

التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

أ. فهد بن عبدان جود الله السلمي جامعة أم القرى - كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط
المملكة العربية السعودية

Email: FAH3644@gmail.com

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بممارستهم إدارة التغيير بمدارسهم، والكشف عن وجود فروق في هذين البُعدين تعزى لاختلاف بعض المتغيرات لأفراد مجتمع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ عددهم (٧١) وكلياً بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، تمثلت الأداة في استبانة تكونت من محورين رئيسيين، الأول حول التمكين الإداري وتكون من ستة مجالات فرعية، والثاني حول إدارة التغيير وتكون من خمسة مجالات فرعية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة التمكين الإداري ودرجة ممارسة إدارة التغيير، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وإدارة التغيير، واختبار مان وتني (Mann Whitney U) واختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis) لاستخراج الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة.

Abstract

Objective of the study: This study aimed to identify the reality of the administrative empowerment among the principals of secondary schools in the city of Makkah and its relation to their practice of change management in their schools, and the extent of differences in these two dimensions due to the difference of some variables for the members of the study population.

The study population consists of 70 deputies of the government secondary schools for boys in Makkah after excluding the survey sample.

The tool consisted of a questionnaire includes two main axes, the first was about administrative empowerment, and it consisted of six sub-areas, and the second on change management, which consisted of five sub-areas.

The arithmetic averages and standard deviations were used to determine the degree of administrative empowerment and the degree of change management practice. The Pearson correlation coefficient was used to calculate the correlation between management empowerment and change management as well as the Mann Whitney U test and the Kruskal-Wallis test, to extract differences according to the variables of the study.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

اهتم علماء الإدارة في القرن الماضي بدور الموارد البشرية كمؤثر في العملية الإدارية ، فلذلك يجب الاهتمام به في جميع القطاعات التي تعتمد على الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، وذلك من خلال تمكينهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أمور العمل بأسرع وقت وأقل تكلفة ، وتوالت الطروحات لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة ، كالجودة الشاملة ، والمنظمة المتعلمة ، والتمكين الإداري ، وغيرها من المفاهيم التي تسعى لتطوير العمل الإداري ، و كلها تسعى إلى الوصول للتميز الإداري ، وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية ؛ مما أدى إلى تبني المؤسسات أساليب إدارية حديثة قادرة على استيعاب التحديات ذاتياً عن طريق استثمار العنصر البشري وتمكينه .

والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل. وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين (ملحم ، ٢٠٠٦م، ص ٧٤).

ويعد التمكين عملية وعي وبناء للإمكانات تؤدي إلى مشاركة أكثر ومقدرة أكبر على صنع القرار وإجراء التغيير ويتضمن مقدرة الفرد على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار هذه العلاقات (Karl,1995)، لذلك يحتل تمكين المديرين أهمية كبيرة في أي نظام تربوي ينشد التغيير والتطوير .

وإدارة التغيير ليست إلا مدخلاً من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية، الذي تعتمد على نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يمثله جانبين رئيسيين هما : حماس قادة التغيير من جهة ، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى ، ولكنه مدخل له أهميته التي تتناسب مع سعي المدارس لتحقيق جودة التعليم والاعتماد والقدرة على المنافسة وتحقيق الفاعلية الإدارية .

ويرى الباحث أن التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية يتيح لهم القيام بأدوار أكثر فاعلية في العملية التعليمية من خلال منحهم حرية التصرف وتوسيع نطاق تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع التنمية والتغيير والتطوير والتحسين، بهدف زيادة فاعلية أدائها وتحقيق كفاءتها . ومن هذا المنطلق تكون لدى الباحث حافزاً لدراسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العينة.

مشكلة الدراسة :

ما زال هناك بعض المديرين في المدارس لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم التمكين الإداري للإدارة المدرسية، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم ؛ فيقفوا عائقاً أمام التطوير الإداري والتغيير التنظيمي ، بما في ذلك الاتجاه نحو التمكين الإداري (الطراونه ، ٢٠٠٦ م) .

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري لمديري المدارس في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري لمديري المدارس (المسلم، ٢٠١٢)



من هنا فقد برزت الحاجة إلى دراسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. خاصة وأن موضوع التمكين الإداري كان من أبرز توصيات اجتماع (خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية) الذي عقد في الإمارات العربية عام ٢٠٠٠ م. (عماد الدين ، ٢٠٠١ م ، ص ١٠١).

أهداف الدراسة :

١. التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم
٢. التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.
٣. التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
٤. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقديرات عينة الدراسة حول درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوع الإعداد، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.
٥. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوع الإعداد، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، إذ يعد المنهج الوصفي المسحي الأنسب للدراسة الحالية من حيث مجتمعها الذي يمكن الوصول لجميع أفرادها أو معظمهم، إضافة إلى أن طبيعة الدراسة التي تستهدف دراسة واقع التمكين الإداري وإدارة التغيير والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوي من وجهة نظر عينة محددة هي وكلاء المدارس.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافات من الناحية النظرية والعملية كالاتي:

الأهمية النظرية:

١. تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة التمكين الإداري، وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
٢. تسهم هذه الدراسة في إثراء الخلفية العلمية للمهتمين بموضوع التمكين الإداري، والاهتمام بتطبيق مثل هذا المفهوم بما يحمله من آراء ومقترحات تهدف إلى تحسين العمل الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بما ينعكس إيجاباً على الميدان التربوي.
٣. ربما تسهم نتائج هذه الدراسة في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث جديدة حول التمكين الإداري وإبراز دوره في تحقيق الجودة الشاملة للإدارة المدرسية، والوصول إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.



