

واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

خالد بن مزعل الشمري

باحث فى الإدارة التربوية

وتوصلت نتائج البحث إلى أن واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (كبيرة) , كما جاء بدرجة (كبيرة) في كل من الأبعاد : تفويض السلطة, العمل الجماعي, المشاركة في صنع القرار, تنمية السلوك الإبداعي (على الترتيب). وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بعقد دورات وبرامج تدريبية مكثفة لوكلاء مدارس التعليم العام حول التمكين الإداري وأهميته بالنسبة لهم , وتعزيز مبادراتهم الإبداعية.

Abstract

This study is aimed to identify of The Current Status of Administrative Empowerment for the vice principals of general schools in hafar al batin district in four scopes: (authority delegation , contribution in decision-making, team working and developing of creative behaviour). In addition , the study aims to uncover the statistical significant differences in accordance with the vice principals estimation to the extent of enabling them to that is mainly attributed to(experience, school stage, type of qualification and obtaining a course of schools principals). In order to realize these objectives, the research adopted the descriptive approach and the study sample, which included (155 vice principals assessing (85.6%). A questionnaire - consisting of two parts - has been utilized: the basic data for members of the study, and: a

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن تبعاً لأربعة أبعاد هي : (تفويض السلطة , المشاركة في صنع القرار, العمل الجماعي , تنمية السلوك الإبداعي) , والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقدير وكلاء مدارس التعليم العام لدرجة تمكينهم والتي تعزى لمتغيرات : سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية , المرحلة الدراسية, نوع المؤهل , الحصول على دورة (مديري المدارس) , وتحقيقاً لأهداف البحث استخدام الباحث المنهج الوصفي , وشمل البحث على عينة من وكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن بلغ عددهم (١٥٥) وكياً , بنسبة (٨٥,٦%) من مجتمع البحث , وأعد الباحث استبانة مكونة من جزأين الأول : البيانات الأساسية لأفراد عينة البحث , والآخر : مقياس لواقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن تضمن أربعة أبعاد مثلتها (٤٠) عبارة , وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي (spss) .

وتتمثل الإدارة المدرسية جبراً رئيسياً من المؤسسات التعليمية، وعاملاً مهماً في مسيرة الإصلاح التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية، إذ أنها إحدى الركائز الأساسية المسؤولة عن تطوير العملية التعليمية، من خلال تطبيق المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، ويؤكد عطوي (٢٠١٢، ص ٧) أن الإدارة المدرسية الناجحة تمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهي التي تحدد المعالم، وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، كما أنها تهدف إلى تحسين العملية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التربوي السليم .

ويعد التمكين الإداري أحد القضايا الأساسية في تطوير التعليم، حيث يمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي تلجأ إليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة الأنشطة والمسئوليات المدرسية ، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي، بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين والعاملين بما يدفعهم للإنجاز وتحسين الأداء المدرسي (حسين، ٢٠٠٩، ص ١٠).

ويعتبر مدير المدرسة موضوعاً محورياً وعنصراً أساسياً لنجاح التعليم المدرسي

measurement of The Current Status of Administrative Empowerment for the vice principals of general schools to ensure the extents represented by the four factors expressed in (40) phrases. The data has been treated statistically via the computer program (SPSS). The research has come out with the following The findings was big in accordance with the views of the study samples of enabling administratively a vice principals in Hafr Al Batin Educational Region schools in the following four dimensions: (authority delegation , contribution in decision making, team work and developing of creative behaviour (respectively).

Recommendations :

Drawing from the findings of the study, it is recommended that intensive courses should be held to the a vice principals on the effectiveness of the empowerment process and reinforcement of innovative initiatives.

المقدمة

يتسم العصر الحالي بتغيرات متلاحقة وتطورات معرفية وتكنولوجية هائلة ، كان لها انعكاساتها الايجابية على المنظمات الإدارية ، حيث استدعت مواكبتها لتلك التطورات من خلال التغيير الجوهرى في استراتيجياتها التنظيمية وأخذها بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ولأن المؤسسات التعليمية من أكثر هذه المنظمات الإدارية تأثراً وتأثيراً بما حولها، فقد أصبح التحدي في كيفية مواجهتها لهذه التغيرات سعياً نحو إصلاحها وتطويرها وتحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية .

وتحقيق العمالية الرسمية العامة، حيث أن
ويمكنهم من التعامل مع التحديات المتصاعدة
للتغيرات الجديدة، ومواكبة التطوير التربوي
وتحقيق التميز المؤسسي كما سيكون له الأثر
البالغ في تطورهم المهني وإكسابهم شعور الثقة
بالنفس والاعتزاز بالذات من خلال تحملهم
المسؤوليات، والقدرة على اتخاذ القرارات
الحاسمة، ومساعدتهم في مواجهة الأحداث
والظروف الطارئة.

ومن ذلك فقد تولدت قناعة لدى
الباحث للتعرف على واقع التمكين الإداري
لوكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر
الباطن من خلال عدة محاور هي تفويض
السلطة و المشاركة في صنع القرار والعمل
الجماعي وتمتية السلوك الإبداعي.
مشكلة البحث

يشكل منح التمكين الإداري لوكلاء
مدارس التعليم العام أهمية كبيرة وذلك بسبب
الدور الحيوي والهام الذي يقوم به وكيل
المدرسة حيث يقع على عاتقه الكثير من
المسؤوليات والمهام تجاه رؤسائه وزملاءه
المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم حيث
يتطلب منه متابعة سير اليوم الدراسي
والحصول الدراسي وأداء المعلمين والوقوف
على مشاكل الطلاب وحاجاتهم، إلا أن عمله
يواجه عدة عقبات منها ما أشارت إليه دراسة
الصبي (١٤٢٣هـ) والتي أكدت ضرورة الأخذ
بالتدابير الملائمة لجعل وكيل المدرسة شريكاً
حقيقياً في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة

