

البحث السابع :

**التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات
مدارس التعليم العام في مدينة حائل**

إهداء :

أ. عهد بنت نايف محمد الشمري
ماجستير في القيادة التربوية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية
أ.د. منى بنت سليمان حمد الذبياني
أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة حائل

التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل

أ. عهد بنت نايف محمد الشمري

ماجستير في القيادة التربوية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

أ.د. منى بنت سليمان حمد الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة حائل

• المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لديهم، ومعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعلاقة التمكين الإداري بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وتمثل أفراد مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل وعددهم (169) مديرة مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأداة على كافة مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي على النحو التالي: - أن التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاء بمستوى عالي بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠). وأن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاءت بمستوى عالي جدا بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٣). وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة، ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من مستوى الدلالة (0.1) بين مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام وأبعاده الفرعية متمثلة في (تفويض الصلاحيات، المشاركة الفاعلة، البيئة الداعمة) ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام وأبعاده الفرعية متمثلة في (الاتصال، صناعة القرار، حل المشكلات). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: توفير مناخ تنظيمي محفز على تبني مجالات التمكين الإداري بنشر ثقافة التمكين الإداري خلال اللقاءات العلمية، وورش العمل، والدورات التدريبية، وتهيئة بيئة تعليمية تتبنى ذلك المبدأ بوضوح قنوات الاتصال ومشاركة المعلومات وتعزيز ثقة مديرات المدارس بإمكانياتهم بمنحهم نطاق أوسع من الصلاحيات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - الكفاءة الإدارية - مدارس التعليم العام - مدينة حائل.

The Administrative empowerment and its relationship to improving the administrative efficiency of female general education school principals in the city of Hail

Ahood Naif Al-Shammari & Prof. Mona Suleiman Al-Dhabyani

Abstract:

This study aimed to identify the level of administrative empowerment and the level of administrative efficiency of female principals of public education schools in the city of Hail, to identify the nature of the relationship between the level of administrative empowerment and their level of administrative

competence, and to know the differences between the mathematical averages of estimates of the members of the study sample of the relationship of administrative empowerment to improving the administrative efficiency of the principals of public education schools in the city of Hail. Members of the study community are represented from all female principals of general education schools in the city of Hail, who numbered 169 school principals. To achieve the objectives of the study, the correlational descriptive approach was used, and the questionnaire was adopted as a data collection tool, and the tool was applied to the entire study community, The study reached many results as follows: - The administrative empowerment of the principals of public education schools in the city of Hail came at a high level with an arithmetic average of (4.20). The administrative efficiency of the principals of public education schools in the city of Hail came at a very high level with an arithmetic average of (4.53). There is an average positive direct correlation, statistically significant at a level below the level of indication (0.01) between the level of administrative empowerment of female principals of public education schools and its sub-dimensions represented in (delegation of authority, active participation, supportive environment) and the level of administrative competence of female principals of public education schools and its subdivisions represented in (communication, decision-making, problem solving). In light of these results, the study recommended a number of recommendations, most notably: providing an organizational climate that stimulates the adoption of areas of administrative empowerment by spreading the culture of administrative empowerment during scientific meetings, workshops, and training courses, creating an educational environment that principle clearly adopts channels of communication and information sharing and enhancing the confidence of female principals in their capabilities by granting them a wider range of powers.

Keywords: The Administrative empowerment , the administrative efficiency , general education school , city of Hail.

• المقدمة:

تشغل القيادة دوراً محورياً مهماً في توجيه الحياة والمجتمعات نحو مجتمعات متطورة ومزدهرة والارتقاء والنهوض في جميع المجالات والميادين، وذلك من خلال دفع عجلة التنمية والعناية بالكادر البشري، ولا سيما في مجال التربية والتعليم حيث يعد العنصر البشري أساس تطور المنظومة التعليمية، ومن خلال ما يشهده العصر من التطور السريع في مهام الإدارة المدرسية ونظم العمل الإداري تطلب ذلك تبني اتجاهات حديثة في القيادة لتحقيق عدد من القيم الفاعلة في الإدارة كصنع القيادات وإشراك العاملين واتخاذ القرار والسعي نحو التطوير والابداع وتحقيق الكفاءة الإدارية وصولاً الى بناء بيئة عمل ذات مناخ إيجابي داعم لتحقيق الأهداف والتطلعات المنشودة.

وقد حملت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م حزمة من القرارات والمبادرات التي تهدف لترسيخ مبادئ القيادة وتحسين وتطوير العملية الإدارية في جميع قطاعات الدولة وذلك لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية التي تضمن جودة أداء تلك القطاعات ومن ضمنها قطاع التعليم، وقد اعتمدت رؤية المملكة ٢٠٣٠م مدخل التمكين الإداري كأحد أهم المداخل والاتجاهات الحديثة التي تحقق تحسين وتطوير العملية الإدارية في قطاعات الدولة عامة وقطاع التعليم على وجه الخصوص (الهيري، ٢٠٢٠). ونجد الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التعليم تشكل أهم القطاعات التي تعنى بمستقبل وازدهار الوطن ومواجهة التغيير الذي يشهده العصر من التطور السريع في مهام الإدارة المدرسية ونظم العمل الإداري، ولتحقيق أهداف وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠م يتطلب ذلك توافر كفاءات إدارية قادرة على مواكبة التطورات في العصر والتصدي لجميع التحديات التي تواجهها في زمن اتسم بالتسارع والتغيير. لذلك تسعى الوزارة إلى تبني وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة كالتمكين الإداري؛ لما يحققه من مزايا عدة، منها: تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وإطلاق قدرات العاملين الإبداعية. كما يساعد التمكين في تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣ ص ٣٩).

فقد أصبحت دراسة تمكين العاملين ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار، والظواهر السلبية، والتي شكلت مأزقاً أصبح معه من الضروري أن تعمل المؤسسات التربوية على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت، وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للتعليم، وفي ظل هذه الأجواء عانت البيئة التعليمية من الفوضى والارتباك رغم أن تمكين العاملين ملائم لجميع المؤسسات التعليمية وفي مختلف الظروف (الشمري، ٢٠١٦ ص ٤).

وأن تبني التمكين الإداري في بيئة الإدارة التعليمية يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد بيئة ومناخ داعمين للتمكين الإداري أي أن 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، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة (أحمد وآخرون، ٢٠١١ ص ١٠٩). كما أن للتمكين الإداري الأهمية البالغة التي تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على أقصى كفاءتها في العمل في حال قيام الرؤساء بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والتي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم (الرشودي، ٢٠٠٩ ص ١١).