٤. تعد هذه الدراسة حسب علم الباحث هي الوحيدة التي جمعت بين التمكين الإداري وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية.

الأهمية التطبيقية:

١. إفادة كل من وزارة التعليم وإدارات التعليم التابعة لها، وخاصة في مجال الإدارة التربوية ووضعي السياسات التعليمية من خلال نتائج الدراسة للوقوف على واقع التمكين الإداري، وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، من أجل الوصول إلى معرفة جوانب القوة والضعف.
٢. تسهم هذه الدراسة في تحسين ممارسات مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من خلال معرفة واقع الحال، ومن ثم التطوير والتحسين بعد الاطلاع على الاستبانة، مما يساعدهم على ممارسة إدارة التغيير بكفاءة عالية.
٣. يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في لفت نظر المسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم إلى ضرورة استخدام أسلوب التمكين الإداري لما له من أثر في رفع مستوى الأداء، وسيمد الممارسين بمعلومات موثقة مستمدة من الدراسة الميدانية على واقع ممارسة هذا الأسلوب في المؤسسات التعليمية.
٤. يستفيد من هذه الدراسة المعلمين الذين يرغبون في التقديم على الإدارة المدرسية في معرفة الجوانب التي تتطلب تمكينهم وتوجيههم لإحداث التغيير والتطوير المنشود في المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التمكين الإداري: التمكين الإداري: هو العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة. (الرشودي ، ٢٠٠٩ م)، ويُعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه: منح قادة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم مع توفير الموارد والبيئة المناسبة والمحفزة لأداء العمل؛ لتحقيق الأهداف بفاعلية وتميز.

ثانياً: إدارة التغيير :

إدارة التغيير: هي أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (اللوزي ، ١٩٩٨ م)، ويُعرف الباحث إدارة التغيير إجرائياً بأنها: عملية منظمة و مخطط لها من قبل قائد المدرسة وإشراك العاملين معه من أجل الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة له والانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة .

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة في مدينة مكة المكرمة .
٢. الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ .



٣. الحد البشري : اقتصر هذه الدراسة على وكلاء المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة .

٤. الحدود الموضوعية : التمكين الإداري ، وإدارة التغيير والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر وكلائهم .

نشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري :

يقول ملحم (٢٠٠٦ م) أن مفهوم التمكين بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة ، وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين ، وقد ظهر نتيجة عملية تراكمية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة . (ص ١٣) ، وظهر مفهوم التمكين الإداري بصورته المعاصرة في ١٩٨٢ م ، عندما وضع بيرز وتورمان الأسس الحديثة للتمكين الإداري في كتابهما " البحث عن التميز " للمنظمات التي تسعى إلى التميز في ظل التنافس المتزايد للاقتصاد العالمي (Lau, 2010,p22)،

ومنذ بداية الثمانينات ظهر اتجاه قوي نحو الهيكل التنظيمي للمؤسسات ، وهذا الاتجاه صاحبه اتجاه نحو اللامركزية ، واستخدام فرق العمل ، وتوسيع نطاق التحكم والرقابة ، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ، وزيادة المستويات الإدارية الدنيا ، وبهذا الاتجاه انتقل الكثير من المهام والمسؤوليات من المديرين إلى فرق العمل والمرووسين في ما يسمى تمكين العاملين (حسن ، ٢٠٠٢ م ، ص ٨٣) ،

وفي التسعينات ظهر تيار آخر من البحوث نظر إلى التمكين الإداري من وجهة نظر إدراكية حيث يرى كل من توماس وفيلتهاوس (Thomas&Velthouse,1990,p672) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد إدراكية . وهي: المعنى، وحرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، والتأثير، وفي الآونة الأخيرة اتخذ التمكين الإداري أشكالاً عديدة ، أكثرها شيوعاً فرق العمل، وخاصة فرق العمل ذاتية الإدارة و فرق التطوير المستقبلية ، حيث تعمل هذه الفرق دون ضرورة الرجوع إلى مستويات الإدارة العليا (القحطاني ، 2013 ، ص ٢٦)

مفهوم التمكين

أ) التمكين في اللغة :

يمكن تعريف التمكين Empowerment لغوياً اكتساب القوة أو النفوذ The Gaining of power أي إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل ، وينطلق التمكين من أن القوانين وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ، وأن للمدير الحق في التصرف، وإصدار الأوامر للأخرين من أجل تحقيق المؤسسة (الخطيب ، ٢٠٠٠ م ، ص ٤) .

