين تكون أكثر فعالية من غيرها، ذلك لأنها تجعل القادة أكثر تحمساً والتزاماً بتنفيذها.

ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك ووعي القادة التربويين لأهمية العمل بروح الفريق، وذلك من خلال توفير معايير واضحة تعتمد على الأنظمة الإدارية المتطورة، وتبني آليات لتحسين مستوى الإنتاجية في العملية التربوية التعليمية، ومن الملاحظ أيضاً اهتمام وتشجيع وزارة التعليم على العمل بروح الفريق لما له انعكاس على العملية التربوية برمتها من خلال الأنشطة الاجتماعية، وعقد الاجتماعات الدورية، وتوفير الفرصة لأفراد جماعة الفريق للانتقاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الدافعية والعمل المشترك بين كل من القادة التربويين والكادر الإداري والتعليمي في مدارس التعليم في منطقة حائل التعليمية.

وما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة صالح (2011). إن الجهد المنظم المخطط من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ضمن العمل كفريق واحد، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل بناء، لأن التدريب وفرق العمل صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة ومتعاونة وضمن يد وفريق واحد وقادرة على استيعاب التغيير ومواكبة مستجدات الحياة لن تستطيع تحقيق أهدافها.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر قادة المدارس في تحديد درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس

التعليم العام في منطقة حائل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية

الدرجة الكلية	بُعد العمل بروح الفريق	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	بُعد الثقافة التنظيمية	بُعد تفويض السلطة			
3,81	3,92	3,58	4,04	3,59	س	ذكر	الجنس
0,632	0,642	0,888	0,668	0,763	ع		
3,77	3,87	3,58	3,98	3,59	س	أنثى	
0,569	0,603	0,808	0,642	0,614	ع		
3,78	3,87	3,58	3,98	3,62	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0,565	0,579	0,826	0,604	0,674	ع		
3,79	3,91	3,57	4,05	3,55	س	دراسات عليا	
0,638	0,669	0,871	0,708	0,704	ع		
3,58	3,67	3,34	3,84	3,38	س	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
0,630	0,666	0,901	0,668	0,728	ع		
3,89	4,00	3,69	4,09	3,69	س	من 10 سنوات فأكثر	
0,557	0,571	0,795	0,633	0,645	ع		
3,79	3,92	3,51	4,05	3,58	س	شمال حائل	المنطقة التعليمية
0,542	0,551	0,789	0,560	0,700	ع		
3,78	3,86	3,65	3,96	3,59	س	جنوب حائل	
0,663	0,698	0,906	0,752	0,675	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة

التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد

على المجالات جدول (4) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (5).

جدول (4)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية على

مجالات ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0,651	0,205	0,094	1	0,098	بُعد تفويض السلطة	الجنس
0,854	0,034	0,014	1	0,014	بُعد الثقافة التنظيمية	هوتلنج=0,007
0,666	0,187	0,131	1	0,131	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	ح=0,886
0,975	0,001	0,000	1	0,000	بُعد العمل بروح الفريق	
0,837	0,043	0,020	1	0,020	بُعد تفويض السلطة	المؤهل العلمي
0,204	1,624	0,674	1	0,674	بُعد الثقافة التنظيمية	هوتلنج=0,016
0,782	0,077	0,054	1	0,054	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	ح=0,645
0,279	1,180	0,432	1	0,432	بُعد العمل بروح الفريق	
0,007	7,418	3,417	1	3,417	بُعد تفويض السلطة	سنوات الخبرة
0,010	6,731	2,795	1	2,795	بُعد الثقافة التنظيمية	هوتلنج=0,083
0,014	6,217	4,343	1	4,343	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	ح=0,013
0,001	11,573	4,237	1	4,237	بُعد العمل بروح الفريق	
0,907	0,014	0,006		0,006	بُعد تفويض السلطة	المنطقة التعليمية
0,215	1,547	0,642	1	0,642	بُعد الثقافة التنظيمية	هوتلنج=0,055
0,412	0,677	0,473	1	0,473	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	ح=0,076
0,319	1,000	0,366	1	0,366	بُعد العمل بروح الفريق	
		0,461	161	74,160	بُعد تفويض السلطة	الخطأ
		0,415	161	66,863	بُعد الثقافة التنظيمية	
		0,699	161	112,473	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	
		0,366	161	58,943	بُعد العمل بروح الفريق	
			165	77,816	بُعد تفويض السلطة	الكلي
			165	70,456	بُعد الثقافة التنظيمية	
			165	117,633	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	
			165	63,541	بُعد العمل بروح الفريق	

يتبين من الجدول (4) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وجاءت الفروق لصالح من 10 سنوات فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المنطقة التعليمية في جميع الأبعاد.