المسئول الأول عن تطبيق إستراتيجية التمكين
الإداري في المدرسة من حيث تنظيم العمل
الجماعي وتوفير الثقة بين العاملين والإدارة،
وتوزيع الأعباء المدرسية وفقاً للميول
والاستعدادات والقدرات بما يحقق لهم النمو
المهني والعلمي (الفاضل ، ٢٠١١، ص ١١) .
ولعل الأقرب لمن ينبغي تمكينهم

من قبل مدير المدرسة، هو وكيل المدرسة
ومساعدته الأيمن ، وذلك بحكم موقعه من
الهيئة التعليمية والإدارية والدور الحيوي والمهم
الذي يقوم به ، حيث يتشابه دوره مع دور مدير
المدرسة إذ يعتبر هو القائد التنفيذي والنائب
الذي يحل مكان مديره في حال غيابه حيث
يقوم بجميع المهام الإدارية والفنية والإشراف
الكامل على المدرسة من خلال متابعة سير
اليوم الدراسي واتخاذ كافة الإجراءات التي
تتعلق بنجاح العملية التعليمية، لاسيما وأنه قد
نصت لائحة القواعد التنظيمية (وزارة المعارف
، ١٤٢٠، ص ١٥) على "تهيئة وكيل المدرسة
للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل
تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين،
ورئاسة بعض اللجان ، وغير ذلك" .

ومما تقدم يتضح أن تمكين وكلاء
المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم وتهيئتهم
من قبل مديري المدارس لتحمل المسؤوليات
والثقة في قدراتهم سيسهم في تحسين أدائهم ،

بمخمين أداء العمل المدرسي ، والتغلب على الضعف الإداري لديهم من خلال العناية بالجانب التدريبي ، كما أكدت دراسة الشمري (١٤٢٨هـ) في أهمية التأهيل الكافي لوكيل المدرسة قبل توليه العمل الإداري وضرورة أن تتضمن معايير الترشيح والاختيار لوكلاء مدارس التعليم العام الإمام بالكفايات والمهارات الأساسية .

وفي معرض الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ومنها دراسة جابر (٢٠١٢م) والتي طبقت على عينة من مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية حيث أكدت على ضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق استراتيجيات التمكين الإداري وإتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية ، كما أظهرت دراسة القحطاني (٢٠١١م) والتي طبقت على عينة من القيادات التربوية بمدارس التعليم العام وأوصت بأهمية توفير التنمية المهنية المستدامة وفرص التعلم الذاتي للنجاح في تمكين القيادات التربوية .

وبناء على ما سبق من مشكلات يمكن بتلافيها أن يكون تمكين وكلاء مدارس التعليم العام من شأنه تهيئتهم للتعامل مع الظروف الطارئة والمواقف المختلفة في مدارسهم وبقدرة إبداعية خلاقة وعمل جماعي منظم

فلا يقدم غياب مدير المدرسة عن أية إجراءات سواء تعاملًا مع المكاتبات الضرورية أو الاتصالات المهمة أو اتخاذ القرارات الحاسمة إذا دعت الحاجة لذلك .

ومن هذا المنطلق رغب الباحث في التعرف على واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن ، من خلال عدة محاور هي تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرار ، والعمل الجماعي ، وتنمية السلوك الإبداعي .

وذلك بطرح التساؤل التالي :

ما واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية :

١- ما مستوى التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن في المحاور التالية (تفويض السلطة ، المشاركة في صنع القرار ، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي) من وجهة نظرهم ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات وكلاء المدارس في محافظة حفر الباطن حول درجة تمكينهم إدارياً تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ، المرحلة الدراسية ، نوع

المدارس) ؟

أهداف البحث :

١- التعرف على مستوى تقدير وكلاء المدارس في محافظة حفر الباطن للتمكين الإداري لهم من خلال المحاور التالية : (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار ، العمل الجماعي ، تنمية السلوك الإبداعي) من وجهة نظرهم .

٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن التي يمكن عزوها للمتغيرات التالية (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ، المرحلة الدراسية ، نوع المؤهل ، الحصول على دورة مديري المدارس) .

أهمية البحث : يكتسب البحث أهميته من :
١- أهمية دور وكلاء مدارس التعليم العام وموقعهم من الهيئة التعليمية والإدارية والمهام الإدارية والفنية الموكلة لهم ، حيث أنهم أيضا يحلون محل المديرين حين غيابهم ويقومون بجميع مهام مدير المدرسة من متابعة عمل المعلمين والطاقم الإداري وطلاب المدرسة والقيام بتدليل جميع العقبات التي تحول دون نجاح اليوم الدراسي لذلك يجب أن تتوفر لهم القدرة على القيام بالأدوار والمهام الموكلة لهم.

الأدبيات التربوية المرتبطة بالإدارة المدرسية إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة وارتباطه بالعديد من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي إذا ما تحققت ساهمت في تعزيز الأداء المدرسي وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي وإعطاء القيادات التربوية مسؤولية أكبر .

حدود البحث :

اقتصر البحث على وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن في المنطقة الشرقية كما طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٣-١٤٣٤ هـ .

مصطلحات البحث :

التمكين الإداري : يشير التعريف الإجرائي للتمكين الإداري في هذا البحث بأنه " عملية إدارية حديثة يتم فيها تزويد وكلاء مدارس التعليم العام بتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات المدرسية والعمل بروح الفريق الواحد بما يتيح لهم فرص الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية".