ومن التمكين المِكنة تقول العرب: إن بني فلان لذو مِكنة من السلطان أي تمكّن . وتسمي العرب موضع الطير مكنة لتمكن الطير فيه، والمكانة عند العرب هي المنزلة عند الملك، والجمع مكانات، لا يجمع جمع تكسير، وقد مكن مكانة فهو مكين ، والجمع مكناء ، وتمكّن - تمكّن، فالتمكين في اللغة : سلطان وملك(ابن منظور ١٤١٠ هـ ، ص ٤١٤)

ب) التمكين في الاصطلاح :

فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين، فقد عرفه رالف " بأنه عملية بناء المناخ الذي يسمح بتطوير الأداء الفردي والتنظيمي في المنظمة والذي يتيح لجميع العاملين من كل المستويات من المشاركة الكاملة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة بنجاح " (Ralph ,1996).



وعرفه موتهاكو : بأنه " إعطاء الشخص القوة والسلطة ورفع مستوى المعرفة لديه من أجل أن يكون منتجاً ومتميزاً " (Mothlhakoe,2003: 22)، كما عُرف التمكين الإداري بأنه : " عملية تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار بشأن تحقيق أهداف المنظمة " (Smith and Greyling, 2006: 596)

وجاء مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه ، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً بأدوار العمل بحيث يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، مما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول في المستقبل (مصطفى ، ٢٠٠٤م ، ٤)، ومما سبق يتضح أن معظم التعريفات ارتكزت على الفكرة الأساسية التي تقتضي بأن التمكين الإداري، هو منح العاملين في جميع المستويات السلطة والصلاحيات، وحرية أوسع حول الطرق التي يختارونها لأداء أعمالهم.

أهمية التمكين الإداري:

إن الأساليب الإدارية القديمة لم تعد مناسبة لتحقيق نجاح المنظمة كما كانت في الماضي؛ مما حتم البحث عن أساليب حديثة تتناسب وقدرات العاملين وإمكاناتهم، والاستفادة منها لمواجهة التغيرات الكثيرة والمستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا برزت أهمية التمكين الإداري، بوصفه مدخلاً إدارياً قائماً على منح العاملين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات؛ وبالتالي يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة هذه التغيرات، وذكر عبد الهادي، وحتاحته أن التمكين يكتسب في الوقت نفسه أهمية كونه أداة أساسية لإحداث عملية التغيير في المنظمة، كما أنه يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، والمنظمات المتعلمة وغيرها (عبد الهادي، وحتاته ٢٠١٢ م، ص ٢٢٨). ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف؛ يتجاوز حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تنبع من الأفراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة الشكاوي والاقتراحات والمشكلات (اندراس ومعاينة ، ٢٠٠٨م، ص ١٤٤ - ١٤٥) .

خطوات تنفيذ التمكين الإداري: (تحديد أسباب الحاجة للتغيير، التغيير في سلوك المديرين، تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين، تكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار الأفراد المناسبين، توفير التدريب، الاتصال لتوصيل التوقعات، وضع برنامج للمكافآت والتقدير، عدم استعجال النتائج).

التمكين الإداري وتفويض السلطة:

ويرى المعاني وآخرون أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين يسعى لتأهيل العاملين لاتخاذ القرارات بعد إعطائهم الصلاحيات، ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة، ودون التفكير مسبقاً باستعادة هذه الصلاحيات بعد إعطائهم إياها، ليس كما هو الحال في التفويض والذي يعطي صلاحيات للقيام بأعمال محددة ثم استعادة الصلاحيات بعد إتمام العمل ودون تحمل مسؤولية القرارات المتخذة(المعاني وآخرون ، ٢٠٠١م ، ص ١٩٠)



التمكين والإبداع: ويشير ملحم (٢٠٠٦ م) إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع ، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما " البحث عن التميز " يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (ص ٢٧٨) .

التمكين الإداري والإثراء الوظيفي: يقول المعاني وآخرون (٢٠١١ م) اعتبر البعض التمكين مرادفاً للإثراء الوظيفي والذي عرفه Buchanan and Hucznski بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير والتحكم على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله ، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. نظرياً وبالتجربة العملية للإثراء الوظيفي في الوقت الحالي بات استعمال هذا المصطلح محدوداً ولم يعد يحمل الحداثة ذلك لأن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكن الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى (ص ١٩١)

التمكين والمشاركة: ويرى القحطاني (٢٠١١ م) إن تمكين العاملين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي، ويختلف عنها في نواحي أخرى حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك العاملين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين العاملين أوسع نطاقاً فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من العاملين إلى إشراك جميع العاملين في قرار جماعي، أما تمكين العاملين فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة؛ ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل النواحي المهمة، بدءاً من وضع جدول زمني للعمل إلى اتخاذ القرارات ثم تنفيذها، فتمكين السلطة يقوي العاملين، ويعطي لي إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم (ص ٢٠٨)، ومما سبق يتضح أن مفهوم المشاركة يعتبر احد خطوات التمكين ولبس مرادفاً له . ويمكن أن تطلق عليه تمكين جزئي يساهم في تحقيق التمكين الكامل .

