

واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية  
الأهلية بمنطقة مكة المكرمة

إعداد

د/ متعب عليشة هديب الحربي

إدارة تعليم مكة المكرمة



## واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة

د/ متعب عليثة هديب الحربي\*

### المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من أشكال التطور والتغيير المتسارع نتيجة للثورة المعلوماتية التقنية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والتي ألقت بظلالها على المؤسسات التربوية وزادت من حدة المنافسة العالمية، وأضحى نجاح المؤسسة وبقاؤها يعتمد بشكل كبير على سرعة استجابتها للتكيف مع المتغيرات المتعلقة بطريقة العمل وأداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية. حيث أشار نصر والعزاوي (٢٠١١، ص٣) أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات تُحنم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب عمل إداري إبداعي، يؤثر على تحسين الأداء للعاملين، ويُعد العنصر البشري بالمؤسسات التربوية من أهم العناصر لتحقيق التنمية الشاملة للدولة، ولذلك أصبح التركيز على الموظفين بالاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتمكينهم من الأعمال الموكلة إليهم، ومنحهم المزايا الوظيفية اللازمة لتسيير الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة، وأشار درة والصباع (٢٠١٠، ص٤٣٩) إلى أنه تسعى العديد من المؤسسات إلى تحسين أداءها وإنتاجها وإن أحد الاتجاهات الحديثة التي تصب في ذلك هي أن يتولى العاملون إدارة أعمالهم ووظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم.

وظهرت الكثير من الأفكار الإدارية الحديثة في الألفية الجديدة، تسعى إلى الوصول للتميز الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية؛ منها ما أورده فيليه وعبد المجيد (٢٠١٤، ص٣٤٥) مثل تحفيز الموظفين، والمساءلة، والتفويض، ومنها التمكين الإداري من خلال منح العاملين قوة التصرف وصنع القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي وتحقيق التغيير والتجديد المأمول بالمؤسسة، ويعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في بعد إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى

\* د/ متعب عليثة هديب الحربي : إدارة تعليم مكة المكرمة.

تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وإدارة الأزمات.  
(الطاهر ومرزوق، ٢٠٠٤م، ص١٧)

وذكر هاردي وليبا (Hardy and Leiba, 2003, pp451-483) أنه منذ عام ١٩٩٠م تزايدت المقالات التي تناولت موضوع التمكين، ويرجع هذا التزايد الهائل في الدراسات التي تناولت التمكين إلي الطبيعية المعقدة لهذا المفهوم، بالإضافة إلى تضمينه العديد من الجوانب الشخصية والتنظيمية، ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المؤسسة، لابد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز. (Spreitzer, 1996, p483). وعلى الرغم من أن التمكين يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، حيث بدأ مفهومه يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المؤسسات الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين إلا أن التمكين كمصطلح لا يعتبر حديثاً أو دخيلاً على ثقافتنا الإسلامية فقد ذُكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات (ملحم، ٢٠٠٩م، ص٣١٢؛ الصلابي، ٢٠٠٦م، ص٦). حيث قال الله سبحانه وتعالى: (وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَدَاً وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) (سورة يوسف: ٢١). وقال الله سبحانه وتعالى: (كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (سورة يوسف: ٥٦).

ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن المدرسة وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً، وقد تغيرت وتعددت أدواره فبرزت الحاجة الملحة إلى تمكينه من رؤسائه، وربما يكون مديرو المدارس الأهلية أكثر احتياجاً للتمكين الإداري من قبل إدارة التعليم الأهلي، بسبب الظروف المحيطة بمديري المدارس وطبيعة العمل وتعدد الجهات الإشرافية على المدارس الأهلية، و نظراً لارتباط التعليم الأهلي فنياً بإدارة التعليم.

كما أن هناك لائحة خاصة بالتعليم الأهلي، لقيت اهتماماً من قبل المسؤولين عن التعليم باعتبار أن التعليم الأهلي أحد قطاعات التعليم، حيث تؤكد الدولة على ضرورة تطوير أساليبها الإدارية وإدخال معايير الجودة لتحسين الأداء، حيث نصت خطة التنمية التاسعة في الأهداف المحددة (٤/٥/١/٢٢) على تطبيق الجودة والاعتماد التربوي على جميع المدارس الأهلية (خطة التنمية التاسعة، ص ٣٧٧).

وربما يأتي اهتمام الدولة بتحسين الأساليب الإدارية بالمدارس الأهلية، لتوجه الدولة لزيادة مشاركة القطاع الأهلي في تقديم الخدمة التعليمية من خلال التوسع في فتح المدارس لاستيعاب طلبة التعليم العام بحيث تصل هذه المشاركة إلى ما نسبته (١٥%) بنهاية الخطة التاسعة للتنمية (وزارة التخطيط، ص ٣٩٠). ولذلك كان من الضروري دراسة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، لتحسين الأداء الإداري.

### مشكلة البحث:

اتَّجَه اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية منذ بدايات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم الذي أنطلق عام (٢٠٠٧) إلى تطوير القيادات المدرسية وتبني إستراتيجيات وأساليب إدارية حديثة، تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأهلي، وقد أكدت كلمة الوزارة أمام منتدى جدة الاقتصادي (٢٠١٠م) تبني الوزارة خياراً استراتيجياً لردم الفجوة بين الواقع والمأمول تمثل في الدمج بين الأساليب التقليدية - لتحسين الوضع الراهن من خلال التحسين الإداري، ومحاولة رفع الكفاية والفاعلية- وبين الأساليب غير التقليدية مثل: إعادة هيكلة قطاع التعليم العام، والتركيز على النوعية، وأن يكون القطاع الخاص هو المحفز الرئيس؛ لإحداث نقلة نوعية في وقت قصير نسبياً (جابر، ٢٠١٢، ص ٥). كما أبدت وزارة التربية والتعليم في خطتها العشرية (١٤٢٥ - ١٤٣٥هـ) اهتماماً ملحوظاً بتطوير نظم الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية للنهوض بالتعليم ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، وظهر ذلك جلياً في تبني الوزارة أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال: توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإعطاء المزيد من الصلاحيات، والحد من المركزية، وتطوير نظم تدريب العاملين فيها تربوياً

وإدارياً، وتطوير وتعزيز إدارة المدارس وصولاً إلى صيغ معدلة للإدارة الذاتية للمدرسة (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، ١٤٢٥هـ: ١١٨). وفي العديد من نتائج الدراسات السابقة التي أجريت على المدارس الأهلية، تبين أن مستوى ممارسة العمليات الإدارية والفنية بتلك المدارس أقل من المستوى المطلوب، بالرغم من قوتها المالية وإمكاناتها المادية في تطوير تلك العمليات، كدراسة المالكي (٢٠١٢) والشهري (١٤٢٧هـ) والشمراني (١٤٢٩هـ) والحميدي (٢٠١٣) وقناديلي (٢٠١٢) والزلفي (٢٠١١) والشهري (٢٠١١) ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لدى المدارس الثانوية الأهلية، فقد جاءت هذه البحث بهدف تعرّف واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الأهلية وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم؟
  ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية حول تقديرهم لمستوى تطبيق التمكين الإداري والتي تعزى لاختلاف سنوات الخدمة بالإدارة المدرسية، والدورات التدريبية؟
- أهداف البحث:**

تعرّف درجة تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية حول تقديرهم لمستوى تطبيق التمكين الإداري والتي تعزى لاختلاف الخبرة والدورات التدريبية.

#### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- كونها تتناول موضوع التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، والذي بات أحد أهم الاتجاهات الإدارية الضرورية في الميدان التربوي، والذي تنادي معظم المنظمات الدولية والخبراء بتبنيه وتطبيقه بالمؤسسة التربوية.

- تتزامن هذه البحث مع اتجاه وزارة التربية والتعليم ومشروع الملك عبدالله لتطوير القيادات وتبني مداخل إدارية حديثة تعتمد على التمكين والاتصال الأفقي بدلاً من الاتصال العمودي الهرمي مثل القيادة التشاركية والإدارة بالأهداف واللامركزية.
- تكتسب البحث أهمية عملية خاصة حيث إنها مواكبة لتوجهات وزارة التربية والتعليم في خطتها الأخيرة للعمل على تقليل المركزية من خلال التعاميم الوزارية للامركزية المنضبطة.

### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة موضوع واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الأهلية في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة والصلاحيات، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص النمو المهني، الموارد) ومعوقات تمكينهم المحددة بـ: (معوقات تنظيمية إدارية، معوقات بشرية، معوقات مادية).

**الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على المدارس الثانوية بالتعليم الأهلي بمحافظة جدة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة

### مصطلحات البحث:

#### التمكين:

**التمكين في اللغة:** معنى التمكين في اللغة: وأورد ابن منظور (٢٠٠٥): (٨٢٢) في مادة مكن (مكن) فلان عند الناس مكانة عظم عندهم فهو مكين (ج) مكناء وفي التنزيل العزيز: (قال إنك اليوم لدينا مكين أمين). **وإصطلاحاً:** يعرف الكبيسي (٢٠٠٥م، ص١٣٦) ومطر الجميلي (٢٠٠٨م، ص١٢١) التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" ويعرف التمكين في البحث الحالية إجرائياً على أنه: تقنية إدارية حديثة يتم بموجبها منح مديري المدارس الثانوية الأهلية في جدة صلاحيات

واسعة، ومزيد من المشاركة في القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون مدارسهم، وتوفير فرص النمو المهني والحوافز اللازمة؛ بما يعزز لديهم الشعور بالمكانة والفكيرة الذاتية، ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وإتاحة مساحات من الإبداع وتميز الأداء المؤسسي.