تفويض السلطة : يشير التعريف الإجرائي له بأنه تحويل جزء من الصلاحيات لوكلاء مدارس التعليم العام مما يتيح لهم فرص المشاركة وأداء المهام الإدارية والفنية واتخاذ القرارات اللازمة في نطاق معين .

المشاركة في صنع القرار : بأنه عملية يتم من خلالها مشاركة وكلاء مدارس التعليم العام في

صنع القرارات واختيار البديل المناسب من عدة

بدائل تمثل حلاً لمشكلة تربوية تواجه العمل المدرسي .

العمل الجماعي : يشير التعريف الإجرائي له بأنه الثقة المتبادلة والمرونة بين وكيل المدرسة وزملاءه في العمل والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف تعليمية وتربوية ضمن فرق عمل متجانسة في البيئة المدرسية .

تنمية السلوك الإبداعي : يشير التعريف الإجرائي له بأنه استثمار الإمكانيات التي يتميز بها وكيل المدرسة والتي من خلالها يستعمل قدراته العقلية وطلاقته الفكرية في البيئة المدرسية مع توفر الظروف الملائمة التي تشجعه للوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة عالية .

منهج البحث :

بعد الاطلاع على المناهج البحثية المختلفة والدراسات السابقة وبعد تحديد مشكلة البحث وجد الباحث أن المنهج الملائم للبحث الحالي هو المنهج الوصفي المسحي، واستطاع الباحث من خلال المنهج الوصفي المسحي تحليل أدبيات البحث وبناء أدواته والنزول للميدان للتعرف على واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات وكلاء مدارس التعليم العام فيما يتعلق بالهدفين السابقين.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

تمهيد

تسعى المنظمات الإدارية لتطوير أدائها باستمرار عبر تحسينها للممارسات الإدارية و الفنية وذلك عن طريق إيلائها للجانب الإنساني والبشري اهتماما أكبر بصفته المورد الأهم في وقتنا الحالي ، وتمثل استراتيجية التمكين الإداري تقنية إدارية حديثة شغلت المهتمين والباحثين في قضية تنمية الموارد البشرية نظير ما تحققه من نجاحات ، فقد بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين ، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر كنتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة (الوادي ، ٢٠١٢ ، ص ٢٨) .

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم والمصطلحات الإدارية الحديثة والتي شاعت في الفترة الأخيرة وأصبحت متداولة على نطاق واسع ، حيث يهدف إلى منح المرؤوسين الثقة ، والقدرة على صنع القرارات ، مما يعزز لديهم المشاركة بكفاءة وفاعلية ، ليرتقي بالعنصر البشري في المؤسسات الحديثة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

مفهوم التمكين الإداري :

التمكين وذلك بناء على تعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها لهذا المفهوم فقد عرفه (Bowen and Lawler, 1995) بأن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها ، وأن التمكين "حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها " (أورد في: ملحم ، ٢٠٠٦ ، ص ٦) .

ويذكر أفندي (٢٠٠٣، ص ١١) بأن التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة . كما عرفت العبيدين (٢٠٠٤، ص ٨) التمكين الإداري بأنه : "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات ، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة ، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي ، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي ، وتطوير شخصية العاملين ، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله " .

إجرائياً " بأنه أسلوب إداري حديث يعمل على توفير تفويض السلطة والنفوذ والقوة للمديرين بالمدارس الثانوية حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة بالقدر الذي يسمح له بإدارة العمل بكفاءة واقتدار مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم" .

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها ارتكزت حول عدد من الأفكار الرئيسية ، والتي تعني أن التمكين الإداري استراتيجية إدارية تقوم على منح الصلاحيات وتفويض السلطة ودعم العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار ، كما تطرقت لأهمية تلقي تدريب العاملين على مهامهم ويلاحظ الاتفاق في هذا البحث بين ما ذكره العبيدين (٢٠٠٤م) و ما ذكره حسين (٢٠٠٩م) حول مفهوم التمكين الإداري ، حيث أنه يعرف إجرائياً في هذا البحث بأنه " عملية إدارية حديثة يتم فيها تزويد وكلاء مدارس التعليم العام بتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات المدرسية ، والعمل بروح الفريق الواحد بما يتيح لهم فرص الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية" .

أبعاد التمكين الإداري لوكلاء المدارس :
يعتمد هذا البحث على ما ورد في الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة - المشاركة في صنع القرار - العمل الجماعي - تنمية السلوك

الإيجابي) حيث تناول العديد من الباحثين لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم , فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور , ووظيفة المرؤوسين التنفيذ (الفاضل , ٢٠١١,ص٤٠) .

وتبرز أهمية تفويض السلطة لوكلاء مدارس التعليم العام نتيجة لكثرة الأعباء والمسئوليات الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مديري المدارس , والتي تتمثل في متابعة جميع الجوانب التربوية والتعليمية في المدرسة, والإشراف الكامل على مرافق المدرسة وتهيئة البيئة التربوية الصالحة للتعلم , ولقد تبنت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الإدارة بالمشاركة والتفويض من خلال إصدارها للتعميم رقم (٣٢١٥٥٥٢١ / ٨) وتاريخ (٢٦ / ٢ / ١٤٣٢ هـ) والفاضل بإعطاء مديري المدارس (٥٢) صلاحية تسهم في تمكينهم كما تسمح لهم بتحويل جزءا من الصلاحيات لمن يثق مدير المدرسة في قدراته وأدائه ولعل الأقراب لذلك هو وكيل المدرسة.