جدول (5)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية على درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,855	0,034	0,012	1	0,012	الجنس
0,457	0,556	0,191	1	0,191	المؤهل العلمي
0,001.	10,972	3,761	1	3,761	سنوات الخبرة
0,649	0,208	0,071	1	0,071	المنطقة التعليمية
		0,343	161	55,194	الخطأ
			165	59,015	الكلية

يتبين من الجدول (5) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0,034 وبدلالة إحصائية بلغت 0,855. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العلاقة القائمة بين القادة والقائدات في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس، وبالتالي فهم متساوون في مدى إلمامهم بأدائه وإطلاعهم على ممارستهم الإدارية، كما أن الأعمال يتم تقويمها من قبل نفس المسؤولين في مكاتب التعليم، ويتلقون نفس التعليمات والإرشادات والتوجيهات، وأن البرامج التدريبية

والدورات والندوات تتم للطرفين ولا توجد تفرقه بينهما، وإلى إدراك كل من الذكور والإناث من القادة التربويين على أهمية التمكين الإداري وتعزيزه في العملية التربوية التعليمية، وذلك لأن هذا يوصل إلى عمل إداري إبداعي يتسم بالمرونة والتعاون وتحمل المسؤوليات في أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق) وهذا لا يرتبط بالجنس سواء أكانوا ذكور أم إناثاً.

وتتنفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بني هاني (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العالم بمدينة عمان تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0,556 وبدلالة إحصائية بلغت 0,457.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين يتم اختيارهم وتعيينهم من ذوي الكفاءة العالية والمؤهلين تربوياً، ولديهم إنجازات وكفاءات وخبرات كافية بغض النظر عن المؤهلات العلمية لديهم، كما أن أغلب المؤهلين علمياً والذين يحملون دراسات عليا من الفئة الغير مختصة في الإدارة التربوية، ولكن يتم تزويدهم واعطاءهم دورات تدريبية مكثفة في الإدارة وطريقة التعامل مع المعلمين والطلبة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (10,972) وبدلالة إحصائية بلغت (0,001)، وجاءت الفروق لصالح من (10 سنوات فأكثر).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين الذين خدمتهم (10 سنوات فأكثر) لديهم كفاءة وخبرة عالية في الأعمال الإدارية والمهام الفنية والإدارية والكفاءة وحسن العمل وطريقة تدبير الأمور ويدركون أهمية التمكين الإداري في عمليات إنتاج الأعمال بالطريقة الإبداعية داخل المؤسسات التربوية والتعليمية ودورهم في نجاح عمل تلك المؤسسات بسبب طول خدمتهم في التدريس والعمل الإداري.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بني هاني (2017) التي أشارت إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العالم بمدينة عمان تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف 0,208 وبدلالة إحصائية بلغت 0,649. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ان جميع القادة التربويين

والمدارس في منطقة حائل تتبع إلى وزارة واحدة ومديري مكاتب التعليم واحدة وان جميع الأنظمة والتعليمات والقوانين والكتب الرسمية تصدر من فئة واحدة ويسير القادة التربويين ضمن خطوات ثابتة لا مجال للتغيير أو التعديل عليها ولا يوجد فرق ما بين المناطق التعليمية في شمال حائل وجنوب حائل في أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق) لدى القادة التربويين.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها ونصه: " ما سبل تطوير ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر قادة المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية؟" للإجابة على هذا السؤال تم وضع سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول الحلول المقترحة لتطوير تطبيق التمكين الإداري والذي نص على " ما سبل تطوير ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر قادة المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية؟". وأجاب على هذا السؤال (132) قائداً وقائدة من أفراد عينة الدراسة ولتحديد هذه السبل تم رصد وتحليل هذه الاستجابات ودمج الأفكار المتشابهة وتوزيعها إلى فئات وفقاً لعملية التحليل النوعي والكمي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه الاستجابات كما هو مبين في الجدول (6) التالي.