### التعليم الأهلي:

عرّفت لائحة تنظيم المدارس الأهلية الصادرة من ديوان مجلس الوزراء برقم ٢٤٨١٦ وتاريخ ١٣٩٥/٨/٢١ هـ بأنها: "كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي، مع استثناء المدارس أو المعاهد التي تنشئها السفارات أو الجاليات الأجنبية غير العربية". (الغامدي وعبدالجواد، ٢٠١٠، ص ٣٤٨).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً- التعليم الأهلي السعودي:

عرّفت لائحة تنظيم المدارس الأهلية الصادرة من ديوان مجلس الوزراء برقم ٢٤٨١٦ وتاريخ ١٣٩٥/٨/٢١ هـ المدارس الأهلية بأنها: "كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي، مع استثناء المدارس أو المعاهد التي تنشئها السفارات أو الجاليات الأجنبية غير العربية". (الغامدي وعبدالجواد، ٢٠١٠، ص ٣٤٨).

كما عرّفت بأنها كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم الجامعي أو العام أو الخاص أو الفني.

وتقوم فلسفة التعليم الأهلي على مواكبة زيادة الطلب المستمر على التعليم نظراً للزيادة الكبيرة في عدد السكان ، و رغبة في تحقيق الشراكة بين توجه الدولة نحو مجانية التعليم وتحمل المواطن لمسؤولية نشر العلم وتطويره، باعتباره شريكاً للدولة في بناء الفرد والمجتمع كما أن التعليم الأهلي أصل من أصول التربية الإسلامية، حيث تمتد أصول التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية من عصور إسلامية عريقة ترتبط بإسهام ومشاركة أفراد كرسوا جهودهم في نشر العلم ابتغاء لثواب الله حيث ازدهرت الحركة العلمية من خلال حلقات المساجد ، كما أوقفت العديد من الأملاك في سبيل خدمة العلم وأهله حيث ذكر الحامد والعتيبي وزيادة ومتولي (٢٠٠٧، ص ١٨٢) أن ظهور المؤسسات التعليمية في الإسلام مرتبطة

بمشاركة الأفراد ودعمهم وإيمانهم بأهمية العلم ونشره ابتغاء ثواب الله تعالى، حيث كان انتشار المدارس الوقفية ودعمها للعلماء والمكتبات ودور الثقافة شاهد على زيادة التعليم الأهلي وتقدمه.

بالإضافة إلى أن التعليم الأهلي نواة ومنطلق التعليم في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى أنه رديفاً ومسانداً للتعليم الحكومي، حيث ذكر العقيل (٢٠٠٥، ص١٨٤) أن التعليم الأهلي هو رافداً مسانداً مهماً للتعليم الحكومي بجميع مراحلها، حيث يسهم في تنمية القوى البشرية ودعم البنية الاقتصادية للبلاد ، بوصفه شريكاً للتعليم الحكومي في نشر التعليم في أرجاء المملكة. وكذلك أضاف الحامد وآخرون (٢٠٠٧م، ص١٨١) أنه يُعد التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية رافداً مسانداً للتعليم الحكومي بجميع مستوياته، فهناك المدارس الأهلية الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وتعليم الكبار الأهلي، وقد قدمت تلك المدارس عبر تاريخها العديد من الانجازات تمثلت في الكم الهائل من المتعلمين والخريجين في كافة المراحل، كما قدمت خدمة تعليمية ترضي إلى حد كبير الفئة من المجتمع الذين تقدم لهم تلك الخدمة ، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن التحديات التي يواجهها التعليم الأهلي لتلبية الطلب الاجتماعي المتزايد وتوفير ما يلزم ذلك من معلمين أكفاء ومناهج مطورة ومباني مدرسية حديثة وتجهيزات تعليمية وتقنية حديثة وشاملة، إنما هي تحديات ينبغي التخطيط لمواجهةها والاستعداد للتغلب عليها ضماناً لنوعية متميزة من التعليم للأجيال القادمة.

ويعتبر التعليم الأهلي نواة التعليم الذي تعيشه المملكة اليوم ونواة الجامعات والمعاهد والمدارس بمختلف مراحلها وأنواعها. فقبل وجود المدارس الحكومية، كانت هناك جهود فردية قام بها بعض أبناء المملكة العربية السعودية إلى جانب بعض أبناء الجاليات الإسلامية أدت إلى تأسيس عدد من المدارس الأهلية كانت لها سبق الإسهام في نشر العلم وإمداد البلاد بما تحتاج إليه من موظفين ومدرسين وغيرهم (العبيكان، ٢٠١١م، ص٢).

إن التعليم في المدارس الأهلية لا يقل في دعمه للمسيرة التربوية عن التعليم في المدارس الحكومية ، فإنه يساند ويدعم ويسد عدداً من الاحتياجات التربوية في المجتمع التي لا يستطيع التعليم العام القيام بها، وتشير عدد من الدراسات الأجنبية المذكورة في صالح (٢٠٠٤، ص٥٠) كدراسة بالويك وكاربر وسبيكا وسكيري ونوردين كوينغهام ( Cibulka,1978; Carper, 1980; Ballweg, 1980 )

(Cunningham, 1980; Nordin, 1980; Skerry, 1980) إلى أن تزايد الإقبال عند الأهالي، خاصة ميسوري الحال منهم لإلحاق أبنائهم في المدارس الأهلية، يعود إلى عدة أسباب من أهمها عدم الرضا عن وضع المدارس الحكومية من حيث المستوى العلمي وتقديم خدمات تعليمية أرقى مقارنة بالتعليم الحكومي، بالإضافة إلى قلة أعداد الطلاب بالمدارس الأهلية مقارنة بالمدارس الحكومية الذي يشجع الأهالي لإلحاق أبنائهم بتلك المدارس.

ومن جهة أخرى يمكن اعتبار التعليم الخاص مكملاً للتعليم الحكومي العام تحت ظروف واحتياجات خاصة لبعض الأهالي، ولكن قد لا يكون موازياً له بمعنى منظوراً أحاديًا له، وهذه الاحتياجات كما حددتها بعض الدراسات تنصب في الجوانب التربوية، حيث تتبع أساليب جيدة في التدريس أو قلة عدد التلاميذ في الفصل الواحد، بالإضافة إلى توفير مناهج إضافية كاللغات والحاسب (المالكي، ٢٠١٢، ص ٣٧).

إلا أن شطا (١٩٩٣) المذكور في صالح (٢٠٠٤) وجدت أن أهم إيجابيات التعليم الخاص للبنات وأسباب انتشاره بمدينة جدة هي: قلة غياب المعلمة وجديتها في العمل، وقلة عدد الطالبات في الفصل الواحد، حيث وجد أن ٥٢% من الآباء يرون أن الاهتمام بالأنشطة المدرسية، كما وجد أن المستوى الأكاديمي المتميز للمدارس الخاصة الذي يُمكن طلابها المتخرجين من الالتحاق بالجامعة، كان السبب وراء إلحاق أبنائهم بهذه المدارس.

### ثانياً- التمكين الإداري:

منذ عام ١٩٩٠م تزايدت المقالات التي تناولت موضوع التمكين، ويرجع هذا التزايد الهائل في الدراسات التي تناولت التمكين إلى الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم بالإضافة إلى تضمينه العديد من الجوانب الشخصية والتنظيمية وأن هذا الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين يعكس أيضاً أهمية الدور الذي يمارسه تمكين العاملين في نجاح المنظمات في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتتطلب تلك الظروف أن تكون تلك المؤسسات أكثر سرعة ومرونة في الاستجابة للمتطلبات البيئية وأكثر قدرة على استغلال مواردها وتحقيق الربحية بالإضافة إلى تحقيق رضا عملائها الأمر الذي يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية لها (الضمور، ٢٠٠٨م: ٩) لذا فإن تمكين

العاملين أصبح الاتجاه الحديث في الفكر الإداري المعاصر وتحولت المؤسسات من نظام التحكم والأوامر إلى نموذج المؤسسات المتمكنة وفيما يلي عرضاً للموضوعات المتعلقة بالتمكين الإداري على النحو التالي:

**والتمكين في اللغة:** كما أورد المعجم الوسيط (د.ت: ٨٢٢) في مادة مكن (مكن) فلان عند الناس مكانة عظم عندهم فهو مكين (ج) مكنا وفي التنزيل العزيز: (قال إنك اليوم لدينا مكين أمين).

وفي الاصطلاح العلمي فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين رجال علم الإدارة لمعنى التمكين الإداري، ولكن يمكن ذكر بعض التعريفات التي من خلالها يمكن الوصول الى مفهوم التمكين الإداري. فقد ذكر أفندي (٢٠٠٣: ١٠) أن التمكين الإداري هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار".

وذكر المحاسنة (٢٠٠٧: ١٣٠) أن تعريف التمكين هو: "منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم".

ويرى المغربي (٢٠٠١: ١٣٢) أن التمكين هو: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل اليهم مهام يؤديونها بدرجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية مع مسئوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهبط تدفقا سريعا مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها". أما السلمي (٢٠٠٥: ٢٥٤) فقد عرف التمكين بأنه "تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية". بينما يرى مرديث وموريل (Meredith&M) إن التمكين يعني منح الفرصة لشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي ويرى جينودو (Ginnodo) بأنه قيام كل المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة . بينما يذهب شاكلتور (Shackletor) إلى أن التمكين يعني فلسفة

إعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (في العتيبي، ٢٠٠٤م: ٩٢).

أكدت العديد من الدراسات والبحوث: أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، ورضا العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات بفعالية. وقد حدد أفندي (٢٠٠٣م: ٢٥) أسباب اللجوء إلى التمكين بالآتي:

- ١- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف، والمتغيرات الطارئة.
- ٢- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ٣- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

٤- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.

٥- أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.

٦- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلاقة.

٧- تقوية جوانب الرضاء، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.

٨- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم.

**مما سبق يتبين أن فوائد، ومنافع التمكين تشمل الموظف الذي يستشعر**

أهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. كذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة، واستقلالية، واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات. (الشريف، ٢٠١٥: ٢١)

وذهبت (قاسم، ٢٠١١: ٥٦٧) أن هناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات

إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين وهي:

١. حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء.