وتعد الكفاءة الإدارية من الموضوعات الحديثة التي أولاها الباحثون أهمية قصوى فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في كافة القطاعات التعليمية والإدارية والاقتصادية وغيرها؛ وتسيير العمل الإداري، لأنها تعد عنصراً مهماً في تحقيق أهداف تلك القطاعات؛ وتختلف مفاهيم الكفاءة باختلاف مجالاتها إلا أنها جميعاً تتفق في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقل الجهد والتكاليف، لذلك فقد عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) على أنها مزيج من المعارف النظرية والعلمية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. (الزهره، 2013 ص9).

كما أشارت توصيات بعض المؤتمرات التربوية والتعليمية وخطط التطوير بضرورة توفر كفاءات أساسية لدى مدراء المدارس من أجل القيام بدورهم الإداري وأداء مهامهم على أكمل وجه كالجمعية الأمريكية لمديري المدارس 1994م، وخطط التطوير التي أعدتها وزارة التعليم السعودية، مثل برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم (وثيقة كفايات مديري المدارس) والتي أكدت على ضرورة امتلاك مدراء المدارس لعدد من الكفايات متمثلة في الكفايات الفنية، والإنسانية، والإدارية (وزارة التربية والتعليم، 1429)، كما أن من أهم عوامل نجاح المدراء كفاءتهم في التخطيط والمتابعة والإشراف، وبناء العلاقات الإنسانية (الحريري وجلال، 2007)، إضافة إلى برنامج اختبار الرخصة المهنية للموظفين العاملين في مؤسسات التعليم والذي يعد أحد أهم الأدوات التي تسهم في رفع جودة الأداء وتحسين القدرات والمهارات والتأكد من امتلاك المهارات المطلوبة للعمل في المهن الإدارية والتعليمية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2021).

وعليه فإن التمكين الإداري يعد منظومة متكاملة يسهم بها كل المستويات الإدارية في المؤسسة والعاملين فيها بكفاءة لتحقيق النجاح وبالتالي النهوض بمستوى العملية التعليمية وتقديمها وصولاً إلى تنمية وتطوير المجتمع ككل، ولأجل تحقيق نسق متكامل من الجهود المتكاتفه؛ يتطلب ذلك نظم إدارية داعمة وكفاءة إدارية عالية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التعليم وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، فجاءت هذه الدراسة لأهمية التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

• مشكلة الدراسة:

أصبح التمكين الإداري جزءاً من التحولات المعاصرة باعتباره عنصراً أساسياً للممارسة الديمقراطية في المؤسسات، كما يعد عاملاً هاماً وأساسياً للتنمية والتطوير والابداع (أبوعمرة، 2017). وما يدعم ضرورة التغيير وتبني اتجاهات إدارية حديثة كالتمكين الإداري ما نصت عليه وثيقة رؤية المملكة العربية

السعودية ٢٠٣٠م في تحقيق المرونة ودعمها في جميع القطاعات الحكومية وذلك بمراجعة جميع الهياكل التنظيمية وإعادة تنظيمها وتوزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات وتطويرها بما يدعم تسريع اتخاذ القرار والتخفيف المالي والإداري (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ص٥٨). ولهذا يعد التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية من الحاجات الماسة لبروز الدور الجديد لمدراس الذي يجب أن يتصفوا بكونهم قياديين مبدعين ومفكرين يمتلكون مهارات تخطيطية وتنظيمية ولديهم حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرتهم على إتاحة الفرص للعاملين معهم من معلمين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي وتجديده (المسليم، ٢٠١٢).

كما أن للكفاءة الإدارية للمديرين أهمية بالغة للمؤسسات وسياساتها، وذلك ناتج عن الأهمية الكبيرة للقيادة كمفهوم وواقع بحد ذاته حيث إن التطوير لا يقوم به إلا مدرء مؤهلون يتمتعون بكفايات عالية تمكنهم من القيام بالواجبات المنوطة بهم، وتجعلهم قادرين على تسيير أعمالهم الإدارية، وإدارة مؤسساتهم التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية باقتدار وإبداع (Clark، ٢٠٠٠ p١٨).

وقد أشارت نتائج الدراسات إلى التباين في درجة توافر الكفاءات الإدارية والفنية لدى مدرء المدارس فبعضها كدراسة الزهراني (٢٠١٢)، ودراسة أبو سنيعة (2013)، أشارت إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية جاء متوسطاً، وبعض الدراسات أشارت إلى أن درجة الامتلاك للكفاءات الإدارية عالية كدراسة قطيشات (2014)، فيحتاج مدرء المدارس إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي التربوي، وتخطيط العمل، وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، والنجاح في أداء المهام المكلفون بها بدقة وإتقان (حامد، ٢٠٠٩ ص١٦).

وتنبثق مشكلة الدراسة من أهمية تحسين الكفاءة الإدارية والممارسات الإدارية الفعالة لمواكبة التغيير والتطور السريع في مجال التعليم ولتحقيق أهداف وتطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م وأهمية الوقوف على دور المؤسسات التعليمية في تلبية تلك المتطلبات، والحاجة لتوافر الكفاءات الإدارية المميزة لتحقيق ذلك، وأيضا ما لاحظته الباحثة خلال عملها في مجال الإشراف التربوي من تغييرات في تنظيمات العمل الإداري ونظم العملية التعليمية مما قد يشكل بعض التحديات لدى مديرات مدارس التعليم العام خلال الممارسات الإدارية في العمل.

• أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل؟
- ◀ ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل؟
- ◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

• أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف على مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، ومعرفة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

• أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

تمكن أهمية موضوع التمكين الإداري في حد ذاته ودوره في تحقيق أهداف القيادة ورفع كفاءة الأداء والذي يعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في تعريف القياديين على أهمية التمكين الإداري ودوره في تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية والكفاءة الإدارية. كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التمكين الإداري حيث يعد أحد أهم أسباب بروز صف ثان من القيادات المؤهلين وهذا ما يجعله من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار وبقاء أي منظمة. وقد تفيد نتائج هذه الدراسة مُعدي الخطط والبرامج التدريبية في وزارة التعليم من خلال الوقوف على جوانب تمكين مدراء المدارس وتأثير ذلك على تحسين الكفاءة الإدارية في مدارس التعليم العام.