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية للسبل المقترحة لتطوير ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر قادة المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية

الرتبة	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1	عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد النشرات التثقيفية والندوات، التي تتناسب مع احتياجات ومهام العمل التي ترفع من كفاءة وقدرة القادة التربويين ليكونوا قادرين على استثمار طاقاتهم في تطوير العمل.	126	95,45%
2	ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت، ليتناسب مع احتياجات القادة التربويين وإمكاناتهم التي تساعد على رفع كفاءة ومستوى الانتماء للمدرسة.	119	90,15%
3	توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع قادة المدارس على استخدام التمكين الإداري في العملية التعليمية والإدارية.	104	78,78%
4	توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمتخصصين في التمكين الإداري في المدارس.	89	67,42%
5	إيجاد آلية رقابة وتوجيه وتنظيم تسهل على القادة التربويين على استخدام	78	59,09%

		التمكين الإداري بكل يُسر وسهولة.	
6	76	وضع القائد المناسب في المكان المناسب.	57,57%
7	69	تزويد جميع القادة التربويين وحثهم على كتابة ونشر الأبحاث التربوية الحديثة في التمكين الإداري للاستفادة منها في الإدارة المدرسية.	52,27%
8	67	مشاركة القادة التربويين في اتخاذ القرارات بعد مناقشتها، وتقبل آرائهم واحترامها بمواقع المجالات العلمية الإلكترونية.	50,75%
9	66	الاشتراك بالمواقع العلمية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التمكين الإداري.	50%
10	46	التعاون بين وزارة التربية والتعليم ومديريات مكاتب التعليم والمدارس على تطبيق التمكين الإداري في جميع المجالات التعليمية والإدارية.	34,84%
11	36	تعزيز الاتصال الإداري بين القادة التربويين والمستويات الإدارية العليا، من خلال توفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه، وعقد الاجتماعات الدورية.	27,27%
12	22	التخفيف من الأعباء الإدارية والفنية الموكلة لقادة المدارس ومعرفة احتياجات كل قائد مدرسة.	18,1%

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) أن عشرة مقترحات حصلت على نسبة مئوية تجاوزت 50% في حين حصل أربعة مقترحات على نسبة مئوية تراوحت بين (34,84% - 12,12%)، حيث جاء المقترح الذي نص على "عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد النشرات التثقيفية والندوات للقادة التربويين في مجال التمكين الإداري" بالمرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (126) ونسبة مئوية (95,45%) ويمكن تفسير ذلك إلى قلة المختصين في مجال التدريب والتأهيل في التمكين الإداري بالإضافة إلى حداثة مفهوم التمكين الإداري، وإلى قلة اهتمام وزارة التعليم ومكاتب التعليم بالتمكين الإداري واعتمادهم على إصدار الأوامر والكتب الرسمية بالإضافة إلى عدم قناعة بعض المسؤولين في وزارة التعليم ومديري مكاتب التعليم بالتمكين الإداري ولذلك عدم القدرة على إعداد النشرات التثقيفية وعقد الندوات للقادة التربويين، كما يمكن تفسير ذلك إلى كثرة أعداد المدارس والقادة التربويين وعدم القدرة على أعداد دورات تدريبية تشمل القادة التربويين بالكامل لانشغالهم في هذه المدارس وفي الأعباء الإدارية والاجتماعات، في حين جاءت الفقرة التي نصها "التخفيف من الأعباء الإدارية والفنية الموكلة لقادة المدارس ومعرفة احتياجات كل قائد مدرسة" بأدنى تكرار بلغ (22) ونسبة مئوية (18,1%)، ويمكن تفسير ذلك إلى ان القادة التربويين