٢. تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمر اليومي الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
٣. الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية أو مادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.
٤. العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى الإدارة.
٥. تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
٦. توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، وإشغال حماسهم، ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره، وليس عنصر من الإنتاج لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والأرباح وتدني التكاليف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
٧. وأخيراً فإن التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف، والإثراء الوظيفي، والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للإنسان والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل ومستويات الأسعار السائدة، توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو، توفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية والمسئولية والقيم الاجتماعية. كما يرى ملحم (٢٠٠٦: ١١٣) أن أهمية التمكين تنعكس على المنظمات ومن نتائج ذلك:
١. **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية و صحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
٢. **تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعاً.**

٣. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
٤. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
٥. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
٦. تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing) الذي يُعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.
- ولكي يتم التطبيق الناجح لفكر تمكين العاملين في المنظمات أو الموارد البشرية، فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وهذه المتطلبات كما أشار إليها (الرشودي، ٢٠٠٩: ٣٠) هي:
١. الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فانهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
  ٢. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة.
  ٣. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أو الوحدة الإدارية أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف و رؤية الإدارة العليا في التعامل في الأزمات، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على

التصرف ذاتيا بدلا من انتظار التوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.

٤. **فرق العمل:** يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين فرق العمل ومشاركتهم في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وقد أشار إلى أن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة المشكلات من فاعلية الفرد الواحد، لأن فريق العمل يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، بجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات، وتطبيق التحسينات التي يقترحها فريق العمل، وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

٥. **الاتصال الفعال:** يُعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة، ولذلك فإنه يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

٦. **التدريب المستمر:** أنه لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

٧. **مكافأة الموظفين:** تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجعه على مزيد من الجهد والتحسين المستمر لسائر أعماله.

أما أبعاد التمكين فقد ذكر البشباشة (٢٠٠٨: ٢٣٠) أن التمكين الإداري

يتكون من عدة أبعاد هي:

**البعد الأول: تفويض السلطة:** هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين، لأداء مهام معينة.

**البعد الثاني: التحفيز الذاتي:** الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، وتقدير جهوده، ومساعدته على الإحساس بإنجازته.

**البعد الثالث: العمل الجماعي:** هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة.

**البعد الرابع: تطوير الشخصية، والنمو الذاتي:** شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهاراته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

وحدد (Lashely and McGoldick, 1994: 31) أربع أبعاد للتمكين الإداري يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، كما يلي:

**البعد الأول: المهمة: (Task)** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام المطلوبة منه، كما يهتم هذا البعد بمدى السماح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

**البعد الثاني: تحديد المهمة: (Task allocation)** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال. (العتيبي، ٢٠٠٥: ٦)

**البعد الثالث: القوة (Power)** إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين الإداري يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أم العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الفرد في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين الإداري؟

**البعد الرابع: الالتزام (Commitment)** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين الإداري. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية و زيادة الثقة بالنفس.

**البعد الخامس: الثقافة (Culture)** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين الإداري، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين الإداري، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً بيئة التمكين الإداري.

كما حددها الطعاني والسويدي (٢٠١٣: ٣١٢) في تفويض السلطة والنمو المهني والعمل الجماعي وتنمية السلوك الريادي والتقليد والمحاكاة. كما حددها الطعاني (٢٠٠١) بأنها تنمية السلوك الإبداعي، وتفويض السلطة، ومحاكاة أو تقليد السلوك، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي. وأشار أبو كريم (٢٠١٢: ١٦) إليها في التمكين الهيكلي من خلال الأساليب القيادية والمعرفة والتغذية الراجعة والتقدير والاحترام والتدريب والتطوير، وتناولها المسيليم (٢٠١٢: ٥٣) في الصلاحيات ونظم العمل، والإعداد والتدريب، واستخدام السلطة واتخاذ القرارات، وتقبل التمكين والثقة.

وقد قام الباحث باختيار أبعاد التمكين الإداري وهي: (تفويض السلطة والصلاحيات، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص النمو المهني، الموارد) كونها أكثر شمولية وتناسب التعليم الأهلي، وفيما يلي نبذة عن كلاً منها:

**(١) المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعددت وجهات النظر المتعلقة بتحديد مفهوم المشاركة في صنع القرارات تبعاً لاجتهادات الباحثين في هذا المجال ومن هذه التعاريف أن المشاركة هي عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من حشد جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (شليبي، ٢٠١٥م: ١٣). كذلك تعرف بأنها: "علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية وهما: (الإدارة العليا التي تُشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة

والموظفين الذين يقومون بتقديم الخدمة) بهدف زيادة الإنتاجية بصورة منتظمة، ويرى القرشي (٢٠٢: ٣٧) أنه لمشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة تسهم في تطوير العمل وزيادة دافعيتهم نحو الإسهام في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم وتؤدي لتحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والعاملين، وفي حالة المدارس الأهلية يرى الباحث ضرورة تمكينهم بمجال مشاركتهم في القرارات بحيث تراعي تلك القرارات مصلحة التعليم السعودي في ظل تعدد البرامج العالمية وطبيعة البرامج الأجنبية والدولية في تلك المدارس.

(٢) **الاتصال تدفق المعلومات:** إذا كان الاتصال وتبادل المعلومات والبيانات من سمات الإدارة المدرسية الحديثة مع إدارة التعليم، فإنه يُشكل ركناً هاماً وأصيلاً بحالة المدارس الأهلية والتي تتبع فنياً لإدارة التعليم والتي تعتبر إلى حد ما مستقلة عن نظام المدارس الحكومية من حيث الجوانب الإدارية، وبالتالي يتطلب ذلك الحرص على الحصول على المعلومات والبيانات والتعاميم المتجددة والقرارات التي تتعلق بالمناهج وطريقة تقويم ومعادلة الشهادات والانتقال والتدريس ونظام الاختبارات والتي تعتبر من أبرز المجالات التي تتطلب تبادل المعلومات بين إدارة المدرسة الأهلية وإدارة التعليم. ولذلك تعد المعلومة سلاحاً مهما يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للمدير التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفنقر للمعلومة التي تمنع الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن التصرف قد يكون خطأ (ملحم، ٢٠٠٩: ٥٩٩).

(٣) **تفويض السلطة والصلاحيات:** التفويض هو توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد والقدر اللازم لإنجاز مهام معينة (أبو دية، ٢٠١٢م: ٧)، وهو إعطاء الصلاحيات للفرد من الرئيس الأعلى للقيام بأداء أعمال مهمة كانت مسؤولية أداؤها تقع على عاتق الرئيس الأعلى في العمل دون المرؤوس (العجمي، ٢٠١٣م: ٢٤٨)، ويركز الاتجاه الحديث في الإدارة على التمكين الإداري اعتماداً على التفويض؛ لأنه يساعد المرؤوسين على الأداء الجيد وتجاوز الإنجاز، ويزيد من الدافعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء

حيث إنه يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات مرؤوسيهـم وإمكان أدائهم للعمل بشكل قد يفوق أداء رؤسائهم، فالقرارات الجيدة يلزمها المعرفة والإبداع وقبول التحدي؛ لذلك فإن من المهم أن يترك للمرؤوسين المفوض إليهم فرصة اختيار الأساليب التي يؤدون بها أعمالهم حتى تقوى ثقتهم بأنفسهم، ويكتسبوا الخبرة اللازمة لأداء العمل بنجاح وتفوق (اندرواس ومعايعة، ٢٠٠٨م : ٥٦).

(٤) **فرص النمو المهني:** تعد التنمية المهنية أحد الوسائل المهمة لرفع كفاءة مديري المدارس عل كافة المستويات التي يحتاجونها في تسيير أعمال المدرسة وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والتي تشهد تطورات مستمرة تستلزم توفير برامج للتنمية والتدريب المستمر لهم حيث يتمكنوا من ملاحقة المتغيرات السريعة والجديدة في مجال عملهم. ويعرف خليل (٢٠٠٧: ٤٩٧) مفهوم التنمية المهنية لمديري المدارس عبارة عن مجموعة من الفعاليات المستمرة والمهارات التي يمكن أن تتم باستمرار بحيث تهد إلى بناء المعارف والمهارات والخبرات التي تتوافر للأفراد وتطوير أعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها النظم والظروف الخارجية والمجتمعية عليهم.

#### الدراسات السابقة:

أجرت عزة عبدلي (٢٠١٥) هدفت الكشف عن واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة و اتبعت البحث المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة البحث من (٩٣) مديرة و(٥٨٠) معلمة ، فكانت الاستبانة النهائية (٤٩٦) وتمثلت أداة البحث في أستبانة مكونة من من (٢٦) فقرة توزعت على أربعة أبعاد وهي (تفويض السلطة، تنمية روح الفريق، المشاركة بصناعة واتخاذ القرار، السلوك الإبداعي) تبين أن درجة تمكين المديرات بدرجة كبيرة، وظهر بُعدي تنمية روح الفريق وتنمية السلوك الإبداعي بدرجة توافر كبيرة جداً، بينما جاء بُعدي المشاركة في اتخاذ القرار وصناعته، وتفويض السلطة والصلاحيات بالمرتبة الثالثة والرابعة وبدرجة كبيرة. ولا توجد فروق دالة إحصائياً في درجات رتب متوسطات تقدير توافر التمكين الإداري للمديرات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرت دينا سبيعي (٢٠١٤) دراسة هدفت تعرف التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء وتكونت العينة من (٧٣) مديرة ومشرفة وتم بناء استبانته تكونت من ستة أبعاد وهي " تفويض السلطة والاستقلالية

وحرية الاختيار والاتصالات وانسياب المعلومات والتدريب والحوافز والثقة والمحور الآخر ضم سبل ومقترحات التطوير، وقد أسفرت نتائج البحث أن مستوى التمكين الإداري كان بمستوى متوسطة وقد جاء بعد التدريب بالترتبة الأولى ثم الثقة ثم انسياب المعلومات ثم تفويض السلطة والاستقلالية وحرية الاختيار وأخيرا التحفيز، كما تبين عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل وطبيعة العمل الحالي والخبرة.