• الأهمية التطبيقية:

تأتي هذه الدراسة استجابة لأحد متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م في تمكين القيادات التعليمية، كما تقيس هذه الدراسة مستوى التمكين الإداري والكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وقد تسهم في تسليط الضوء على الإجراءات والممارسات التي تزيد من الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وكذلك في صنع قرارات تتعلق بالتمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وفي طرح بعض المقترحات والتوصيات المتعلقة بالتمكين الإداري والكفاءة الإدارية.

تنحصر حدود هذه الدراسة فيما يلي:

« الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على معرفة التمكين الإداري من خلال الأبعاد التالية (تفويض الصلاحية – المشاركة الفاعلة – البيئة الداعمة) ومعرفة الكفاءة الإدارية من خلال الأبعاد التالية (الاتصال – صناعة القرار – حل المشكلات) لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

« الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

« الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م.

« الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية.

• مصطلحات الدراسة:

• التمكين الإداري :

وتعرف الدراسة التمكين الإداري إجرائياً: بأنه منح مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل نطاق أوسع من الصلاحيات اللازمة لإدراك حس المسؤولية في العمل الإداري والتمكين من تحديد الأهداف وطرق الأداء المناسبة وصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وتوفير التدريب المهني اللازم وتزويدها بالمعلومات لتمكينها من إدارة واستثمار الموارد المادية والبشرية والتعامل مع التحديات في إطار بيئة تنظيمية إيجابية وداعمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

• الكفاءة الإدارية:

وتعرف الدراسة الكفاءة الإدارية إجرائياً: بأنها امتلاك مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل للمهارات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية وفق الأنظمة واللوائح بالشكل المطلوب بوقتها المحدد بجودة عالية من خلال القدرة على الاتصال الفعال وصناعة القرار وحل المشكلات وتسيير الإمكانيات من الموارد المتاحة فيما يخدم تحقيق أهداف الإدارة التعليمية ويحقق التنافسية.

• مديرات مدارس التعليم العام:

ويقصد بهم في هذه الدراسة جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل الذين صدر قرار بتعيينهم بمنصب مديرة مدرسة للمراحل التعليمية التالية: المرحلة الثانوية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الابتدائية.

• الإطار النظري للبحث:

• المحور الأول: التمكين الإداري

• مفهوم التمكين الإداري:

عرف التمكين الإداري من خلال عدة جهات نظر متقاربة مع اختلافهم في التركيز على جانب أو آخر من جوانبه أو أبعاده، فنظر البعض إلى التمكين من جانب تفويض الصلاحية فعرفه (العتيبي، 2017 ص ١١) بأنه "منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والحرية في كيفية تنفيذ أعمالهم، والسماح بالاتصال ومشاركة المعلومات مع المستويات الإدارية العليا، وبناء فرق العمل، وتوفير فرص النمو المهني والحوافز، وإدراك العاملين لكفاءتهم الذاتية مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة". كما عبر البعض عن التمكين الإداري بأنه المشاركة الفعلية للعاملين باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتصرف الملائم في المواقف وتحمل المسؤولية المترتبة على النتائج حيث عرفه (شبير، ٢٠٢٠) بأنه "منح العاملين مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل لأدائه بطريقتهم دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا، ووضع الثقة في قدرات العاملين، ودعم مهاراتهم وتأهيلها، وتوفير البيئة المناسبة والمواتية لتفعيله، والتحفيز والتقييم المستمرين في إطار العمل مع تحملهم المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم بهدف الوصول لأفضل النتائج بما ينسجم مع أهداف ورؤية المؤسسة". بينما ركز البعض على التمكين من خلال التدريب وتوفير البيئة الإدارية الصحية المناسبة واتخاذ القرار فعرفه (القطار، ٢٠١٢ ص ١٠) بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها اكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع".

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك قواسم مشتركة للمفاهيم أعلاه هي إعطاء أهمية وقيمة للعاملين من خلال تفويض الصلاحية وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات بالإضافة إلى تنمية حس المسؤولية والثقة بالنفس من خلال زيادة استقلاليتهم، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتطوير المهني المطلوب.

• أهمية التمكين الإداري:

يمكن تحديد أهم جوانب أهمية التمكين الإداري كما وضحتها (معراج، ٢٠١٥) فيما يلي:

« يرتبط التمكين الإداري بقضايا تنظيمية هامة لنجاح المؤسسات كالأمركية وإعادة هندسة العمليات والمنظمة المتعلمة وغيرها من المفاهيم الحديثة التي تعتبر أدوات تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

« يرتبط التمكين الإداري ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية التي تعتبر من أثنى أصول المؤسسات وأكبرها قيمة في المؤسسات الحديثة.

« يرتبط التمكين الإداري بالتطورات في عالم الاتصالات والتكنولوجيا حيث يرتبط مدى التمكين بمدى قدرة المدراء على الاتصال الفعال وحيازة المعارف المختلفة والكفاءة في استخدام الوسائل التقنية الحديثة.

وعلى ذلك، تلخص الدراسة أهمية التمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام في تسهيل الإجراءات الإدارية وتيسير أمور العمل، وسرعة اتخاذ القرارات ونوعيتها، وتنمية الثقة الذاتية لدى المديرات، وتنمية الدافعية لإنجاز العمل، والإحساس بالرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، ومنح مديرات مدارس التعليم العام فرصة التركيز على عملية التطوير وتحقيق مؤشرات عالية للإدارة التعليمية في أهداف وزارة التعليم، وتقليل الانشغال بالأمر الروتينية.

• أهداف التمكين الإداري:

يرى (جلاب، ٢٠١١) أن هناك عدداً من الأهداف التي تروجها المؤسسات من خلال تنفيذها لبرامج التمكين الإداري منها: زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء، زيادة فرص الابتكار والإبداع، دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات، زيادة رضا المستفيدين من خلال الحرص على جعل الأفراد والعاملين على مقربة من المستفيدين، زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغياب، والمرض، زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتراز الأفراد بأنفسهم، والشعور باحترام النفس، وقيمة النفس، استعمال طرق فرق الإدارة المدارة ذاتياً في الرقابة على العاملين والإنتاجية.

• المحور الثاني: الكفاءة الإدارية

• مفهوم الكفاءة الإدارية:

عرف سبنكينك (Spengelink, 2012 p3) الكفاءة الإدارية على أنها: "قدرة يتمتع بها صاحبها وتعطيه إمكانية الجمع والمعالجة والوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بما يحقق الأهداف المقصودة، وذلك باستخدام وتوظيف كل ما يتاح له من موارد لتحقيق ذلك". والذي يتفق معه تعريف (بوزيد، 2012 ص ٦٨) بأنها "حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام وكذلك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين".