متطلبات التمكين الإداري: يتطلب تطبيق التمكين الإداري إحداث تغييرات في المنظمة على مستوى هياكلها وثقافتها التنظيمية، ونظم العمل بها ؛ من اجل تحقيق أهداف ملموسة . وأن الفشل في تطبيقه يعود في في اغلب الأحيان إلى سوء توفير المتطلبات الأساسية المتمثلة في (السيادة ، ٢٠١١ م ، ص ٤٨ – ٤٩)

١. التحول إلى الهياكل التنظيمية الأفقية، التي تسمح بمزيد من المشاركة وحرية التصرف لدى العاملين .
٢. تقليل عدد المستويات الإدارية، وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً؛ مما يؤدي إلى المرونة، وسهولة عملية الاتصال ، ونقل المعلومة في المنظمة ، وزيادة الشفافية ، ووضوح القرارات .
٣. بناء فرق العمل، وتعزيز الثقافة المشاركة والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين نحو الإحساس بالفخر بانتمائهم إلى المنظمة.
٤. إعادة تصميم الوظائف الإدارية وأدوار العاملين بطريقة تسمح بصلاحيات ومسؤوليات متساوية؛ لاتخاذ القرارات الفاعلة التي تساعد العاملين على إخراج إبداعاتهم وابتكاراتهم؛ بما يحقق أهداف المنظمة.



٥. تغيير طبيعة نظام المراقبة في المنظمة، وتفعيل نظام المراقبة الذاتية أو ما يُسمى بالالتزام الأخلاقي وتنميته لدى العاملين، وكذلك تغيير نظام الاتصالات والحوافز لتتناسب مع التمكين الإداري.

٦. الاتجاه نحو اللامركزية، حيث يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار إلى مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وتمكين الموظف وتمنحه ملكيته لعمله.

خصائص المؤسسات التربوية الممكنة

يرى الرشودي (٢٠٠٩ م) أن المنظمة المتمكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة متمكنة وهي:

١. وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
٢. ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
٣. وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
٤. تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
٥. وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

معوقات التمكين الإداري

بالرغم من انتشار عملية تمكين العاملين في العديد من الدول إلا أن هناك بعض معوقات التطبيق التي من أبرزها ما يلي:
(Smith, Amelia C, & mouly, Vsuchitra :1998)

١. ضعف مصداقية الإدارة .
 ٢. ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين .
 ٣. خوف الإدارة العليا من فقد السلطة والنفوذ حيث يخشى بعض المديرين من تطبيق التمكين لاعتقادهم أنه قد يفقدهم القوة الإدارية ويزيد من قوة الموظفين مما يهدد عملهم ووجودهم في موقع النفوذ .
- ويرى المسلميم (٢٠١٢ م) أن أبرز تحديات وصعوبات تمكين مديري المدارس تكمن فيما يلي : تمسك إدارة التعليم بالنظام المركزي الذي لا يساعد على تمكين مديري المدارس .

إدارة التغيير

أولاً: من الناحية اللغوية: التغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدّل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه ، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان . وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه . وغير (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة (مصطفى وآخرون ، ١٩٨٩ م ، ص ٦٦٨)، ويتضح مما سبق أن التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه ، وهو يتضمن الإصلاح .



مفهوم التغيير عند بعض علماء الإدارة: مفهوم التغيير شاملاً وواسعاً فينبغي علينا تحديد الإبعاد التي يمسها التغيير، فقد يكون التغيير في السياسات أو في التنظيمات الإدارية أو في طرق العمل وأساليبه أو في قيم واتجاهات العاملين في المنظمة، فذلك نعتبر التغيير جهد وإجراءات منظمة مخطط لها الهدف منه التحسين أو التعديل في بعض أو كل عناصر العمل، ولم يتفق العلماء والمتخصصون في تعريف واحد للتغيير إلا أن هناك نقاط التقاء في تعاريفهم ومن هذه التعريفات ما يلي :

١. ويرى (القيوتي ، ٢٠٠٠ م) بأن مفاهيم التطور والتغيير تهدف إلى تنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، ولا بد من الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح.

٢. يعرف المغربي التغيير بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأمرين "

- ملائمة أوضاع التنظيم الجديد في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها .

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على أكبر العوائد (المغربي ، ٢٠٠٣ ، ص ، ٣٢٠) .

مفهوم إدارة التغيير

تعرفها عماد الدين بأنها : " إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (عماد الدين، ٢٠٠٣ م ، ص ١٨)

وأشار فريد إلى ثلاثة معان رئيسة تشكل مفهوم إدارة التغيير، وهذه المعاني هي :الأولى مهمة التغيير الإداري : وتتضمن القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم، ثم الاستجابة إلى التغييرات القليلة أو غير المؤسسية التي تطرأ على أنشطة المؤسسة. والثانية: أنها الممارسة المهنية الواسعة في التغيير والتطوير. والثالثة: أنها المحتوى المعرفي لإدارة التغيير (fred ,2000) .

أهداف إدارة التغيير

تكاد تنحصر أهداف إدارة التغيير فيما يلي:

١. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على إثارة الرغبات وتنمية الدافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم، و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازمين في كل المجالات كزيادة الإنتاجية و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء و عمليات التجديد الإحلال، و التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب عمل جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة. (حريم ، ٢٠٠٤ م ، ص ٣٤٨)

٢. الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، و إلى تحريك الثوابت، و إلى سيادة روح من التفاؤل ل، و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية



و تظهر الآراء و المقترحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية، و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية و نزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن (الخصيري ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢٤)

٣. **تنمية القدرة على الابتكار:** يقول الزعبيير (٢٠١١ م) أنه نتيجة لكثرة العوائق أو القوى التي تعمل على الحد من تنفيذ عملية التغيير و تحقيق نتائجها، فإن السبيل الأمثل لتخطي مثل تلك العقبات هو إيجاد حلول ابتكارية غير تقليدية تساهم في إحداث التغيير و تنفيذها من تلك العوائق لتوجيهه لكي تصبح عوامل مساعدة و مساندة في ذلك بأقل تكلفة أو خسائر ممكنة .