٢- المشاركة في صنع القرار :

يقصد بتفويض السلطة منح الآخرين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينه , فقد يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى معاونيه الذين يثق بهم , ويفوض السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بكفاءة عالية (مصطفى والنايه , ١٩٨٦,ص١٤١) . وفي التمكين الإداري يمثل تفويض السلطة ركيزة أساسية من ركائز التمكين حيث يشير إلى إعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها فالمدير عندما يفوض السلطة الكافية للموظف ويثق بقدراته فإنه يمكنه , لأنه يعطيه من السلطة ومن الثقة ما يساعده على اتخاذ القرارات الصائبة ومواجهة الأحداث الطارئة (أندراوس ومعاينة , ٢٠٠٨,ص٥٦) .

ويتبين من ذلك أن تفويض السلطة أمرا يجب أن يمارسه القادة التربويون , وأن يتدربوا عليه وذلك لعدم تمكنهم من القيام بأعباء العمل وحدهم , حيث لا يوجد الوقت الكافي

والأشخاص الذين يمتصون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة وأن

يمتلكون الثقة و المعرفة .

٣- العمل الجماعي :

يعتمد العمل الجماعي على مشاركة عدد من الأشخاص في الأهداف والميول والهوية ويشكلون فريقًا متجانسًا ضمن آلية وهيكلية ليس من الضروري أن تكون رسمية (القرينوتي, ٢٠٠٠, ص١٢٢). و يذكر ملحم (٢٠٠٦, ص٧٦) أن عمل الفريق بشكل متجانس ومتحد ومتوافق فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي الى تفعيل عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات حيث يشجع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيدا من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح الأفراد مزيدا من الحرية والاستقلالية . و يذكر أبو المجد (٢٠٠٨, ص٩٧) أن استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وذلك لأن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبالتالي يسهل العمل في ضوء المتطلبات الجديدة للتمكين.

ويؤكد أفندي (٢٠٠٣, ص٤٥) أن الأدبيات في مجال التمكين الإداري أكدت على مكانة فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية

القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة وأن المنظمة لا تعتبر ممكنة حتى يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات التي تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها .

ويضيف اندراوس ومعاينة (٢٠٠٨ , ص١٤٦) أن السبب الأساسي الذي يدفع المؤسسات إلى تشجيع تمكين العاملين , هو أن التمكين يحسن من القرارات المؤسسية , وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة , حيث يمكن للتمكين التحسين من جودة القرارات المتخذة .

وفي ذات السياق تؤكد دراسة الهاجري (٢٠١١م) التي تناولت التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار في مدارس التعليم العام وتوصلت إلى أن التمكين من خلال المكاشفة والمصارحة مع العاملين تعد مدخلا مناسباً لتحسين مهارات العاملين بمهارات اتخاذ القرار حيث أشارت نتائج دراسته أن اتخاذ القرارات في موقع العمل يسمح بالتعامل مع الأزمات بشكل سريع وفعال بالإضافة لاستهدافه استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد .

ومن ذلك نجد أن عملية اتخاذ وصنع القرار للقيادات المدرسية هي المحرك الرئيسي والفعلي لأي العناصر الإدارية الأخرى حيث يتسع نطاق اتخاذ القرار بالتمكين نتيجة

تطبيق هذا المفهوم وأن على المديرين الذين لدى الموظفين الميادين التي يعمل على يريدون النجاح في عالم الإدارة أن يتعلموا بناء واستخدام فرق العمل.

ويلاحظ مما سبق أن التمكين الإداري لوكيل المدرسة يعتبر أكثر فعالية من خلال فرق العمل وذلك بالأثر الناتج عن المشاركة في المعلومات ونقل المعارف وتؤكد دراسة المحاسنة (٢٠٠٧م) التي تناولت أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل، أنه يوجد أثر هام للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل من خلال التمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في عمل الفريق والذي يحفز القدرات الأدائية للجهود.

٤- تنمية السلوك الإبداعي :

إن المؤسسات التربوية الناجحة لكي تضمن بقائها واستمرارها قويه ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة ، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها ، فالإبداع أحد الضرورات الأساسية في أداء المؤسسات التربوية ، وذلك نتيجة للتغيرات في بيئة العمل ومن أهمها التغيرات التكنولوجية (الفاضل ، ٢٠١١، ص٣٧) .

أما ملحم (٢٠٠٦، ص٢٧٨) فيؤكد أن المؤسسات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وأن ذلك لا يتم إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات

لدى الموظفين الميادين التي يعمل على الخطوط الأمامية أو يواجه الزبائن وجه لوجه ، وأن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر للابتكار والتفكير والذي يحتاج أيضا لتوفر المعرفة والمهارة المتجددة لدى الموظف والتي تؤدي لرفد عملية الإبداع والانجاز النوعي المتميز .

وتبرز الحاجة إلى الإبداع لوكلاء مدارس التعليم العام نتيجة للمتغيرات التي فرضتها التطورات التكنولوجية والتفاوت بين أداء المؤسسات الفعلي والأداء المرغوب فيه ، وفي الدراسة التي أجرتها الدعدي (٢٠٠٩) حول علاقة التمكين الإداري في الإدارة الإبداعية توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبه بين التمكين الإداري والإدارة الإبداعية فقد كان من أهم توصيتها العمل على زيادة وعي القيادات الإدارية في أهمية التمكين الإداري في إبراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات .

أهمية و فوائد التمكين الإداري :

تكمُن أهمية التمكين الإداري من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد وهذا بدوره يساهم في إكمال المهام الموكلة إليهم ، ذلك فإن عملية التمكين الإداري تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال استقلالية التفكير (جلاب و الحسيني، ٢٠١٣، ص٤٠) .