وعلى ذلك تعرف الدراسة الحالية الكفاءة الإدارية إجرائياً بأنها: "امتلاك مديرات مدارس التعليم العام للمهارات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية وفق

الأنظمة واللوائح بالشكل المطلوب بوقتها المحدد بجودة عالية من خلال القدرة على الاتصال الفعال وصناعة القرار وحل المشكلات وتيسير الإمكانيات من الموارد المتاحة فيما يخدم تحقيق اهداف الإدارة التعليمية ويحقق التنافسية".

• أهداف الكفاءة الإدارية:

ذكر (الهيدي، ٢٠١٣ ص٢٩) عدداً من الأمور التي يهدف اليها تحسين الكفاءة الإدارية كالتالي:

« تحديد مستوى الأداء للرؤساء ومتابعة مستوى تحسنه .

« إيضاح جوانب القوة في الأداء لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتلافيها .

« الإشادة بالأداء المتميز للرؤساء، واستثمار ذلك لخدمة المؤسسة التعليمية والمجتمع .

« تقدم معلومات صحيحة عن الإمكانيات والكفاءات البشرية المتوفرة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف .

واستناداً على ذلك فإن الوقوف على توافر الكفاءات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام والسعي الى تحسينه قد يعطي فرصة أكبر الى الوقوف على جوانب القوة والتميز في الكفاءات الإدارية للمديرات واستثمارها في تطوير المنظومة التعليمية والتجديد في النظام التعليمي والسعي الى تحسين جودة العمل الإداري .

• الكفاءات الإدارية اللازم توافرها لدى مدراء المدارس:

تعدد الكفاءات الواجب توفرها لدى المدراء ما بين كفاءات إدارة قيادية، إنسانية، اجتماعية، معرفية، فالكفاءة شرط أساسي وتتطلب ان يكون المدراء كفئاً في المهارات الادارية، وقد قسم (العجمي،2010) الكفاءات على النحو التالي:

« الكفاءات القيادية: وتشمل كفاءة تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، وكفاءة إدارة الوقت. وكفاءة إدارة الاجتماعات. وكفاءة إدارة المعلومات. وكفاءة صياغة التقارير الإدارية. وكفاءة التعامل مع المتغيرات. وكفاءة القيادة الاستراتيجية.

« الكفاءات الإنسانية والاجتماعية: وتقسّم إلى كفاءة تنمية وتوجيه المرؤوسين. وكفاءة المساندة. وكفاءة حفز وتشجيع العاملين، وكفاءة التواصل. وكفاءة تفويض السلطة. وكفاءة الإقناع والمفاوضة. وكفاءة الاستماع. وكفاءة بناء فرق العمل المتعاونة. وكفاءة تشكيل عمل المرؤوسين. وكفاءة إقامة علاقات عامة ناجحة.

« الكفاءات المعرفية: وتتمثل بالقدرة على التخطيط والتنبؤ واستشراف المستقبل وصناعة القرارات وفرض الاحتمالات والرؤية المستقبلية وتحليل القوى المنافسة وكفاءة إدارة المعرفة.

وعلى ما سبق ترى الدراسة الحالية أن الإدارة الناجحة للمؤسسات التعليمية تتطلب أن تعمل مديرة المدرسة على توافر جميع الكفاءات الإدارية بمستويات جيدة لديها وتعمل على تطويرها حيث انها تكاملية فيما بينها، وتستطيع أن تكتسب الكثير من الكفاءات وتعمل على تحسينها من خلال التدريب المهني اللازم والمستمر والاستفادة من خبرات المديرات في الميدان التعليمي وايضا عن طريق البحث والاطلاع والتعلم الذاتي، حيث أن وجود مديرة مدرسة بكفاءات عالية يحفز المرؤوسين من العاملين في المدرسة على تحسين ممارساتهم وكفاءاتهم الإدارية والعملية داخل المدرسة وبالتالي من الممكن أن يسير ذلك نحو منحى إيجابي في تقدم مستوى المدرسة فضلا عن قلة الصعوبات والعقبات التي تواجه المدرسة نظرا لحسن ادارتها والقدرة على توجيه سير العمل بها.

• منهج الدراسة وإجراءاتها

• منهج الدراسة:

استناداً إلى الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وهو التعرف على علاقة التمكين الإداري بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، تم اختيار المنهج الوصفي الارتباطي حيث إنه أنسب مناهج البحث العلمي الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية.

• مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والبالغ عددهم (١٦٩) مديرة مدرسة. (إحصائية مدارس التعليم العام - إدارة التخطيط والتطوير، ١٤٤٢ هـ). وبلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة (١٦٩) يمثلون جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، واستهدفت الدراسة الحالية جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم توجيهه (١٦٩) استبانة إلكترونية، وتمت الاستجابة من قبل (١٦٢) مديرة مدرسة بنسبة استجابة بلغت (٩٥.٨٪)، وبالتالي فإن عدد أفراد الدراسة بلغ (162) مديرة مدرسة.

• أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم بناء استبانة تهدف إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وذلك بالاستفادة من الأدب النظري والمقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى مراجعة المهام والواجبات المنوطة بالمدرء والموظفين، الواردة باللوائح والتعليمات الرسمية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وتتكون الاستبانة من (30) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى محورين: المحور الأول: يقيس مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل والمحور الثاني: يقيس مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

• صدق أداة الدراسة:

• أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية وللتأكد من صدقها، عُرِضت الأداة على عدد من المحكمين من مختلف الدرجات العلمية في الإدارة التربوية والقيادة والتخطيط والعلوم التربوية المختلفة، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية الحكومية، والمتخصصين في إدارة التربية والتعليم، وتم دراسة التعديلات والمقترحات والأخذ بأراء وتوصيات المحكمين.

• ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، والتأكد من عدم التداخل بين المجالات، تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع درجة البعدي الذي تنتمي إليه الفقرة، للكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الواردة فيه، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه:

جدول (١): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول: التمكين الإداري					
البعدي الأول: تفويض الصلاحيات		البعدي الثاني: المشاركة الفاعلة		البعدي الثالث: البيئة الداعمة	
١	٠.٥٥٥	٦	٠.٦٧٣	١١	٠.٦١٦
٢	٠.٨٠٢	٧	٠.٦٧٨	١٢	٠.٨٣٦
٣	٠.٧٢٩	٨	٠.٧٣٧	١٣	٠.٧٦٨
٤	٠.٤٩٣	٩	٠.٧١٤	١٤	٠.٨١٢
٥	٠.٦١٤	١٠	٠.٧٦٤	١٥	٠.٧٨٤
المحور الثاني: الكفاءة الإدارية					
البعدي الأول: الاتصال		البعدي الثاني: صناعة القرار		البعدي الثالث: حل المشكلات	
١	٠.٦٤٩	٦	٠.٧٢٩	١١	٠.٨٦٨
٢	٠.٧٢٨	٧	٠.٨٠٠	١٢	٠.٨٦٩
٣	٠.٨٤٠	٨	٠.٧١٨	١٣	٠.٨٩٤
٤	٠.٧٤٨	٩	٠.٧١٦	١٤	٠.٨٥٩
٥	٠.٧٧٢	١٠	٠.٧٩٠	١٥	٠.٨٠٧

♦♦دالة عند ٠.٠١ أو أقل.

تشير النتائج في الجدول (١) إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة لقياس البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي لم تحذف أي فقرة من فقرات أداة الدراسة.

• ثبات أداة الدراسة:

بعد التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، استخرجت معاملات الثبات لأبعاد ومحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول التالي هذه المعاملات:

جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

المحور	البعد	عدد الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	
المحور الأول: التمكين الإداري	البعد الأول: تفويض الصلاحيات	٥	٠.٧٤٨	
	البعد الثاني: المشاركة الفاعلة	٥	٠.٧٣٤	
	البعد الثالث: البيئة الداعمة	٥	٠.٨٢٢	
المحور الثاني: الكفاءة الإدارية	للمحور الأول الكلي	١٥	٠.٨٥٤	
	البعد الأول: الاتصال	٥	٠.٧٩٢	
	البعد الثاني: صناعة القرار	٥	٠.٧٩٠	
	البعد الثالث: حل المشكلات	٥	٠.٩١١	
للمحور الثاني الكلي		١٥	٠.٩١٥	
للأداة ككل			٣٠	٠.٩٢٢

يوضح الجدول (٢) معاملات ثبات أداة التمكين والكفاءة الإدارية، حيث بلغت لأبعاد التمكين الإداري البعد الأول تفويض الصلاحيات (٠.٧٤٨)، والبعد الثاني: المشاركة الفاعلة (٠.٧٣٤)، وللبعد الثالث: البيئة الداعمة (٠.٨٢٢)، في حين بلغت للمحور الأول ككل (٠.٨٥٤). في حين بلغت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني الكفاءة الإدارية: للبعد الأول: الاتصال (٠.٧٩٢)، وللبعد الثاني: صناعة القرار (٠.٧٩٠)، كما بلغت للبعد الثالث: حل المشكلات (٠.٩١١)، في حين بلغ المعامل للمحور الثاني ككل (٠.٩١٥)، أما ثبات الأداة ككل فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠.٩٢٢)، وتعد هذه المعاملات مناسبة ومقبولة تربويًا مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

• أساليب تحليل البيانات:

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب التالية: معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأدوات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب الاتساق الداخلي للأدوات، وللكشف عن العلاقة بين مستوى التمكين الإداري، والكفاءة الإدارية.

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل؟"
وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات المحور الأول التمكين الإداري، كما حُدد مستوى التمكين لكل فقرة من فقرات المحور وربطتها، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (٣) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لصفات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل

الترتيب	مستوى التمكين الإداري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٣	عالي جداً	٠.٧٢٤	٤.٤٩	يثق الرئيس المباشر بكفاءة مديرة المدرسة في العمل.	١
٤	عالي جداً	٠.٨٠٥	٤.٢٨	تمتلك مديرة المدرسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء مهامها الإدارية.	٢
٥	عالي	٠.٨٧٩	٤.١٣	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة مع طبيعة العمل.	٣
٢	عالي جداً	٠.٦٥٥	٤.٥٩	تتحمل مديرة المدرسة مسؤولية العمل عند تفويض الصلاحيات.	٤
١	عالي جداً	٠.٦٣١	٤.٦٢	توظف مديرة المدرسة الصلاحيات الممنوحة لها بفاعلية أثناء العمل.	٥
	عالي جداً	٠.٤٨٠	٤.٤٤	المتوسط العام لتلبيد الأول: تفويض الصلاحيات	
١	عالي جداً	٠.٧٥٦	٤.٣٨	تحصل مديرة المدرسة على البيانات اللازمة بكل شفافية لإنجاز العمل.	٦
٥	عالي	١.٢٢٣	٣.٦٠	تتاح لمديرة المدرسة المشاركة في تقييم أدائها الوظيفي.	٧
٢	عالي جداً	٠.٧٢٨	٤.٣٦	يتوفر لمديرة المدرسة الوصول لكافة قواعد المعلومات التي تخص العمل	٨
٣	عالي جداً	٠.٧٤٨	٤.٣٣	تتاح لمديرة المدرسة الفرصة لإثبات قدرتها على المشاركة بإحداث التطوير في العمل	٩
٤	عالي جداً	٠.٩٩١	٤.٢٧	يتم إشراك مديرة المدرسة في اللجان الإدارية المتعلقة بعملها	١٠
	عالي	٠.٦٣٣	٤.١٩	المتوسط العام لتلبيد الثاني: المشاركة الفاعلة	
١	عالي جداً	٠.٦١٣	٤.٤٨	تتوفر لمديرة المدرسة الفرص التدريبية للتطوير المهني	١١
٥	عالي	١.١٠٥	٣.٦٥	يتم دعم التعاون في الأنشطة المدرسية بين مديرة المدرسة ومديرات مدارس التعليم العام	١٢
٢	عالي	٠.٨٤٠	٤.١٤	يتم تأمين أغلب متطلبات بيئة العمل في المدرسة	١٣
٤	عالي	١.٠٠٣	٣.٧٥	تم إجراء المفاضلة بين مديرة المدرسة ومديرات مدارس التعليم العام بعدالت.	١٤
٣	عالي	٠.٩٦٠	٣.٨٧	تشعر مديرة المدرسة بالرضا الوظيفي في بيئة العمل.	١٥
	عالي	٠.٧٠٣	٣.٩٩	المتوسط العام للبعد الثالث: البيئة الداعمة	
	عالي	٠.٤٩٤	٤.٢٠	المتوسط العام للأداة محور التمكين الإداري	