٤. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أكبر من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال محورين هما :
الأول: اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء .

الثاني: هو معرفة مجالات القوة و تأكيدها. " وبالتالي فإن أهمية التغيير تأتي من كونه استجابة للتطورات و المستجدات في طبيعة عمل المؤسسة ، إذ أن ذلك يفرض عليها إدخال تعديلات جزئية و أحياناً كلية في مجال أو عدد من مجالاتها المختلفة " (الزعبيير ، ٢٠١١ م ، ص ٩٤ - ٩٦)

٥. **التوافق مع متغيرات الحياة:** يقول الخصيري (٢٠٠٣ م) حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة، و مع ما يواجهه المؤسسات و الدول و الأفراد من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة، بل و بيئة تتفاعل فيها العديد من: العوامل، و الأفكار، و الاتجاهات، و القوى، و المصالح، و الحقوق.

خصائص إدارة التغيير

يقول العميان أن إدارة التغيير تتصف بعدة خصائص يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة:

١. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً و ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة و أهداف محددة. و من هنا إن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.

٢. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

٣. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

٤. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

٥. **الرشد أو الرشادة:** و الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.



٦. القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. (العميان، ٢٠٠٥ م).

٧. المشاركة: ينبغي إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية التغيير، لتكون عملية التغيير بروح الفريق وذلك في تحقيق مجموعة أهداف، حيث إن إشراك العاملين في التغيير في مراحلها المختلفة يبذل مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة. (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٣ م)

٨. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل ومتكامل للمجتمع، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير (الخضير، ٢٠٠٣ م، ص ٢٢ - ٢١).

متطلبات إدارة التغيير: تعد إدارة التغيير كأي إدارة أو نمط إداري يقوم نجاحه على توفر عدد من المطالب التي تسهم في تحقيق أهدافه وتهيئ بيئة العمل المناسبة لتطبيقها، وقد أشار الدرة إلى عدد من العوامل التي لها دور مهم في نجاح جهود القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ذكر (الدرة، ١٩٨٦ م) أن من أهمها: (توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة؛ إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف، وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده، التركيز على المجموعات أكثر من الأهداف، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمة تأثيراً واضحاً على سلوك الأفراد، تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك عوامل مقاومة التغيير، وكيفية التعامل معها، توافر الموارد البشرية، والمادية، والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه).

معوقات إدارة التغيير: تقول عماد الدين إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير وتنفيذه من جهة أخرى (عماد الدين، ٢٠٠٤ م، ص ٣٤).

أسئلة الاستبانة:

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر وكلائهم؟
٢. ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر وكلائهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة التغيير؟



٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوع الإعداد، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوع الإعداد، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية؟

التحليل الإحصائي:

وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع وكلاء المدارس الثانوية الممثلين لمجتمع الدراسة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، ويوضح الجدول (١) أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والعدد النهائي الذي أجري عليه التحليل.

جدول (١)

أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والعدد النهائي

الفئة	عدد المجتمع	العينة الاستطلاعية	الموزع	المسترد	المستبعد	النهائي	
						العدد	النسبة
وكلاء المدارس	٩٨	٢٥	٧٣	٧١	-	٧١	٦٩,٥٨%

يتضح من الجدول (٣) أنه تم توزيع (٧٣) استبانة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية المكونة من (٢٥) وكيلاً، وبعد جمع الاستبانات الموزعة اتضح فقدان استبانتين حيث تم استرجاع (٧١) استبانة مثلت نسبة (٧٢,٤٪) من مجتمع الدراسة، وقد تبين أن جميعها مكتملة وصالحة للتحليل.

ويوضح الجدول (٢) خصائص أفراد مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي، ونوع الإعداد، وعدد سنوات الخدمة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة.



جدول (٢)

خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	-	-
	ماجستير	١٠	١٤,١%
	بكالوريوس	٦١	٨٥,٩%
	المجموع	٧١	١٠٠%
نوع الإعداد	تربوي	٦٤	٩٠,١%
	غير تربوي	٧	٩,٩%
	المجموع	٧١	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة التعليمية	أقل من ٥ سنوات	-	-
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	٨,٤%
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢٣	٣٢,٤%
	١٥ سنة فأكثر	٤٢	٥٩,٢%
	المجموع	٧١	١٠٠%
عدد الدورات التدريبية في الإدارة	لا يوجد	-	-
	دورتان فأقل	٧	٩,٩%
	ثلاث دورات فأكثر	٦٤	٩٠,١%
	المجموع	٧١	١٠٠%