ويذكر أنثني (٢٠٠٤، ص ٢٥) أن من

ويذكر عينة الدراسة (١٦٦٨) مديرة ومعلمة استخدمت الباحثة خلالها المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت ابرز النتائج: أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في جدة كان مرتفعاً بوجه عام .

وفي مسعى للتعرف على الصعوبات التي تواجه تمكين مديري المدارس هدفت دراسة المسيليم (٢٠١٢ م) إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية بدولة الكويت من خلال المحاور التالية (الصلاحيات ونظم العمل ، الإعداد والتدريب ، استخدام السلطة واتخاذ القرارات ، تقبل التمكين والثقة بمدراء المدارس) وكان مجتمع الدراسة هو جميع قيادي المناطق التعليمية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وجاءت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية حيث استعمل الباحث الاستبان كأداة لجمع البيانات وكانت ابرز النتائج أن هناك صعوبات تواجه تمكين مديري المدارس من حيث الصلاحيات ونظم العمل و الإعداد والتدريب و السلطة واتخاذ القرارات .

كما هدفت دراسة مسعود (٢٠١١م) إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمجموعة من المتغيرات ، وقد

الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجية التمكين هو حاجتها إلى تحسين الأداء في المؤسسة ، وعدم إشغال المديرين في الأعمال اليومية ، والتركيز على قضاياها الاستراتيجية طويلة الأجل ، وكذلك الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة وإعطاء الأفراد مسئولية أكبر تمكنهم من اكتساب الإحساس بالإنجاز ، كما أنه يمثل أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح .

ويضيف المهيرات (٢٠١٠م ، ص ٢٤) أن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر ، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسئولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه ، أي إعطاء الإنسان الأقرب إلى المشكلة مسئولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو بمشكلاتها. الدراسات السابقة :

هدفت دراسة جابر (٢٠١٢ م) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية وفقاً لعشرة أبعاد كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لبعض المتغيرات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس والمرشفات التربويات بمدينة جدة

وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٥٩) مدير ومديرة المدارس الابتدائية والقائمين على إدارة التعليم الابتدائي بدولة الكويت كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الوثائقي من خلال الاطلاع على الأدبيات في هذا المجال والوثائق الرسمية وقد استعمل الباحث المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات وكانت أبرز مميزات مدير ومديرة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت أبرز النتائج كالتالي أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في مجمل الأداة كانت (كبيرة جداً).

وبينما هدفت دراسة الطعاني (٢٠١١ م) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من خلال خمسة أبعاد هي (تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ، تنمية السلوك الإبداعي) والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعا لبعض المتغيرات ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٦) مديرا ومديرة استخدم الباحث خلال الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات جاءت نتائج الدراسة كالتالي أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة .

وفي مسعى لمعرفة علاقة التمكين في صنع القرار المدرسي هدفت دراسة الهاجري (٢٠١١م) إلى معرفة بيان دور التمكين القيادي في تفعيل عملية صنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت ،

وهدف دراسة البلوي (٢٠٠٨م) إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية ، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة الوجه ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٧٢) معلما ومعلمة ، كما كانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة وأظهرت أبرز النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين .

وفي مسعى لمعرفة علاقة التمكين في صنع القرار المدرسي هدفت دراسة الهاجري (٢٠١١م) إلى معرفة بيان دور التمكين القيادي في تفعيل عملية صنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت ،

يؤكد على أهمية التمكين الإداري بأبعاده المختلفة: (تفويض السلطة ، المشاركة في صنع القرار، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي) ، ويختلف البحث الحالي عن غيره من الدراسات السابقة ، في كونها طبقت على وكلاء مدارس التعليم العام ، حيث أستخدم التعرف على واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن. الجانب الميداني في البحث : قام الباحث بتحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث وعينته ، وأداة البحث

والشخص من صحتها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج . المجتمع وعينة البحث : تكون مجتمع البحث من جميع وكلاء مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهم (١٨١) وكلياً، وفقاً لإحصائيات شعبة الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن للعام الدراسي (١٤٣٣/١٤٣٤ هـ).

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

م	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
١	سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	٥٨	٣٧,٤%
		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٢٧,٧%
		١٠ سنوات فأكثر	٥٤	٣٤,٨%
٢	المرحلة الدراسية	الابتدائية	٨٦	٥٥,٥%
		المتوسطة	٣٥	٢٢,٦%
		الثانوية	٣٤	٢١,٩%
٣	نوع المؤهل	تربوي	١٣٥	٨٧,١%
		غير تربوي	٢٠	١٢,٩%
٤	الحصول على دورة مديري المدارس	نعم	٥٢	٣٣,٥%
		لا	١٠٣	٦٦,٥%

سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٣٧,٤%)، يليهم الوكلاء من أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٣٤,٨%)، وكانت أقل نسبة للوكلاء من أصحاب سنوات

يوضح من الجدول السابق أن في متغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) وجد أن أغلب الوكلاء من أفراد عينة البحث

التجربة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) حيث كانت نسبتهم (٢٧,٧%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

كما يتبين من المتغير (المرحلة الدراسية) أن أغلب أفراد عينة البحث من وكلاء مدارس المرحلة (الابتدائية) بنسبة (٥٥,٥%)، يليهم وكلاء مدارس المرحلة (المتوسطة) بنسبة (٢٢,٦%)، وكانت أقل نسبة لوكلاء مدارس المرحلة (الثانوية) حيث كانت نسبتهم (٢١,٩%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير (نوع المؤهل) يتضح أن أغلب الوكلاء من أفراد عينة البحث من أصحاب مؤهل (تربوي) بنسبة (٨٧,١%)، أما الوكلاء الذين مؤهلهم (غير تربوي) فكانت نسبتهم (١٢,٩%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