أظهرت النتائج في الجدول (٣) أن التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاء بمستوى عالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٤٩٤)، إذ حصل البعد الأول: تفويض الصلاحيات على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٤)، وبمستوى عالي جداً، وجاء بالمرتبة الثانية البعد الثاني: المشاركة الفاعلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، وبمستوى عالي، في حين جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث: البيئة الداعمة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، وبمستوى عالي. كما بينت النتائج أن التمكين الإداري في البعد الأول

تفويض الصلاحية لدى مديرات المدارس كان بمستوى عالي جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٤٨٠)، وجاءت جميع الفقرات المتعلقة بتفويض الصلاحية بمستوى عالي جداً، عدا الفقرة الثالثة جاءت بمستوى عالي. وحصلت الفقرة (٥) على الترتيب الأول بين فقرات بعد تفويض الصلاحية والتي تنص "توظف مديرة المدرسة الصلاحيات الممنوحة لها بفاعلية اثناء العمل"، بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٦٣١) وبمستوى عالي جداً، وتعزو الدراسة ذلك الى وضوح آليات العمل في تعليم حائل وحرص مديرات المدارس على اظهار افضل ما لديهن من إمكانات ودراية المديرات بأهمية توظيف الصلاحيات واستثمارها بما يعود بالنفع على المدرسة، والى سنوات الخبرة الإدارية للمديرات ومعرفتهن بآليات العمل الإداري، وتفسر الدراسة حصول الفقرة (٣) على الترتيب الأخير والتي تنص على "تناسب الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة مع طبيعة العمل" الى التسارع الذي يشهده التعليم والتغيير في أنظمة العمل الإداري مما يؤدي الى عدم تناسب الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس مع طبيعة العمل.

وبينت النتائج في الجدول (٣) أن التمكين الإداري في البعد الثاني المشاركة الفاعلة لدى مديرات المدارس كان بمستوى عالي، وبمتوسط حسابي (٤.١٩)، وانحراف معياري (٠.٤٨٠)، وجاءت جميع الفقرات المتعلقة بالمشاركة الفاعلة بمستوى عالي جداً، عدا الفقرة السابعة جاءت بمستوى عالي. وحصلت الفقرة (٦) على الترتيب الأول بين فقرات بعد المشاركة الفاعلة والتي تنص "تحصل مديرة المدرسة على البيانات اللازمة بكل شفافية لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٧٥٦) وبمستوى عالي جداً، وتعزو الدراسة ذلك الى حرص إدارة التعليم على توفير الأدلة التعليمية والارشادية اللازمة للمواضع تنظيم العمل والبرامج التعليمية والإدارية كذلك تزويد مديرات المدارس بالتوجيهات والايضاحات اللازمة من قبل الاشراف التربوي والإدارات التعليمية والمدرسية. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (٧) على الترتيب الأخير والتي تنص على "تتاح لمديرة المدرسة المشاركة في تقييم أداؤها الوظيفي" الى ضعف تنظيمات وضع الأداء الوظيفي والوعي التثقيفي بماهية قياس الأداء واعتباره فرصه لتصيد الأخطاء وقللة مشاركة رصده مع الموظفين بدلا من رصده بشكل تشاركي وتعزيز قيم التقييم الذاتي لحفز الموظفين على التحسين وتطوير المهارات الإدارية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٣) أن التمكين الإداري في البعد الثالث البيئة الداعمة لدى مديرات المدارس كان بمستوى عالي، وبمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٧٠٣)، وجاءت جميع الفقرات المتعلقة بالبيئة الداعمة بمستوى عالي، عدا الفقرة (١١) جاءت بمستوى عالي جداً، وحصلت الفقرة (١١) على الترتيب الأول بين فقرات بعد البيئة الداعمة والتي تنص "تتوفر لمديرة المدرسة الفرص التدريبية للتطوير المهني"، بمتوسط حسابي (٤.٤٨)، وانحراف

معياري (٠.٦١٣)، وتعزو الدراسة ذلك الى حرص إدارة تعليم منطقة حائل على توفير افضل البرامج التدريبية والتي تتضمن اهم المفاهيم والممارسات والمداخل الإدارية الحديثة والعناية بمديرات المدارس المعينون حديثا بمنحهم برامج تدريبية متخصصة ويظهر ذلك من حداثة الأنظمة التقنية في التدريب لدى إدارة التدريب من خلال التدريب المتزامن وغير المتزامن ومن خلال معدلات حصول مديرات مدارس التعليم العام على البرامج التدريبية. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (١٢) على الترتيب الأخير والتي تنص على "يتم دعم التعاون في الأنشطة المدرسية بين مديرة المدرسة ومديرات مدارس التعليم العام" الى قلة تفعيل قنوات التواصل بين مديرات مدارس التعليم العام والتحفيز على مشاركة الأنشطة المدرسية وقلة توافر البرامج والأنشطة التي يتم فيها تكوين فرق عمل بين مديرات مدارس التعليم العام.

• عرض وتطيل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل؟"

وللإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات المحور الثاني الكفاءة الإدارية، كما حدد مستوى الكفاءة لكل فقرة من فقرات المحور وترتيبها، ويوضح الجدول (٤) هذه النتائج:

يتضح من النتائج في الجدول (٤) أن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل كانت بمستوى عالي جدا، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٤٦٦)، إذ حصل البعد الأول: الاتصال على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٤) بمستوى عالي جدا، وجاء بالمرتبة الثانية البعد الثالث: حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٤) بمستوى عالي جدا، في حين جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثاني: صناعة القرار، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٣)، وبمستوى عالي جدا أيضا.

كما بينت النتائج في الجدول (٤) أن الكفاءة الإدارية في البعد الأول الاتصال لدى مديرات المدارس كان بمستوى عالي جدا، وبمتوسط حسابي (٤.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٤٣٠)، وجاء تقدير أفراد الدراسة لجميع الفقرات المتعلقة بكفاءة الاتصال بمستوى عالي جدا، إذ حصلت الفقرة (٢) على الترتيب الأول بين فقرات بُعد الاتصال والتي تنص "تستخدم مديرة المدرسة لغة واضحة عند عرض التعليمات للمرؤوسين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٤٧٠) وبمستوى عالي جدا، وتعزو الدراسة ذلك الى ادراك مديرات مدارس التعليم العام لأهمية وضوح التوجيهات والتعليمات اثناء عرضها للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة بدقة، حيث أن الوضوح يقلل من تنفيذها بشكل غير مطلوب ويعمل على تلافي هدر جهد ووقت العاملين في المدرسة. وتفسر الدراسة