ليس لديهم اعباء كبيرة وذلك لأنه يتوفر لديهم مساعدين للقيام ببعض الاعمال الإدارية والقائد مهمته المتابعة الحثيثة لمعطيات العمل المدرسي.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. نشر مفهوم التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث وفعال، وزيادة وعي المسؤولين في وزارة التعليم ومدراء مكاتب التعليم والقادة التربويين من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية والندوات لتعزيز مهاراتهم وغرس القناعة لدى الجميع بأهمية التمكين الإداري في رفع مستوى العملية التعليمية.
2. زيادة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تنشده وزارة التعليم.
3. تنمية روح العمل والدافعية لدى القادة التربويين لتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة.
4. ضرورة إدراك القادة التربويين لأهمية التمكين الإداري للوصول في العملية التربوية والتعليمية للدرجات الإبداع الإداري.
5. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية، والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين في المؤسسات التربوية نحو أداء أفضل وولاء دائم للمدارس التي يعملون فيها.
6. بناء قاعدة معلومات واضحة تساعد القادة التربويين على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي.
7. تبني القادة المبدعين وتنمية المبادرات الإبداعية لديهم وتخصيص حوافز مالية لدعم الإبداع في مدارس منطقة حائل التعليمية، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والمبادرات الإبداعية.
8. التركيز على العمل بروح الفريق للوصول إلى التمكين الإداري بفاعلية وقدرة لدى العاملين.
9. الأخذ بالثقافة التنظيمية كمبدأ عام في تطوير العمل الإداري، لخلق جو تنظيمي مثالي ومناسب.
10. تكريس العمل بروح الفريق والتعاون الجماعي وتحمل المسؤولية في كافة الأعمال التي يقوم بها القادة التربويين لخلق جو من التناغم والتواصل في مكونات العملية التربوية والتعليمية.
11. إجراء دراسة مستقبلية عن التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى..

المراجع العربية

- أبو كريم، أحمد. (2012). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مُديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، رسالة التربية وعلم النفس.
- بني هاني، سلفيا. (2017). دور التمكين الإداري لتعزيز القيادة التربوية في مدارس التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المينا، 1 (31). 172 - 198.
- حسن، سامية. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 116. 345 - 378.
- حسين، سلامه. (2009). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة مستقبل التربية العربية، 15 (515). 39-145.
- الدعدي، دلال. (2011). العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الدغمي، هيفاء. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الراددي، أمينة. (2012). التمكين لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.
- صالح، إبراهيم. (2011). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل. عمان: مركز ديونوا لتعليم التفكير.
- الطراونة، إحسين. (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مُديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الكرك.
- الطعاني، حسن. (2011). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، الأردن، المجلة التربوية، ع 98. 85 - 117.

- العتيبي، غلباء. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة التربية جامعة الأزهر، 173 (2). 628 - 700.
- العتيبي، محمد. (1435هـ). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات والجامعات الأهلية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي، قسم العلوم التربوية.
- المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبدالحليم. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردني، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (2). 234-259.
- النمر، سعود، خاشقجي، هاني؛ حمزاوي، محمد؛ محمود، محمد. (2011). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة الشقري، ط7.
- النوح، عبدالعزيز. (2017). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، الجمعية السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 57 . 79 - 102.
- يعقوب، تمارا. (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.

- المراجع الأجنبية:

- Ben Aishi, Ammar. (2018). *The impact of administrative empowerment on the application of total quality management in Algerian universities: a field study at the University of Biskra, the Arab Journal of Quality Assurance in University Education, University of Science and Technology, 11 (35). 37 - 61.*
- Demirkiran, Mustafa, Taskaya Serap, *Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress, DOI:10.17354/ijss/2016/151.*
- Kaveh, H. & Saman, S. (2016) *Knowledge Management and Empowerment. Group Publishing Limited, Val . 45. Issue (2) _337 – 355.*
- Kelly. A. (2015). *Teacher Empowerment School Administrators Leading Teachers. To Lead Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Youngstown State University.*
- Lau, w .(2010). *Empowerment Of non – Academic Personnel In Higher Education : Exploring Associations With Perceived Trust. PhD (doctor Of Philosophy) thesis, University of Lowe: <http://ir.uiowa.edu/etd/843>.*
- <https://ar.wikipedia.org/wiki> (22/11/2019).