كما يتضح من الجدول السابق في متغير (الحصول على دورة مديري المدارس) جاء أغلب الوكلاء من أفراد عينة البحث لم يحصلوا على دورة مديري المدارس حيث كانت نسبتهم (٦٦,٥%)، أما الوكلاء الذين حصلوا على دورة مديري المدارس فكانت نسبتهم (٣٣,٥%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

أداة البحث :
بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وبخاصة دراسة جابر (٢٠١٢م) و

دراسة الطائي (٢٠١١م) ، تم قام الباحث ببناء أداة البحث وهي الاستبانة حيث تم تحديد أهداف الاستبانة والمتمثلة في تحديد مستوى التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن ، كما تم تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة والمتمثلة في أربعة محاور هي : (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار ، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي)

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها ، وعرضها على سعادة المشرف على الرسالة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٢) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الدمام ، وجامعة المجمعة ، وجامعة الكويت ، والجامعة العربية المفتوحة ، وجامعة القاهرة ، وجامعة عجلون الوطنية ، وإدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف البحث ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) وكيلاً من أفراد مجتمع البحث .

وجاءت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول (تفويض السلطة) بين (٠,٤٧٩ - ٠,٨٠٢)، أما المحور الثاني (المشاركة في صنع القرار) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٦٤ - ٠,٧٧٨)، وللمحور الثالث (العمل الجماعي) بين (٠,٥٠٩ - ٠,٧٦٧)، وللمحور الرابع (تنمية السلوك الإبداعي) بين (٠,٥٠٦ - ٠,٧٤٩). مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

تم التأكد من صدق البناء للاستبانة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة حيث جاءت قيم معاملات الارتباط للمحاور الأربع بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٦٤١) للمحور الأول، و (٠,٨٩٠) للمحور الثاني، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

بإمكاننا مقارنة أبعاد كروبيخ، وجاءت جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيم عالية حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٨٢ - ٠,٨٥) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٢)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج البحث ومناقشتها :

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: " ما مستوى التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن في المحاور التالية (تفويض السلطة , العمل الجماعي , المشاركة في صنع القرار , تنمية السلوك الإبداعي) من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور استبانة واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن ، والتي حددها الباحث في أربعة محاور، ومن ثم ترتيب هذه المحاور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل محور ، ويبين ذلك الجدول (٤-٤)

(١)

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات

جدول (٤-١)

العام في محافظة حفر الباطن.

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التمكين
١	المحور الأول: تفويض السلطة	٣,٩٩	٠,٥٩٩	١	كبيرة
٣	المحور الثالث: العمل الجماعي	٣,٩٣	٠,٦٥٥	٢	كبيرة
٢	المحور الثاني: المشاركة في صنع القرار	٣,٨٣	٠,٧١٢	٣	كبيرة
٤	المحور الرابع: تنمية السلوك الإبداعي	٣,٤١	٠,٧٧٧	٤	كبيرة
	المجموع الكلي (واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن)	٣,٧٩	٠,٦١٧	---	كبيرة

الجماعي) الذي جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، ثم في الترتيب الثالث جاء المحور الثاني (المشاركة في صنع القرار) بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء المحور الرابع (تنمية السلوك الإبداعي) بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وجميعها تمثل درجة تمكين (كبيرة) من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن .

وتعني هذه النتيجة أن مستوى التمكين الإداري لأفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (كبيرة) مما قد يفسر بأن وكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن ينالون الثقة المطلوبة والدعم من قبل مديريهم وأصحاب القرار ، ويأتي ذلك نتيجة الوعي بأهمية دور وكيل المدرسة وخاصة فيما يتعلق بممارسة الصلاحيات والمهام وصنع القرارات الإدارية

يتبين من جدول (٤-١) أن مستوى التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن جاء بدرجة تمكين (كبيرة) من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي لواقع التمكين الإداري (٣,٧٩)، بانحراف معياري قدره (٠,٦١٧) وهي قيمة متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة من وكلاء المدارس على جميع محاور واقع التمكين الإداري المحددة بالاستبانة ، كما يتبين من الجدول السابق أن جميع محاور واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة تمكين (كبيرة)، حيث جاء في الترتيب الأول المحور الأول (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، يليه المحور الثالث (العمل

والعمل الجماعي والحرص على التطوير ~~مربى تمكينهم إداريا بما للخيار (سنوات)~~

والتجديد في البيئة المدرسية .

ويمكن أن يفسر حصول بعد (تفويض السلطة) على الترتيب الأول ضمن محاور واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام , بسبب كثرة الأعباء الإدارية التي تقع على عاتق مديري المدارس ممثلة بما يردهم من تعاميم وزارية ومشاريع متتابعة جعلت من التمكين الإداري لوكلاء المدارس خيارا لأبد منه كما يمكن أن يعزو حصول بعد (تتمية السلوك الإبداعي) على الترتيب الرابع ضمن محاور واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام , ربما كان بسبب رضاهم عن تبني المبادرات الإبداعية التي تخصصهم مقارنة بالمهام الإدارية والفنية كتفويض السلطة و العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار التي تلقى الاهتمام والدعم الأكبر .

وتأتي هذه النتيجة في توفر التمكين الإداري لعينة الدراسة منسجمة مع نتائج دراسة كل من جابر (٢٠١٢م) , ودراسة مسعود (٢٠١١م) , ودراسة الطعاني (٢٠١١م) , ودراسة البلوي (٢٠٠٨م) والتي جاءت فيها النتائج لمستوى التمكين الإداري مرتفعة .