جدول (٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل

الترتيب	مستوى الكفاءة الإدارية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٥	عالي جدا	٠.٦٧٠	٤.٥٣	تتواصل مديرة المدرسة مع الرئيس المباشر بسهولة.	١
١	عالي جدا	٠.٤٧٠	٤.٧٦	تستخدم مديرة المدرسة لغة واضحة عند عرض التعليمات للمرؤوسين في المدرسة	٢
٢	عالي جدا	٠.٥٣٥	٤.٦٧	تستخدم مديرة المدرسة وسائل اتصال فعالة للمراسلات المدرسية	٣
٣	عالي جدا	٠.٦٠٨	٤.٦٤	تتميز الإجراءات الإدارية في المدرسة بالوضوح	٤
٤	عالي جدا	٠.٦٠٥	٤.٦٠	تمتلك مديرة المدرسة مهارات التواصل الإلكتروني	٥
	عالي جدا	٠.٤٣٠	٤.٦٤	المتوسط العام للبعد الأول: الاتصال	
٥	عالي	٠.٩٨٨	٤.١٤	يتاح لمديرة المدرسة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملها.	٦
٣	عالي جدا	٠.٧٩٤	٤.٤٢	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على فهم وتحليل القرارات	٧
٤	عالي جدا	٠.٨٦٦	٤.٣٥	تغطي مديرة المدرسة مساحة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الداخلية للمدرسة	٨
١	عالي جدا	٠.٥٩٨	٤.٦٧	تتبع مديرة المدرسة اللوائح التنظيمية في صنع القرار	٩
٢	عالي جدا	٠.٦٥٩	٤.٥٦	تتمكن مديرة المدرسة من صنع القرارات الصائبة من خلال المعلومات المتوفرة	١٠
	عالي جدا	٠.٥٨٥	٤.٤٣	المتوسط العام للبعد الثاني: صناعة القرار	
٤	عالي جدا	٠.٧١٥	٤.٤٦	تضع مديرة المدرسة خططاً بديلة لمواجهة المشكلات المحتملة	١١
٣	عالي جدا	٠.٦٨٩	٤.٥٢	تستخدم مديرة المدرسة أساليب إدارية إبداعية لحل مشكلات العمل	١٢
٥	عالي جدا	٠.٧٣٦	٤.٤١	تتبع مديرة المدرسة الأسلوب العلمي في حل المشكلات	١٣
٢	عالي جدا	٠.٦٤٥	٤.٦٠	تتعامل مديرة المدرسة مع المشكلات الطارئة وفق الإجراءات الرسمية المتبعة	١٤
١	عالي جدا	٠.٥٨٠	٤.٧٠	تشجع مديرة المدرسة روح المبادرة لدى المرؤوسين لحل المشكلات	١٥
	عالي جدا	٠.٥٨٠	٤.٥٤	المتوسط العام للبعد الثالث: حل المشكلات	
	عالي جدا	٠.٤٦٦	٤.٥٣	المتوسط العام لأداة محور الكفاءة الإدارية	

حصول الفقرة (١) على الترتيب الأخير والتي تنص على "تتواصل مديرة المدرسة مع الرئيس المباشر بسهولة" الى قلة استخدام قنوات التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وتوظيفها بالشكل الأمثل ويعزى ذلك الى تزايد المهام والمسؤوليات لدى الرؤساء وزيادة النصاب الاشرافي لدى المشرفين التربويين وازدحام المهام مما يضعف من الاستجابة والتواصل مع المرؤوسين.

كما بينت النتائج في الجدول (٤) أن الكفاءة الإدارية في البعد الثاني صناعة القرار لدى مديرات المدارس كان بمستوى عالي جدا، وبمتوسط حسابي (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٥٨٥)، وجاء تقدير أفراد الدراسة لجميع الفقرات المتعلقة

يبعد صناعة القرار بمستوى عالي جدا عدا الفقرة (٦) جاءت بمستوى عالي. إذ حصلت الفقرة (٩) على الترتيب الأول بين فقرات بعد صناعة القرار والتي تنص "تتبع مديرة المدرسة اللوائح التنظيمية في صنع القرار"، بمتوسط حسابي (٤.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٥٩٨) وبمستوى عالي جدا، وتعزو الدراسة ذلك الى حرص مديرات مدارس التعليم العام على إتباع اللوائح المنظمة لصنع القرار وتنظيم العمل داخل المدرسة وهذا يشير الى إدراك مديرات المدارس لأهمية اللوائح التنظيمية في توجيه العمل وان ذلك يعود بالأثر الإيجابي على الإدارة المدرسية. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (٦) على الترتيب الأخير والتي تنص على "يتاح لمديرة المدرسة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملها" الى قلة دراية بعض مديرات المدارس بالرؤية المستقبلية وان ذلك يتطلب مستوى عالٍ جدا من الكفاءة والمهارة والإلمام بأهداف ومتطلبات العمل الإداري ويعزى ايضا الى ضعف توظيف مشاركة المديرات بصنع القرارات المتعلقة بأعمالهن.

كما بينت النتائج في الجدول (٤) أن الكفاءة الإدارية في البعد الثالث حل المشكلات لدى مديرات المدارس كان بمستوى عالي جدا، وبمتوسط حسابي (٤.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٥٨٠)، وجاء تقدير أفراد الدراسة لجميع الفقرات المتعلقة ببعد حل المشكلات بمستوى عالي جدا. إذ حصلت الفقرة (١٥) على الترتيب الأول بين فقرات بعد حل المشكلات والتي تنص "تشجع مديرة المدرسة روح المبادرة لدى المرؤوسين لحل المشكلات"، بمتوسط حسابي (٤.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٥٨٠) وبمستوى عالي جدا، وتعزو الدراسة ذلك الى دراية مديرات المدارس بأهمية الإدارة من خلال فرق العمل والمشاركة وان تضافر الجهود يصب في مصلحة المدرسة من خلال فرض البدائل وإعطاء الحلول والتوصل الى حل المشكلات والتحديات التي تواجه المدرسة. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (١٣) على الترتيب الأخير والتي تنص على "تتبع مديرة المدرسة الأسلوب العلمي في حل المشكلات" الى قلة اهتمام بعض مديرات المدارس بإتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات واللجوء الى الطرق التقليدية، وضعف توافر مهارات البحث العلمي لدى بعض مديرات مدارس التعليم العام.