**وأجرى الطعاني والسويعي (٢٠١٣)** دراسة هدفت إلى تعرّف درجة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكونت العينة من ٣٥٠ مديرا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام وتمّ تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من ٣٠ فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من ٣٠ فقرة أيضا. وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

**وأجرت زكية جابر (٢٠١٢)** دراسة هدفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص، وتكونت العينة من (١٦٨) مديرة ومشرفة تربوية، واستخدمت الاستبانة لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية تضمن عشرة أبعاد مثلتها (٤٧) فقرة وتوصلت البحث إلى إن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان مرتفعا بوجه عام، كما جاء مرتفعا في كل من الأبعاد: الفاعلية الذاتية، والتأثير والمكانة، وتدريب الموارد البشرية (النمو المهني)، والاستقلالية، وتنمية روح الفريق، وفرص النمو المهني، في حين جاء متوسطا في الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز. وتبين وجود فروق بين متوسطات واقع التمكين الإداري للمديرات بوجه عام وأبعاده العشرة وفق للمسمى الوظيفي باستثناء بُعد الحوافز، وكانت الفروق لصالح المديرات .

**وأجرى مسعود (٢٠١٢)** دراسة هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية استخدم المنهج الوصفي واختيرت العينة بصورة الطبقيّة العشوائية، بحيث أجريت البحث على المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم ٣٠٠ مدير ومديرة ورّعت عليهم استبانة البحث. أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: (١) أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري كبيرة جدا. وتوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري تعزى لمتغير: أبعاد (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل والبعد الكلي) تبعاً لمتغير التدريب لصالح الحاصلين على دورات تدريبية.

وفي دراسة (GREASLEY,2008) هدفت إلى فهم معنى التمكين من وجهة نظر الموظفين، وفيما إذا كانت لهم رغبة فيه. واعتمدت البحث أسلوب البحث النوعي الميداني، واعتمدت المقابلات المعمقة متماثلة البنية لجمع البيانات من عينة البحث وهم موظفون من غير الإداريين في أربعة مشاريع عمرانية لم يعتمد أي منها استراتيجيات التمكين المحددة وقت البحث. وبلغ عدد المفحوصين (١٥) موظفاً حيث اختير (٤) موظفين لكل مشروع بينما أحدها اختير منه (٣). وأجريت المقابلات على مدى ثلاث دورات متتابعة لكل موظف ممتدة طوال عام كامل (بهدف تأمين رؤى لمعاني التمكين لدى هؤلاء الموظفين) وتم تسجيل المقابلات وعددها (٤٥) مقابلة كاملة صوتياً. وقد توصلت البحث إلى النتائج التالية: لم يتعرف غالبية المشاركين على موضوع التمكين مما أشعر بعدم وجود ألفة بينهم وبين المفهوم؛ إذ لا يتعدى بالنسبة لهم الحدود الإدارية والأكاديمية. وبالرغم من صعوبة استيعابهم لمفهوم المصطلح إلا أنه وجدت لديهم المقدرة المتفاوتة على وصف بعض المفاهيم المرتبطة به والمرتتبة عليه. مثل: القدرة على

صنع القرارات الخاصة بعملهم مما يساعد على شعورهم بالسيطرة، ووجود صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات.

**وأجرى سلامة (٢٠١١)** دراسة هدفت معرفة العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. تم بناء أداة البحث المتمثلة في استبانة لقياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. ومن أبرز ما توصلت إليه البحث كان مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين مرتفع. وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين. وبين مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مديري المدارس الثانوية العامة حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التأهيل التربوي، سنوات الخبرة) وتبين وجود فروق بين متوسطات آراء مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم لأدوارهم الفنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**وأجرى الطعاني (٢٠٠١)** دراسة هدفت إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، تكون مجتمع البحث من (٢٥٥) مديرا ومديرة، تكونت عينة البحث من (١٦٦) مديرا ومديرة، وقد استخدمت أداة دراسة (استبانة) تكونت من (٢٦) فقرة، تناولت خمسة أبعاد للتمكين الإداري هي: (تنمية السلوك الإبداعي، وتفويض السلطة، ومحاكاة أو تقليد السلوك، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي) وكانت أبرز نتائج البحث ما يلي: حصول جميع أبعاد التمكين الإداري على متوسطات مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي. وأظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (١١) سنة فأكثر.

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي الذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمةً للدراسة الحالية.

**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٩٨) مديراً حسب إحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ ويوضح الجدول التالي (١) توزيع مجتمع البحث وفقاً للمناطق التعليمية بمنطقة مكة المكرمة.

جدول (١) الأعداد والنسب المئوية لمجتمع الدراسة حسب المدينة

م	المدينة	العدد	%
١	مكة المكرمة	٢٧	٢٨%
٢	جدة	٥٢	٥٣%
٣	الطائف	١٩	١٩%
	المجموع	٩٨	١٠٠%

المصدر: إحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨ هـ).

#### عينة البحث:

تمثلت عينة البحث من (٥٢) من مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة تم اختيارهم طبقاً من المدن الثلاثة (مكة المكرمة، جدة، الطائف) ويبين جدول (٢) خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للمدينة والدورات والخبرة.

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة موزعين وفقاً للمتغيرات الأولية

م	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
المدينة	مكة المكرمة	١٣	٢٥%
	جدة	٢٦	٥٠%
	الطائف	١٣	٢٥%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢٣.١%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١	٢١.٢%
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٩	٥٥.٧%
المشاركة بالدورات التدريبية	نعم	٣١	٥٩.٦%
	لا	٢١	٤٠.٤%
المجموع		٥٢	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) السابق أن أغلب أفراد عينة البحث من مديري المدارس الثانوية الأهلية سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٥٥.٧%)، وكانت أقل نسبة للمديرين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٢١.٢%) والحاصلين على دورة تدريبية بمجال التمكين الإداري بنسبة (٥٩.٦%) بينما كانت نسبة المديرين غير الحاصلين على دورة تدريبية بمجال التمكين الإداري (٤٠.٤%) من إجمالي عينة البحث.

### أداة البحث:

تم بناء الاستبانة بالرجوع لبعض الدراسات السابقة مثل دراسة عزة عبدلي (٢٠١٥) ودينا سبيعي (٢٠١٤) ودراسة رفاعي (٢٠١٣) ولتحقيق أهداف البحث صممت أداة البحث بعد تحديد الهدف من أداة البحث، وقد كانت الأبعاد كما يلي:

**البعد الأول: تفويض السلطة والصلاحيات:** اشتمل على (٧) فقرات، تتمثل في الفقرات التسلسلية من (١-٧) من المحور الأول بالاستبانة.

**البعد الثاني: الاتصال وتدقيق المعلومات:** اشتمل على (٨) فقرات، تتمثل في الفقرات التسلسلية من (٨-١٥) من المحور الأول بالاستبانة.

**البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات:** اشتمل على (٦) فقرات، تتمثل في الفقرات التسلسلية من (١٦-٢١) من المحور الأول بالاستبانة.

**البعد الرابع: فرص النمو المهني:** اشتمل على (٩) فقرات، تتمثل في الفقرات التسلسلية من (٢٢-٣٠) من المحور الأول بالاستبانة.

**البعد الخامس: الموارد:** اشتمل على (٥) فقرات، تتمثل في الفقرات التسلسلية من (٣١-٣٥) من المحور الأول بالاستبانة.

### خصائص الصدق والثبات لأداة البحث:

#### ١) الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها تم عرضها على مجموعه من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس، بالجامعات السعودية للتأكد من مدى انتماء كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً وقام الباحث بإجراء التعديلات التي

اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين وعدلت بعض الفقرات بالصياغة اللغوية.

## (٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي للفقرات بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة كما تتبين النتائج بجدول (٣) الآتي:

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية بالمحور الأول

الموارد		برص النمو الهني		المشاركة باتخاذ القرارات		الاتصال وتدفق المعلومات		تفويض السلطة وأصلاحيات	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
*٠.٦٣	٣١	**٠.٦٤	٢٢	**٠.٦٤	١٦	**٠.٦٣	٨	**٠.٦٠	١
*٠.٥٩	٣٢	**٠.٦٢	٢٣	**٠.٦٠	١٧	**٠.٦٨	٩	**٠.٦٣	٢
*٠.٦٧	٣٣	**٠.٦٩	٢٤	**٠.٦٣	١٨	**٠.٧٢	١٠	**٠.٦١	٣
*٠.٦١	٣٤	**٠.٧٠	٢٥	**٠.٦٢	١٩	**٠.٦٧	١١	**٠.٦٨	٤
*٠.٥٣	٣٥	**٠.٦٩	٢٦	**٠.٦٦	٢٠	**٠.٦٨	١٢	**٠.٦٩	٥
		**٠.٦٤	٢٧	**٠.٦٤	٢١	**٠.٦٥	١٣	**٠.٧٠	٦
		**٠.٦٢	٢٨			**٠.٦٤	١٤	**٠.٥٥	٧
		**٠.٥٤	٢٩			**٠.٦٧	١٥		
		**٠.٦١	٣٠						

\*\*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع أبعادها كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وتراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠.٥٣-٠.٧٢) مما يدل على توفر صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع أبعاد الاستبانة بالمحور الأول. كما تمّ حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، بالمحور الثاني الذي يقيس معوقات التمكين الإداري كما تتبين النتائج بجدول (٤) الآتي:

## ثبات أداة البحث:

تم تقدير ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويبين جدول (٤) نتائج الثبات.

جدول (٤) معامل ثبات التجانس الداخلي لمحاور الاستبانة بتطبيق ألفا كرونباخ

معامل الارتباط بالمحور	العدد	الأبعاد	م	محاور الاستبانة
٠.٨٢	٧	تفويض السلطة والصلاحيات	١	المحور الثاني: واقع التمكين الإداري
٠.٨٤	٨	الاتصال وتدفق المعلومات	٢	
٠.٧٩	٦	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣	
٠.٨٩	٩	فرص النمو المهني	٤	
٠.٧٢	٥	الموارد	٥	
٠.٩٢	٣٥	الثبات الكلي للمحور		
٠.٨٢	٨	المعوقات التنظيمية	١	المحور الثاني: معوقات التمكين الإداري
٠.٨٧	٩	المعوقات البشرية	٢	
٠.٧٦	٥	المعوقات المادية	٣	
٠.٩٠	٢٢	الثبات الكلي للمحور		

يتبين من جدول (٤) أن جميع معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول "واقع التمكين الإداري" تراوحت من (٠.٧٢-٠.٨٩) و تراوحت للمحور الثاني معوقات التمكين الإداري من (٠.٧٦-٠.٨٧) وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور واقع التمكين الإداري (٠.٩٢) وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور معوقات التمكين الإداري (٠.٩٠). مما يمكن الاعتماد على الاستبانة والوثوق بصلاحياتها للتطبيق.

وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية وهي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: والاختبار اللامعلمي مان ويتي Mann-Whitney والاختبار اللامعلمي كروسكال واليس Kruskal Wallis واستخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وذلك للتعرف على واقع التمكين الإداري ومعوقات التمكين الإداري. ولحساب مدى التوافر أو المعوق لفقرات الاستبانة حسب معيار الحكم من ١ إلى أقل من ١.٨٠ بدرجة منخفضة جداً ومن ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ بدرجة

منخفضة ومن ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ بدرجة متوسطة، ومن ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ بدرجة كبيرة ومن ٤.٢٠ إلى ٥ كبيرة جداً.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظرهم؟ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد وفقرات الاستبانة التي تقيس واقع التمكين الإداري لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية كما يوضح جدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات

المديرين لواقع تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً

م	أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢	الاتصال وتدفق المعلومات	١	٣.٦٤	٠.٥٥	كبيرة
٥	الموارد	٢	٣.٥٧	٠.٧١	كبيرة
٣	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣	٣.٥١	٠.٥٢	كبيرة
١	تفويض السلطة والصلاحيات	٤	٣.٤٥	٠.٥٥	كبيرة
٤	فرص النمو المهني	٥	٣.٣٤	٠.٦٣	متوسطة
	درجة تطبيق التمكين الإداري الكلية		٣.٤٩	كبيرة	كبيرة

يتبين من جدول (٥) أن المتوسط الكلي لدرجات تطبيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الأهلية كانت بدرجة كبيرة بلغت (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٥٥) وهي قيمة تدل على اتفاق المستجيبين في تطبيق التمكين الإداري عليهم. ويمكن تفسير سبب ظهور هذه النتيجة بدرجة كبيرة لاهتمام إدارة التعليم الأهلي بمنطقة مكة المكرمة بتمكين مديري المدارس الأهلية؛ كونهم يتبعون فنياً إلى إدارة التعليم بالمدن الثلاثة، حيث أصبحت الحاجة إلى تمكين مديري المدارس الثانوية أمراً هاماً وفقاً لمتطلبات المرحلة الجديدة بالتعليم وخاصة للإيفاء بالمشاريع الوزارية للتطوير ومنها مشروع تطوير القيادات المدرسية ضمن مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم. وجاء بعد الاتصال وتدفق المعلومات بالرتبة الأولى بدرجة تطبيق كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤) وكانت قيمة الانحراف المعياري له (٠.٥٥) مما يدل على اتفاق تقديرات المديرين في تقديرهم لهذا البعد من التمكين الإداري، وربما سبب مجيئها بالرتبة الأولى إلى أن المديرين لا يواجهون عقبات في الوصول للمعلومات أو ما يُعيق الاتصال الإداري مع المسؤولين في إدارة التعليم الأهلي بحكم العلاقات الإدارية المستمرة والتواصل

الفني بين إدارة التعليم ومديري المدارس الأهلية ، مما يُمكن أن يساهم في إتاحة المعلومات التي يحتاجها مديري المدارس الأهلية بالجوانب المتعلقة بالمناهج والتدريس وقبول الطلاب واعتماد النتائج المدرسية والتقويم.

بينما جاء بعد التمكين الإداري المتعلقة بالموارد، بالرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٧) بدرجة كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧١) ثم جاء البعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٥٢) ثم تبعتها بعد تفويض السلطة والصلاحيات التي جاءت بالرتبة الرابعة وبدرجة تطبيق كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٥) بانحراف معياري (٠.٥٥) تدل على اتفاق تقديرها، بينما جاء بُعد "فرص النمو المهني" بدرجة متوسطة وبالرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٤) بانحراف معياري بلغ (٠.٦٣) ويرجع الباحث سبب هذه النتيجة إلى وجود بعض المظاهر الدالة على قصور في تهيئة وإيجاد فرص النمو المهني، حيث أن بعض الدورات التدريبية المقدمة للمديرين بشكل عام ومديري المدارس الثانوية الأهلية يتم تنفيذها من أجل استهلاك ميزانية التدريب دون الاختيار الواعي والمسؤول لتلك الدورات أو تحديد الاحتياجات التدريبية لها. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة عزة عبدلي (٢٠١٥) والطعاني والسويدي (٢٠١٣) وزكية جابر (٢٠١٢) ومسعود (٢٠١٢) وجرسلي (GREASLEY, 2008) وسلامة (٢٠١١) ودراسة الطعاني (٢٠٠١) التي تبين فيها ارتفاع التمكين الإداري، بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة دينا سبيعي (٢٠١٤) التي تبين فيها أن مستوى التمكين الإداري كان بمستوى متوسطة وجاء بعد التدريب بالرتبة الأولى ثم الثقة ثم انسياب المعلومات ثم تفويض السلطة والاستقلالية وحرية الاختيار وأخيرا التحفيز.

ومن اجل تحديد المظاهر الدالة على واقع التمكين الإداري بالأبعاد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد، لكل بعد حسب وروده بالاستبانة.

## البعد الأول- تفويض السلطة والصلاحيات:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات مديري المدارس في تقدير تفويض السلطة والصلاحيات مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق
٤	١	أتحمل المسؤولية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لي.	٤.٠٧	٠.٨٨	كبيرة
١	٢	يفوض لي رؤسائي الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	٣.٥٢	٠.٩٤	كبيرة
٧	٣	توضيح لي إدارة التعليم كيفية استخدام الصلاحيات الممنوحة لي بفعالية.	٣.٥٠	٠.٩٢	كبيرة
٥	٤	تمنحني إدارة التعليم الحرية لأداء مهامي الوظيفية على الوجه الأمثل.	٣.٣٤	٠.٩٠	متوسطة
٦	٥	يشعر معظم قادة المدارس بأن القرار المتخذ من قبلهم فعالاً	٣.٣٣	٠.٨٦	متوسطة
٣	٦	أملك الصلاحيات اللازمة لتطوير العمل المدرسي.	٣.٢٨	٠.٨٥	متوسطة
٢	٧	أستطيع اتخاذ قرارات كثيرة في مدرستي دون الرجوع إلى رؤسائي.	٣.٠٦	٠.٧٠	متوسطة
		درجة التمكين الإداري ببعد تفويض السلطة والصلاحيات	٣.٤٥	٠.٥٥	كبيرة

يتضح من جدول (٦) أن درجة التمكين الإداري ببعد تفويض السلطة والصلاحيات كانت لمديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣.٤٥) وبانحراف معياري (٠.٥٥) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة تطبيق تفويض السلطة والصلاحيات بهذا البعد. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات من (٠.٧٠ - ٠.٩٤) تدل على اتفاق مديري المدارس في تقدير درجة تطبيقها.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من التمكين الإداري ببعد تفويض السلطة والصلاحيات لمديري المدارس الثانوية ، فظهرت ثلاث فقرات بدرجة تطبيق كبيرة ، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٠٧-٣.٥٠). حيث جاءت الفقرة "أتحمل المسؤولية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لي" بدرجة تطبيق كبيرة وربما يُفسر

سبب ذلك إلى قدرة مديري المدارس على تحمّل المسؤولية كون الصلاحيات الممنوحة لهم ضمن الصلاحيات التي منحها وزارة التعليم لجميع مديري المدارس، فضلاً عن وجود صلاحيات أخرى إضافية لمديري المدارس الأهلية لطبيعة تنظيمها الإداري تختلف عن ما يُنظرها من الصلاحيات بالمدارس الحكومية.

بينما تبعتها الفقرة "يفوض لي رؤسائي الصلاحيات اللازمة لأداء العمل" بالرتبة الثانية وربما يُفسّر سبب ذلك إلى الصلاحيات المرتبطة بالمدارس الأهلية ومدى مناسبتها لها وبالتالي من الضروري في بعض الأحيان أن يتم تفويض الصلاحيات للمدرسة بشأن إعداد اختبارات لقبول الطلاب. بينما جاءت الفقرة "توضيح لي إدارة التعليم كيفية استخدام الصلاحيات الممنوحة لي بفعالية" بالرتبة الثالثة وربما لوجود اتصال مستمر بين إدارة التعليم الأهلي ومديري المدارس والتقارير والتعاميم المتبادلة يتم توضيحها للمديرين.

أما الفقرات التي جاءت بدرجة تطبيق متوسطة فقد تراوحت متوسطاتها (٣.٣٤-٣.٠٦) وهي "تمنحني إدارة التعليم الحرية لأداء مهامى الوظيفية على الوجه الأمثل" حيث أنه نظراً لطبيعة التنظيم الداخلي للمدارس الأهلية، وكونه يتبع فنياً إلى إدارة التعليم، فإنها تزيد بها الرقابة من حيث طريقة منح الدرجات والتقييم والتدريس والمناهج مما يُقلل من فرص إعطاء الحرية لإتمام المهام الوظيفية. ثم جاءت الفقرة "يشعر معظم قادة المدارس بأن القرار المتخذ هو قرارهم فعلاً" وأملك الصلاحيات اللازمة لتطوير العمل المدرسي" وبالرتبة الأخيرة أستطيع اتخاذ قرارات كثيرة في مدرستي دون الرجوع إلى رؤسائي" ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الصلاحيات الممنوحة للمديرين غير كافية ويحتاجون إلى المزيد من الصلاحيات والسلطة.