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات وكلاء المدارس في محافظة حفر الباطن حول

الخدمة في الإدارة المدرسية , المرحلة الدراسية , نوع المؤهل , الحصول على دورة مديري المدارس) ؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن , حول درجة تمكينهم إداريا تُعزى لاختلاف سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية وكان اتجاه الفروق لصالح الوكلاء أصحاب سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات) مقابل الوكلاء أصحاب سنوات الخدمة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)

وربما يفسر ذلك إلى عدة أمور منها توجه مشرفي الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم في متابعة وزيارة وكلاء المدارس الجدد أكثر من غيرهم وتقديم النصح والإرشاد لهم باستمرار , وإدراك مديري المدارس أهمية دور وكيل المدرسة الجديد لما يمتلكه من حماس ونشاط لإثبات الوجود , كما يمكن أن يكون ذلك نتيجة لأن وكلاء المدارس ذوو الخبرة الكبيرة قد اعتادوا على العمل التقليدي بعكس وكلاء المدارس الجدد الذين يبذلون الرغبة والعمل في كل ما يطلب منهم , وتأتي هذه النتيجة مختلفة عن دراسة جابر (٢٠١٢م) ودراسة الطعاني (٢٠١١م) التي

توصلت لوجود فروق إحصائية ولكن لصالح التعليم العام من (التربويين) لمصالح

الأكثر خبرة مع اختلاف عينة الدراسة.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن , حول درجة تمكينهم إدارياً تُعزى لاختلاف المرحلة الدراسية وكان اتجاه الفروق لصالح وكلاء المرحلة (المتوسطة) مقابل وكلاء المرحلة (الثانوية) , وربما يعود ذلك إلى قلة المهام المطالبين بتنفيذها في المرحلة المتوسطة حيث تعتبر هذه المرحلة أقل تعقيداً منها في المراحل الأخرى وذلك بسبب قلة التكاليف من قبل مديري المدارس نتيجة لقلة عدد الفصول الدراسية والأعباء الإدارية مما أتاح لوكلاء المدارس فرصة أكبر في التمكين الإداري وخاصة في بعدي المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين متوسطات رتب استجابات وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن , حول درجة تمكينهم إدارياً تُعزى لاختلاف نوع المؤهل وكانت هذه الفروق لصالح الوكلاء أصحاب المؤهل (غير تربوي) , وربما يشير وجود فروق إحصائية لصالح الوكلاء أصحاب المؤهل (الغير تربوي) أن نتيجة لقلة فهم وإدراك وكلاء مدارس

التمكين الإداري وأبعاده بمفهومه الصحيح , مما أدى لظهور هذه النتيجة لصالحهم , كما يمكن أن تفسر بأن استجابات وكلاء مدارس التعليم العام من (التربويين) كانت أكثر واقعية ودقة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن حول جميع محاور واقع التمكين الإداري لوكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن تُعزى للحصول على دورة مديري المدارس , وربما يفسر ذلك إلى أن التمكين الإداري لا يتوقف على الحصول على دورة مديري المدارس بقدر ما يتوقف على مدى إلمام وكيل المدرسة بالمهارات الإدارية والقيادية التي تشجع مشرفي الإدارة المدرسية و مديري المدارس على منح وكيل المدرسة حرية اتخاذ القرار وتفويض المهام والصلاحيات والعمل في بيئة إبداعية تشاركية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات وكلاء مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن حول كل من المحور الأول (تفويض السلطة) والمحور الرابع (تنمية السلوك الإبداعي) تُعزى لاختلاف المرحلة الدراسية ,) على أن تصورات وكلاء المدارس

تركزت على أن ممارسات التمكين الإداري

التي تسهم في رفع درجة التمكين الإداري لديهم.

• الاستفادة من خبرات مشرفي الإدارة المدرسية لتطوير برامج إشرافية موجهة لرفع مستوى وأداء وكلاء المدارس بناء على حاجاتهم الوظيفية مما يسهم في إنجاح استراتيجيات التمكين الإداري .

• تهيئة البيئة الإدارية المناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري في مجال الإدارة المدرسية وذلك بجعل وكيل المدرسة شريكاً حقيقياً في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بتحسين الأداء المدرسي.

• تقديم حوافز تشجيعية لوكلاء المدارس والتي تعزز لديهم الرغبة بالتجديد والتطوير في العمل المدرسي.

• إشراك وكلاء المدارس في اللقاءات والندوات والاجتماعات التي يعقدها قسم الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم .

• أن تخصص وزارة التربية والتعليم جائزة تحمل أسم (وكيل المدرسة) لوكلاء المدارس المتميزين كجائزة التميز المعمول بها الآن .

المراجع
أبو المجد , محمد جمال . (٢٠٠٨ م) .

التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية . بيروت : دار ابن

حزم .

تبعاً للمرحلة الدراسية في بعدي (تفويض السلطة) و (تنمية السلوك الإبداعي) لا يتوقف على مرحلة بعينها وتأتي هذه النتيجة منقطة مع دراسة مسعود (٢٠١١م) ودراسة القحطاني (٢٠١١م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزي للمرحلة الدراسية ودرجة ممارسة التمكين الإداري بالنسبة لهم .

النتائج والتوصيات

في ضوء أدبيات البحث ونتائجه الميدانية وخبرة الباحث بالميدان , يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي يعتقد أنه يمكن من خلالها تحسين دور وكلاء مدارس التعليم العام بالحصول على التمكين الإداري المطلوب :

• نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وأبعاده في المؤسسات التعليمية .

• تقديم برامج تدريبية مكثفة لوكلاء مدارس التعليم العام حول التمكين الإداري وأهميته بالنسبة لهم.