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حسب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات استجابيات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، ويوضح الجدول التالي هذه المعاملات:

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى التمكين الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل

٤	التمكين الإداري ن(١٦٢)	الكفاءة الإدارية (ن=١٦٢)	
		معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١	البعد الأول: تفويض الصلاحيات	٠.٤٦٦	٠.٠٠٠
٢	البعد الثاني: المشاركة الفاعلة	٠.٤٧٠	٠.٠٠٠
٣	البعد الثالث: البيئة الداعمة	٠.٥٥٤	٠.٠٠٠
	التمكين الإداري	٠.٦١٤	٠.٠٠٠

يتضح من النتائج في الجدول (٥) أن العلاقة الارتباطية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية كانت كما يلي:

يرتبط مستوى التمكين الإداري بأبعاده الفرعية المتمثلة في (تفويض الصلاحيات، المشاركة الفاعلة، البيئة الداعمة) ارتباطاً متوسطاً موجباً (طردياً) ودال إحصائياً مع مستوى الكفاءة الإدارية بأبعاده الفرعية المتمثلة في (الاتصال، صناعة القرار، حل المشكلات)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦١٤)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، أدى ذلك إلى مزيد من تفويض الصلاحيات والمشاركة الفاعلة وتوافر بيئة داعمة ومحفزة للعمل بمرونة وكفاءة وأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس. وذلك يشير إلى أهمية التمكين الإداري في تحسين وتطوير ممارسات الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

يرتبط مستوى التمكين الإداري في بعد تفويض الصلاحيات ارتباطاً متوسطاً موجباً (طردياً) ودال إحصائياً مع مستوى الكفاءة الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٦٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأنه كلما ارتفع مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الثقة لدى مديرات المدارس وتحسين ممارسات أداء المهام وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها من الممارسات الإدارية، وأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

يرتبط مستوى التمكين الإداري في بعد المشاركة الفاعلة ارتباطاً متوسطاً موجباً (طردياً) ودال إحصائياً مع مستوى الكفاءة الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٧٠)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأنه كلما ارتفع مستوى المشاركة الفاعلة من قبل مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين ممارسات المبادأة والمشاركة والتواصل وصناعة القرارات وغيرها من الممارسات الإدارية، وأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

◀ يرتبط مستوى التمكين الإداري في بعد البيئة الداعمة ارتباطاً متوسطاً موجباً (طردياً) ودال إحصائياً مع مستوى الكفاءة الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٥٤)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأنه كلما ارتفع مستوى البيئة الداعمة لمديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الممارسات الإدارية مثل حل المشكلات واتباع أساليب الإدارة الحديثة والإدارة بفرق العمل ومهارات الاتصال الفعال وغيرها من الممارسات الإدارية، وأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

• توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

◀ توفير مناخ تنظيمي محفز على تبني مجالات التمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام من خلال نشر ثقافة التمكين الإداري والكفاءة الإدارية على كافة المستويات الإدارية خلال اللقاءات العلمية، وورش العمل، والدورات التدريبية.

◀ تحسين وتطوير الكفاءات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام، وذلك من خلال اعداد برامج تدريبية مقننه لها صفة الاستمرارية في وزارة التعليم بحيث تتكيف مع التغيير المستمر في أنظمة العمل الإداري وتواكب تحقيق اهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

◀ تهيئة بيئة تعليمية تتبنى مبدأ التمكين الإداري وذلك من خلال وضوح قنوات الاتصال ومشاركة البيانات والمعلومات وتفويض الصلاحيات وتطبيق مجالات التمكين المختلفة.

◀ الاهتمام بالمحافظة على المستوى المرتفع من التمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل وذلك من خلال السعي إلى تطوير الممارسات التمكينية داخل المدارس بإعداد برامج التثقيف الإداري عبر اللقاءات والندوات والاجتماعات التعليمية.

◀ تعزيز ثقة مديرات مدارس التعليم العام بإمكانياتهم وذلك من خلال منحهم نطاق اوسع من الصلاحيات لأداء المهام الإدارية مع مراعاة أهمية أن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة مع طبيعة العمل.

• قائمة المراجع:

- أبو سنينة، عويته طالب (٢٠١٣). "درجة توافر الكفايات الفنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميه في الأردن"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، مج ٤٠، (٢)، ص ٩١٨ - ٥٩٨.
- أبو عمرة، هشام محمد سلامة، الزطمة، نضال محمد عبد الجليل، وأبو دان، ميسرة فتحي فضل (٢٠١٧). ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتمتية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

- مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات: كلية فلسطين التقنية - دير البلح، ع، ٤٤، ١١١ - ١٤٦.
- أحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفاء، جمال محمد والهاجري، برجس فالح (٢٠١١)، التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بينها، ٣ (٧٨) ص ١٠٢-١١٥.
- بوزيد، نذيرة (٢٠١٢م). دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- جلاب، إحسان (٢٠١١): "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- الحريري، رافدة، جلال، محمود أسامة (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان.
- حامد، سليمان هاشم (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الرشودي، خالد سليمان (٢٠٠٩). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الزهراني، سهام بنت حاتم (٢٠١٢). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- الزهرة، شنكامة (٢٠١٣). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ص ٩ - ٢٧، الجزائر.
- الشعلان، مضاي محمد وكعكي، سهام محمد صالح (٢٠١٣). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد ١٠، ٣٧-٧٣.
- الشمري، الأدهم بن خليفة (٢٠١٦). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ١ (٤٤) ص ٢-٤٢.
- العتيبي، هلا جهاد (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية: الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- العطار، هيثم محمد (٢٠١٢م). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قطيشات، ليلي عبد الحميد (٢٠١٤). الكفايات المهنية في المؤسسة التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي.
- المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدرّاء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية، الكويت، المجلد ٢٦، العدد ١٠٣ الجزء ٢، ٥٣-٨٧، 87-90.

- معراج، قدرى احمد (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر الجزائر.
- الهويدي، ندى علي سالم (2013). مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط - كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الهيري، سارة وبن شحيل، سلوى والشهري، فاطمة والعباني، مرام والقحطاني، منار والعنزان، نورة (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، العدده ص ٢-٣٥.
- Clark, D. (2000). Building the Leadership Competency Model, reverted By <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/build.html> at 11/4/2021
- Spenklink, H.(2012). Administrative efficiency in theory and practice at PT. Sarandi, University of Twente.
- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مسترجع من: <https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب 2021، مسترجع من: <https://etec.gov.sa/AR/PRODUCTSANDSERVICES/QIYAS/PROFESSION/TEACHERSLICENSURE/Pages/default.aspx>