## البعد الثاني - الاتصال وتدفق المعلومات:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية ببعد الاتصال وتدفق المعلومات مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	التطبيق
١٢	١	يسهل رئيسي المباشر حصولي على المعلومات التي أحتاج إليها بالعمل.	٣.٨٦	٠.٧٧	كبيرة
١١	٢	أتواصل مع رؤسائي بانتظام.	٣.٨٢	٠.٨١	كبيرة
١٠	٣	أحصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة.	٣.٧٣	٠.٧٢	كبيرة
٨	٤	أبادل المعلومات المتعلقة بعملتي مع كافة المستويات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم والإدارات التابعة لها بسهولة ووضوح.	٣.٦٥	٠.٨١	كبيرة
١٥	٥	يتوفر بالمدرسة قاعدة معلومات متكاملة عن كل إجراءات العمل المدرسي.	٣.٦١	٠.٩٥	كبيرة
١٣	٦	يتوفر في التعليم الأهلي نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير المعلومة بسرعة.	٣.٥٥	٠.٧٨	كبيرة
٩	٧	أشركني رؤسائي في المعلومات التي تخص عملي.	٣.٤٦	٠.٨٣	كبيرة
١٤	٨	تزوطني إدارة التعليم بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة.	٣.٤٤	٠.٩٨	كبيرة
		درجة التمكين الإداري ببعد الاتصال وتدفق المعلومات	٣.٦٤	٠.٥٥	كبيرة

يتضح من جدول (٧) أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد الاتصال وتدفق المعلومات كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٥٥) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة تطبيق التمكين الإداري بهذا البعد. وتراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات من (٠.٧٢-٠.٩٨) تدل على اتفاق المديرين في تقدير درجة تطبيقها. ويعزو الباحث ظهورها بالدرجة الكبيرة لأهمية تلك المظاهر الدالة على التمكين الإداري ببعد الاتصال وتدفق المعلومات لتلبية متطلبات التنسيق وإتاحة المعلومات لمديري المدارس. وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات الاتصال وتدفق المعلومات، فظهرت جميع الفقرات بدرجة كبيرة

حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٦-٣.٤٤) حيث جاءت الفقرة "يسهل رئيسي المباشر حصولي على المعلومات التي أحتاج إليها بالعمل." بالترتيب الأول، وربما يُعزى سبب ذلك إلى الشفافية التي تبنتها الوزارة وهي تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول اليد للمديرين، كما أن مديري المدارس الأهلية وبحكم طبيعة ارتباط تلك المدارس بإدارة التعليم، فإنها تحظى بالاهتمام من قبل المسؤولين من أجل المحافظة على نمط اتصال إداري بين تلك المدارس وإدارة التعليم لضمان تكاملية الإشراف الإداري والفني لتلك المدارس.

بينما جاءت الفقرات الأخرى مثل أتواصل مع رؤسائي بانتظام، وأحصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة، وأتبادل المعلومات المتعلقة بعملتي مع كافة المستويات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم والإدارات التابعة لها بسهولة ووضوح، ويتوفر بالمدرسة قاعدة معلومات متكاملة عن كل إجراءات العمل المدرسي، ويتوفر في التعليم الأهلي نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير المعلومة بسرعة، ويشركني رؤسائي في المعلومات التي تخص عملي. بينما ظهرت الفقرة "تزودني إدارة التعليم بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة" بالترتبة الأخيرة حيث يُرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أهمية وجود أدلة لتقنين إجراءات العمل، إلا أن أكثر الأشكال التي يمكن أن تتوافر بالميدان هي التعاميم والقرارات الصادرة عن إدارات التعليم، ومديري المدارس بحاجة إلى المزيد من توافر الأدلة والإجراءات التنظيمية التي توحد طريقة وأسلوب تنفيذ المهام والأعمال والبرامج، خاصة وأن مديري المدارس الأهلية هم الأبعد مقارنة بمديري المدارس الحكومية عن تلك الإجراءات والتعاميم المنظمة للعمل والتي يتم توجيهها لجميع المدارس.

### البعد الثالث- المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري

المدارس الثانوية الأهلية في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق
٢١	١	اتخذ القرارات التي تتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة لمدرستي.	٣.٧١	٠.٨٧	كبيرة
١٩	٢	أتبع نمطاً إدارياً في مدرستي بحيث يُراعي آراء العاملين فيها.	٣.٦٥	٠.٧٦	كبيرة
٢٠	٣	تدعمني إدارة التعليم الخاص عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في المدرسة.	٣.٥٠	٠.٨٣	كبيرة
١٨	٤	يتفق رؤسائي بالقرارات التي أتخذها في نطاق المدرسة.	٣.٤٨	٠.٨٥	كبيرة
١٧	٥	يستمتع رؤسائي لاقتراحاتي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	٣.٤٢	٠.٨٤	كبيرة
١٦	٦	يشركني رؤسائي في عملية اتخاذ القرارات .	٣.٣١	٠.٨١	متوسطة
		درجة التمكين الإداري ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات	٣.٥١	٠.٥٢	كبيرة

يتضح من جدول (٨) أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٥٢) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة التمكين الإداري بهذا البعد. وتراوحت انحرافات المعيارية لل فقرات من (٠.٧٦-٠.٨٧) تدل على اتفاق تقديرات المديرين لل فقرات الواردة فيها. وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات المشاركة في اتخاذ القرارات، فظهرت غالبية الفقرات بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٢-٣.٧١). حيث جاءت الفقرة "اتخذ القرارات التي تتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة لمدرستي". بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق كبيرة ويُرجع الباحث سبب ذلك إلى الميزة التي تتميز بها المدارس الأهلية كونها يُعد لها ميزانية قوية وتستقطب المعلمين المميزين وتدفع الرواتب المجزية للبعض وخاصة بالمدارس الثانوية، مما يساهم في تمكين المديرين من اتخاذ القرارات وفقاً لمواردها

المالية والبشرية المتاحة، كما أن للمدارس الأهلية ميزة إدارية أخرى وهي القدرة على اتخاذ القرارات الداخلية دون الرجوع إلى إدارة التعليم بالجوانب التي تتعلق بسير العمل والجوانب الإدارية الأخرى، فلا يواجهون عقبات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة الأهلية. بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجة كبيرة ولكن بمتوسطات حسابية أقل من غيرها على الترتيب التالي " أتبع نمطاً إدارياً في مدرستي بحيث يُراعي آراء العاملين فيها، وتدعمني إدارة التعليم الخاص عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في المدرسة، ويثق رؤسائي بالقرارات التي أتخذها في نطاق المدرسة، ويستمع رؤسائي لاقتراحاتي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

وربما يُعزى سبب استماع إدارة التعليم الأهلي المسؤولة عن المدارس الأهلية للاقتراحات التي يقترحها مديري تلك المدارس المتعلقة بالعمل إلى اللامركزية المنضبطة التي تتمتع بها إدارة المدرسة الأهلية والتي يُساندها إدارة التعليم الأهلي. بينما جاءت الفقرة " يشركني رؤسائي في عملية اتخاذ القرارات" بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣١) بانحراف معياري بلغ (٠.٨١) ويُرجع الباحث سبب هذه النتيجة إلى أنه قد ينظر البعض إلى مشاركة مديري المدارس الأهلية في عملية اتخاذ القرارات نظرة تختلف عن مشاركة مديري المدارس الحكومية بحكم تبعتها التنظيمية لها بالجانب الفني مما ساهم في مجيئها بالدرجة المتوسطة.

### البعد الرابع- فرص النمو المهني:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية في تقدير واقع تطبيق التمكين الإداري ببعد فرص النمو المهني مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق
٢٢	١	يشجّعني رؤسائي على المشاركة في الدورات	٣.٦١	٠.٩٣	كبيرة
٢٥	٢	توفر لي برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي للوفاء بالمسؤوليات الإدارية.	٣.٤٤	٠.٨٧	كبيرة
٢٤	٣	تزودني إدارة التعليم بنشرات حديثة ذات علاقة بتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة	٣.٤٠	٠.٨٣	كبيرة
٢٨	٤	تشجع إدارات التعليم قادة المدارس على التطوير الذاتي لمهاراتهم الوظيفية.	٣.٣٦	٠.٩٣	متوسطة
٣٠	٥	تركز بعض البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس الثانوية على تغيير اتجاهاتهم نحو التنمية المهنية المستدامة.	٣.٣١	٠.٨٣	متوسطة
٢٧	٦	يختار الوقت المناسب لتقديم البرامج التدريبية لقادة المدارس بما يجعلها أكثر فعالية.	٣.٢٩	٠.٨٥	متوسطة
٢٣	٧	تشجع الإدارة قادة المدارس على الحصول على مؤهلات عليا بالماجستير والدكتوراه.	٣.٢٣	١.٠٠	متوسطة
٢٩	٨	توفر إدارات التعليم المصادر المتنوعة للتعلم الذاتي لقادة المدارس الثانوية.	٣.٢١	٠.٧٥	متوسطة
٢٦	٩	تتنوع البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس الثانوية بما يغطي احتياجاتهم التدريبية.	٣.١٩	٠.٨٦	متوسطة
		درجة التمكين الإداري ببعد فرص النمو المهني	٣.٣٤	٠.٦٣	متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد فرص النمو المهني كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٦٣) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة تطبيق التمكين الإداري بهذا البعد. وجاءت ثلاث فقرات بدرجة كبيرة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣.٤٠-٣.٦١) وتراوحت الانحرافات المعيارية لها من (٠.٨٣-٠.٩٣) تدل على اتفاق المديرين في تقدير درجة تطبيقها. وهي: يشجّعني رؤسائي على المشاركة في الدورات التدريبية" بالرتبة الأولى بدرجة تطبيق كبيرة وذلك لحرص إدارة التعليم على مشاركة مديري المدارس الأهلية بالدورات التدريبية التي يتم فيها مشاركة

مديري المدارس الحكومية فيها، وربما يقل المشاركون من مديري المدارس الأهلية، لذلك يتم دعوتهم وتحفيزهم للمشاركة. كما جاءت الفقرة "توفر لي برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي للوفاء بالمسؤوليات الإدارية" بدرجة كبيرة وتبعتها فقرة "تزودني إدارة التعليم بنشرات حديثة ذات علاقة بتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة" حيث إن مشروع تطوير القيادات المدرسية يشمل جميع مديري المدارس بدون الاعتبار لنوع المدرسة كانت أهلية أو حكومية وبالتالي فإن التعاميم والنشرات التي يتم إعدادها بالمجال يتم تزويدها لجميع المديرين.