يتبين من الجدول (٤) أن أفراد مجتمع الدراسة توزعوا من حيث المؤهل العلمي بواقع (٨٥,٩%) من الحاصلين على البكالوريوس و(١٤,١%) من الحاصلين على الماجستير، وأما من حيث الإعداد فقد اتضح أن (٩٠,١%) منهم من ذوي الإعداد التربوي بينما وجد أن (٩,٩%) من ذوي الإعداد غير التربوي، ومن حيث عدد سنوات الخدمة التعليمية فقد اتضح أن (٥٩,٢%) بلغت مدة خدمتهم ١٥ سنة فأكثر تلاهم ذوي الخدمة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (٣٢,٤%) ثم ذوي الخدمة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٨,٤%)، كما تبين أن (٩٠,١%) من الوكلاء حصلوا ثلاث دورات تدريبية فأكثر، تلاهم الذين حصلوا على دورتين فأقل بنسبة (٩,٩%).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت Likert للاستجابة على فقرات الأداة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)؛ بحيث يتم إعطاؤها الدرجات الموزونة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، لإتاحة مساحة أكبر لأفراد مجتمع الدراسة في الاستجابات، وتم تحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١) = ٥ - ١ = ٤؛ ثم قسمة الناتج على (٥) مستويات = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨؛ وبذلك فإن طول الفئة يكون (٠,٨)، وعليه تم تفسير النتائج وفق المعيار الموضح بالجدول (٥).



جدول (٣)

معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

م	الدرجة	المتوسط الحسابي
١	عالية جداً	٤,٢ إلى ٥
٢	عالية	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢
٣	متوسطة	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤
٤	منخفضة	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦
٥	منخفضة جداً	من ١ إلى أقل من ١,٨

وبعد صياغة الفقرات وتحديد مقياس الاستجابات تم تجهيز الأداة وتعميدها بخطاب موجه للمحكمين للتأكد من صدقها الظاهري، ثم بعد ذلك تطبيقها على العينة الاستطلاعية للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

أ- الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين (ملحق رقم ٢)، وطلب منهم إبداء رأيهم في الفقرات التي تضمنتها الاستبانة، ومدى وضوحها وانتمائها للمجالات التي أدرجت تحتها، وحذف وإضافة وتعديل ما يروونه مناسباً، وقد تم اعتبار نسبة (٨٠٪) هي نسبة اتفاق على التعديل، سواء حذفاً أو إضافةً أو تعديل صياغة، وفي ضوء ذلك، وبعد استرجاع الاستبانات المحكمة تم إجراء التعديلات الآتية:

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (ن=٢٥)

المحور الأول: التمكين الإداري											
الاتصال ومشاركة المعلومات		تفويض السلطة		العمل الجماعي		المشاركة في اتخاذ القرار		المكافآت والجوائز		النمو المهني	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	.849**	١	.795**	١	.462*	١	.914**	١	.851**	١	.850**
٢	.788**	٢	.712**	٢	.335	٢	.920**	٢	.871**	٢	.910**
٣	.871**	٣	.783**	٣	.316	٣	.926**	٣	.820**	٣	.886**
٤	.870**	٤	.893**	٤	.586**	٤	.900**	٤	.882**	٤	.934**
٥	.844**	٥	.894**	٥	.773**	٥	.928**	٥	.877**	٥	.886**
٦	.819**							٦	.715**		
								٧	.801**		



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

المحور الثاني: إدارة التغيير									
تشجيع الإبداع		تهيئة البنية التنظيمية		تحفيز العاملين		الثقافة التنظيمية		الرؤية المستقبلية	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
.925**	١	.606**	١	.874**	١	.908**	١	.916**	١
.918**	٢	.644**	٢	.928**	٢	.895**	٢	.907**	٢
.903**	٣	.536**	٣	.917**	٣	.865**	٣	.747**	٣
.910**	٤	.345	٤	.844**	٤	.888**	٤	.802**	٤
.873**	٥	.522**	٥	.852**	٥	.939**	٥	.863**	٥
.900**	٦	.540**	٦			.847**	٦	.870**	٦
.844**	٧					.939**	٧		

* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). ** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٤) أن قيم الارتباط بين الفقرات ودرجة المحاور التي تنتمي لها كانت دالة إحصائياً، حيث تراوحت قيم الارتباط بين فقرات محور التمكين الإداري والدرجة الكلية بين (٠,٤٦٢) و(٠,٩٣٤)، وكانت معظم الفقرات ذات ارتباط دال عند مستويي الدلالة (٠,٠٥) و(٠,٠١) ما عدا الفقرتين (٢,٣) في مجال العمل الجماعي، ونصتاً على (يلتزم قائد المدرسة بشكل عالٍ تجاه المهام الموكلة إليه عندما يعمل ضمن مجموعة، تسود الثقة بين قائد المدرسة وبين رؤسائه في العمل)، حيث كانت قيم الدلالة غير دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك تم حذفها، وبذلك أصبح عدد فقرات (٣١) فقرة.

بينما تراوحت قيم الارتباط لفقرات محور إدارة التغيير بين (٠,٥٢٢) و(٠,٩٣٩)، وكانت جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ما عدا الفقرة رقم (٤) في محور تهيئة البنية التنظيمية للتغيير ونصت على (يقيم قائد المدرسة مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات الإدارة)، حيث كانت قيمة دلالتها غير دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك تم حذفها، وبذلك أصبح عدد فقرات (٣٠) فقرة.