• الاهتمام بجانب النمو المهني لوكلاء المدارس مثل تنفيذ برامج لتبادل الخبرات والزيارات الميدانية بين المدارس وإقامة الأنشطة التثقيفية كما في حلقات النقاش , وسائر الأنشطة الأكاديمية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.

- أشقي، عطية حسين . (٢٠٠٣ م) . تمكين مزايا ومطالبات ومزايا .
- العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- أندراوس ، رامي ؛ معاينة ، عادل . (٢٠٠٨م) . الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات . عالم الكتب الحديث : إربد بامشموس ، سعيد محمد . (١٤٢٣هـ) . المقدمة في الإدارة المدرسية . جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية .
- البلوي ، محمد سليمان . (٢٠٠٨م) . التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظ الوجه من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة مؤته : الأردن .
- جابر ، زكية بنت عبد الله . (٢٠١٢م) . واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط . كلية التربية . جامعة أم القرى : مكة المكرمة .
- جلاّب ، إحسان ؛ الحسيني ، كمال . (٢٠١٢م) . إدارة التمكين والاندماج . دار صفاء للنشر والتوزيع : عمان .
- الجهني ، محمد . (١٤٣٢هـ ، ربيع الآخر ، ٨) . تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : المعرفة . (١٩٢) . ص ٣٠ .
- حسين ، سلامة عبد العظيم . (٢٠٠٨ م) . أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي " دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية " . مجلة مستقبل التربية العربي ، مجلد ١٥ (٥٥) . ٣٩-١٤٦ .
- الدعدي ، دلال . (٢٠١١م) . العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط . كلية التربية . جامعة أم القرى : مكة المكرمة .
- الدوري ، زكريا ؛ صالح ، أحمد . (٢٠٠٩م) . إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الدوسري ، راشد بن ظافر . (٢٠٠٩م) . الدليل الواضح لوكيل المدرسة الناجح . الرياض : مكتبة الرشد .
- السويدان ، طارق ؛ العدلوني ، محمد . (٢٠٠٤م) . مبادئ الإبداع . قرطبة للنشر والتوزيع : الرياض .
- الشمري ، عبدالعزيز . (١٤٢٨) . مدى ملائمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس

- التعليم العام كما يراها مديرو ووكلاء
ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل
رسالة ماجستير غير منشورة . قسم
الإدارة التربوية . جامعة الملك سعود
الرياض:
- الصبي , محمد .(١٤٢٣). مهام وكلاء
المدارس الثانوية من وجهة نظر
مديريها ووكلائها ومشرفي الإدارة
المدرسية .رسالة ماجستير غير منشورة
قسم الإدارة التربوية .جامعة الملك
سعود : الرياض .
- الطعاني , حسن أحمد.(٢٠١١م). درجة
التمكين الإداري لدى مديري المدارس
الحكومية في محافظة الكرك الاردن.
المجلة التربوية جامعة الكويت.
(العدد ٩٨) . ٢٠١-٢٣٢ ..
- العبيدين , بثينة زياد .(٢٠٠٤م). العلاقة بين
التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في
كل من شركة الأسمنت الأردنية
ومؤسسة الموائئ الأردنية . دراسة
مقارنة . رسالة ماجستير غير منشورة .
جامعة مؤتة : الأردن .
- عطوي , جودت .(٢٠١٢م) . الإدارة
المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية
وتطبيقاتها العملية . عمان : دار
الثقافة للنشر والتوزيع
- التحصيل , محمد محمود . (٢٠١١م) .
تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء
الاتجاهات المعاصرة . عمان : دار
ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- القحطاني , مصلح بن سعيد .(٢٠١٢ م) .
الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية
بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم
ودرجة الممارسة . مجلة الجمعية
التربوية للدراسات الاجتماعية . عدد
(٤٤) . ١٩٨ - ٢٣٧ .
- القيوتي . محمد .(٢٠٠٠م) . السلوك
التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني
الفردى والجماعى فى المنظمات
المختلفة " (طبعة مزيده) . عمان :
دار الشروق .
- مسعود , مؤيد .(٢٠١١م). درجة التمكين
الإدارى وتطوير الأداء والعلاقة بينهما
من وجهة نظر مديري المدارس
الحكومية في شمال الضفة الغربية .
رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة
النجاح الوطنية : نابلس .
- المسيليم , محمد يوسف . (٢٠١١م) .
صعوبات تمكين مدراء المدارس من
وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية ,
المجلة التربوية جامعة الكويت . مجلد
٢٦ (١٠٣) . ٥٣-٨٧ .

مصطفى ، صلاح ، الشاب ، نجاة . (١٩٨٦م) .

الإدارة التربوية مفهومها - نظرياتها -
وسائلها . دبي : دار القلم للنشر والتوزيع

ملحم ، يحيى سليم . (٢٠٠٦م) . التمكين
كمفهوم إداري معاصر . القاهرة :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

المهيرات ، عماد علي . (٢٠٠٩م) . أثر
التمكين على فاعلية المنظمة . عمان :

دار جليس الزمان .

الهاجري ، برجس فالح . (٢٠١١م) . التمكين

القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس

التعليم الابتدائي بدولة الكويت . مجلة

كلية التربية (جامعة بنها) . مجلد ٢٢

(٨٧) . ١٠٢ - ١١٥ .

الوادي ، محمود حسين . (٢٠١٢م) . التمكين

في العصر الإداري الحديث . عمان :

دار الحامد للنشر والتوزيع .

وزارة التربية والتعليم . (١٤٣٢هـ) .

مديري ومديرات المدارس ١٤٣٢هـ .

الرياض :وزارة التربية والتعليم .

وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير . (١٤٢٠هـ) .

القواعد التنظيمية لمدارس التعليم

العام . الرياض : وزارة المعارف .