وجاءت بقية الفقرات الأخرى من فقرات فرص النمو المهني بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٣٦-٣.١٩) حيث جاءت الفقرة "تشجع إدارات التعليم قادة المدارس على التطوير الذاتي لمهاراتهم الوظيفية". بالترتيب الرابع، وربما يُعزى سبب ذلك يرجع إلى قصور في الاهتمام لدى المسؤولين بإدارة التعليم الأهلي والإدارة المدرسية بشكل عام في التطوير الذاتي لقادة المدارس، وكذلك يرجع إلى قلة المصادر المتاحة للتطوير الإداري الذاتي من كتب ومراجع علمية سواء بمكتبة المدرسة أو غيرها بحيث تكون متاحة للمديرين للإطلاع عليها. وكان ترتيب الفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة متوسطة "تشجع إدارات التعليم قادة المدارس على التطوير الذاتي لمهاراتهم الوظيفية، وتركز بعض البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس الثانوية على تغيير اتجاهاتهم نحو التنمية المهنية المستدامة، ويختار الوقت المناسب لتقديم البرامج التدريبية لقادة المدارس بما يجعلها أكثر فعالية، وتُشجّع الإدارة قادة المدارس على الحصول على مؤهلات عليا بالماجستير والدكتوراه، وتوفر إدارات التعليم المصادر المتنوعة للتعلم الذاتي لقادة المدارس الثانوية.

بينما جاءت الفقرة "تنوع البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس الثانوية بما يغطي احتياجاتهم التدريبية" بالرتبة الأخيرة وربما يرجع السبب في ذلك إلى قلة التخطيط للبرامج التدريبية وفق احتياجات المديرين بالمدارس الأهلية، حيث ما زالت البرامج التدريبية شكلية ولا تلبى الاحتياجات التدريبية للمديرين، أو أنها شكلية وغير مؤثرة مما يؤدي إلى عدم فعاليتها وتأثيرها على المتدربين، وغالبيتها يتم تنفيذها لغرض استهلاك ميزانية التدريب دون الاختيار الواعي والمسئول لتلك الدورات أو تحديد الاحتياجات التدريبية لها.

## البعد الخامس - الموارد:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس ببعد الموارد

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لتطبيق
٣٣	١	يملك العاملون بالمدرسة المهارات والكفايات التي تؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية على الوجه	٣.٧٣	٠.٨٦	كبيرة
٣٢	٢	يتوفر عدد ملائم من الإداريين والفنيين بالمدرسة تعطي احتياجات المدرسة.	٣.٦٥	٠.٩٣	كبيرة
٣٤	٣	يوجد بالمدرسة بنية تكنولوجية وتقنية لتسهيل الاتصال الإداري في داخل المدرسة وخارجها.	٣.٥٦	٠.٩٧	كبيرة
٣١	٤	تتوفر بالمدرسة الإمكانيات والتجهيزات التي تمكن من تحقيق أهداف المدرسة على الوجه الأمثل.	٣.٥٢	٠.٩٢	كبيرة
٣٥	٥	تقوم إدارة التعليم بدراسة احتياجات المدارس من الموارد المادية و البشرية ومالية بصورة مستمرة.	٣.٤٠	٠.٩٩	كبيرة
		درجة التمكين الإداري ببعد الموارد	٣.٥٧	٠.٧١	متوسطة

يتضح من جدول (١٠) أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ببعد الموارد كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٧١) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة تطبيق التمكين الإداري بهذا البعد. وجاءت جميع الفقرات بدرجة كبيرة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣.٤٠-٣.٧٣) وتراوحت الانحرافات المعيارية لها من (٠.٨٦-٠.٩٩) تدل على اتفاق المديرين في تقدير درجة تطبيقها. وهي: "يملك العاملون بالمدرسة المهارات والكفايات التي تؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية على الوجه المطلوب" بالرتبة الأولى وربما يرجع سبب ذلك إلى المعايير التي تتخذها بعض إدارات المدارس الأهلية بالمرحلة الثانوية في استقطاب كفاءات علمية ومهنية عالية حيث أن حرصها على توفير الموارد البشرية من الكادر التدريسي المتميز هو سر بقائها وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس الأخرى، كما أن الفقرات الأخرى الدالة على الموارد المالية

والبشرية جاءت تدعم هذا التفسير حيث تبين "توفر عدد ملائم من الإداريين والفنيين بالمدرسة تغطي احتياجات المدرسة، ويوجد بالمدرسة بنية تكنولوجية وتقنية لتسهيل الاتصال الإداري في داخل المدرسة وخارجها، وتتوفر بالمدرسة الإمكانيات والتجهيزات التي تمكني من تحقيق أهداف المدرسة على الوجه الأمثل. ويعزي الباحث سبب ذلك لقدرتها المالية والتي تستطيع توفير كافة المتطلبات التقنية والتجهيزات المادية للعملية التعليمية من معامل حاسوب ومختبرات علمية ومرافق رياضية وغيرها. بينما جاءت الفقرة "تقوم إدارة التعليم بدراسة احتياجات المدارس من الموارد المادية والبشرية ومالية بصورة مستمرة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة وربما يرجع سبب ذلك إلى أنه بالرغم من حرص إدارة المدارس الأهلية على توفير كافة المستلزمات والتجهيزات المادية والبشرية لسعيها تحقيق التميز واستقطاب أكبر عدد من الطلاب، إلا أنها بحاجة إلى دراسة مدى توافر هذه الاحتياجات والمستلزمات بشكل مستمر كون غالبيتها قابلاً للاستهلاك، حيث أنها تقوم بتأمين كافة احتياجاتها من خلال ميزانيتها السنوية بنهاية العام الدراسي وبداية العام الجديد، بحيث توازن بين النفقات وتقليلها بهدف تحقيق الربح وحرصها على تقديم الخدمة التي تتميز بها من خلال تأمين توفر هذه المستلزمات والاحتياجات بصورة مستمرة.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الأهلية حول تقديرهم لمستوى تطبيق التمكين الإداري والتي تعزى لاختلاف متغيرات المؤهل العلمي، الخبرة والدورات التدريبية؟

للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات الإبداع الإداري وأبعاده التي تُعزى لعدد سنوات الخدمة بالإدارة المدرسية فقد تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) اللامعلمي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات التمكين الإداري لمديري المدارس الأهلية بجدة التي قد تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما تتبين النتائج بجدول (١١).

جدول (١١) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات استجابات مديري المدارس في تطبيق التمكين الإداري بأبعادها وفقاً للخبرة

أبعاد التمكين الإداري	فئات سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطة والصلاحيات	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢١.٧٩	٢.٠٨٨	٢	٠.٣٥٢
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١	٢٥.٠٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	٢٩.٠٢			
الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من ٥ سنوات	١٢	١٨.٣٨	٤.٥١٤	٢	٠.١٠٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١	٢٨.٧٧			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	٢٩.٠٠			
المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من ٥ سنوات	١٢	١٧.٧٥	٦.٠١١	٢	٠.٠٥٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١	٣٢.٤٥			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	٢٧.٨٦			
فرص النمو المهني	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢٩.٤٦	١.٦٢٧	٢	٠.٤٤٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١	٢١.٦٨			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	٢٧.١٠			
الموارد	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢٨.٢٥	٠.٢٣٨	٢	٠.٨٨٨
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١	٢٥.٣٦			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	٢٦.٢١			
الدرجة الكلية لتطبيق التمكين الإداري	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢٣.٠٠	١.٢٢١	٢	٠.٥٤٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١	٢٥.١٤			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	٢٨.٤٧			

يتبين من جدول (١١) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين رتب متوسطات استجابات مديري المدارس في تقدير التمكين الإداري التي تُعزى لعدد سنوات الخدمة حيث بلغت قيمة كاي تربيع للدرجة الكلية (١.٢٢١) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة

(٠.٠٥) وبالتالي لا توجد فروق بين رتب متوسطات تقدير مديري المدارس لدرجات تطبيق التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخدمة بالإدارة المدرسية. وتبين كذلك عدم وجود فروق بين رتب متوسطات أبعاد التمكين الراداري بأبعادها (تفويض السلطة والصلاحيات، الاتصال وتدقيق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص النمو المهني، الموارد) التي تُعزى لعدد سنوات الخدمة حيث تراوحت قيمة اختبار كاي تربيع (٠.٢٣-٦.٠١١) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير التمكين الإداري بأبعادها تُعزى لعدد سنوات الخدمة، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل إدراك مديري المدارس الأهلية للممارسات الدالة على التمكين الإداري لتشابه تعامل إدارة التعليم بالمدن الثلاثة مع جميع المدارس الأهلية بجوانب التمكين الإداري بغض النظر لخبرة قائد المدرسة. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من عزة عبدلي (٢٠١٥) و دينا سبيعي (٢٠١٤) والطعاني والسويعي (٢٠١٣) و دراسة مسعود (٢٠١٢) ودراسة سلامة (٢٠١١) التي تبين فيها عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات رتب متوسطات تقدير توافر التمكين الإداري للمديرات وفقاً لمتغير الخبرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (١١) سنة فأكثر. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة زكية جابر (٢٠١٢) التي تبين فيها وجود فروق بالخبرة لصالح الأعلى.