ويوضح الجدول الآتي قيم الارتباط بين المجالات ومحاورها، وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة:



جدول (٥)

قيم ارتباط المجالات مع محاورها والمحاور مع الأداة (ن = ٢٥)

المحور	المجال	الارتباط مع المحور	ارتباط المحور مع الاستبانة
التمكين الإداري	الاتصال ومشاركة المعلومات	.745**	.895**
	تفويض السلطة	.818**	
	العمل الجماعي	.463*	
	المشاركة في اتخاذ القرار	.904**	
	المكافآت والجوائز	.863**	
	النمو المهني	.785**	
إدارة التغيير	الرؤية المستقبلية	.891**	.939**
	الثقافة التنظيمية	.876**	
	تحفيز العاملين	.913**	
	تهيئة البنية التنظيمية	.790**	
	تشجيع الإبداع	.911**	

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٥) أن جميع المجالات ترتبط مع محاورها بقيم ارتباط دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (٠,٠٥) و (٠,٠١)، كما يتضح من الجدول أن محوري الأداة يرتبطان بقيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك فإن الاستبانة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

ب- ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ثم حساب معامل كرونباخ ألفا للثبات بين المجالات ومحاورها، وبين المحاور والأداة ككل، والجدول (٦) يوضح النتائج:



جدول (٦)

ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (ن=٢٥)

المحور	المجال	ثبات المجال	ثبات المحور
التمكين الإداري	الاتصال ومشاركة المعلومات	.854	.944
	تفويض السلطة	.900	
	العمل الجماعي	.731	
	المشاركة في اتخاذ القرار	.929	
	المكافآت والجوائز	.899	
	النمو المهني	.857	
إدارة التغيير	الرؤية المستقبلية	.941	.958
	الثقافة التنظيمية	.933	
	تحفيز العاملين	.954	
	تهيئة البنية التنظيمية	.789	
	تشجيع الإبداع	.952	
ثبات الأداة		.933	

يتبين من الجدول (٦) أن أداة الدراسة تتمتع بقيم ثبات مقبولة، حيث تراوحت قيم الثبات لمجالات محور التمكين الإداري بين (٠,٧٣١) و(٠,٩٢٩)، وبلغت قيمة ثبات المحور (٠,٩٤٤)، بينما بلغت قيم الثبات لمجالات محور إدارة التغيير بين (٠,٧٨٩) و(٠,٩٥٢)، وبلغ الثبات الكلي للأداة (٠,٩٣٣)، وبذلك فإن الأداة تتمتع بالثبات مما يطمئن لتطبيقها على مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. اتضح أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة عالية، حيث ظهرت مجالات: الاتصال ومشاركة المعلومات، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة عالية، بينما جاء مجال المكافآت والجوائز، والنمو المهني بدرجة متوسطة.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوع الإعداد، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.



٣. اتضح أن ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة عالية، وقد ظهرت جميع المجالات (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتشجيع الإبداع لدى العاملين، وتهيئة البنية التنظيمية للتغيير، وتحفيز العاملين، والرؤية المستقبلية للمدرسة) بدرجة عالية.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التغيير لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوع الإعداد، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.

٥. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس ودرجة ممارستهم إدارة التغيير، بمعنى أنه كلما زاد التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية زادت درجة ممارستهم إدارة التغيير في مدارسهم.



أولاً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت له من نتائج، يمكن الخروج بعدد من التوصيات، وأهمها:

١. تعزيز التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية في الجوانب التي أظهرت النتائج أن درجة تمكينهم فيها كانت متوسطة أو منخفضة، وذلك من خلال العمل على ما يأتي:
 - تحسين نظام الاتصال بين إدارة التعليم وقادة المدارس بما يسمح بحرية تبادل المعلومات في الاتجاهين، وتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية حول مشكلات العمل المدرسي.
 - وضع آلية لتدريب قادة المدارس على تفويض السلطة داخل المدارس؛ بحيث يسهم مشرفو الإدارة المدرسية في هذا الجانب من خلال الأساليب الإشرافية المتعددة، كالورش التدريبية، والقراءات الموجهة، والبرامج التدريبية.
 - تعزيز العمل الجماعي في المدارس، من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس بما يسمح بالتوسع في العمل التعاوني داخل المدارس، وتدريب قادة المدارس على تطويره.
 - تحسين مشاركة قادة المدارس في اتخاذ القرارات من خلال تطوير مهارات وكفاءات قادة المدارس على اتخاذ القرارات، بما يزيد من ثقة الإدارة التعليمية في قدرات قائد المدرسة على اتخاذ القرارات المدرسية واحترام القرارات التي يتخذها.
 - وضع نظام واضح ومحدد الأبعاد للمكافآت والتحفيز، يشمل قادة المدارس وجميع العاملين في المدارس، ويحقق العدالة للجميع، ويقدم مكافآت وأساليب تحفيز متنوعة: مادية، ومعنوية.
 - وضع آلية لتنظيم التنمية المهنية لقادة المدارس، ويمكن من خلال هذه الآلية تبنى خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات ومهارات قائد المدرسة، وتصميم برامج تدريبية في ضوء احتياجاتهم التدريبية الفعلية، مع إتاحة الفرصة لقادة المدارس للتعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة في مجال القيادة المدرسية، والتقييم المستمر للبرامج التدريبية التي يشارك فيها قادة المدارس للتعرف على فاعليتها ومدى تحقيقها للأهداف الموضوع لها، والاستفادة منها في تصميم البرامج التدريبية التالية.
٢. الاستمرار في دعم قادة المدارس لممارسة إدارة التغيير بمدارسهم، من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، وصقل مهاراتهم المتعلقة بإدارة التغيير ومواجهة مقاومة التغيير في المدارس.

ثالثاً: المقترحات:

يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات التي تثرى موضوع الدراسة، وأهمها:

١. دراسة تحليلية للصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية ودورها في تمكينهم إدارياً.
٢. أهمية التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومتطلبات تحقيقه من وجهة نظرهم.
٣. دور مشرفي الإدارة المدرسية في تمكين قادة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.



٤ . الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة المدارس الثانوية لتطبيق إدارة التغيير بمدارسهم.

٥ . صعوبات ممارسة إدارة التغيير لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

المصادر والمراجع

- ١ ابن منظور ، جمال الدين (١٤١٠ هـ) . لسان العرب ط ١ ، المجلد العاشر ، بيروت : دار صادر .
- ٢ أفندي ، عطية حسن (٢٠٠٣ م) . تمكين العاملين ، مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة .
- ٣ اندوراس ، رامي و معاينة ، عادل (٢٠٠٨ م) . الإدارة بالثقة والتمكين :مدخل لتطوير المؤسسات ، إربد : عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع .
- ٤ حسن ، سالي علي (٢٠٠٢ م) . العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٥ حريم ، حسين (٢٠٠٤ م) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط ٢ ، عمان : دار الحامد للطباعة والنشر .
- ٦ الخطيب ، محمود أحمد (٢٠٠٠ م) . إمكانية تطبيق العاملين في الشركات الصناعية ، بحث مرجعي ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني - الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة .
- ٧ الخضير ، محسن أحمد (٢٠٠٣ م) . إدارة التغيير ، مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر ، دمشق : دار الرضا للمعلومات .
- ٨ الدرة ، عبد الباري (١٩٨٦ م) . التغيير في المنظمات " بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع .
- ٩ الرشودي ، خالد سليمان (٢٠٠٩ م) . مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ١٠ الزعبي ، إبراهيم بن عبد الله (٢٠١١ م) . إدارة التغيير الأسس و المنطلقات الفكرية ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- ١١ السيايدة ، أيوب (٢٠١١ م) . مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الأصول والإدارة التربوية ، جامعة مؤتة .
- ١٢ الصرن ، رعد حسن (٢٠٠٢ م) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دمشق : دار الرضا للنشر .
- ١٣ الطراونة ، حسين (٢٠٠٦ م) . العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة .



- ١٤ العساف ، حسين (٢٠٠٦ م) . مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان .
- ١٥ عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٣ م) . تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه منشورة ، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي .
- ١٦ عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠١ م) . التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، رسالة المعلم ، ٤٠، (٤) ص ١٠١-١١٩ .
- ١٧ العميان ، محمود سليمان (٢٠٠٥ م) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط ٨ ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٨ العطية ، ماجدة (٢٠٠٣ م) . سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط ١ ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- ١٩ القحطاني ، مصلح بن سعيد (٢٠١٣ م) . الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة . مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية ، عدد (٤٩) ، ص ١٣-٧١ .
- ٢٠ القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٠ م) . نظرية المؤسسة والتنظيم ط١، عمان.٢٠٠٣
- ٢١ المهيرات ، عماد علي(٢٠١٠ م) . إدارة الجودة الشاملة مفاهيمه وتطبيقاته ، عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- ٢٢ مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤ م) . إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة : عالم الكتب .

المراجع غير العربية :

1. Karl, M . Women and empowerment ; Participation and decision making. NewYork: United Nations .211
2. Lau,W.K.Jason. (2010). Empowerment of non-academic personnel in higher education:exploring association with preserved organizational support for innovation and organizational trust, Unpublished Ph.D.Dissertation,University of Iowa.
3. Mothlhakoe, M.(2003).The Role of Empowerment in Effective Supervisory School Management: A Case Study, Master of Education, University of South Africa.



4. Bennis Warren, (1989), Organization of the future, in J. Shafritz and Hyde, Classic of Public Administrations, Illinois: Moor Publishing Co. Inc.
5. Fred, N. (2000). Change Management. Cited from:
http://www.home_att.net/Nickols/Change.html
6. Ralph F. (1996) "empowerment –a managementstyle for the millennium?" empowerment in organizations, Vol. 4, 1996
7. Smith, E . and Greyling A . (2006). Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study, South African Journal of Education, 26(4), pp595-607.
8. Smith, Amelia C, & mouly, V suchitra (1998): "Empowerment in New Zealand firms", Empowermenr in organizations, Vol. 6 No. 3, 1998,pp. 69- 80.
9. Thomas, K.W., Velthouse, B.A (1990).Cognitve Elements of Empowerment: an interpretive model of intinsic task motivation Academy of Management Review 15: 666-681.