كما تم استخدام اختبار مان وتني اللامعلمي (Mann-Whitney- U Test) وذلك للكشف عن دلالة الفروق في رتب المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير التمكين الإداري لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية وفقاً لمتغير المشاركة بالدورات التدريبية كما تتبين النتائج (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار (U) (Mann -Whitney)  
للفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية  
بين رتب متوسطات التمكين الإداري وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الدورات التدريبية	أبعاد التمكين الإداري
٠.٧٢٩	٠.٣٤٧-	٣٠٧.٠٠	٥٣٨.٠٠	٢٥.٦٢	٢١	لا	تفويض السلطة والصلاحيات
			٨٤٠.٠٠	٢٧.١٠	٣١	نعم	
٠.٣٦٩	٠.٨٩٨-	٢٧٧.٥٠	٥٠٨.٥٠	٢٤.٢١	٢١	لا	الاتصال وتدفق المعلومات
			٨٦٩.٥٠	٢٨.٠٥	٣١	نعم	
٠.٢٥٥	١.١٣٨-	٢٦٥.٠٠	٤٩٦.٠٠	٢٣.٦٢	٢١	لا	لمشاركة في اتخاذ القرارات
			٨٨٢.٠٠	٢٨.٤٥	٣١	نعم	
٠.٠٣١	٢.١٥٢-	٢١٠.٥٠	٤٤١.٥٠	٢١.٠٢	٢١	لا	رصد النمو المهني
			٩٣٦.٥٠	٣٠.٢١	٣١	نعم	
٠.٠٢٩	٢.١٨٠-	٢١٠.٠٠	٤٤١.٠٠	٢١.٠٠	٢١	لا	الموارد
			٩٣٧.٠٠	٣٠.٢٣	٣١	نعم	
٠.٠٧٦	١.٧٧-	٢٣٠.٥٠	٤٦١.٥٠	٢١.٩٨	٢١	لا	الدرجة الكلية للتمكين
			٩١٦.٥٠	٢٩.٥٦	٣١	نعم	

يُظهر الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول تقدير درجات تحديد التمكين الإداري وفقاً لمتغير المشاركة بالدورات التدريبية بمجال التمكين الإداري، حيث بلغت قيمة اختبار للدرجة الكلية (-١.٧٧) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠.٠٧) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالبحث (٠.٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب المتوسطين. وربما يُعزى السبب في ذلك إلى تماثل إدراك مديري المدارس للممارسات الدالة على التمكين الإداري بغض النظر عن المشاركة بالدورات التدريبية بمجال التمكين الإداري لتشابه العمل الإداري المدرسي ولكونها مدركة للجميع، كما يُظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين رتب متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجات أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة والصلاحيات، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة باتخاذ القرارات) حيث تراوحت قيم Z من (-٠.٣٤) إلى -

١.١٨) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على انه لا توجد فروق إحصائية في درجات تقدير أبعاد التمكين الإداري. بينما تبين وجود فروق في تقدير متوسطات درجات فرص النمو المهني والموارد لمديري المدارس بأبعادها وفقاً لمتغير الحصول على دورة تدريبية بمجال التمكين الإداري لصالح الحاصلين. وبشكل عام فقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة مسعود (٢٠١٢) التي تبين فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في أبعاد (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل والبعد الكلي) تبعاً لمتغير التدريب لصالح الحاصلين على دورات تدريبية.

**التوصيات:**

**بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها البحث يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:**

- التأكيد على أهمية تدريب مديري المدارس على مهارات التمكين الإداري بالجوانب التي تبين فيها تطبيق التمكين بدرجة متوسطة وتحقيق فرص النمو المهني.
- ضرورة إلمام المديرين بفنيات وأساليب التمكين الإداري الفعال.
- توفير السياسات والإجراءات التنظيمية التي تدعم تطبيق تمكين القيادات المدرسية.
- العمل على التغلب على كافة القيود المركزية التي تحد من تمكين قادة المدرسة للقيام بمهامهم.
- إيجاد نظاماً للحوافز بحيث يتم تقديمها لقادة المدارس لتشجيعهم على تفعيل نظام التمكين الإداري.
- العمل على تعديل اللوائح والتعليمات المعمول بها حالياً بما يتناسب مع تحقيق متطلبات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.
- إجراء دراسة حول أثر التمكين الإداري لمديري المدارس الأهلية على تمكينهم لمعلميهم.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

ابن منظور، جمال الدين محمد مكرم (٢٠٠٥): لسان العرب، ج ١٢، بيروت : دار صادر.

أبو دية، ربي الحشيم. (٢٠١٢): مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بارزيت، فلسطين.

أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٢): درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض رسالة التربية وعلم النفس السعودية (٣٨) ص ١١ - ٤٢.

أفندي، عطية. (٢٠٠٣م): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، دليل إرشادي القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم (٢٠٠٨م): الإدارة بالثقة والتمكين، ٢٢، إريد: الأردن، عالم الكتب الحديثة.

البشاشة، سامر عبدالمجيد (٢٠٠٨م): أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة

العربية للعلوم الإدارية، (٢)١٥، ص: ٢١٣ - ٢٥٧

جابر، زكية عبدالله علي (٢٠١٢): واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة

الجميل، مطر عبد المحسن (٢٠٠٨م): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

الحامد، محمد بن معجب، وزيادة مصطفى عبدالقادر والعتيبي، بدر جويعد ومتولي، نبيل عبدالخالق (٢٠٠٧م): التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، الرياض: مكتبة الرشد.

الحميدي، منال بنت حسين بن حسن (٢٠١٣): تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأهلية. دراسات في التعليم الجامعي: (٢٤) ص ٧٣-٤٤٠.

خليل، نبيل سعد (٢٠٠٧م): التنمية المهنية للقيادات التربوية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تأهيل القيادات التربوية، المؤتمر الخامس عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز التطوير التعليم الجامعي. صص ٤٩٤-٤٨٤.

درة، عبد الباري ابراهيم و الصباغ زهير نعيم (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الرشودي، خالد سليمان. (٢٠٠٩م): مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣): التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. مستقبل التربية العربية (٨٦) ٢٠، ص ٣٣٩-٤١٤.

الزلفي، وافي بن صالح بن شليويح. (٢٠١١): إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف) رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

سبيعي، دينا بنت محمد (٢٠١٤): التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء: الواقع وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء.

سلامة، غيثاء رمضان. (٢٠١١): العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

السلمي، علي (٢٠٠٥): ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، ٢٩-٣٠ مارس: ١٦-١٩.

الشريف، عزة ردة حسين عبدلي (٢٠١٥): واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

شلمي، كريمة شلمي محمد (٢٠١٥): مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحكومية الإدارة- مصر (٥٢) ص: ١٣ - ٢٣.

الشمراي، عبدالله. (١٤٢٩هـ): أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمنطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة. الشهري، خالد بن حسن (١٤٢٧هـ): إدارة التغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.

الشهري، محمد بن علي بن فائز. (٢٠١١): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

صالح ، أمنة (٢٠٠٤م): المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس ، جامعة النجاح الوطنية. الصلابي، علي محمد (٢٠٠٦): تبصير المؤمنين بفقہ النصر والتمكين في القرآن الكريم، القاهرة، دار الفجر للتراث.

الضمور، صفاء يوسف إبراهيم (٢٠٠٨م): العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان

الطاهر، عبد الباري محمد ومرزوق عبد العزيز علي (٢٠٠٤م): "تمكين العاملين - مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة الجمرات)، كلية الآداب - قسم الجغرافيا، جامعة الملك سعود - الرياض.

الطعاني، حسن أحمد، السويحي، عمر سلطان (٢٠١٣): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديركي المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات: العلوم التربوية: (١) ٤٠. ص ٣٠٥-٣٢٧.

الطعاني، حسن. (٢٠٠١م): "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن". المجلة التربوية، ٢٥ (٩٨) ص ٢٠١-٢٣٢.

العبيكان، عبدالقادر بن ناصر بن عبدالرحمن. (٢٠١١): "تفعيل أبعاد الإدارة المدرسية الأهلية بالمملكة العربية السعودية". الثقافة والتنمية - مصر ص ١٢، ع ٤٦: ٢ - ٧٨.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (٢٠٠٤م): "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. ورقة عمل قُدمت للمؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة" الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز"، في شرم الشيخ بالفترة ٢٧-٢٩ نوفمبر (تشرين ثاني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥ م): "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة في الخبر بالمملكة العربية السعودية بالفترة ١٧-١٨ إبريل.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العقيل، عبدالله بن عقيل (٢٠٠٥): سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.

الغامدي، حمدان بن أحمد وعبدالجواد ونور الدين محمد (٢٠١٠): تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.

فيلية، فاروق عبده، عبدالمجيد السيد محمد (٢٠١٤) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- قاسم، مرفت ابراهيم راشد (٢٠١١): اثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر (٢): ٥٦٦-٥٩٤.
- قناديلي، رؤى بنت محمد أحمد. (٢٠١٢): تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٥م): "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- لائحة تنظيم المدارس الأهلية الصادرة عن قرار مجلس الوزراء رقم ١٠٠٦ في ١٣/٨/١٣٩٥هـ منشورة على الموقع الإلكتروني <http://www.manhal.net/123/ltmmaah.pdf> متاح تاريخ الدخول ٢٠١٧/٢/١م.
- المالكي، فيصل. (٢٠١٢): المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- محاسنة، محمد عبدالرحيم (٢٠٠٧): "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن" مجلة النهضة - مصر (١) ٨، ص: ١٢٧ - ١٦٤
- مسعود، مؤيد أحمد صادق. (٢٠١٢): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٢): صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية . المجلة التربوية (١٠٣) ٢٦. ص ٥٣-٨٧.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (٢٠٠١): تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة

- بمحافظة دمياط".مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا) - مصر (١): ١٣١ - ١٧٤.
- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٩) التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نصير، طلال، العزاوي نجم (٢٠١١) لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" بحث مقدم إلى الملتقى الدولي المقام في جامعة سعد دحلب -البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. خلال الفترة ١٨-١٩ مايو. ص-١-٢٣
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣١). خطة التنمية التاسعة. الرياض: مكتبة الوزارة.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦). خطة التنمية العشرة، تنمية الموارد البشرية(٢٢/١/٤/٥). الفصل (٢٢). الرياض: مكتبة الوزارة.
- ثانياً- المراجع الأجنبية:**

- Greasley, P.J. Watson and S. Patel(2008)“The formation of public-public partnerships: A case study examination of collaboration on a ‘back to work’ initiative”, in International Journal of Public Sector Management (3) 21, P235-260
- Hardy & Leiba, S, (2003): "The Power Behind Empowerment : Implication for research and Practise", Human Relation, (4).51, PP.451-483 .
- Spreitzer, G. M. ( 1996). “ Social structural characteristics of psychological empowerment”. Academy of Management Journal,(2) ,39, pp.483-504.